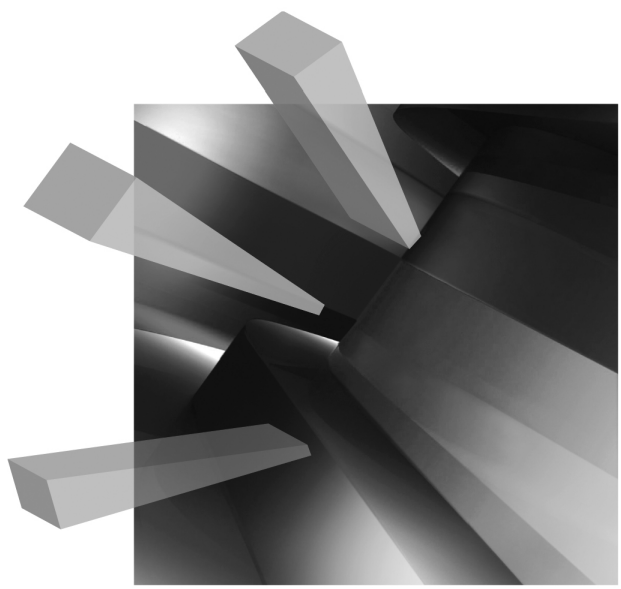
NAUKI O ZARZĄDZANIU

MANAGEMENT SCIENCES

1(10) • 2012



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz
Korektor: Barbara Cibis
Łamanie: Adam Dębski
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja dofinansowana przez Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych The Central European Journal of Social Sciences and Humanities http://cejsh.icm.edu.pl oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com, a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiejkolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 2080-6000

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM
Nakład: 200 egz.

Spis treści

Wstęp **7**

Andrzej Bodak, Agata Pietroń-Pyszczek, Respektowanie interesów pracowniczych – przesłanki i korzyści w świetle badań empirycznych 9
Waldemar Piotr Gil, Problematyka zarządzania płynnością finansową szwajcarskich jednostek gospodarczych – studium przypadku 18
Katarzyna Grzesik, Rozwój zdolności przywódczych w polskich przedsiębiorstwach w świetle badań empirycznych 33
Zofia Hasińska, Iwona Janiak-Rejno, Alicja Smolbik-Jęczmień, Losy zawodowe absolwentów kierunków ekonomicznych 47
Janusz Marek Lichtarski, Motywowanie członków zespołu zadaniowego w teorii i w praktyce 58
Marcin Moś, Zarządzanie projektami informatycznymi. Rola analizy przedwdrożeniowej 68
Karolina Olszewska, Fuzje i przejęcia a innowacyjność przedsiębiorstw sektora ICT 77
Grażyna Osbert-Pociecha, Ograniczanie złożoności organizacji – w świetle badań sondażowych 89
Agnieszka Jędrysiak, Estera Piwoni-Krzeszowska, Konkurencyjność klastrów meblarskich w Polsce na tle podobnych inicjatyw w Europie 102
Katarzyna Piwowar-Sulej, Kultura organizacyjna jako składowa proinnowacyjnego środowiska pracy 117
Piotr Rogala, Przegląd zarządzania jako mechanizm doskonalenia systemu zarządzania jakością ISO 9001 126
Agnieszka Sokołowska, Społecznie odpowiedzialna działalność małego przedsiębiorstwa na przykładzie „Optyka-Optometria Bracia Łygas" 133
Dorota Teneta-Skwiercz, Zarządzanie filantropią korporacyjną na przykładzie spółki Abbott Laboratories 144
Anna Wójcik-Karpacz, Ocena efektywności więzi przedsiębiorstwa z odbiorcami – wyniki badań empirycznych 155

Summaries

Andrzej Bodak, Agata Pietroń-Pyszczek, Respecting employee interests – premises and benefits in the light of empirical studies 17
Waldemar Piotr Gil, Issues of financial liquidity management of the Swiss economic units – case study 32
Katarzyna Grzesik, Development of leaders' abilities in Polish enterprises – research findings 46

Zofia Hasińska, Iwona Janiak-Rejno, Alicja Smolbik-Jęczmień, Professional fates of graduates of economic faculties 57
Janusz Marek Lichtarski, Motivating project team members in theory and practice 67
Marcin Moś, IT project management – the role of the preimplementation analysis 76
Karolina Olszewska, Mergers & Acquisitions and companies innovation performance in the ICT sector 88
Grażyna Osbert-Pociecha, Cutting down the complexity of organization. Results of the preliminary survey 101
Agnieszka Jędrysiak, Estera Piwoni-Krzeszowska, Competitiveness of furniture clusters in Poland compared with similar initiatives in Europe . 116
Katarzyna Piwowar-Sulej, Organizational culture as a component of the pro-innovative work environment 125
Piotr Rogala, Management review as a tool of improving the systems of quality management ISO 9001 132
Agnieszka Sokołowska, Social responsibility activity of small enterprise based on ”Optyka-Optometria Bracia Łygas” 143
Dorota Teneta-Skwiercz, Management of corporate philanthropy – based on Abbot Laboratories 154
Anna Wójcik-Karpacz, Assessment of effectiveness of business relationships with customers. Results of empirical research 169

NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES 1 (10) • 2012

ISSN 2080-6000

Marcin Moś
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI INFORMATYCZNYMI. ROLA ANALIZY PRZEDWDROŻENIOWEJ

Streszczenie: Etap analizy przedwdrożeniowej ma kluczowe znaczenie dla realizacji projektów informatycznych. Głównym celem artykułu było przedstawienie wpływu analizy procesów i systemów IT na kolejne etapy realizacji projektu wdrożeniowego. Zaprezentowano również możliwości wykorzystania narzędzi klasy BPMS w początkowej fazie realizacji projektu informatycznego. Omówiony został również projekt plugIT, którego głównym założeniem jest usprawnienie procesu prawidłowej identyfikacji wymagań klienta przez wykorzystanie zaawansowanych technologii i dostępnej na świecie wiedzy eksperckiej.

Słowa kluczowe: analiza przedwdrożeniowa, analiza procesów biznesowych, analiza systemów IT, projekt informatyczny, zarządzanie projektami.

1. Wstęp

O podejściu procesowym możemy mówić w odniesieniu do bardzo różnych działań w każdej fazie cyklu życia systemu informatycznego, począwszy od momentu formułowania ogólnej koncepcji przez etap analizy i projektowania aż do fazy jego implementacji i zarządzania nim [Zygała 2009].

Jednym z najbardziej newralgicznych momentów w trakcie realizacji dużych projektów informatycznych jest etap analizy przedwdrożeniowej. Jakość analizy i uzyskanych za jej pomocą produktów w znacznym stopniu determinuje jakość kolejnych etapów realizacji oraz minimalizuje liczbę popełnianych błędów.

Bez dobrej analizy przedwdrożeniowej, która uwidoczniłaby m.in. wąskie gardła w firmie i zaangażowanie kluczowych użytkowników w projekt, implementacja systemu może przekroczyć przewidziany na to czas i pieniądze. Badania przeprowadzone przez StandishGroup w 2009 r. wykazały, że aż 68% projektów IT nie dotrzymuje terminów lub zobowiązań planu budżetowego (24% z tych projektów jest zupełnie zarzucana przed ich zakończeniem). Jedną z kluczowych przyczyn niepowodzeń jest fakt, że na etapie przedwdrożeniowym nie zostały wykonane odpowiednie analizy i w efekcie stworzone rozwiązania nie odpowiadają istniejącym problemom i potrzebom [*Standish…* 2009].

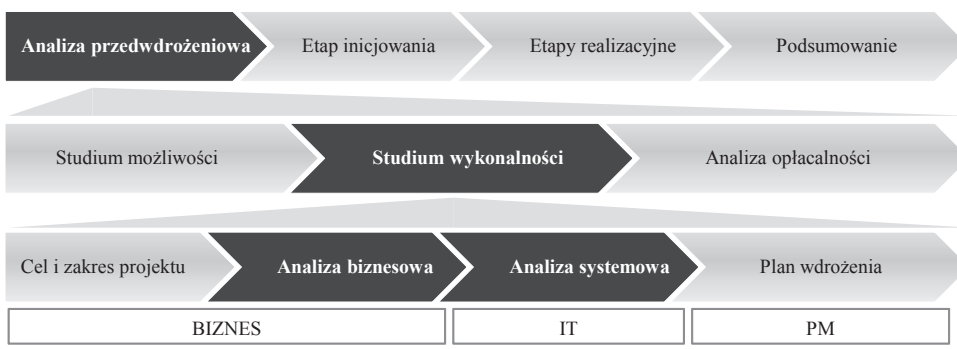
W niniejszej publikacji przedstawiono znaczenie analizy biznesowej i systemowej (wykonywanej na etapie przedwdrożeniowym) na późniejszy proces realizacji i zarządzania projektem informatycznym. Nie przedstawia ona dogłębnego i wnikliwego opisu poszczególnych działań i rozwiązań, ale może stanowić interesujący materiał o charakterze przeglądowym.

Prezentowany materiał opracowany został na podstawie wyników badań empirycznych, studiów literaturowych oraz osobistych doświadczeń autora.

2. Analiza przedwdrożeniowa

Projekty informatyczne to zazwyczaj przedsięwzięcia niezwykle złożone, które mają przynieść zamierzony efekt – system IT dopasowany do wymagań zamawiającego. Na ich realizację składa się szereg etapów i działań, które w sposób stopniowy dodają im wartości. Należy jednak pamiętać, że pewnych działań nie można rozpoczynać, zanim nie zakończą się inne, a niektóre powinno się przeprowadzać równolegle [Nowosielski 2008].

Analiza przedwdrożeniowa jest kluczowym etapem warunkującym pomyślną realizację projektu. Obejmuje ona grupę czynności podejmowanych na etapie jego przygotowania i inicjacji. Najogólniej ujmując – jej celem jest zidentyfikowanie potrzeb klienta w zakresie funkcjonalności oraz innych biznesowych i technicznych aspektów dotyczących systemu informatycznego (rys. 1).



Rys. 1. Analiza przedwdrożeniowa w projekcie informatycznym

Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorstwa planujące inwestycje informatyczne najczęściej nie doceniają znaczenia kompleksowej analizy przedwdrożeniowej dla powodzenia realizowanego projektu. Jest ona elementem dość często pomijanym. Pozornie może się wydawać, że nie wnosi nic do realizacji, generuje niepotrzebne koszty i nie dostarcza wymiernych produktów. Analiza daje jednak odpowiedź na zasadnicze pytania: jaki produkt informatyczny wybrać, w jaki sposób go stworzyć, jakie cechy powinien

mieć, aby jego wdrożenie przyniosło maksymalne korzyści dla przedsiębiorstwa w sferze zarówno ekonomicznej, jak i organizacyjnej?

Błędne postrzeganie analizy przedwdrożeniowej pojawia się często już na etapie tworzenia zapytania ofertowego przez zamawiającego. Jest ona często traktowana jak integralna część projektu wdrożeniowego, a nie jak odrębne przedsięwzięcie.

Oczywisty może wydawać się fakt, że stworzenie, dostosowanie lub wdrożenie gotowego systemu IT powinien poprzedzać etap analizy. Co ważniejsze, wynikiem działań zrealizowanych w ramach tego etapu powinien być odrębny produkt (dokument). Rozdzielenie faz analizy i realizacji umożliwia racjonalne zaprojektowanie systemu IT. Jak bowiem stworzyć ofertę na dostarczenie i wdrożenie oprogramowania, jeżeli analiza przedwdrożeniowa wchodzi w zakres tej oferty, czyli nie została jeszcze wykonana?

Za przeprowadzenie faz analizy i realizacji powinni odpowiadać również różni wykonawcy. Niestety, w polskich przedsiębiorstwach często dokument potwierdzający wykonanie analizy jest pierwszym produktem projektu i tworzy go ten sam wykonawca. Często jest to tzw. gwóźdź do trumny dla wdrożenia. Niezależne przeprowadzenie kompletnej analizy pozwala bowiem na dokładne zbadanie sytuacji wewnątrz przedsiębiorstwa i uniknięcie ukierunkowania wyników analizy na konkretne rozwiązanie (uniknięcie ryzyka braku obiektywizmu), które w warunkach tego przedsiębiorstwa może się nie sprawdzić.

Analiza przedwdrożeniowa powinna dodatkowo zawierać ocenę ogólnego stanu organizacyjnego firmy w aspekcie perspektyw i jej planów rozwojowych oraz priorytetyzację wymagań funkcjonalnych. Określenie korelacji i proporcji pomiędzy tymi elementami pozwoli uniknąć nieplanowanych problemów decyzyjnych mogących zaważyć na powodzeniu całego przedsięwzięcia [Filemonowicz, Jędrzejek, Kucewicz 2001].

Proces analizy przedwrożeniowej jest różnie postrzegany przez różnych autorów. E. Skrzypek i M. Hofman w ramach procesu planowania projektu wyszczególniają m.in. następujące podprocesy: ***proces planowania zakresu projektu*** oraz ***proces precyzowania zakresu projektu***. Według autorów, to one, dzięki wynikom otrzymanym przez kompleksową realizację analizy biznesowej i systemowej, w uporządkowany sposób pozwalają zaplanować rzeczowy zakres projektu. Działania wykonane w ramach tych procesów mają niezwykle istotny wpływ na sposób podziału prac i realizację [Skrzypek, Hofman 2010].

3. Identyfikacja wymagań klienta – analiza procesów i systemów IT

Kluczowym elementem fazy preimplementacyjnej każdego projektu wdrożeniowego systemu informatycznego jest poprawna identyfikacja wymagań klienta. Wymaga ona analizy procesów biznesowych zachodzących w jego organizacji i istniejących systemów IT – czyli tzw. kontekstu biznesowo-technicznego.

Współcześnie na etapie analizy i projektowania systemów informatycznych niemal każda ze znanych metod i technik wykorzystuje w różnej formie procesy biznesowe. Według P. Grajewskiego, *proces jest naturalną determinantą osiągania wzrostu efektywności współczesnej organizacji* [Grajewski 2007]. Procesy tworzą dynamiczny obraz jej działania, dzięki czemu umożliwiają pełne zidentyfikowanie potrzeb w zakresie funkcjonalności tworzonego systemu IT.

Przeprowadzenie analizy procesów i systemów ma na celu:

– zdefiniowanie architektury bieżących i przyszłych procesów biznesowych,
– analizę istniejących systemów IT,
– zdefiniowanie wymagań biznesowych,
– mapowanie procesów biznesowych[1] w kontekście określenia funkcjonalności przyszłej aplikacji.

Analiza ma kluczowe znaczenie dla powodzenia całego projektu wdrożeniowego. Faktem budzącym niepokój w tej sytuacji mogą być wyniki badań uzyskane przez ekspertów portalu procesowcy.pl. Według przygotowanego przez nich raportu, aż 37% polskich firm traktuje identyfikowanie procesów jako **konieczność** wynikającą z projektów informatycznych [*Dojrzałość procesowa*... 2010]. Należy mieć świadomość, iż błędy popełnione na tym etapie projektu mają daleko idące konsekwencje dla przebiegu późniejszego wdrożenia. Zwykle są to błędy krytyczne – kosztowne w naprawie, mające ogromny wpływ na budżet projektu i jego harmonogram. Większość z tych błędów może zaważyć na powodzeniu całego przedsięwzięcia, skazując projekt na niepowodzenie. Konieczna może się okazać również reorganizacja całego projektu łącznie z powtórzeniem pewnych jego etapów [Filemonowicz, Jędrzejek, Kucewicz 2001].

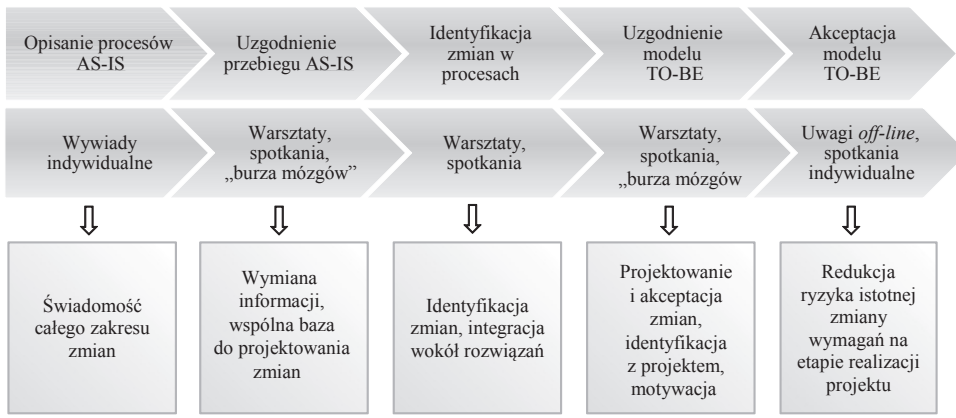
Na etapie identyfikacji wymagań klienta ważna jest również sprawna komunikacja pomiędzy zleceniodawcą i wykonawcą (biznesem i IT), która w wielu przypadkach niestety zawodzi (rys. 2). Według badań Meta Group Research (obecnie część firmy Gartner), 60-80% projektów IT kończy się niepowodzeniem, ponieważ źle zostały sprecyzowane wymagania, popełniono błędy zarządcze lub błędnie przeprowadzono analizę przedwdrożeniową (w tym identyfikację i analizę procesów) [Internet 3].

Jednym z kluczowych zadań analizy przeprowadzanej na tym etapie jest więc weryfikacja modelu bieżących procesów biznesowych (AS-IS). Powinna ona uwzględniać nie tylko stan bieżący przedsiębiorstwa, ale również długofalowe plany dotyczące rozwoju organizacji i szeroko pojętego funkcjonowania firmy.

W proces weryfikacji powinni być zaangażowani kluczowi pracownicy przedsiębiorstwa, a schemat planu weryfikacji powinien zależeć od konkretnego wdrożenia. Powinien on zawierać następujące dane [Filemonowicz, Jędrzejek, Kucewicz 2001]:

[1] *Business Process Mapping.*

- Dobór odpowiednich pracowników – kluczowych pod względem projektu wdrożeniowego, mających praktyczne doświadczenie w realizacji konkretnych procesów.
- Zdefiniowanie etapów weryfikacji (rys. 2) – faktyczna realizacja (AS-IS), uwzględnienie wszelkich rozbieżności (model – rzeczywista realizacja), założenie usprawniające realizację, proces bieżący w stosunku do procesu przyszłego, zaplanowana realizacja (TO-BE).
- Zdefiniowanie formy współpracy i komunikacji pomiędzy pracownikami kluczowymi poszczególnych działów firmy w celu uniknięcia niespójności w procesie weryfikacji.



Rys. 2. Identyfikacja, analiza i modelowanie procesów

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Stachura 2007].

4. Wykorzystanie narzędzi klasy BPM

Uświadomienie potencjalnemu użytkownikowi systemu informatycznego konieczności poniesienia nakładów związanych z wykorzystaniem odpowiednich metod i narzędzi wspomagających proces analizy przedwdrożeniowej systemu jest na ogół problemem [Filemonowicz, Jędrzejek, Kucewicz 2001].

Należy mieć świadomość, że w ramach realizacji dużych projektów informatycznych analizy procesów nie da się przeprowadzić za pomocą kartki papieru i ołówka. Istnieją specjalistyczne systemy informatyczne, które nie tylko pozwalają na modelowanie procesów, lecz także umożliwiają zarządzanie procesami z wykorzystaniem najważniejszych założeń BPM[2]. Do takich systemów można zaliczyć m.in. systemy klasy BPMS[3] [Zygała 2009].

[2] BPM – *Business Process Management*.

[3] BPMS – *Business Process Management System.*

Odkąd na rynku pojawiły się narzędzia klasy BPMS, są one coraz częściej wykorzystywane do optymalizacji już istniejących procesów i budowy informatycznego wsparcia dla nowych. Standaryzacja procesów, które wykonywane są przez pracowników zawsze w ten sam sposób, niezależnie od tego, czy pracują z nimi nowe osoby, czy długoletni pracownicy, ma ogromne znaczenie nie tylko dla bieżącego funkcjonowania organizacji, ale również dla prawidłowego doboru odpowiedniego rozwiązania IT. Zmorą wielu przedsiębiorstw i instytucji jest również duplikowanie danych i ich wielokrotne wprowadzenie do różnych systemów, co utrudnia zarządzanie nimi i utrzymanie spójności [Stachowiak 2009].

Większość tych problemów można wyeliminować dzięki wykorzystaniu systemów klasy BPMS. Wymuszają one poprawne zaprojektowanie procesów oraz umożliwiają powiązanie ich z danymi, z których korzystają. Systemy te ułatwiają również sprawne modelowanie, wdrożenie oraz utrzymanie nawet bardzo rozbudowanych procesów.

5. plugIT

Wdrażanie innowacji w polskich przedsiębiorstwach oraz prowadzenie prac badawczo-rozwojowych jest możliwe m.in. dzięki funduszom strukturalnym i programom Unii Europejskiej. Jednym z największych na świecie programów finansujących badania naukowe i rozwój technologiczny jest 7 Program Ramowy UE.

W 2008r.jednym z najlepszych projektów zgłoszonych do konkursu z 7 Programu Ramowego był, według przedstawicieli Komisji Europejskiej, projekt plugIT [Internet 1; Internet 2].

Każda firma mająca w planach zakup systemu informatycznego zadaje sobie pytanie, na ile proponowane przez dostawcę rozwiązanie IT spełni jej wymagania. Po podjęciu wewnętrznej decyzji o zakupie i wdrożeniu systemu musi dokonać jego wyboru spośród wielu istniejących na rynku.

Opracowanie modeli procesów biznesowych umożliwia przedsiębiorstwom wstępną weryfikację przydatności konkretnego oprogramowania. Na podstawie analizy modeli procesów biznesowych dostarczonych przez zamawiającego dostawca ma możliwość wstępnej weryfikacji przydatności oferowanego rozwiązania. W wielu przypadkach porównanie modeli procesów zamawiającego z funkcjonalnościami oferowanego rozwiązania jest jednak niemal niemożliwe. Proces ten jest również zazwyczaj czasochłonny. Główne przyczyny tego stanu to:

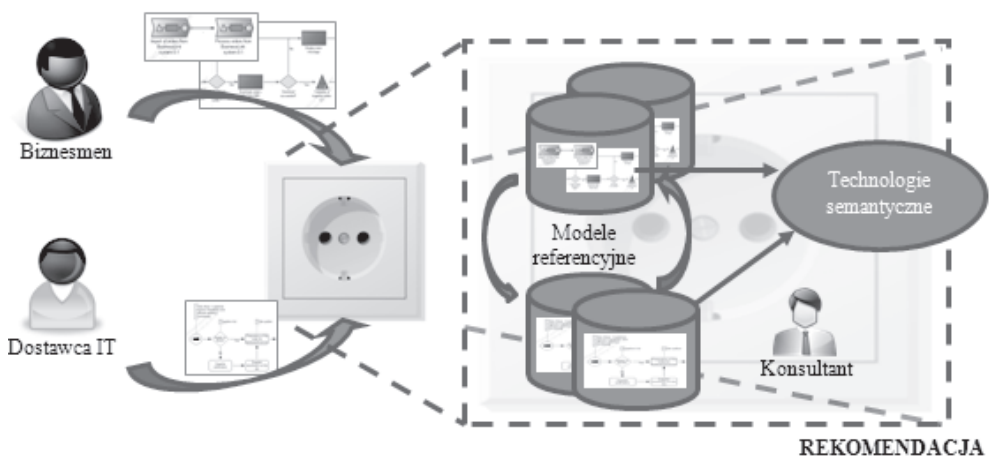
– brak modeli oferowanego rozwiązania, modele stworzone w różnych notacjach lub różnych narzędziach,
– różny poziom szczegółowości porównywanych modeli,
– brak gwarancji, że oferowane rozwiązanie jest zgodne z istniejącymi w danym kraju regulacjami prawnymi, normami itd.,
– brak wyraźnego wskazania rozbieżności pomiędzy wymaganiami stawianymi przez zamawiającego a oferowanym rozwiązaniem.

Problemy te mogą wkrótce zostać zredukowane do minimum dzięki wykorzystaniu narzędzia, które ma być wynikiem przywołanego wcześniej projektu plugIT.

Założeniem projektu jest stworzenie narzędzia („gniazdka IT") usprawniającego proces doboru odpowiedniego rozwiązania IT. Silnik narzędzia docelowo będzie wykorzystywał modele procesów biznesowych, modele systemów IT, dostępne notacje modelowania, technologię semantyczną oraz sposoby definiowania (modelowania) reguł biznesowych i regulacji prawnych (np. SBVR[4]).

Proces porównania wymagań klienta z „funkcjonalnościami" dostępnych na rynku systemów IT będzie odbywał się automatycznie, a jego wynikiem będzie rekomendacja optymalnego (ze względu na koszty) rozwiązania odpowiadającego wymaganiom klienta, wraz ze wskazaniem obszarów, które będą wymagały dodatkowych prac programistycznych (rys. 3).

Wykorzystanie narzędzia powinno przyczynić się do usprawnienia procesu zarządzania projektem IT przez automatyczną rekomendację odpowiedniego rozwiązania. Pozostałe oczekiwane korzyści to m.in.: możliwość „błyskawicznego" doradztwa, skrócenie czasu wdrożeń, ograniczenie kosztów wdrożenia systemu IT (skrócenie faz analizy, planowania i projektowania), rekomendacja rozwiązania zgodnego z obowiązującymi przepisami i normami technicznymi.



Rys. 3. Gniazdko IT – rysunek poglądowy

Źródło: opracowanie na podstawie [*plugIT*… 2010].

[4] SBVR – *Semantics of Business Vocabulary and Business Rules*.

6. Wnioski

Nie ma systemu IT bez wad, jednak dokładna analiza przedwdrożeniowa (szczególnie etap analizy biznesowej i systemowej) w większości wypadków pozwala zapobiegać wystąpieniu większości z nich. Czynniki związane z przeprowadzeniem analizy biznesowej i systemowej stanowią główne wyznaczniki ryzyka projektowego i mogą przesądzić o sukcesie lub upadku przedsięwzięcia. Celem każdego projektu jest dostarczenie produktu (wykonanie usługi) zgodnego z oczekiwaniami klienta. Niemożliwe jest jednak wykonanie zlecenia bez znajomości owych oczekiwań i poprawnego przełożenia ich na możliwości systemu IT.

W procesie identyfikacji oczekiwań klienta bardzo ważne jest wykorzystanie odpowiednich narzędzi IT. Na rynku istnieje wiele specjalistycznych rozwiązań mogących usprawnić ten proces. Istnieje również wiele inicjatyw mających na celu jego zoptymalizowanie. Takie podejście już wkrótce może umożliwić automatyczne dopasowanie procesów zachodzących w firmie do funkcjonalności konkretnego rozwiązania informatycznego oraz oszacowanie opłacalności zmian wybranego systemu w aspekcie jego późniejszego wdrożenia.

Z perspektywy procesów zarządczych inicjatywy podejmowane w tym obszarze powinny w znacznym stopniu przyczynić się do ich usprawnienia.

Literatura

Dojrzałość procesowa polskich organizacji, Raport 2010, 03.01.2011, www.procesowcy.pl.

Ellis K., *The impact of Business Requirements on the Success of Technology Projects*, IAG Cunsulting 2008, 20.05.2011, http://www2.iag.biz/benchmark-2008.

Filemonowicz K., Jędrzejek Cz., Kucewicz M., *Metodologia wdrażania aplikacji biznesowych oparta na analizie procesów*, VII Konferencja i Warsztaty PLOUG, Zakopane 2001.

Grajewski P., *Organizacja procesowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.

Stachura M., *Modelowanie procesów jako element redukcji ryzyka projektów IT,* K2 Consulting, Warszawa 2007, 20.05.2011, www.bpm.gigacon.org/download/3706.html.

Nowosielski S. (red.), *Procesy i projekty logistyczne*, UE, Wrocław 2008.

plugIT – WP5 Use Case Modelling and Demonstration, Integration Report at User Site – D5.4, 05.10.2010.

Skrzypek E., Hofman M., *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie*, WoltersKluwer Polska, Warszawa 2010.

Stachowiak R., *Wdrożenia systemów BPM*, Konferencja IT@BANK, Warszawa 2009.

Standish Group Chaos Report, Standish Group, Boston, Massachusetts 2009.

Zygała R., *Podejście procesowe w systemach informatycznych przedsiębiorstw*, [w:] *Podejście procesowe w organizacjach*, red. S. Nowosielski, UE, Wrocław 2009.

Źródła internetowe

[1] www.plug-IT-project.eu.
[2] www.plug-it.org.
[3] www.projectmanagementboston.com/business-analysis-training.php.

IT PROJECT MANAGEMENT – THE ROLE OF THE PREIMPLEMENTATION ANALYSIS

Summary: The preimplementation analysis is a fundamental phase in the implementation of IT projects. The main goal of the article is to explore the impact of business processes analysis and IT system analysis at next stages of the project implementation.The aim of this paper is also to discuss the possibility of using BPMS tools in this phase of the project. The paper also describes the basic assumptions of the plugIT project.

Keywords: preimplementation analysis, business process analysis, IT systems analysis, IT project, project management.