



Executive
Collaboration
Consulting

RAPORT

z wstępnego przeglądu IT

wersja demonstracyjna

Miejsce, data, wersja 1.0

Ockham sp. z o.o.

z siedzibą w Warszawie, 00-609 Al. Armii Ludowej 26

KRS 0000785668, NIP 7010924034

REGON 383327916, kapitał zakładowy 50.000 PLN

© Ockham sp. z o.o. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Dokument przeznaczony jest wyłącznie dla Klienta

SPIS TREŚCI

- 1. Informacje o dokumencie
- 2. Wnioski z przeprowadzonego przeglądu
 - 2.1. Hurtownia danych i system raportowy
 - 2.2. Jakość współpracy z dostawcami
 - 2.3. Bezpieczeństwo prowadzonego biznesu
 - 2.4. Koszty IT w obszarze opex i capex
 - 2.5. Tematy prorozwojowe
- 3. Rekomendacje zmian
 - 3.1. Realizacja projektu Hurtowni Danych i sprawnego narzędzia raportowego
 - 3.2. Poprawa jakości współpracy z kluczowymi dostawcami - standaryzacja
 - 3.3. Bezpieczeństwo prowadzonego biznesu
 - 3.4. Pogłębiona analiza ponoszonych kosztów
- 4. Metoda wykonania przeglądu
- 5. Spis otrzymanej dokumentacji i przeprowadzonych wywiadów

1. INFORMACJE O DOKUMENCIE

Dokument niniejszy został przygotowany jako demonstracja podejścia i poziomu szczegółowości wstępnego raportu przygotowywanego każdorazowo dla Klienta przez Ockham. Opis ma charakter demonstracyjny a dane i problemy są fikcyjne.

INFORMACJE

Niniejszy dokument został opracowany **na zamówienie Klienta**.

Dokument jest podsumowaniem krótkiego przeglądu obszaru IT prowadzonego od daty do daty przez zespół ekspertów z Ockham Sp. z o.o.

REKOMENDACJE

Najważniejsze wnioski zostały przedstawione w postaci **rekomendacji zmian pozytywnie wpływających** na realizację celów Spółki i związanych z wykorzystywanymi narzędziami IT, procesami oraz podejściem organizacji do zarządzania w tym obszarze.

FORMA

Zgodnie z wartościami Ockham Collaboration Consulting dokument staraliśmy się przygotować **w możliwie krótkiej formie** i unikając języka formalnego, który zwykle utrudnia przekaz.

Starannie oddzielaliśmy także uzyskane informacje od własnych opinii.

2. WNIOSKI Z PRZEPROWADZONEGO PRZEGLĄDU

W ramach zleconego zakresu prac przeprowadzono przegląd IT. Kluczowym celem była ocena stanu bieżącego oraz wypracowanie koniecznych, pozytywnych zmian w tym obszarze.

Zgodnie z wypracowanymi wnioskami, wsparcie IT procesów biznesowych jest wystarczające do prowadzenia działalności operacyjnej, słabo wspiera jednak realizację celów określonych w Strategii Firmy na kolejne lata. Dotyczy to w szczególności elastyczności rozwoju, dostosowania narzędzi do zmieniającej się sytuacji rynkowej oraz niezbędnej racjonalizacji kosztów. W tym kontekście, występują także typowe problemy: mało efektywny i w dużej części manualny system raportowania operacyjnego, braki z zakresu bezpieczeństwa, niska jakość wsparcia ze strony dostawców zewnętrznych (w niektórych obszarach), wzrastające sukcesywnie koszty, braki z zakresu standaryzacji i procedur (w szczególności na styku z dostawcami).

Duża część istniejących problemów wynika z **braku wcześniejszego wypracowania średnio i długoterminowej strategii** w tym obszarze. Ma to szczególne znaczenie w firmach rozwijających się, tak w kontekście finansowym, organizacyjnym jak i procesowym. Adresowanie potrzeb technologicznych ma wtedy często **charakter działań doraźnych**, nastawionych na możliwie sprawne i ograniczone kosztowo wsparcie działań biznesowych.



W raporcie niniejszym rekomendujemy wprowadzenie zmian w obszarze IT, mając w szczególności na uwadze **dalszy przewidywany rozwój Firmy**. Pełna lista rekomendacji przedstawiona została w rozdziale 4, poniżej wybrane, najważniejsze:

2.1 HURTOWNIA DANYCH I SYSTEM RAPORTOWY

Patrząc na aktualne i przyszłe potrzeby raportowe, model obróbki danych i dzisiejszą pracowitość związanych z tym zadań, temat powinien zostać całościowo, racjonalnie zaadresowany (stanowić to powinno ważny element przewagi konkurencyjnej firmy). Dostępne dzisiaj rozwiązania pozwalają w stosunkowo prosto zaadresować te potrzeby, tworząc racjonalny, spójny system wykorzystujący wszystkie dostępne źródła danych i efektywnie wspierający procesy decyzyjne Klienta.

2.2 JAKOŚĆ WSPÓŁPRACY Z DOSTAWCAMI

Konieczna jest pilna poprawa jakości współpracy z dostawcami oprogramowania, w tym w szczególności kluczowych dla prowadzonego biznesu, systemów. Na dzisiaj występuje element „erozji” objawiający się sukcesywnym obniżeniem standardów (do pewnego tylko stopnia jest to proces naturalny, wynikający choćby z długotrwałości współpracy). Warto ponownie przepracować z dostawcą kwestie pracy nad wymaganiami, testami, kontaktem z biznesem i wdrożeniami zmian.

2.3 BEZPIECZEŃSTWO PROWADZONEGO BIZNESU

Rekomendujemy przeprowadzenie testów realizowanych backupów danych oraz zaktualizowanie polityki bezpieczeństwa. Osobną kwestią jest formalne uporządkowanie kwestii związanych z prawami autorskimi do kodów źródłowych kluczowych systemów (realizowanych dedykowanie dla Klienta).

2.4 KOSZTY IT W OBSZARZE OPEX I CAPEX

Wydatki związane z utrzymaniem i realizacją zmian w obszarze technologicznym wymagają szczegółowej analizy, tak w kontekście możliwych oszczędności, ale przede wszystkim szukania konkurencyjności dostawców i racjonalizacji wykorzystania zasobów zewnętrznych.

2.5 TEMATY PROROCZOWE

W szczególności optymalizacja pracy magazynu i usprawnienie narzędzi w kanale e-commerce - na bazie posiadanej wiedzy, dwa obszary aktywności firmy wydają się ważne z punktu widzenia możliwego, lepszego wsparcia technologicznego:

- a. **Optymalizacja magazynów** (automatyzacja części procesów składowania, przyspieszenie wydawania, minimalizacja błędów) - rekomendujemy przeprowadzenie szczegółowego audytu z ekspertem oraz pilny wybór nowego rozwiązania IT.
- b. **E-commerce** - rekomendujemy szczegółową analizę aktualnych i przyszłych wymagań w kontekście dalszego rozwoju tego kanału sprzedaży. Aktualnie natłok zmian i niska jakość ich realizacji, zdecydowanie ogranicza sprawność operacyjną Spółki w tym obszarze.

Warto nadmienić, że wszystkie zaproponowane w raporcie zmiany mają praktyczny wymiar:

- przy właściwym zaadresowaniu, efekty nastąpią w możliwie krótkim czasie,
- celem jest podniesienie wartości spółki i dostosowanie obszaru IT do dalszego rozwoju,
- każda z rekomendowanych zmian była przez zespół ekspertów Ockham wdrażana (adresowana) już wcześniej, ma więc charakter sprawdzony i realny,
- w formułowaniu rekomendacji braliśmy pod uwagę wielkość firmy i **racjonalne podejście do logiki inwestycja - korzyść**.

3. REKOMENDACJE ZMIAN

Opisane w tym rozdziale rekomendacje zakładają dokonanie nie tylko racjonalnych zmian w obszarze narzędzi i usług IT, ale także dostosowanie procesu ich wdrażania do sytuacji Klienta, możliwości przyswojenia zmian przez organizację i oczywiście uwarunkowań koszty-efekt.

3.1 REALIZACJA PROJEKTU HURTOWNI DANYCH I SPRAWNEGO NARZĘDZIA RAPORTOWEGO

STAN OBECNY

Potrzeby raportowe firmy realizowane są na dzisiaj głównie w oparciu o moduły raportowe systemów CRM/ERP oraz ręcznie realizowane zmiany w MS Excel. **Ogranicza to możliwości automatyzacji tego procesu, wymaga nadmiernej ilości pracy ręcznej, utrudnia personalizację raportów a także nie pozwala na sprawne korzystanie z danych wielu systemów.**

Mając na uwadze **kluczową rolę efektywnego wsparcia procesów sprzedażowych**, przewidywany rozwój firmy i wzrost ilości wykorzystywanych informacji, konieczne staje się przygotowanie dedykowanego rozwiązania w tym zakresie. Pozwoli to ponadto odseparować temat raportowania od zmian i rozwoju systemów, a przez to dostarczyć terminowej, rzetelnej informacji zarządczej.

REKOMENDACJE

Przygotowanie **wstępnej analizy potrzeb** raportowych organizacji, uwzględniającej wszystkie działy, personalizację raportów oraz rzeczywistą dostępność danych.

Wybór rozwiązania **informatycznego**, który uwzględni skalę opisanych potrzeb oraz racjonalność kosztową.

3.2 POPRAWA JAKOŚCI WSPÓŁPRACY Z KLUCZOWYMI DOSTAWCAMI - STANDARYZACJA

STAN OBECNY

Długotrwała współpraca z dostawcami usług informatycznych (w szczególności w obszarze developmentu) ma naturalną tendencję do **"erozji" w zakresie jakości**. Wstępnie uzgodnione zasady, standardy a także element motywacji ulegają pogorszeniu, z czasem istotnie wpływając na wzajemne zobowiązania stron (i ogólne wrażenie jakości usług).

W szczególności **w kluczowych dla sprawności operacyjnej obszarach**, zauważamy takie objawy, nasilające się każdorazowo przy kolejnych, realizowanych zmianach.

Dodatkowo w obszarze testów i utrzymania jakości konieczne wydają się istotne zmiany kadrowe i ustalenia z dostawcą.

REKOMENDACJE

Omówienie z dostawcami aktualnego procesu wytwórczego ze szczególnym uwzględnieniem uwag ze strony biznesu. Dotyczy to w szczególności zbierania wymagań, zrozumienia ich po stronie klienta, testowania oprogramowania (z udziałem klienta), terminowości realizowanych poprawek oraz odbioru końcowego.

Wdrożenie wypracowanych zmian.

3.3 BEZPIECZEŃSTWO PROWADZONEGO BIZNESU

STAN OBECNY

Długotrwała współpraca z dostawcami usług informatycznych (w szczególności w obszarze developmentu) ma naturalną tendencję do **"erozji" w zakresie jakości**.

Wstępnie uzgodnione zasady, standardy a także element motywacji ulegają pogorszeniu, z czasem istotnie wpływając na wzajemne zobowiązania stron (i ogólne wrażenie jakości usług).

W szczególności **w kluczowych dla sprawności operacyjnej obszarach**, zauważamy takie objawy, nasilające się każdorazowo przy kolejnych, realizowanych zmianach.

Dodatkowo w obszarze testów i utrzymania jakości konieczne wydają się istotne zmiany kadrowe i ustalenia z dostawcą.

REKOMENDACJE

Doprecyzowanie i aktualizacja procedury disaster recovery i polityk bezpieczeństwa.

Testy realizowanej **archiwizacji danych** dla kluczowych systemów

Testy penetracyjne z zakresu bezpieczeństwa.

3.4 POGŁĘBIONA ANALIZA PONOSZONYCH KOSZTÓW

STAN OBECNY

Większość kosztów ponoszonych w obszarze IT związana jest z umowami zewnętrznymi. W szczególności dotyczy to prac związanych z utrzymaniem i rozwojem kluczowych systemów i obsługą help-desk.

Wszystkie te pozycje sukcesywnie wzrastają wraz z wielkością organizacji, ilością realizowanych zadań oraz projektów. Do weryfikacji pozostaje jednak czy skala tego wzrostu jest adekwatna do uzyskanych rezultatów a stosowane stawki są rynkowe.

Dodatkowo na bazie wstępnych danych widać proces erozji i dostosowania wydatków do stałej presji ze strony dostawców. W tym kontekście warto też ponownie przeanalizować umowy i uzgodnione obowiązki dostawców.

REKOMENDACJE

Weryfikacja całościowych kosztów ponoszonych na utrzymanie i rozwój IT.

Analiza umów z dostawcami kluczowych systemów, usług i wyposażenia.

4. METODA WYKONANIA PRZEGLĄDU

Przegląd był prowadzony od daty do daty przez zespół ekspertów Ockham w składzie [.....]. Zespół w czasie opracowania rekomendacji korzystał ponadto z wiedzy i doświadczenia pozostałych partnerów grupy Ockham. Zgodnie z przyjętą metodyką analizie poddany został nie tylko wątek technologiczny, ale w tym kontekście kluczowe cele organizacji, istniejące procesy związane z wykorzystywanymi narzędziami oraz potrzeby bieżące i przyszłe. Takie podejście pozwoliło odnieść stan IT do realnych potrzeb i możliwości - w szczególności kwestii kosztów oraz rzetelnej oceny wpływu narzędzi IT na realizację kluczowych, zdefiniowanych zadań organizacji.



Głównym zadaniem pierwszego etapu pracy było ustalenie stanu bieżącego a pozyskanie wiedzy nastąpiło poprzez:

- przeprowadzenie wywiadów z decydentami Klienta, koncentrując uwagę na przyjętej Strategii Spółki oraz aktualnych i przyszłych oczekiwaniach wobec wsparcia realizowanego z wykorzystaniem technologii/IT,
- przeprowadzenie wywiadów z osobami posiadającymi niezbędną wiedzę o bieżącym wykorzystaniu narzędzi technologicznych, uwarunkowaniach technologicznych, kwestiach organizacyjnych, procesowych i warunkach prawnych,
- analizę udostępnionej dokumentacji.

Osoby do wywiadów zostały wskazane przez Zarząd Spółki.

Podczas wywiadów zespół prowadzący przegląd uzyskał między innymi wymienione niżej informacje:

- lista wykorzystywanych systemów IT wraz z najważniejszymi funkcjonalnościami,
- najważniejsze funkcjonalności systemów,
- zgodność funkcjonalności z określonymi potrzebami biznesowymi,
- główne problemy związane z wykorzystywanymi systemami IT,
- sposób wdrażania, utrzymania i rozwoju systemów IT,
- współpraca z dostawcami usług IT,
- zgłaszanie i rozwiązywanie awarii i problemów IT,
- bezpieczeństwo systemów IT (ochrona danych, ochrona przed niepowołanym dostępem, ochrona na wypadek awarii),
- zarządzanie projektami i projekty w toku.



Osobnym tematem były kwestie osobowe, w tym wstępna ocena poziomu kompetencji personelu IT oraz zakresu i warunków wykorzystania zasobów zewnętrznych.

Zastosowana metoda pozwala na uzyskanie wielostronnego, kompleksowego obrazu sytuacji. Jej wadą jest konieczność "zobiektywizowania" pozyskanych informacji oraz praca z widocznym nadmiarem informacji. Główną zaletą jest to, że ryzyko pominięcia istotnych faktów jest minimalne. Mimo wszystko istnieje jednak niewielka szansa, że wytworzony obraz nie zawiera kluczowych elementów, a wyciągnięte wnioski mogą być zafałszowane, co skutkuje nieoptymalnymi rekomendacjami.

5. SPIS OTRZYMANEJ DOKUMENTACJI I PRZEPROWADZONYCH WYWIADÓW

W trakcie przeglądu przeprowadzono wywiady z następującymi osobami:

-
-
-
-
-
-

Lista udostępnionej dokumentacji:

1. Architektura systemów
2. Opis wykorzystywanych rozwiązań IT
3. Realizowane i planowane projekty
4. Opis wykorzystywanej infrastruktury technicznej
5. Spis używanego sprzętu komputerowego
6. Obowiązujące/istniejące procedury
7. Dostawcy zewnętrzni, w szczególności umowy i lista bieżących zadań
8. Wydatki IT w kontekście opex i capex