

Stručni članak

Nabava

„gotovog rješenja“

pogrešan i ispravan način

Siječanj 2013

Sadržaj

Nabava „gotovog rješenja“ pogrešan i ispravan način.....	3
Uobičajena praksa	3
Formiranje povjerenstva	3
Izrada tehničke specifikacije.....	3
Nabava rješenja	3
Implementacija rešenja	3
Što je u uobičajenoj praksi pogrešno?	4
Zašto je način formiranja povjerenstva pogrešan?	4
Zašto je način izrade tehničke specifikacije pogrešan?	4
Nabava rješenja – Rješenje se odabire bez stvarnih kriterija - POGREŠNO.....	4
Implementacija rješenja – prepušteni u ruke dobavljača – POGREŠNO	4
Nabava prema pravilima struke – ISPRAVAN NAČIN	5
Formiranje tima	5
Način izrade tehničke specifikacije.....	5
Nabava rješenja	5
Implementacija rješenja	6
Zaključak	6
O autoru	7

Nabava „gotovog rješenja“ pogrešan i ispravan način

U našoj dugogodišnjoj praksi susreli smo se mnogo puta sa procesom nabave „gotovog programskog rješenja“. Ono što se u praksi događa je da se ne slijedi preporuke stručnjaka već se slijedi „zdrava logika jer ona nam je u tom slučaju dovoljna“. Ovaj stručni članak je pisan sa namjerom ukaže na rizike koji u tom procesu postoje i da prezentira način kako se ti rizici u potpunosti uklanjaju ili dovode na minimum.

Uobičajena praksa

Formiranje povjerenstva

Nabavu programskog rješenja za informatizaciju cijelog ili dijela poslovanja najčešće se izvodi na slijedeći način. Formirati ćemo povjerenstvo (tim) koje će: pripremiti tehničku specifikaciju za raspisivanje natječaja, izvršiti odabir rješenja i nadzirati implementaciju rješenja. U tim se imenuju najčešće direktori / rukovoditelji organizacijskih cjelina koje trebaju biti pokrivena novim rješenjem i direktor IT odjela.

Izrada tehničke specifikacije

Za raspisivanje natječaja izrađuje se tehnička specifikacija što rješenje koje se kupuje treba zadovoljiti. Za izradu tehničke specifikacije zadužuje direktora IT “ jer se on po ocjeni povjerenstva u taj posao najbolje razumije“. Direktor IT kaže „U redu ja ću izraditi sve što se tiče informatike ali poslovne zahtjeve trebaju odraditi organizacione jedinice koje trebaju biti informatizirane jer djelatnici u njima znaju kako rade“. Nakon nekog vremena koje „uvijek iscuri jer svi imaju redovne poslove i nemaju kada pisati zahtjeve“ u zadnji čas se dobiju tekstovi poslovnih zahtjeva i tehnička IT specifikacija. To se pregleda i spoji u jedan dokument i on se prilaže uz tender za nabavu.

Nabava rješenja

U suradnji sa nabavom raspiše se natječaj. Nakon pregledavanja pristiglih ponuda povjerenstvo izabire rješenje.

Implementacija rešenja

Prema ugovoru kreće implementacija rješenja. Prilagodba rješenja poslovanju i poslovanja rješenju se radi prije implementacije i / ili paralelno sa implementacijom jer tek kod implementacije djelatnici u procesu „imaju točne zahtjeve što rješenje treba podržavati“. Implementacija se odugovlači i rok se produljuje i produljuje... Rješenje se konačno implementira ali postoji veliko nezadovoljstvo rješenjem.



Što je u uobičajenoj praksi pogrešno?

Zašto je način formiranja povjerenstva pogrešan?

Sastav povjerenstva neispravan, **nedostaju stručnjaci za arhitekturu poslovanja**, nisu precizno definirane uloge članova tima.

Zašto je način izrade tehničke specifikacije pogrešan?

Rukovoditelji organizacijskih jedinica i djelatnici u procesima **NISU KVALIFICIRANI ZA PISANJE ZAHTJEVA POSLOVANJA NA PROGRAMSKO RJEŠENJE**. Ne znaju kako se specifikacije piše i što ona treba sadržavati.

Budući su dobili zadatak da je napišu onda je i napišu, ali je njena kvaliteta „sadržajno ravna neupotrebljivosti“ najčešće sadrži globalni opis poslovnih funkcija a u detaljima može sadržavati djelomični opis funkcija aplikacija u uporabi.

Nabava rješenja – Rješenje se odabire bez stvarnih kriterija - POGREŠNO

Budući da je tehnička specifikacija jako loše kvalitete kod ocjene ponuđenih rješenja ne postoji mogućnost usporedbe zahtjeva i funkcija ponuđenog rješenja tako da je nemoguće izabrati najkvalitetniju ponudu, već mogu prevladati drugi kriteriji (najčešće ona ponuda koja je najkvalitetnije napisana).

Potpisani ugovor ne sadrži dovoljno precizno definirane obveze dobavljača „ostaje puno prostora dobavljaču da napravi što njemu najbolje odgovara i da svaki zahtjev koji nije specificiran u tehničkoj specifikaciji naplati dodatno, što može značajno povećati cijenu ali i produljit rok isporuke / implementacije.

Implementacija rješenja – prepušteni u ruke dobavljača – POGREŠNO

Budući nisu definirani točni zahtjevi kvaliteta prilagodbe ovisi o stručnosti djelatnika dobavljača, ugovorenom roku i poštenju dobavljača (u smislu cijene projekta). Vrijeme implementacije nemoguće je predvidjeti, ne znamo što sve treba odraditi i koliko će to vremena odnijeti.

Nabava prema pravilima struke – ISPRAVAN NAČIN

Formiranje tima

Tim ima zadatak odraditi nabavu i implementaciju rješenja.

Potrebno je formirati tim (povjerenstvo) koji treba biti slijedećeg sastava.

- **Voditelj tima, glavni arhitekt poslovanja**, radi na projektu i koordinira rad arhitekata poslovanja.
- **Arhitekti poslovanja**, rade na izradi projekta (broj zavisi od roka i obima projekta) točan broj je poznat nakon izrade MODELA POSLOVANJA kada je moguće procijeniti opseg projekta
- **Direktori organizacijskih jedinica** koje će biti zahvaćene rješenjem, zaduženi za definiranje zahtjeva poslovanja i koordinaciju sa djelatnicima u procesu koji će biti odabrani u funkciji „izvora informacija o poslovanju“.
- **Direktor IT odjela**, zadužen za definiranje IT infrastrukture (tehnološke osnovice sistemski i računalna oprema, komunikacijski protokoli i mreža oprema). Direktor IT odjela ima ulogu nadzora projekta (rokovi, kvaliteta) podređeni mu je glavni arhitekt poslovanja, a naređeni mu je sponzor projekta.

Odrediti Sponzora projekta – Predsjednik uprave (Glavni direktor) sa zadatkom da intervenira kada dolazi do zastoja iz razloga neizvršavanja dogovorenih obveza od strane Direktora organizacijskih cjelina.

Način izrade tehničke specifikacije

Glavni arhitekt izradi plan izvršenja projekta sa aktivnostima i izvršiteljima i rokovima za izradu tehničke specifikacije. Pristupa se izvršenju projekta prema planu.

Obvezni preduvjet za izvršenje ove aktivnosti, da je izvršen projekt izgradnje MODELA POSLOVANJA - sadašnje stanje. Nakon završetka izrade tehničke specifikacije može se prijeći na postupak nabave.

Nabava rješenja

Postupak nabave se odrađuje u skladu sa zakonom i odabranim modelom nabave.

U tender treba biti ugrađena **obveza dobavljača da mora zajedno sa timom kupca odraditi projekt RAZLIKOVNE ANALIZE**. Razlika između zahtjeva iz tehničke specifikacije i funkcionalnosti odabranog rješenja – popis zadataka što sve treba dobavljač odraditi izmijeniti na rješenju, što će se sve u procesima kupca promijeniti.

U tender treba ugraditi zahtjev **obvezu dobavljača da isporuči kvalitetan opis meta** podataka baze podataka kupljenog rješenja i omogući kontrolirani pristup do meta podataka i do podataka aplikacije (za potrebe integracije i sustava poslovne inteligencije).



U tender treba ugraditi **obvezu dobavljača a se izvrši faza testiranja rješenja**. Nakon što kupac odluči da je testiranje uspješno slijedi faza implementacije.

Implementacija rješenja

Glavni arhitekt priprema plan implementacije (aktivnosti, izvođači i rokovi). Izvršava se implementacija prema planu.

Zaključak

Uobičajena praksa ostavlja previše rizika koji se može izraziti u slijedećim tvrdnjama.

- Visok rizik probijanja roka projekta.
- Visoki rizik ukupne neuspješnosti projekta ili značajnog proboja cijene.
- Nemogućnost kontrole usklađenja poslovnih zahtjeva i rješenja.
- Rizik uvođenja neadekvatnog rešenja (koje neće omogućiti učinkovito poslovanje).
- Visoki rizik ne povezivanja novog rješenja sa rješenjima u uporabi.
- Izloženost volji dobavljača, nemogućnost kontrole projekta od strane kupca.

Nabava prema pravilima struke donosi slijedeće prednosti.

- Minimalni rizik probijanja roka projekta.
- Ne postoji rizik neuspješnosti projekta ili značajnog proboja cijene.
- Kupac kontrolira usklađenja poslovnih zahtjeva i rješenja.
- Ne postoji rizik uvođenja neadekvatnog rešenja, već suprotno rješenje će biti optimalno prilagođeno poslovanju i poslovanje rješenju.
- Ne postoji rizik ne povezivanja novog rješenja sa rješenjima u uporabi, jer je povezivanje definirano u potpunosti u tehničkoj specifikaciji.
- Ne postoji izloženost dobavljaču, kupac u potpunosti kontrolira projekt.

Preporuka isključivo se držati pravila struke.



O autoru



Marijan Marenčić

Glavni arhitekt poslovanja i konzultant

Nezavisni stručnjak sa više od 30 godina iskustva u informatizaciji poslovanja. Ekspert za modeliranje poslovne domene arhitekture poslovanja. Kontinuirano prati razvoj informacijskih tehnologija i metodologija za organizaciju poslovanja. Tvrtkama pomaže osmisliti optimalni model poslovanja baziran na uporabi najsuvremenijih organizacijskih metodologija i informatičkih tehnologija. Uspješno realizirao 100+ različitih projekata za renomirane hrvatske tvrtke. [Kratka biografija i realizirani projekti](#)

