



Gestire un progetto di introduzione di sistemi informativi di SCM

Che cos'è un progetto?



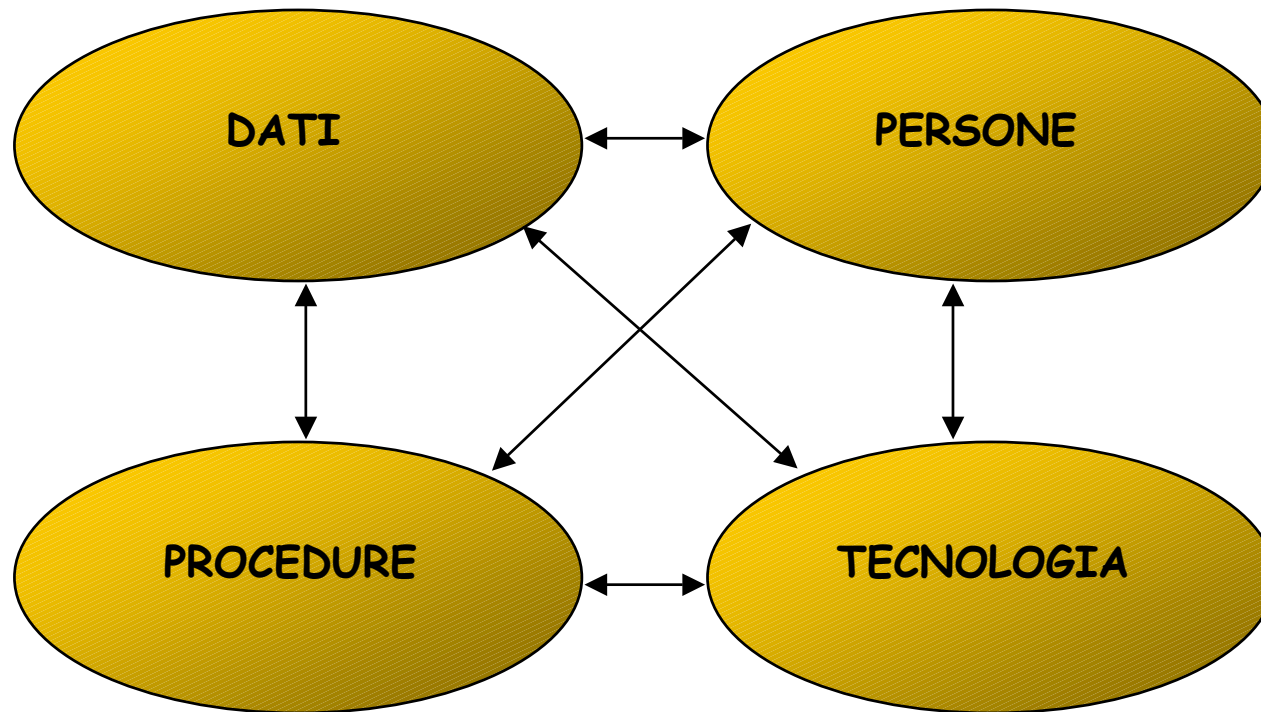
- Una serie complessa di attività in un intervallo temporale definito...
- finalizzate al raggiungimento di obiettivi e risultati specifici...
- cui sono assegnate risorse spesso limitate

- L'output del processo è sempre unico; non necessariamente lo sono le attività
- Un progetto ha un suo chiaro “ciclo di vita”
- Un progetto è un processo che attraversa trasversalmente la struttura organizzativa

Che cos'è un progetto?



- Nel caso di progetti IT non è da vedere come un semplice cambio di tecnologia



Che cos'è un progetto?



- Abbraccia tre **aspetti** principali:



Che cos'è un progetto?



- Le condizioni di successo dei progetti sono legate alla gestione di **due dimensioni** differenti:
 - una **dimensione razionale**
 - Che cosa si deve realizzare?
 - Quando si dovrà realizzare?
 - Quanto dovrà costare?
 - Chi porterà avanti il progetto?
 - Come si misurerà l'avanzamento di progetto?
 - Quali saranno i meccanismi di gestione?
 - Quando il progetto sarà completato?
 - una **dimensione relazionale**
 - Come si costituisce e come cresce il team di progetto?
 - Come conduce il progetto il Project Manager?
 - Qual è la conoscenza del progetto all'esterno del team?

Fasi di un progetto di SCM



1. Analisi processo e organizzazione a supporto

2. Definizione Business Requirements e architettura

3. Software & Partner Selection

4. Implementazione

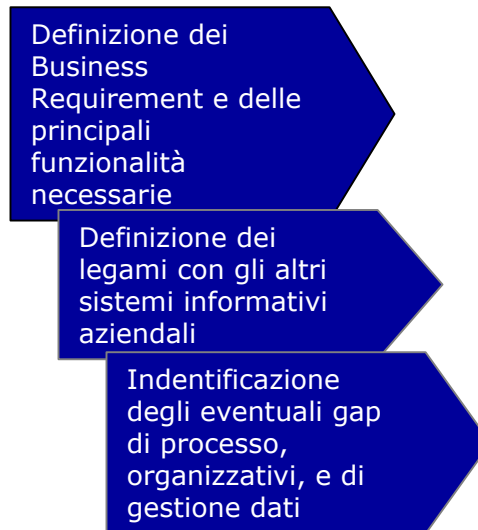
Fasi di un progetto di SCM



1. Analisi processo e organizzazione a supporto



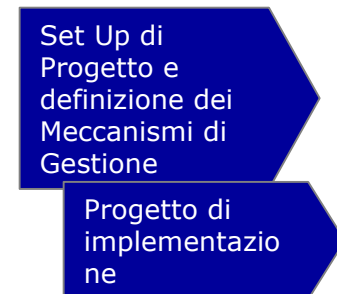
2. Definizione Business Requirements e architettura SI



3. Software & Partner Selection



4. Progetto di implementazione



Per la scelta del partner



- La scelta del sistema SCM non è una mera scelta di prodotto:
 - Oltre che le funzionalità del prodotto e l'offerta economica, vanno valutate altre caratteristiche quali:
 - referenze
 - solidità del partner
 - vision sulle problematiche di integrazione SCM-ERP
 - consuetudine a gestire progetti in realtà analoghe, ecc.
 - **NON SI ADOTTANO PESI O PUNTEGGI**
 - L'ideale sarebbe non avere i contatti con partner potenziali fino a che il Gruppo di lavoro non ha formalizzato in un documento interno ad hoc i criteri di ricerca

Per la scelta del partner



- Il processo di ricerca dovrebbe essere basato su una serie di contatti successivi; nel primo contatto in particolare si dovrebbe evitare di approfondire il discorso “prodotto”, ma si dovrebbe avere come finalità la valutazione del partner
- Se i partner potenziali sono numerosi è utile seguire un approccio “order-qualifier” / “order-winner”: la macro copertura funzionale è definita come prerequisito per entrare all’interno della short-list (order qualifier), mentre solo l’interazione diretta con il software vendor potrà fornire una valutazione di dettaglio della copertura dei Business Requirements evidenziati nella prima fase di lavoro
- La piena copertura dei BR, insieme alla valutazione dei tempi e dei costi di progetto, sono presi quindi in considerazione solo per i software inseriti nella short-list

Per la scelta del partner



- I criteri di scelta del software possono essere suddivisi in:
 - Valutazione società
 - Solidità del software vendor in termini di dimensioni, solidità finanziaria, tassi di crescita, partnership, investimenti in ricerca, certificazioni, release policy, ecc.
 - Referenze nel stesso settore o in settori affini
 - Referenze congruenti con l'azienda dal punto di vista dimensionale
 - Numerosità progetti condotti con lo stesso modulo software
 - Valutazione sistema di offerta
 - Sistema di offerta in Italia
 - Sistema di offerta negli altri paesi con insediamenti produttivi/commerciali
 - Modularizzazione offerta SCM
 - Valutazione tecnologica
 - Architettura tecnologica in termini di hardware, sistema operativo, database, ecc.
 - Esperienze di integrazione con sistemi ERP aziendali

Per la scelta del partner



- Valutazione copertura funzionale e organizzativa
 - Copertura dei Business Requirements
 - Congruenza con modello organizzativo di riferimento
- Valutazione offerta di progetto
 - Costi di implementazione e manutenzione
 - Tempi di progetto
 - Approccio metodologico nel condurre il progetto
 - Disponibilità nella realizzazione di prototipi

Cosa includere nella RFP



- Informazioni sulla società
- Presentazione del sistema proposto (prima su carta poi, eventualmente, con DEMO)
- Strategia di implementazione (Big Ben? Business Release?)
- Metodologia e piano di progetto
- Organizzazione di progetto
- Copertura Business Requirements aziendali
- Interfacciamento con sistemi esistenti
- Personalizzazioni già previste
- Metodi di test dei sistemi
- Disegno tecnologico della soluzione
- Supporto durante le fasi di “pre” e “post” go-live
- Deliverable documentali di progetto
- Training
- Garanzie contrattuali
- Impegno di persone nel progetto
- Economics



- L'effort di un progetto software è suddivisibile in:
 - Licenze software
 - Servizi di implementazione
 - Hardware
 - Altri servizi correlati all'implementazione (consulenze di processo, change management, formazione dedicata, ecc.)
 - Manutenzione
- E' utile suddividere i servizi di implementazione sotto diversi punti di vista:
 - Per fase di progetto (analisi, modellizzazione, test, formazione, post – go live, ecc.)
 - Per tipologia di risorsa (senior consultant , junior consultant, programmatori, ecc.)
 - Per impegno richieste alle risorse aziendali

II Project Management



- Consiste nella pianificazione, organizzazione, gestione e controllo delle risorse aziendali per lo svolgimento di attività finalizzate al conseguimento di specifici obiettivi in un intervallo definito di tempo
- Il Project Management efficace richiede la conoscenza di:
 - strutture organizzative
 - comportamenti e meccanismi organizzativi
 - tecniche quantitative
- I benefici potenziali del Project Management
 - Identificazione delle responsabilità
 - Identificazione degli obiettivi Q-C-T
 - Identificazione di una metodologia per le analisi di trade-off
 - Misurazione delle performance
 - Minimizzazione dei flussi di reporting
 - Linguaggio comune e trasparente (anche grazie ai supporti informatici)
 - Memoria e documentazione

Il ruolo del project manager

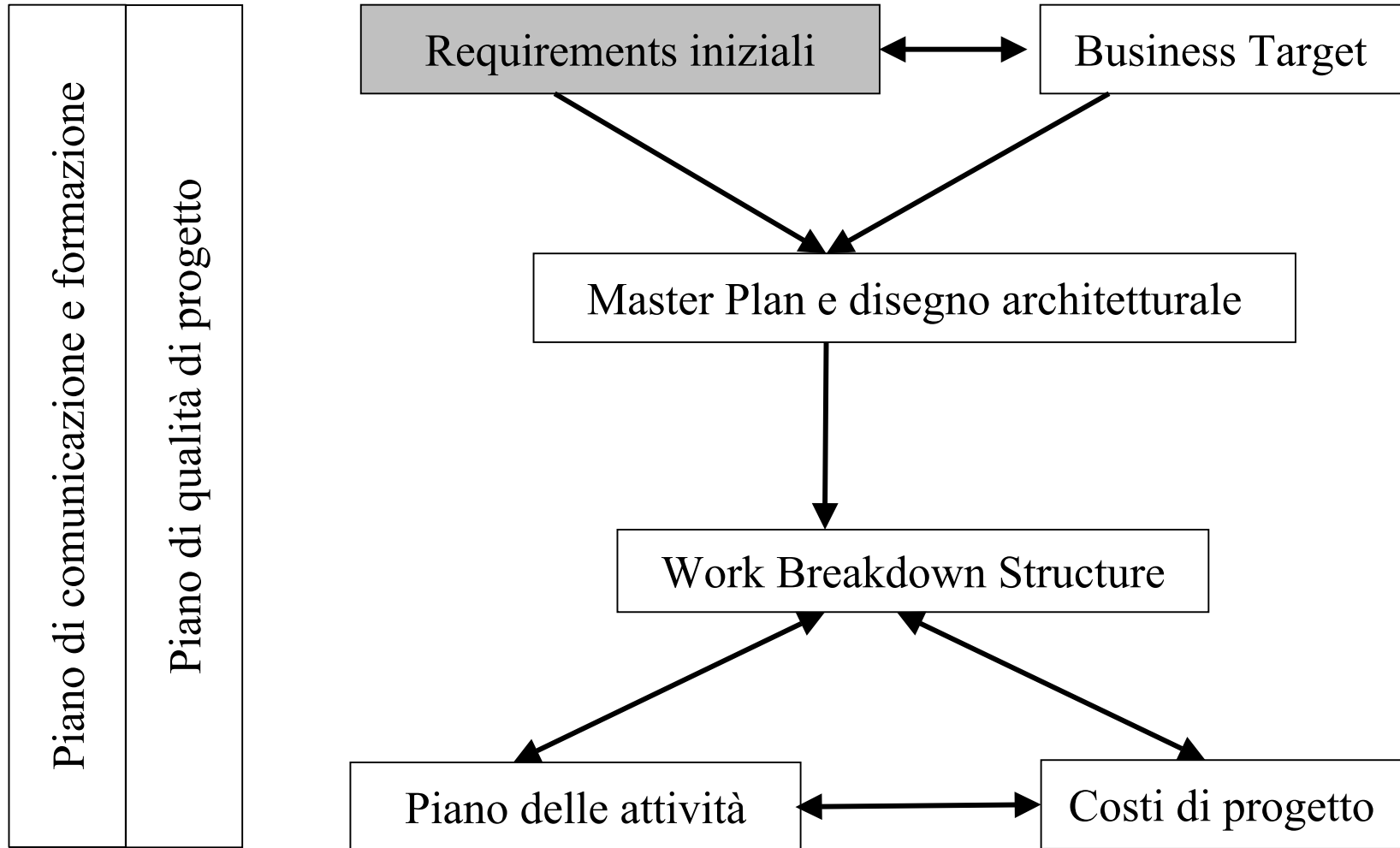


- Il Project Manager deve possedere tre tipologie di competenze:
 - specialistiche
 - gestionali
 - relazionali
- Il mix di competenze varia in funzione del contesto organizzativo e delle competenze nel quale egli opera
- Il Project Manager
 - è un ruolo di confine
 - è un ruolo di interfaccia
 - è un ruolo intermedio
 - è un ruolo orientato all'innovazione
- La complessità è riducibile ponendo attenzione a due aspetti:
 - la pianificazione del progetto
 - la gestione delle relazioni



I documenti di gestione progetto

Gestione documentale di progetto



Business Target



- Individua quali sono gli **obiettivi di performance** aziendali sia quantitativi (KPI) sia qualitativi
- Definisce con quali **metriche** sono misurati gli indicatori di performance
- Individua quali sono le **condizioni operative** che possono determinare delle variazioni agli indicatori definiti
- Contiene i **valori puntuali** di partenza e i valori puntuali di riferimento che si vogliono raggiungere ed i tempi stimati di conseguimento
- Definisce la **frequenza** e le **modalità** di rilevazione dei dati

Piano di qualità del progetto



- Serve a descrivere la **Struttura Organizzativa** del gruppo di progetto, i **Ruoli**, le **Responsabilità** organizzative e l'assegnazione delle **Risorse** ai rispettivi ruoli
- Definisce, nell'ambito del progetto:
 - i **metodi** e gli **strumenti** necessari all'esecuzione delle attività
 - gli **standard** e le **convenzioni** adottate
- Riporta l'elenco dettagliato di tutte le attività di controllo e **assicurazione qualità** che dovranno essere effettuate

Piano di qualità del progetto



■ Gestione del progetto

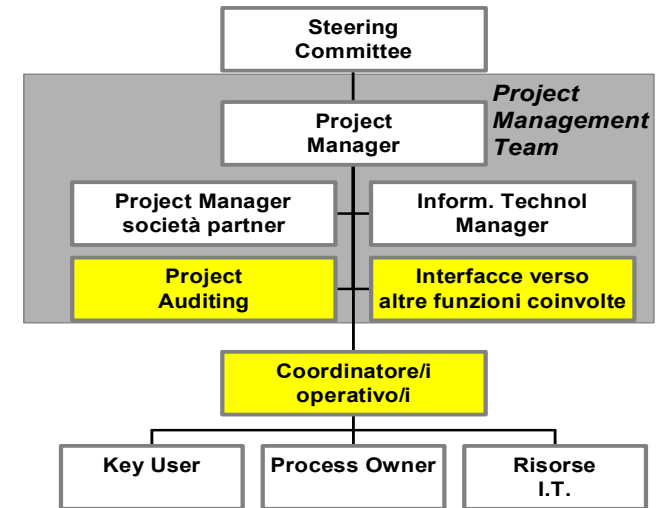
- organi di governo del progetto
- ruoli e responsabilità
- titolari dei ruoli
- meccanismi di coordinamento
- gestione degli incontri
- analisi del rischio

■ Controllo del progetto

- strumenti di controllo (Gantt, WBS, ecc.)
- rilevazione degli avanzamenti

■ Deliverable di progetto

- elenco dei deliverable attesi
- gestione ciclo EVA
- gestione della configurazione



Piano di qualità del progetto



- **Standard documentali**
 - strumenti di produzione dei documenti
 - lingua (per progetti internazionali)
 - naming convention
 - template di documentazione
 - come/dove vengono archiviati i documenti di progetto

- **Review ed Audit**
 - metodologia di review
 - metodologia di test
 - audit di progetto
 - verifiche di accettazione dei “rilasci”

Master Plan e disegno architettuale



- **Master Plan**: fornisce le **linee-guida** per la **pianificazione** delle “macrofasi” di progetto in armonia con gli obiettivi di Business aziendali e con quanto definito nel documento dei requirements iniziale:
 - Scopo
 - Perimetro Operativo
 - Macro Processi di Supply Chain Management
 - Perimetro Funzionale
 - Perimetro Tecnologico

- **Disegno Architettuale**: determina la **struttura** del **Software** che deve essere attivato/sviluppato, in termini di:
 - **Moduli coinvolti e loro interfacciamento**:
 - sottosistemi “interni”
 - interfaccia tra i sottosistemi “interni”
 - interfaccia verso i sistemi “esterni”
 - Descrive la **struttura** della **Base Dati** (ove richiesto)
 - Determina la **struttura** dell'**Hardware** che “ospiterà” il software

Work Breakdown Structure



- Definisce lo schema ad albero utilizzato per la scomposizione delle attività di progetto in blocchi logici atte a consentire una rappresentazione completa degli aspetti economici-finanziari di progetto in termini preventivi (Budgeting e revisione del Piano); consuntivi (rilevazione avanzamento di progetto) e di Controllo (analisi degli scostamenti tra previsione e consuntivo)
 - Esempio: analisi e definizione modello, testing dei dati, formazione sullo strumento, supporto post implementazione, project management, ecc.
- Definisce il piano dei conti per catalogare le voci di costo. Esso deve essere un buon compromesso tra le necessità di:
 - disporre di strutture di controllo sufficientemente dettagliate
 - non rendere eccessivamente oneroso il processo di pianificazione, consuntivazione e controllo

Piano delle attività



- Identifica i **Blocchi Logici** di **attività** e le fasi nelle quali si suddivide il progetto
- Connota le **fasi** indicando:
 - input
 - output
 - attività di verifica da svolgere per ciascuna fase
 - criteri di accettazione di ciascuna fase
- Identifica e pianifica le **sequenze logiche** e **temporali** di attività e le correlate risorse
- Individua le **Milestone** e i **percorsi critici**
- Deve essere **aggiornato costantemente**
- Deve essere accompagnato dal “**Registro delle Issues**” cioè le criticità segnalate/emerse durante il progetto. Dovrebbe contenere informazioni su: codice, oggetto, importanza, stato, data di apertura, data di chiusura (eventuale), owner, azioni e delibere, proposte, note

Avanzamento Costi di progetto



- Individua l'**avanzamento** dei **costi** di progetto sia delle risorse esterne sia delle risorse interne
- La raccolta dei dati (es. mediante Timesheet) deve essere **congruente** con la **WBS** definita inizialmente
- Deve essere possibile analizzare i dati su **3 dimensioni**:
 - attività
 - risorse
 - tempo
- Deve sempre contenere una **stima a finire** congruente con il Piano delle Attività

Piano di comunicazione e formazione



- Gli obiettivi del piano di comunicazione sono:
 - Informare, cioè far conoscere il progetto all'interno dell'azienda, per creare fiducia e convinzione
 - Preparare il cambiamento necessario
 - Anticipare le azioni di Education e di Formazione agli utilizzatori operativi
 - Misurare e gestire il rischio indotto nell'ambiente operativo



Piano di comunicazione e formazione



- Il piano di comunicazione deve comprendere **3 tipologie** di comunicazione:
 - **Comunicazione istituzionale**: per definire e supportare la comunicazione all'interno e all'esterno del team di progetto in modo da favorire il processo di decisione
 - **Comunicazione rivolta alla formazione**: per permettere agli utenti finali e a tutti gli attori coinvolti di accelerare il processo di cambiamento
 - **Comunicazione diffusa**: per divulgare le informazioni su cosa sia il progetto e perché sia strategico per l'azienda
- Deve esistere un **responsabile** del processo di comunicazione ed un **piano** di implementazione

Conclusioni



- Le quattro regole d'oro della pianificazione del progetto...
 - Fissare obiettivi di progetto chiari e condivisibili
 - Definire nel dettaglio i sub-obiettivi operativi
 - Stabilire checkpoint, stimare i tempi e individuare le relazioni tra le attività
 - Preparare una documentazione sintetica e diffonderla tra i membri del team
- ...e le sei regole d'oro della gestione delle relazioni
 - Dirigere le persone singolarmente, oltre che come membri del team
 - Accrescere e stimolare l'impegno sul progetto
 - Informare i collaboratori degli accadimenti che si verificano durante il progetto
 - Costruire il consenso per stimolare il team
 - Condividere l'autorità informale con i collaboratori
 - Incoraggiare la creatività e la propensione al rischio