



IBM Global Technology Services

# Projektové řízení pohledem obchodu velké IT společnosti

Pavel Hrdlička  
IBM Česká republika

November 2009

© Copyright IBM Corporation 2006

# Omlouvám se :

---

- Milovníkům českého jazyka za anglikanismy a nevytříbený rodný jazyk .
- Stejně části publika za nevhodnou směs anglických a českých termínů.
- Těm, kteřísi potrpí na skromnost za chlubitivé části prezentace.
- Investigativním jedincům za nejmenování zákazníků a projektů při prezentaci konkrétních příkladů.
- Těm kdo očekávají prezentaci precizní metodologie řízení projektu za ztracený čas.

# Agenda

---

- **Představení IBM**
- **Pohled na trh z pozice prodeje IT řešenív ČR**
- **Typy projektů => jiný typ = jiná rizika + jinéřízení**
- **Důležité rysy projektu IT v praxi**
- **Využití metodologie PM => teorie konfrontovaná s praxí**
- **Definice dodávky / projektu jako klíčový startovní bod**
- **Zdroje pro úspěšnou realizaci projektu**
- **Řízení projektu => co je důležité**
- **Chování zákazníka => od hasiče a „požírače peněz“ k partnerskému vztahu**
- **Existuje Win-Win v praxi ?**
- **PM a právní prostředí ve světě / v ČR**
- **PM a ekonomické prostředí ve světě / v ČR**

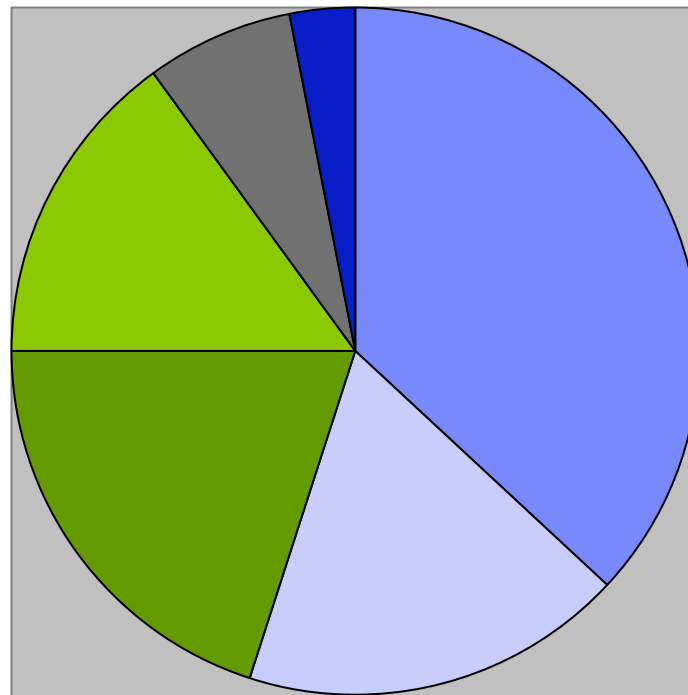
## Představení IBM – proč mě vyslechnout ?

---

- Výrobce IT+ Dodavatel IT produktů+ **Dodavatel IT služeb**
  - HW
  - SW
  - Služby
- 20% Podpora provozu,
- 30% Outsourcing,
- **50% IT řešení=> ZÁKAZNICKÁ ŘEŠENÍ= PROJEKTY**
  - 1. Na trhu IT služeb v ČR (13% trhu v ČR) => zdroj=IDC
  - V současnosti cca 40 velkých / komplexních => běžících projektů
- Dodávka projektově řízených IT řešení na celém světě
  - Možnost rozpoznání „lokálních specifik“

## Aktuální pohled na trh v ČR z pozice prodeje velkých IT řešení (odhad)

---



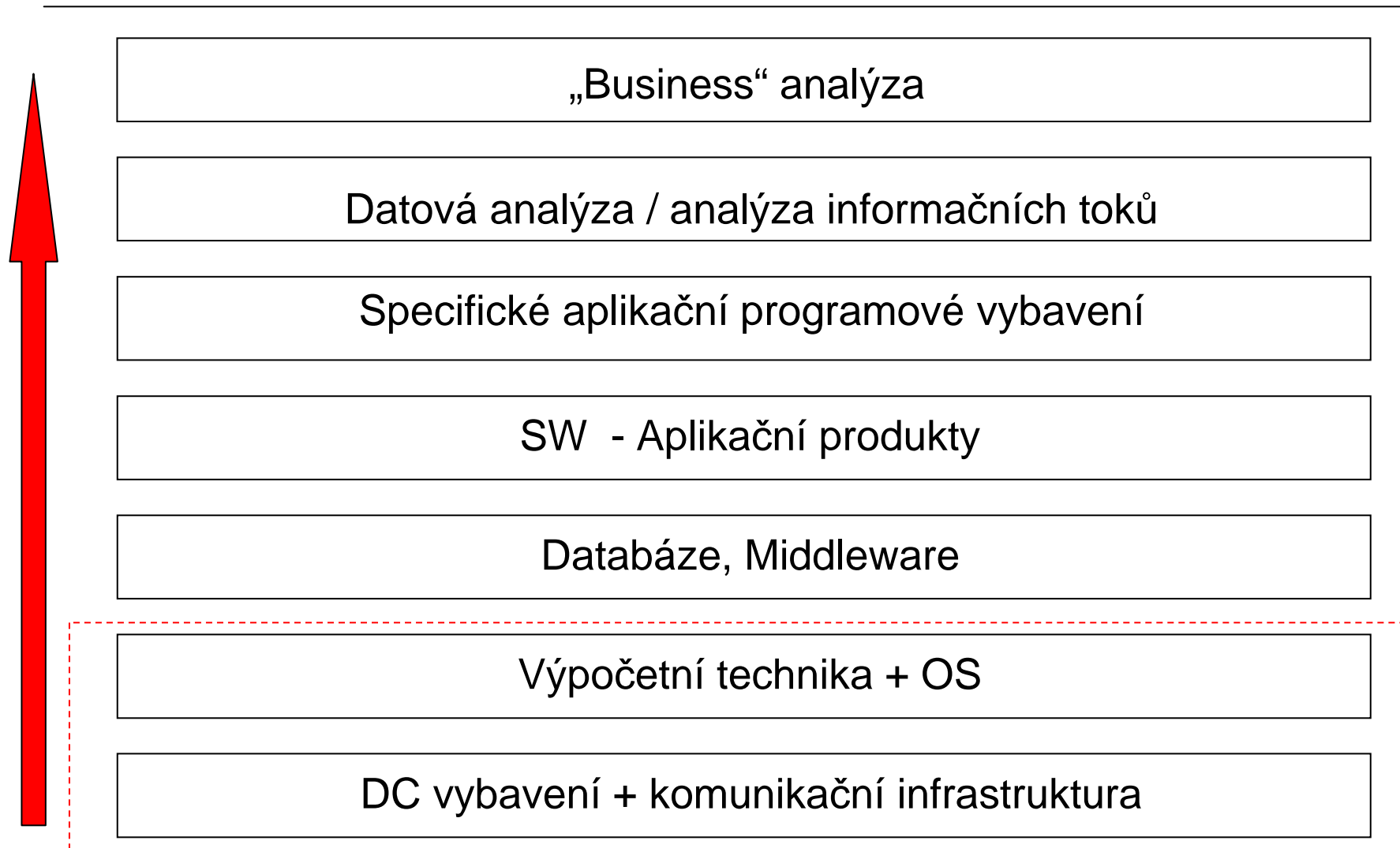
- Státní správa
- Finanční domy
- Utility
- Telekomunikace
- Výroba
- Ostatní

## Typy projektů => jiný typ = jiná rizika + jiné řízení

- Dodávka produktu + jeho konfigurace („customizace“)
- Analýza („paper-work“)
- Vývoj řešení na základě přesného zadání
- Vývoj řešení včetně analýzy požadavků zákazníka a podmínek provozu
- Vývoj řešení včetně analýzy požadavků zákazníka a podmínek provozu + zajištění provozu

# Důležitý rysy projektu IT v praxi

## 1. Složitost řešení



## Důležité rysy projektu IT v praxi

### 2. Úplnost zadání



Nejasný „Kompilát“ jako zadání hledaného řešení

„Business“ záměr

Projektový záměr

Úvodní studie na úrovni „business“ požadavků

Úvodní studie na úrovni funkčních a provozních požadavků

Úvodní studie na úrovni projektu (feasibility study)

Úvodní projekt (cílový koncept) bez technologického zadání

Úvodní projekt (cílový koncept) včetně technologického zadání



## Důležité rysy projektu IT v praxi

### 3. Organizační složitost na straně zákazníka

---

**RIZIKA**

- Chybí silná autorita „sponzora“, který projekt podporuje
- Příliš mnoho „majitelů“ projektu
- Různorodost koncových uživatelů
- Nejasná hierarchie zodpovědnosti
- Kvalita součinnosti zákazníka
- Jedna organizace odpovědná za vývoj a jiná za provoz řešení
- Měnicíse odpovědné osoby
- Existuje možnost „přepisování“ garantů

Příklad

## Důležité rysy projektu IT v praxi

### 4. Organizační složitost na straně dodavatele

---

**RIZIKA**

- Příliš mnoho subdodavatelů
- Řešení účastníky vnitřních organizací (Line of Business) dodavatele
  - (maticově řízená firma)
- Nelze jednoduše určit rozhraní subdodávek
- Dodává konsorcium
- Preferování subdodavatelé vybráni zákazníkem
- Integrace investic (již implementovaných řešení od jiných firem)

Příklad

# Důležité rysy projektu IT v praxi

## 5. Ostatní rizika

**RIZIKA**

- „Mission critical“ řešení
  - 7x24
  - Funkcionalita řešení klíčová pro „business“ zákazníka
- Velká penále za poruchy, chyby a nedodržení termínů
- Klíčový projekt pro rozvoj vztahu se zákazníkem
- Právní a procesní rámec
  - Autorská práva
  - Závazek změn vůči platné legislativě
  - Závazek změn vůči aktuálním pravidlům organizace zákazníka (prováděcí předpisy...)
- Citlivá otázka bezpečnosti informací
  - Autorizace přístupu a odpovědnost za data
  - Zneužití dat

**Příklad**

## Využití metodologie PM => teorie konfrontovaná s praxí

### K čemu lze teorii využít v praxi

---

- Pro získání nadhledu a přehledu o využitelných postupech (víš jak na to...)
- Pro osvojení v praxi využitelných PM nástrojů (víšco se dá rozumě využít...)
- Pro osvojení terminologie (domluvíš se...)
- Vhodná pro získání „image“ zkušeného PM (vypadáš jako „machr“...)
- Vhodná do nabídkové fáze obchodu (imituje důvěryhodnost v nabídce...)
- Občas vhodná jako nástroj tlaku na subdodavatele (ale nepřehnat –mohli by dodávat pouze „paper-work“...)

## Využití metodologie PM => teorie konfrontovaná s praxí

### Teorie Vám nepomůže:

---

- K selskému rozumu (priorita 0...)
- Ke klidnému spaní ( vše v procesech PM je OK, přesto Tě čeká zítra zásadní problém...)
- K osvojení si přirozené hierarchie priorit (návod neexistuje...)
- K optimálně asertivnímu jednání se zákazníkem (máš vrozeno nebo netříbí se praxí...)
- K potřebnému technickému „backgroundu“ (bez toho to nejde...)
- Ke znalosti zákazníka (poznej soupeře a vyhraješ...)
- Ke znalosti vlastní firmy (jako kůl v plotě...)

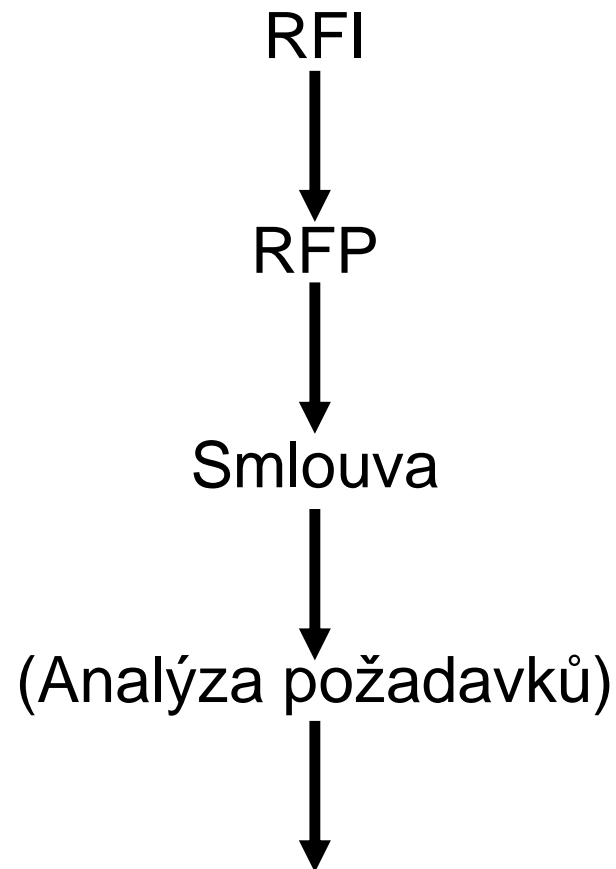
## Definice dodávky / projektu jako klíčový startovní bod

---

- Kvalitní zadání potvrzené ze strany zákazníka
  - Funkcionalita řešení
  - Součinnost zákazníka při analýze požadavků
  - Součinnost zákazníka při implementaci řešení
  - Provozní podmínky
  - Integrovaní požadavky
  - Termíny, Investiční náročnost
- Rozhraní mezi analýzou a implementací
- Analýza funkcionality
- Analýza požadavků na provoz
- Analýza požadavků na integraci stávajících řešení a systémových zdrojů
- Čas a finanční zdroje
- Rozhraní mezi implementací a provozem
- Testy funkčnosti
- Provozní testy

# Definice dodávky/projektu jako klíčový startovní bod Proces

---



## Definice dodávky / projektu jako klíčový startovní bod

### Klíčové parametry

---

1. Cena
2. Čas = termíny
3. **Součinnost zákazníka**
4. Definice změnového řízení
5. Definice bodu v projektu, od kterého platí FT/FP (Fix Time/  
Fix Price)
6. **Vnitřní definice ne/úspěšnosti**
  - pokuty, ztráta zákazníka, ztráta trhu, ...
  - termíny, cena, získání významného projektu, reference...



# Zdroje pro úspěšnou realizaci

## 1

---

- Kvalita technického vybavení–HW
- Kvalita programového vybavení–SW
- Lidské zdroje dodavatele
  - Project manager
  - Šéf-analytik
  - Procesní(business) analytik
  - Systémový architekt
  - Aplikační architekt
  - Produktový specialista
  - Education manager
  - Logistic manager
  - Bezpečnostní architekt
  - Architekt provozu
  - Testing manager

# Zdroje pro úspěšnou realizaci

## 2

---

- Lidské zdroje na straně zákazníka
  - Sponzor
  - PM
  - Garant definice zadání
  - Garant školicího programu
  - Garant provozu
  - Garant testování
- ČAS
- Finance

## Řízení projektu => co je důležité

---

- Kvalita definice zadání
- **Kvalita technických zdrojů**
- Kvalita lidských zdrojů
- Součinnost zákazníka
- Kvalita smluvních vztahů – dodavatel x zákazník
- Kvalita smluvních vztahů – dodavatel x subdodavatel
- **Risk management – Risk budget**
- Definice změnového řízení
- Znalost uživatele
- Znalost zákazníka (organizace, kompetence, „business“, budoucnost...)
- **Přesně specifikovaná rozhraní Analýza => Implementace => Provoz**
- **Kvalita komunikace dodavatel x zákazník**
- **Kvalita komunikace dodavatel x subdodavatel**

Příklad

## Chování zákazníka => od hasiče a „požírače peněz“ k partnerskému vztahu

---

(To je to nejtěžšína vedeníprojektu)

- Nutná těsná komunikace s obchodníkem (nevystupují u zákazníka pravděpodobně za firmu sám...)
- Nutná dokonalá znalost kompetencí u zákazníka a interních vazeb
- Nutná dokonalá znalost záměrů zákazníka
- Vědět kdy bude kdo u zákazníka spokojen
- Prokázat **PŘIDANOU HODNOTU** dodavatele **za zákazníkem utracený peníz**

Příklad

## Existuje Win-Win v praxi ?

---

### **ANO**

- Prokazatelně ušetří projekt náklady jinde (provoz, zdroje...)
- Prokazatelně vyřeší zásadní „business“ požadavek
- Prokazatelně vyřeší zásadní „business“ problém

Příklad

## PM a právní prostředí ve světě/ v ČR

---

- Výběrová řízení – diskriminace
- Výběrová řízení – Zneužití nabídky k jiným účelům než je výběrové řízení (hitem je „soutěžní dialog“)
- Něco jiného je nabídnuto – něco jiného je na konci dodáno (VŘ na první soukromou televizi v ČR je zářný příklad, jež má mnoho následovníků...)
- Většina lokálních firem neberou závazky tak vážně jako renomované zahraniční společnosti (penalizace, odpovědnost za škody) – většinou jim to vyjde
- Domoci se práva autorského u našeho soudu takřka nemožné
- Cena za soudní proces je většinou vyšší než možná satisfakce
- „Několik“ právních firem zastupuje „všechny“ IT subjekty

## PM a ekonomické prostředí ve světě / v ČR

---

- Možnost využití lidských zdrojů globálně
- Možnost využít referenčních projektů
- Ovšem – řádově jiná velikost stejných projektů vede k problematice využití zdrojů v ČR vzhledem k rostoucí globalizaci
- Projekty v ČR u nadnárodních společností jsou často pilotními pro celosvětové využití (optimální poměr cena / dostupná odbornost).
- Zvyšuje se počet světových IT center v ČR u mnohých velkých zákazníků IT dodavatelů
  - DHL
  - Škoda AUTO / WW
  - Bosch
  - Vodafone
  - IBM
  - Microsoft
  - CA