

## خرید راه حل های تکنولوژی اطلاعات

### نخستین قدم برای مدیریت مشاغل پر مخاطره

یک گزارش معتبر برای مدیران اجرایی ، مدیران اصلی کسب و کار و متخصصین فن آوری اطلاعات

این گزارش نگاهی به موضوعات خرید تکنولوژی اطلاعات دارد و مطالعه می کند چرا صنعت جاری در شیوه های خرید دچار شکست ها و ناامیدی ها میشود.

چرا خرید فن آوری اطلاعات مملو از مشکلات است ؟

چطور میتوان ریسک شکست پروژه های فناوری اطلاعات را کاهش داد ؟

در RFP تکنولوژی چه چیزی باید باشد و چگونه باید فرآیند RFP را مدیریت کرد ؟

رابطه بین تغییر فرآیند کاری و سیستم فناوری اطلاعات چیست ؟

چطور میتوان برگشت سرمایه را محاسبه کرد ؟

### خلاصه اجرایی

آیا تا به حال بدون یک سری نقشه اقدام به ساختن یک خانه کرده اید ؟ شاید نه ، اما هنوز بسیاری از سازمانها مشابه این کار را هنگام خرید راه حل های تکنولوژی اطلاعات انجام میدهند . یا به روش نادرست ، آنها با یک نقشه برای یک خانه ساده شروع میکنند و بعدا تصمیم میگیرند یک آپارتمان پیچیده در پروژه داشته باشند.

یک دلیل برای این نگرش بی دغدغه ، ظاهر ساده سیستم های اطلاعاتی است که میتوانند تغییر کنند. ما در دام خرید سریع با هزینه پایین افتاده و زمانی که سیستم شکست میخورد ، ناچار به پرداخت هزینه بیشتر و منابع برای حل مشکل میشویم . در یک مدت زمان کوتاه ، هزینه های ماریجی ، نارضایتی کاربر و ناکامی شروع میشود .

طبیعت سیستم های فن آوری اطلاعات ، تغییرات همیشگی نیازمندیهای اساسی است. یک کلید برای خرید و پیاده سازی موفقیت آمیز پروژه های فن آوری اطلاعات برنامه ریزی از ابتدا برای اطمینان از اینکه تصمیمات آغازین این محیط فرار را حمایت میکند میباشد. این گزارش از گروه<sup>۱</sup> HGC بر روی تغییر روش برای خرید سیستم های فن آوری اطلاعات به منظور کاهش رنج و استرس همراه با آنها و کاهش ریسکها به صورت چشمگیر میباشد.

## این گزارش شامل :

### رویه های خرید تکنولوژی اطلاعات نقص دارند ؟

- چرا پروژه های فن آوری اطلاعات به شکست منجر میشوند
- اندازه مشکل
- خرید راه حل های پیچیده فن آوری اطلاعات

### محرك های كسب و كار و سازمانی

- آگاهی تکنولوژی
- چرا برگشت سرمایه مهم است
- نگرش پیشنهادی برای افزایش ROI<sup>۲</sup>

### ایجاد مشخصات دقیق

- چرا جزئیات مهم است
- چه نیازهایی باید در بر گرفته شود
- ایجاد مشخصات
- نیازمندیهای مستندسازی فرآیند های کاری

### تجارب در روزنامه همشهری

- تجربه منجر به شکست
- تجربه موفقیت آمیز

### خلاصه

- ده استراتژی برای کاهش ریسک در چرخه خرید
- نتیجه گیری

### رویه های خرید تکنولوژی اطلاعات نقص دارند ؟

#### چرا پروژه های فن آوری اطلاعات به شکست منجر میشوند

شرایط بازار سریع تر از قبل همیشه تغییر میکنند ، هنوز توانایی های ما برای بدست آوردن سیستم های فن آوری اطلاعاتی که با این تغییرات سازگار شود و سروکار داشته باشد . به نظر بدتر از همیشه است . ولو اینکه راه حل های فن آوری اطلاعات قابل اطمینان و بالغی

<sup>۲</sup> Return Of Investment

وجود داشته باشد، شکاف بین سازمانهایی که تکنولوژی را به صورت موفق پیاده سازی میکنند و آنهایی که ادامه نمیدهند بسیار زیاد است. چطور بعضی از شرکت ها مانند سیسکو و فیدلیتی ارزش های چشمگیری به کمک تکنولوژی برای نیازهای تجاری خود ایجاد میکنند، درحالی که دیگران با صرف هزینه های میلیونی هنوز برای گرفتن صحیح آن شکست میخورند.

در یک بررسی اخیر، گروه Hackett ([www.Thehackettgroup.com](http://www.Thehackettgroup.com)) با تحلیل ۲۰۰۰ شرکت، شامل ۸۱ شرکت برتر Fortune به این مسئله پی برده است که از هر ۱۰ پروژه اصلی فن آوری اطلاعات ۳ مورد شکست میخورد. این نرخ اندکی بالاتر از تخمین Gartner با نرخ ۲۰٪ است، هزینه ای بالاتر از ۵۴۰ بیلیون دلار در سال صرف سیستم های شکست خورده میشود. در تمامی موارد علل اصلی شکست فقدان تطبیق اهداف کسب و کار و فرآیندهای کاری و فقدان مدیریت پروژه است.

برای بسیاری از سازمانها پی که با هزینه های مازاد، مشکلات مدیریت پروژه و تغییر نیازمندیها مواجه شده اند، بسیار ساده است که تقصیر را به گردن فروشندگان و یکپارچه کنندگان سیستم ها بیاندازند. درحالیکه فروشندگان نیز برای بسیاری از شکست های پروژه بی تقصیر نیستند، گروه HCG معتقد است بسیاری از مشکلات در مراحل اولیه پرخه خرید اتفاق میافتد.

سازمانها به سه دلیل عمده هنگام سرویسهای خرید و سیستم ها شکست میخورند:

- ۱- نیازمندیها با نیازهای سازمانی یا فرآیندهای کاری متمرکز نشده باشند.
- ۲- چهارچوب های مالی (مانند پیش بینی برگشت سرمایه) ناقص باشند، در نتیجه تصمیمات بدون در نظر گرفتن بودجه انجام میگردد.
- ۳- فرآیندهای خرید برای معامله موثر با وابستگیها و پیچیدگیهای خرید راه حل های سفارشی شده فن آوری اطلاعات برقرار نشده است. این مورد بخصوص برای شرکتهای کوچک و متوسط مصداق دارد.

#### علل مشترک شکست خرید فن آوری اطلاعات

- سیستم، اهداف سازمانی را حمایت نمیکند.
- فرآیندهای کاری با نیازمندیها متمرکز نشده است.
- برگشت سرمایه وجود ندارد.
- هزینه ها از بودجه اولیه بیشتر میشود.
- تکنولوژی های غیر قابل استفاده یا ناپایدار

#### خرید راه حل های پیچیده فن آوری اطلاعات

مشکلات همراه با خرید سیستم های فن آوری اطلاعات برای خرید های سیستم های پیچیده بزرگ میشوند، مخصوصا آنهایی که نیاز به سفارشی شدن دارند. درحالیکه دلایل قابل قبول بسیاری برای سفارشی کردن یک محصول بسته نرم افزاری وجود دارد، انجام آن باعث افزایش ریسک شکست پروژه میشود. دلایل قابل قبول برای اکتساب راه حل های پیچیده فن آوری اطلاعات عبارتند از:

۱. خودکارسازی فرآیندهای کاری که هم اکنون دستی انجام میشوند و یا خودکار نیستند.
  ۲. تغییر رابط کاربر سیستم برای مطابقت نیازمندیهای گروه های کاری مشخص یا فرآیندها
  ۳. ایجاد قوانین فرآیندهای کاری سازمانی در کالبد سیستم جدید
  ۴. یکپارچه کردن با سیستم های رایانه ای موجود و فرآیندها
- سروکار داشتن با یک با چند مورد فوق وضع را برای یک سازمان بحرانی میکند برای اطمینان از آنکه فرآیند خرید مراحل ذیل را بگیرد:

- تطبیق اهداف استراتژیک سازمانی با فرآیندهای تجدید نظر شده
- اولویت بندی نیازهای عملیاتی بر طبق اهداف اقتصادی و کسب و کار
- تعریف نیازمندیهای عملیاتی برای تدارکات فروشنده / تامین کننده

با ایجاد یک چهارچوب خرید که اهداف و نتایج را تطبیق دهد ، یک سازمان بطور قابل توجه ای میتواند ریسکهای ذاتی در تعریف و توسعه راه حل های پیچیده فن آوری اطلاعات را کاهش دهد.

## محرك های كسب و كار و سازمانی

### آگاهی تکنولوژی

زمان بردن برای یادگیری درباره تکنولوژی ممکن است به نظر از اولویت کمی برخوردار باشد ، اما اطمینان پیدا خواهیم کرد که تمامی بخش های درگیر فرآیند خرید یک دانش مقدماتی از تکنولوژیی ها تحت ملاحظیات ضروری برای انتخاب موثر و فرآیند پیاده سازی دارند . مدیران ارشد ، مدیران اصلی کسب و کار و کارمندان بخش فن آوری اطلاعات باید یک فهم مشترک از تکنولوژی های کلیدی و طریقه بکارگیری آن برای تاثیر مطلوب داشته باشند در غیر اینصورت آنها فرصتها را برای تولید حداکثر برگشت سرمایه از دست خواهند داد.

در HCG ، به این نکته که موثر ترین فرآیندهای خرید با یک سمینار کوتاه و متمرکز روی تکنولوژی های مناسب و مرتبط شروع میشود پی برده اند . یک لیست نمونه باید شامل موضوعاتی مانند اینترنت ، اکسترانت ، مدیریت رابطه با مشتریان ، برنامه ریزی منابع سازمانی و مدیریت دانش باشد. مشتریان زرنگ سمینار آگاهی تکنولوژی را با کتب ، سی دی ها و گزارشات برای کمک به تکمیل دانش مورد نیاز تکمیل میکنند. آخرین سطر این بخش این نکته خواهد بود که سازمانها زمانی که بفهمند که قصد خرید چه چیزی را دارند و چطور از آن استفاده خواهند کرد ، تصمیمات بهتری درباره آنچه که میخواهند بخرند خواهند گرفت .

### برگشت سرمایه

در زمان کاهش هزینه و بستن بودجه ، شکفت انگیز خواهد بود چه تعداد سازمان توانایی ادامه شروع خرید فن آوری اطلاعات را بدون یک قالب کسب و کار مقدماتی خواهند داشت . یک قالب قوی کسب و کار شامل موارد کلیدی ذیل است :

- شناسایی فرصتها برای ترقی بهره وری ، افزایش رضایت مشتریان ، کاهش هزینه ها و غیره
- اولویت بندی نیازمندیها و راه حل های پیشنهادی
- اطمینان از حمایت مدیریت برای راه حل های فن آوری اطلاعات

بدون این قالب کسب و کار ضروری ، بسیاری از پروژه ها به مرحله خرید رسیده و سپس متوقف میشوند زیرا محرك های انگیزشی برای حرکت پروژه به سمت جلو وجود نخواهد داشت . از روی طعنه ، توقف در این مرحله واقعا ممکن است چیز خوبی باشد ، زیرا حداقل تیم خرید مجبور خواهد شد که قالب کسب و کار مناسبی پیدا کند تا از شکست کامل پروژه جلوگیری شود.

### ارزش ROI

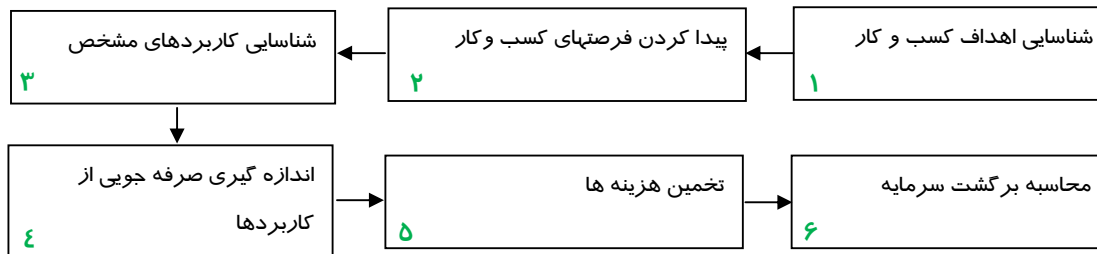
شناسایی فرصت ها

اولویت بندی نیازمندیها و راه حل ها

اطمینان از حمایت مدیریت

## نگرش پیشنهادی

برای بهره بردن حمایت پروژه های خرید فن آوری اطلاعات ، باید از یک مدل مانند مدل پیشنهادی ذیل استفاده کرد . این نگرش بر اساس روش شناسی مشاوره میباشد و توسط گروه HCG بکار میرود .



این فرآیند ساده شش مرحله ای ایجاد یک چهارچوب موثر برای بهره بردن اجماع در داخل سازمان و افزایش شانس هایی برای موفقیت پروژه های فن آوری اطلاعات است. درحالیکه داشتن یک استراتژی ROI موثر ضروری است ، این نکته نیز مهم است بخاطر بسیاری که یک ROI مثبت تنها معیار برای پروژه های مصوب نیست . کاربردها و نیازمندیها نیز باید اهداف سازمانی را حمایت کنند.

خوشبختانه ، بسیاری از سازمانها به صورت جدی درحال شروع به گرفتن کسب و کار و محرک های سازمانی در حین فرآیند خرید هستند . تعدادی با تشکیل تیم های داخلی ایده هایی را مانند شناسایی سیستم هایی که براساس نیازهای کسب و کار میباشد ، بکار میبرند ، و یا با استخدام متخصصین خارجی که فهم درستی از وجه مدیریت و تکنولوژی راه حل های فن آوری اطلاعات دارند ، عمل میکنند .

## ایجاد مشخصات دقیق

مرحله بحرانی بعدی جمع آوری اطلاعات و مستند سازی نیازمندیها تا اندازه ای که تامین کنندگان سیستم های بالقوه و برنامه نویسان بتوانند بفهمند و استفاده کنند.

نیاز برای مشخصات خوب حیاتی است اگر برنامه نویسی در داخل شرکت انجام شود . این نیاز بزرگتر خواهد شد ، در صورتیکه با تامین کنندگان خارج از سازمان قرارداد بسته شود ، زیرا امکان برداشت متفاوت و سوءتفاهم برای شرکتهای خارج از سازمان افزایش مییابد .

بعضی از سازمانها معتقداند که با عدم نوشتن جزئیات مشخصات در زمان و هزینه صرفه جویی خواهند کرد. این نگرش استدلال نادرست و پرخرجی است ، زیرا تامین کنندگان مسئول نیازمندیهای مبهم را با افزایش زمان مورد نیاز و منابع در برنامه ریزی برای مستند سازی جزئیات نیازمندیها پیش بینی میکنند . همچنین دلایل مهم دیگری نیز وجود دارد برای ایجاد جزئیات مشخصات که شامل موارد ذیل است :

- اطمینان از بهترین تطبیق میان نیازمندیها و تامین کنندگان
- کاهش ریسک شدید و پرهزینه تغییرات بعد از انتخاب فروشنده و تامین کننده
- کنترل کردن هزینه ها با برگزاری مناقصه های قیمت ثابت
- کوتاه کردن زمان پیاده سازی با حذف تحلیل نیازمندی تکراری و زائد و مستند سازی
- بهره گرفتن روش سهیم کردن تمامی بخش های درگیر در خرید و هموارسازی نمایش محصول جدید و انطباق سیستمها
- بهبود دادن احتمال درک اهداف ROI هرچه بیشتر در پروژه
- کمک به ایجاد چهارچوبی برای اطمینان و همکاری بین بخش های درگیر در پروژه

## چه نیازهایی باید در بر گرفته شود

مشخصات نباید هزاران صفحه باشند و ایجاد بازگردانی مشکلات کند ، بلکه باید مختصر و حاوی اطلاعات مفید به صورت همزمان باشد . مشخصاتی که خارج از سازمان منتشر میشود ممکن است نیاز به جزئیات بیشتری داشته باشد. بهر حال سازمانهای خارجی تجربه کمتری از فرهنگ داخل سازمانی – اسناد دارد ها و فرآیند های کاری شما دارند .

سطح جزئیات در مشخصات داده شده بطور قابل ملاحظه ای براساس طبیعت پروژه متنوع خواهد بود . برای مثال در صورتیکه یک شرکت در حال ساختن یک اتصال جدید بازرگانی برای شبکه تجاری خود باشد ، قوانین ، فرآیندها و منطق کسب و کار بطور قابل توجه به جزء توصیف داده خواهد شد . جدول ذیل نمایش دهنده موضوعاتی است که باید در مشخصات عملیاتی گنجانده شود :

|                            |   |
|----------------------------|---|
| ۱. خلاصه اجرایی            | ۶. عناصر داده                             |
| ⊙ اهداف این سند            | ۷. توصیف فرآیند کاری                      |
| ۲. مرور                    | ⊙ محیط جاری                               |
| ⊙ سابقه                    | ⊙ فرآیند های کاری تجدید نظر شده و بهترین  |
| ⊙ آینده                    | تمرینها                                   |
| ⊙ توصیف سازمان             | ۸. زیرساختار تکنولوژی و معماری            |
| ⊙ بخش مشخص / اطلاعات بخش   | ⊙ زیرساختار جاری                          |
| ⊙ ساختار سازمانی           | - مرور                                    |
| ⊙ اهداف پروژه              | - شبکه                                    |
| ⊙ آموزش                    | - دسترسی اینترنت                          |
| ۳. مزایای پروژه            | ⊙ ملاحظات معماری                          |
| ۴. روش شناسی پروژه         | - کاربران                                 |
| ⊙ شروع کردن                | - میزبانی                                 |
| ⊙ فعاليتها                 | - قابل اطمینان بودن / در دسترس بودن       |
| ⊙ پیاده سازی پروژه         | - امنیت                                   |
| ⊙ ریسکهای کلیدی و چالش ها  | - قابل خرج بودن                           |
| - آموزش                    | - مقیاس پذیری                             |
| - رهبری پروژه              | - مدیریت                                  |
| - نگهداری محتوا            | ⊙ راهنمای فنی                             |
| - کاربرد رهبری             | - سرورها                                  |
| ۵. نیازمندیهای سیستم       | - رایانه های رومیزی / رایانه های قابل حمل |
| ⊙ پیش نیازهای سیستم        | حامل                                      |
| ⊙ نیازمندیهای جاری         | ۹. طرح تست سطح بالا                       |
| ⊙ نیازمندیهای بالقوه آینده |   |

## ایجاد مشخصات

در متدولوژی HCG در فرآیند توسعه مشخصات از چهار مزایای کلیدی اطمینان حاصل میشود:

۱. مدیران ارشد ، مدیران اجرایی ، کاربران سیستم و کارمندان بخش فن آوری اطلاعات تماما باید درگیر فرآیند شوند ، کاهش پتانسیل برای ارتباطات غیر شفاف و عدم پذیرش به محض کامل شدن سیستم .
۲. اهداف سازمانی محرک اولویت بندی ویژگیا در راه حل میشوند ، و اطمینان از اینکه سیستم بر روی مفیدترین قسمتها ی مربوط به سازمان متمرکز است .

۳. تغییرات فرآیند و نیازمندیهای عملیاتی در محیطهای کارگاهی بحث شده است ، بهره بردن از اجماع تیم در تمام فرآیند
۴. اعضاء تیم نیازمندیها یادمیگیرند تکنولوژی برای آنان چه کاری انجام میدهد قبل از اینکه آنان تصمیم به انتخاب فروشنده یا تامین کننده بگیرند .
- یک فرآیند مرحله به مرحله در جدول ذیل میتواند سازمانها را در جمع آوری و مستند سازی اطلاعات مرتبط برای خرید یاری دهد :

| مرحله | فعالیت                             | نتیجه   |
|-------|------------------------------------|---|
| ۱     | سمینار آگاهی تکنولوژی              | برنامه آموزشی در محل شرکت به شرکاء کمک خواهد کرد تا اطلاع پیدا کنند چه تکنولوژیهای مشخصی میتواند عملیات آنان را بهبود بخشد.. اعضاء تیم بهتر خواهند فهمید چگونه تکنولوژیهای مختلف ممکن است برای عملیات آنان مفید باشد. |
| ۲     | مصاحبه داخلی با ذینفعان            | مصاحبه های داخلی اطلاعاتی درباره اهداف و موضوعات بخش های اختصاصی ضبط میکند ، فرآیند های جاری و تکنولوژیهای موجود از ذینفعان کلیدی   |
| ۳     | کارگاه عملی نیازمندیها و کسب و کار | کارگاه های عملی آسان یک محل اجماع برای شرکاء ایجاد میکند تا عملیات مورد نیاز خود را اولویت بندی کنند ، تعریف فرآیندهای کاری جدید و توصیف میانجی های مورد نیاز برای دیگر سیستم ها                                      |
| ۴     | توسعه نیازمندیها                   | تمام اطلاعات جمع آوری شده درحین بخشهای آگاهی تکنولوژی ، مصاحبه ها و کارگاه های عملی به سند مشخصات ترجمه میشوند.   |
| ۵     | مرور مشخصات و تصویب آن             | اعضاء تیم و ذینفعان کلیدی مشخصات را مرور میکنند . آنها باید با تعیین زمان برای بحث درباره سوالات مطرح شده ، این سند را تصویب کنند.  |

سه توضیح نهایی درباره مشخصات عملیاتی :

- مشخصات توصیف داده شده در این بخش نباید با مشخصات فنی که فروشنده برنده شده از این سند ایجاد میکند ، اشتباه شود. مشخصات فنی شامل جزئیات اطلاعات معماری تکنولوژی مانند نقشه پایگاه اطلاعاتی ، معماری سیستم و راهنمای برنامه نویسی میباشد.
- نوشتن جزئیات مشخصات عملیاتی بعنوان بخشی از فرآیند خرید به این مفهوم است که فروشنده برنده نباید این کار را انجام دهد و باید اجازه دهد به آنها جهت طراحی فنی و پیاده سازی سریعتر .
- بسیاری از فروشندگان و یکپارچه سازها مهارت لازم برای جمع آوری نیازمندیها و تحلیل فرآیند در تکنولوژی پیاده سازی را ندارند. فرآیند توصیف داده شده در این بخش از رضایت نیازمندیهای فرآیند کاری کاربر توسط راه حل اطمینان میدهد و آخرین و بزرگترین کاربرد تکنولوژی جدید نمیشود.

## خلاصه

ده استراتژی برای کاهش ریسک

۱. تعیین یک مدیر پروژه لایق برای خرید ، خواه با انتخاب یک نیروی داخلی و یا یک مشاور خارجی ، یک مدیر پروژه خوب میتواند ریسکهای شما را بطور قابل ملاحظه ای در خرید کاهش دهد.
۲. اطمینان از درگیر شدن کارمندیانی که تاثیر گذار میباشند در فرآیند خرید از ابتدا ، آگاه بودن نسبت به گزینه های مقدماتی تکنولوژی ، و مصاحبه شدن برای ایجاد نیازمندیها
۳. ایجاد یک قالب برای برگشت سرمایه . فهم هزینه های احتمالی و برگشت های بالقوه ضروریترین مرحله اول میباشد.
۴. بکارگیری کارگاه های عملی ساده برای اطمینان از اجماع و انطباق رخ داده در خرید
۵. حساس بودن نسبت به تغییر فرآیند کاری . اکثر راه حل های فن آوری اطلاعات بستگی به تغییر فرآیند قابل توجه دارند تا نتایج مهمی تولید کنند.
۶. دیدن فرصتهای کسب و کار که با اهداف استراتژیک سازمان انطباق دارند . این مورد با حمایت مدیریت ارشد از پروژه امکان پذیر است .
۷. ایجاد جزئیات مشخصات عملیاتی . جزئیات این اطمینان را ایجاد میکند که اعضاء تیم موافق با آنچه بدست آمده هستند و نامین کنندگان نیز پیشنهادی کامل و با دقت اریه میدهند ، این مورد باعث کاهش هزینه ها و زمان میشود .
۸. توجه ویژه به منابع اخیر فروشنده زمانیکه تصمیم گیری نهایی بر روی تامین کنندگان میشود.
۹. آزمودن با دقت تفاوت قیمت پاسخ فروشندگان ، زیرا ممکن است برخی از فروشندگان نیازمندیها را نادرست تعبیر کرده باشند و یا یک تامین کننده با یک نگرش خیلی متفاوت پیشنهاد داده باشد.
۱۰. دیدن هزینه نگهداری بلندمدت درحین مقایسه تامین کنندگان ، برخی با اعلام هزینه پایین هنگام خرید ، هزینه نگهداری بسیار بالای پیشنهاد میکنند. بعضی از سیستم های فن آوری اطلاعات چرخه عمر ۱۰ الی ۱۵ ساله دارند .

### نتیجه گیری

این گزارش روش های متفاوت برای کاهش ریسک چرخه خرید برای سیستم های فن آوری اطلاعات را توصیف میکند. گزارش بر روی فرآیند جمع آوری ، تحلیل و مستندسازی نیازمندیهای سیستم و انتخاب صحیح فروشنده متمرکز است . نیازمندیهای مشخص شده بطور نامناسب یا انتخاب فروشنده غلط میتواند اکثر پروژه های حیاتی را محکوم به شکست کند . به عبارت دیگر یک فرآیند خرید خوب فن آوری اطلاعات بنیان برای یک پیاده سازی موفق را فراهم میکند.

### **تجارب در روزنامه همشهری**

#### **تجربه منجر به شکست**

روزنامه همشهری برای سیستمهای جامع مالی / اداری خود که جزیره ای و تکنولوژی از رده خارج داشت با تشکیل یک تیم متشکل از اداری - مالی و انفورماتیک اقدام به تهیه یک RFP و مشخصات عملیاتی و فنی در سال ۱۳۸۴ کرد و سپس طی یک مناقصه محدود پیکانکاران را دعوت به اریه پیشنهاد کرد ، از مابین ۳۰ شرکت شرکت کننده تنها ۶ شرکت شرایط عمومی RFP را داشتند که تیم

خرید با بررسی برنامه هر یک و تطبیق نیازمندیها طی جلسات متعدد و سپس بررسی مشتریان برگزیده هر یک جهت اطمینان از رضایت و توانمندیهای اجرا، نهایتاً ۲ شرکت را انتخاب و با برگزیده اول انعقاد قرارداد نمود. این مرحله شش ماه زمان برد و پس از عقد قرارداد مشکلات ذیل بروز کرد تا نهایتاً در زمان جاری با گذشت ۲ سال پروژه درحال شکست کامل است:

### مشکلات بروز کرده

- ۱- عدم برآورد صحیح زمان بندی پیمانکار که ۴ ماه را پیش بینی کرده بود و به درازا کشیده شدن تا شش برابر
- ۲- تغییر مدیر پروژه پیمانکار و تیم پیاده سازی در طول اجرا و عدم اطلاع از فرهنگ سازمان و مسائل کلیدی پیاده سازی
- ۳- تغییر مدیریت ارشد و مدیران اجرایی همشهری و تغییر نگرش ها، همچنین قطع کامل حمایت مدیریت ارشد از پروژه
- ۴- تغییرات متنوع در فرآیندهای کاری و عدم انعطاف پذیری برنامه برای این تغییرات و نیاز به اصلاح مکرر برنامه
- ۵- کانورت زمان بر و نامطمئن اطلاعات از سیستم قدیمی به سیستم جدید و در نتیجه سلب اطمینان کاربران
- ۶- برگزاری کارگاه های عملی فرآیند های اجرایی برنامه در ابتدا پروژه و اصلاحات زیرساختاری متنوع و عدم آشنایی کامل کاربران با فرآیند های جدید

### تجربه موفق آمیز

روزنامه همشهری جهت پیشتاز بودن در روش های نوین اطلاع رسانی الکترونیکی در سال ۱۳۸۴ با بررسی شش ماهه تکنولوژی های متفاوت نمایشگرهای خبری بزرگ در محیط Outdoor میدین و چهار راه ها موفق شد در زمان بندی ۸ ماهه در ده نقطه شهر تهران اقدام به راه اندازی نمایشگرهای خبری آنلاین نموده و بدون تغییر در بودجه - تکنولوژی و یا اهداف در زمان مناسب پروژه را به اتمام رساند. دلایل اصلی موفقیت پروژه را به اجمال میتوان موارد ذیل را ذکر کرد:

۱. حمایت کامل مدیریت ارشد و ذینفعان کلیدی از پروژه
۲. تهیه مشخصات عملیاتی و فنی توسط تیم خرید با مصوب کردن آن
۳. شناخت کامل مراحل پیاده سازی با برگزاری سمینار و کارگاه عملی و زمانبندی صحیح آن
۴. پیاده سازی در زمانی که تغییری در مدیریت ارشد و مدیریت اجرایی حاصل نشد

منبع: Harvard Computing Group, Inc. (2003-2006)

محمد حسن آجیگل [دوره MITM8]

واحد: مدیریت تکنولوژی و نوآوری

استاد: دکتر نصیر زاده

مرداد ماه ۱۳۸۶