

کتاب متدولوژی استقرار

راهنمای نهایی استقرار و فروش موفق

پروژه‌های اودوو

آوریل ۲۰۲۳

Implementation Methodology

The ultimate guide
to successfully implement
and sell Odoo projects.


odoo



فهرست محتوا

مقدمه	۶
مفاهیم کلیدی	۷
مسئولیت‌ها	۸
همه‌چیز را ساده نگه دارید	۸
افراد	۸
مدیران پروژه	۸
پروژه موفق چگونه پروژه‌ای است؟	۱۰
توسعه ویژگی‌های سفارشی و خاص هیچ کمکی به پروژه نمی‌کند	۱۱
رضایت مشتری KPI (شاخص ارزیابی عملکرد) مفیدی نیست	۱۲
فروش خدمات اضافی قبل از «عملیاتی شدن» سرویس در اولویت نیست	۱۲
نقش‌ها	۱۶
تسهیل‌گستر: رهبر پروژه	۱۷
تسهیل‌گستر: کارگردان پروژه	۱۸
تسهیل‌گستر: کارشناس برنامه	۱۹
تسهیل‌گستر: توسعه‌دهنده (برنامه‌نویس)	۱۹
مشتری: مخاطب تماس واحد (SPoC) - نماینده مشتری	۲۰
مشتری: نقش‌های بیشتر	۲۱
فازهای استقرار	۲۴
۱) تحلیل ROI	۲۵
۲) کیک‌آف پروژه	۳۱
استقرار	۳۴
پیکربندی	۳۴
ایمپورت داده‌ها	۳۵

توسعه ویژگی اختصاصی.....	۳۵
تأیید و آموزش کاربران نهایی.....	۳۶
عملیاتی شدن (Go Live).....	۳۸
استقرار ثانویه.....	۴۰
گزارش پیشرفت.....	۴۰
چالش‌های استقرار.....	۴۴
چگونه کاربران را تشویق به پذیرش سازمان‌یار کنیم؟.....	۴۵
چگونه با افراد مقاوم مقابله کنیم.....	۴۵
چگونه همه چیز ساده باشد.....	۴۷
چگونه انتظارات مشتریان را مدیریت کنیم؟.....	۴۸
چگونه مشخصه‌نویسی خوبی داشته باشیم؟.....	۴۹
از ایمپورت داده‌های تاریخی اجتناب کنید.....	۴۹
از نوشتن راهنما برای مشتری پرهیز کنید.....	۵۱
چگونه به تقاضاهای خاص مشتری رسیدگی کنم.....	۵۱
تاکتیک ۱: آیا واقعا لازم است؟.....	۵۲
تاکتیک ۲: آیا ارزش تأمین هزینه‌های توسعه و نگهداری را دارد؟.....	۵۳
تاکتیک ۳: آیا سود حاصل از آن کافی است؟.....	۵۴
تاکتیک ۴: می‌توانیم با رویکردی متفاوت به همان هدف برسیم؟.....	۵۴
چرا باید توسعه سفارشی را به حداقل برسانید؟.....	۵۶
چگونه با سیاست‌های داخلی کنار بیاییم؟.....	۵۸
چطور باید با سبک‌های رفتاری افراد مختلف کنار آمد.....	۵۹
چرا باید رهبران جوان پروژه اعتماد به نفس داشته باشند؟.....	۶۰
آزمون.....	۶۲
تمرین کاربردی ۱.....	۶۳

تمرین کاربردی ۲	۶۳
تمرین کاربردی ۳	۶۴
تمرین کاربردی ۴	۶۵
تمرین کاربردی ۵	۶۵
اندازه‌گیری پیشرفت	۶۸
متدولوژی فروش	۷۱
استخدام و آموزش کارکنان فروش	۷۲
حفظ کنترل فروش	۷۲
پنج فرمان برای فروش	۷۴
مشتریان متفاوت = رویکردهای متفاوت	۷۵
وجوه تمایز رقابتی اودوو	۷۶
قیمت‌گذاری اودوو	۷۶
سایر منابع	۷۸
سایر منابع	۷۹
ضمانت	۷۹
ضمیمه الف: ROI - کیک‌آف	۷۹
ضمیمه ب: ROI - مصاحبه به کاربران کلیدی	۷۹
ضمیمه ج: ROI - ابزار تحلیل	۸۰
ضمیمه د: ROI - ارائه نهایی	۸۱
ضمیمه و: نمونه گزارش پیشرفت	۸۲
ضمیمه ه: مدیریت تغییر اودوو	۸۲
ضمیمه ی: یک نمونه مشخصه‌نویسی	۸۲

مقدمه

به عنوان رهبران پروژه، کار حیرت‌انگیزی داریم: ما این فرصت را داریم که بتوانیم زندگی کاری مردم را به وسیله اتوماسیون کارهای خسته‌کننده و بالا بردن بهره‌وری سازمان بهبود دهیم. راهکارهای تأثیرگذار در این زمینه بسیار نادر هستند.

اما استقرار سیستم مدیریتی به همان اندازه که دشوار است، نتیجه اثرات آن در موفقیت سازمان‌ها چشم‌گیر است. سازمان‌یار همهٔ بخش‌های یک سازمان را به هم متصل می‌کند، پس می‌دانیم که تغییر در این فرآیند چشم‌گیر خواهد بود و کاربران زیادی برای بهبود روش‌های کارشان به شما متکی هستند.

سخت است که یک رهبر بی‌نظیر برای پروژه باشیم. بیشتر از ۵۰ درصد استقرارهای مستقل و اختصاصی ERP شکست می‌خورند و تنها ۱۸ درصد از کسب‌وکارهای کوچک و متوسط توانسته‌اند ERP را با موفقیت استقرار دهند، چون هم بسیار پیچیده است و هم بسیار پرهزینه. همین شکست‌های پرتکرار، فرصت را برای رشد ما فراهم می‌کند.

سازمان‌یار با هموار کردن، قابل پیش‌بینی کردن و کاهش هزینه‌های استقرار نرم‌افزارهای مدیریتی، در حال تحول در بازار است و با این کار تقاضاهای زیادی را برآورده می‌کند. در پنج سال گذشته بیش از ۹۵ درصد استقرارهای ما موفق بوده‌اند که کاملاً در تضاد با دیگر ارائه‌دهندگان سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمان (ERP) است.

برای رسیدن به این نقطه از موفقیت، نگاهی انتقادی به رویکرد خود و نقش ۸۰ رهبر پروژه خود داشتیم تا بتوانیم متدولوژی خود را با دقت تنظیم کنیم، عملکرد رفتاری مجریان برتر را تحلیل کنیم و درک کنیم که چه اقداماتی بعضی از پروژه‌ها را نسبت به بقیه موفق‌تر می‌کند. این کتاب به‌روش‌ها و ترفندهایی که آموخته‌ایم را خلاصه می‌کند.

مفاهیم کلیدی

مسئولیت‌ها

- به عنوان رهبران پروژه، اولویت اصلی ما اطمینان از اجرای پروژه طبق برنامه و بودجه است.
- مشتری نیازمندی‌های کسب‌وکار خود (چرایی و چیستی) را تعریف می‌کند، و راه برآورده شدن این نیازها از طریق محصول توسط ما (چگونگی) تعریف می‌شود.
- توسعه‌های سفارشی را تا حداقل موارد ضروری محدود کنید.

همه‌چیز را ساده نگه دارید

- جلسات کمتر، کاغذبازی کمتر، تصمیم‌گیری سریع‌تر.
- برای سرعت بخشیدن به چرخه تصمیم‌گیری، تعداد ذی‌نفعان را محدود کنید.
- توسعه‌های سفارشی را تا حداقل موارد ضروری محدود کنید.
- کار کردن در محل مشتری برای انجام کارها کارآمدی ندارد، اما برای مدیریت تغییر و آموزش کارآمد است. فقط در صورت نیاز به محل مشتری بروید.

افراد

- رهبران پروژه باید علاوه بر کارشناس محصول و کسب‌وکار، حل‌کننده مسائل نیز باشند.
- از واسطه‌هایی که تصمیم‌گیرنده نیستند اجتناب کنید.
- کاربران کلیدی را در اوایل پروژه آموزش دهید. آن‌ها باید به محصول اطمینان داشته و نسبت به پروژه متعهد باشند.

مدیران پروژه

- کلید موفقیت هر استقراری مدیر پروژه است (که در تسهیل‌گستر به عنوان رهبر پروژه شناخته می‌شود).
- بهترین استعدادها را جذب کنید و آموزش دهید. فقط افرادی که عملکرد برتر دارند را حفظ کنید.
- حتی بهترین رهبران پروژه هم ممکن است نسبت به جزئیات مهم بی‌تفاوت باشند. برای محدود کردن ریسک، کارشناسان سازمان‌یاریار باید کار مدیران پروژه را در مراحل کلیدی پروژه به چالش بکشند.

هرگز فراموش نکنید: عقل سلیم نسبت به هر قانون دیگری برتر است!

پروژه موفق چگونه پروژه‌ای است؟

به عنوان یک رهبر پروژه، یافتن تعادل درست بین جلب رضایت مشتری، پذیرش درخواست‌های تغییر بیشتر، پایین نگه داشتن بودجه، پایبندی دقیق به توافقات، صرف زمان بیشتر یا کمتر در تحلیل‌ها، همسویی با برنامه پروژه و غیره دشوار است.

اولویت اصلی برای موفقیت پروژه، **همسوسازی کاربران** با سازمان‌یار، و انجام این کار در **حدود بودجه و زمان** برنامه‌ریزی شده است. وقتی پروژه با شکست روبه‌رو می‌شود، همیشه به این دلیل است که زمان یا هزینه زیادی صرف آن شده است.

زمان و بودجه از عناصر اصلی برای ساختاردهی به متدولوژی شما هستند. بقیه عناصر در اولویت دوم قرار دارند؛ برای مثال:

- برنامه‌نویسی ویژگی‌های سفارشی در اولویت نیست.
- رضایت مشتری در دوره زمانی استقرار در اولویت نیست.
- فروش زود هنگام خدمات بیشتر، ضرورت ندارد.

توسعه ویژگی‌های سفارشی و خاص هیچ کمکی به پروژه نمی‌کند

برنامه‌نویسی سفارشی همیشه هزینه اضافی ایجاد می‌کند و پروژه را از مسیر استقرار خارج می‌کند و گاهی اوقات تا حدی پیش می‌رود که پروژه را در معرض خطر قرار می‌دهد^۱. علاوه بر این، برنامه نویسی باعث می‌شود مشتری طی سال‌های آینده هزینه به‌روزرسانی و نگهداری پرداخت کند.

شاید توسعه‌های سفارشی ساده و مقرون به صرفه به نظر بیایند، ولی پیچیدگی پروژه با افزایش تعداد سفارشی‌سازی‌ها، نه بصورت خطی، بلکه به طور تصاعدی افزایش پیدا می‌کند.

پروژه زمانی موفق است که بر اساس برنامه زمانی و بودجه تعیین شده تحویل داده شود. ایجاد و توسعه ویژگی‌های جدید برای خواسته و نیاز مشتری باعث موفقیت پروژه نمی‌شود، ولی گاهی اوقات برای پاسخگویی به نیازهای خاص هسته کسب‌وکار مشتری لازم است.

^۱ جهت مطالعه بیشتر: <https://news.ycombinator.com/item?id=17541092>

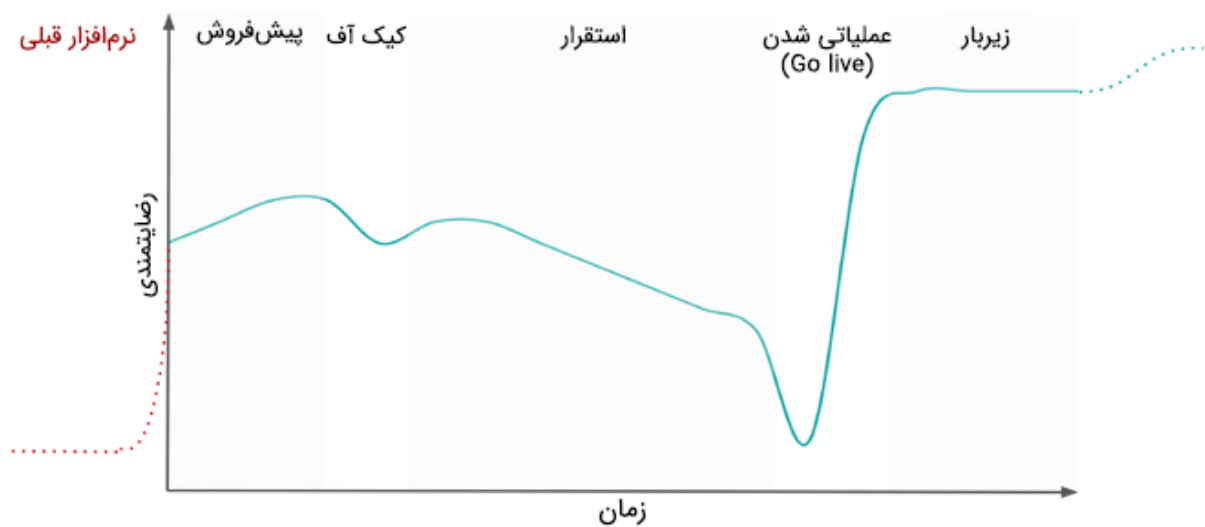
رضایت مشتری KPI (شاخص ارزیابی عملکرد) مفیدی نیست

رضایت مشتری معیار خوبی برای موفقیت پروژه نیست. در وهله اول، رضایت مشتری در فازهای مختلف پروژه به طور مداوم تکامل می‌یابد. ثانیاً، هر شخصی که برای مشتری کار می‌کند ممکن است انتظارات متفاوتی داشته باشد، به عنوان مثال، شاید کاربر کلیدی ویژگی‌های اضافی درخواست کند، اما مدیرعامل می‌خواهد پروژه به موقع و با بودجه تعیین شده تمام شود.

تمرکز بر رضایت مشتری، رهبر پروژه را از اهداف اصلی پروژه دور می‌کند. ما قطعاً ترجیح می‌دهیم مشتری به طور موقت ناراضی باشد (زیرا در مورد تصمیمات پیچیده بحث دشواری با ما داشته‌اند)، تا اینکه موعد مقرر برای استقرار را از دست بدهیم. نارضایتی در ذات هر پروژه‌ای وجود دارد.

اگرچه رضایت مشتری در حین استقرار هدف اصلی ما نیست، ولی روش خوبی برای ارزیابی انگیزه کاربران کلیدی است.

بنابراین، ما از امتیازدهی دوره‌ای مشتری استفاده می‌کنیم تا بدانیم کدام مشتری به توجه بیشتری نیاز دارد (نه ارزیابی کیفیت کار رهبر یک پروژه!)



تکامل رضایت مشتری با گذر زمان در پروژه

فروش خدمات اضافی قبل از «عملیاتی شدن» سرویس در اولویت نیست

شرکت‌های خدماتی سعی می‌کنند تا جای ممکن برای مشتری صورت حساب ایجاد کنند. و به هر حال ماهیت کسب‌وکار خدماتی همین را ایجاب می‌کند. شرکت‌های

بزرگ خدماتی حتی روش‌های پیچیده‌ای دارند که منجر به نیاز به خدمات بیشتر در مشتری می‌شوند، مانند فازهای تحلیل بسیار طولانی به بهانه کاهش ریسک پروژه.

ما معتقدیم که فروش بیشتر هرگز نباید هدف اصلی باشد. رشد شرکت ما باید از محل خدمات باکیفیت یا مشتریان راضی حاصل شود (در حالت ایده آل هر دو). در واقع ما فکر می‌کنیم که بهتر است مشتری را در روزهای کاری کمتری استقرار دهیم. این نه تنها باعث کاهش ریسک شکست پروژه می‌شود، بلکه توان رقابتی ما در بازار کار را نیز بیشتر می‌کند.

داشتن سرعت مناسب در طول پروژه یک مزیت رقابتی بزرگ برای جذب مشتریان جدید است. و همینطور که مشتری خود را بیشتر می‌کنید، فرصت **فروش خدمات اضافی به مشتریان موجود بسیار آسان‌تر می‌شود:**

- فروش به مشتریان و کاربران موجود ۷ برابر راحت‌تر از فروش به مشتریان جدید است.

- می‌توانید پروژه را فازبندی کنید و بعد از «آنلاین شدن»، ویژگی‌های غیر ضروری دیگر را نیز بفروشید. به این ترتیب، هرگز نیازی به کاهش حاشیه سود به علت مصرف شدن بودجه نیستید.

به طور خلاصه، برای رسیدن به رشد پایدار، بر موفقیت پروژه تمرکز کنید. اگر پروژه‌های موفق داشته باشید، مشتریان بعداً خدمات بیشتری را خریداری خواهند کرد. اگر قبل از «عملیاتی شدن»، مشتری را وادار به خرید بیشتر کنید، در این صورت اعتماد مشتری را تضعیف می‌کنید؛ با این کار ممکن است در آینده همواره در مورد خرید خدمات اضافی تردید داشته باشند.

چند سال پیش، با ۱۵ مشتری مصاحبه کردم تا در مورد روش استقرارمان بازخورد دریافت کنم. یکی از مشتریان گفت: «در طول ۳ ماه اول، من دوست نداشتم با فردریک (یکی از رهبران پروژه) کار کنم. او دائماً هرچه می‌خواستم را زیر سوال می‌برد، تا حدی که احساس می‌کردم وقتم را تلف می‌کنم. کمی ناامیدکننده بود.

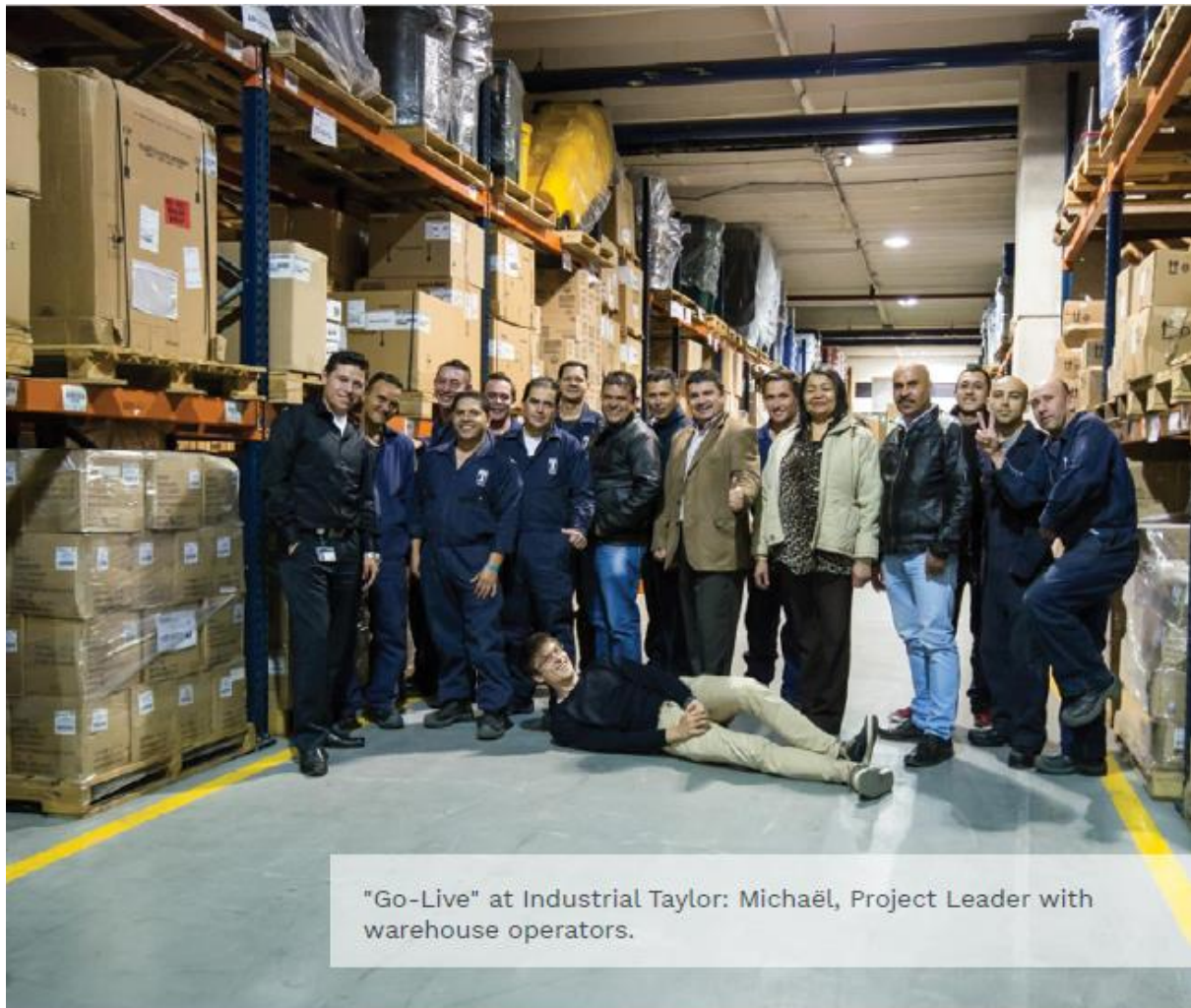
ولی بعداً فهمیدم که این رفتار به نفع پروژه بود. ایشان اغلب راهکارهایی بهتر از آنچه که حین استقرار می‌خواستم، پیدا می‌کرد. هم‌اکنون ما از سیستم به صورت زیربار

استفاده می‌کنیم، و هر وقت که بخواهم در مورد فرآیند کسب‌وکار تصمیمی بگیرم، جهت مشاوره با او تماس می‌گیرم».

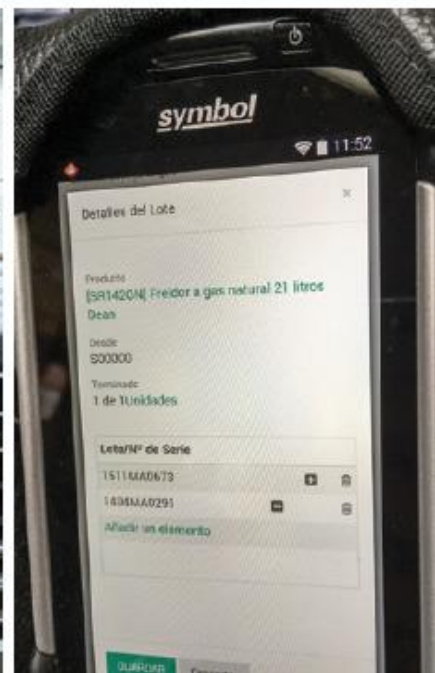
این داستان کاملاً رویکرد ما را انعکاس می‌دهد: با اولویت دادن به موفقیت پروژه، نه به رضایت کوتاه مدت مشتری، مشتری را در بلندمدت خوشحال می‌کنیم. فردریک می‌توانست با توسعه ویژگی‌های سفارشی مشتری موافقت کرده و همان اول او را خوشحال کند، ولی این امر باعث می‌شد که هزینه پروژه بیشتر شده و به تأخیر بیافتد و ما ریسک از دست دادن مشتری را داشته باشیم.

فابین^۲، بنیان‌گذار و موسس اودوو

² Fabien



"Go-Live" at Industrial Taylor: Michaël, Project Leader with warehouse operators.



۰۳

نقش‌ها

معمولاً فروشندگان ERP نقش‌های مختلفی را برای تحلیل و تامین منافع کسب‌وکارها برای استقرار موفق پروژه تعریف می‌کنند: مدیران پروژه، تحلیل‌گران کسب‌وکارهای کوچک، تحلیل‌گران کسب‌وکارهای بزرگ، تست‌کننده‌ها، مربیان و ... ولی آشپز که دو تا شد آش یا شور می‌شود یا بی نمک!

تصمیم‌گیری درست همیشه نیازمند برقراری توازن بین نیازهای خاص کسب‌وکار و امکانات موجود نرم افزار است. اگر نقش تحلیلگر کسب‌وکار و کارشناس محصول را از هم تفکیک کنید، ممکن است تصمیمات ناکارآمدی گرفته شوند.

کار با اودوو، نسبت به سایر ERP‌های رایج، بسیار راحت‌تر است. این ویژگی اجازه می‌دهد یک شخص بتواند هم کسب‌وکار را بشناسد و هم نرم‌افزار را - امکانی که خیلی از رقیب‌ها از آن بی‌بهره هستند.

نقش‌های دخیل و مسئولیت‌های هرکدام در پروژه‌های اودویی عبارتند از:

تسهیل‌گستر: رهبر پروژه

رهبران پروژه تصمیم‌گیرندگان اصلی پروژه هستند، ولی اغلب با توجه به مسئولیتی که دارند نقش‌های زیادی ایفا می‌کنند؛ از جمله مدیریت پروژه، تحلیل کسب‌وکار و کارشناسی محصول.

به عنوان مدیر پروژه، با انجام کارهای زیر، پروژه را هدایت می‌کنیم:

- تعریف برنامه‌ریزی برای پروژه و پیگیری آن
 - تمرکز بر اهداف اصلی
 - همسوسازی SPoC (مخاطب تماس واحد یا نماینده مشتری) در مورد پروژه
 - استفاده از منابع مناسب و پیش‌بینی ریسک‌ها
- به عنوان تحلیلگر کسب‌وکار و کارشناس محصول، به روش‌های زیر دنبال ساده‌تر کردن کارها هستیم:**

- تصمیم‌گیری در مورد چگونگی استقرار نیازمندی‌های خاص
- به چالش کشیدن خواسته‌های مشتری و مدیریت انتظار آن‌ها
- پیکربندی اودوو

- ایمپورت داده‌های مورد نیاز

- مشخصه‌نویسی (در صورت نیاز به هرگونه توسعه و ایجاد ویژگی جدید)

رهبر پروژه تسهیل‌گستر باید رابط اصلی ارتباط با مشتری در فرایند استقرار باشد و مشتری در صورت نیاز با او در ارتباط است.

تسهیل‌گستر: کارگردان پروژه

در پروژه‌های بسیار بزرگ یا دولتی، علاوه بر رهبر پروژه، کارگردان پروژه نیز تخصیص می‌یابد. تمرکز رهبر پروژه بر روی استقرار پروژه است، ولی کارگردان با ارائه دید سطح بالاتر در مورد پروژه، تلاش می‌کند انتظارات مدیران را مدیریت کند و پروژه را بهتر ارائه کند.

نقش آن‌ها این است که با انجام موارد زیر، تصمیم‌گیرندگان را مطلع و متعهد به پروژه کند:

- ارائه گزارش پیشرفت پروژه به کمیته راهبری

- رهگیری کارایی و تأثیرگذار بودن پروژه

- ارائه راهکار برای رفع ناکارآمدی‌های نحوه انجام پروژه (برای هر دو طرف)

بر خلاف رهبر پروژه، کارگردان پروژه تمام وقت روی یک پروژه کار نمی‌کند، بلکه پروژه را از نمای بالاتر تحت نظر دارد. در پروژه‌های کوچک‌تر این نقش مستقیماً توسط رهبر پروژه انجام می‌شود.

مأموریت داشتیم برای یک شرکت تجاری بزرگ که مشغول ادغام دو شرکت بود، یک ERP با حدود کامل برای بیش از ۳۰۰۰ کاربر استقرار دهیم.

در ابتدا از روش آن‌ها برای مدیریت پروژه پیروی کردیم. به عنوان یک شرکت خدماتی با تجربه، آن‌ها می‌خواستند نحوه انجام کارها را به ما بیاموزند. اما بعد از چند ماه، پروژه با مشکل مواجه شد.

من رویکرد جدیدی را به کمیته راهبری پروژه پیشنهاد کردم، روشی که به رویکرد ما نزدیک‌تر بود. طبق این پیشنهاد، مکانیزم کار را بر اساس روش کارمان در تسهیل‌گستر تغییر دادیم:

- کار به کمک نماینده مشتری و ارائه نسخه دموى هفتگى (فقط يك نفر تصميم مى‌گیرد و ديگر كميته رهبرى وجود نخواهد داشت).
 - به چالش كشیدن هر درخواست تا ببينيم آیا مى‌توان از انجام آن صرف نظر کرد يا بايد به روشى ديگر انجام داد (تا آنجا كه ممكن است بر اساس رويه استاندارد نرم‌افزار عمل شود).
 - رد کردن و نه گفتن به درخواست‌هاى غيرمنطقى و وقت‌گیر
 - کنار گذاشتن بيشتر افراد پروژه و درگیر کردن مستقيم تصميم‌گیرندگان (به منظور جلوگیری از هدر رفتن زمان در چرخه‌هاى تأييد فازها)
- ابتدا مشتری نااميد شد (بلاخره ما به عنوان يك تيم جوان، نحوه مدیریت پروژه بزرگ اين شرکت با تجربه را به چالش كشیده بوديم)، اما با پیشروی پروژه و تحويل آن در زمان و شرایط تعريف شده، مدیران بسيار خوشحال شدند و توانستيم طبق تعهدات زمانى پروژه را تحويل دهيم.

آقای گرگورى، مدير پروژه، Odoo BE

تسهيل گستر: کارشناس برنامه

برای برنامه‌هاى اصلى (حسابدارى، انبار، بازاریابى، توليد، وب‌سایت)، فردى كه بيشترين دانش را دارد به عنوان کارشناس برنامه در نظر گرفته مى‌شود.

کارشناسان برنامه بخشى از پروژه نيستند. آن‌ها ارزیابى و کارشناسى انجام مى‌دهند و در پروژه‌هاى مختلف شرکت کار مى‌کنند. هدف آن‌ها علاوه بر کاهش حجم توسعه‌هاى سفارشى در پروژه‌ها، پشتیبانى تحليلگران تجارى برای مسائل پیچیده هستند. با همين هدف، اين افراد تحليل ROI (برای راهکار) انجام داده و راهکارهاى هوشمندانه‌اى با استفاده از رويه استاندارد برنامه ارائه مى‌کنند، «بايد باشد/بهبتر است باشد» يا تقسيم‌بندى فاز را به چالش مى‌کشند، و اطمینان حاصل مى‌کنند كه از توسعه چیزهاى كه واقعاً ضرورى نيستند پرهيز كنيم.

تسهيل گستر: توسعه‌دهنده (برنامه‌نويس)

همه پروژه‌ها به توسعه‌دهنده نیاز ندارند. اكثر شرکت‌هاى كوچك (كمتر از ۵۰ نفر) از بسته استاندارد سازمان‌يار استفاده مى‌کنند و نیازى به توسعه سفارشى ندارند.

توسعه‌دهنده تنها و تنها زمانی وارد کار می‌شود که کسب‌وکار مشتری نیازمند توسعه اختصاصی باشد.

مشتری: مخاطب تماس واحد (SPoC) - نماینده مشتری

برای سرعت بخشیدن، ساده سازی و کاهش هزینه‌های استقرار تا حد ممکن، لازم است یک هم‌پیمان و شخص توانمند برای ارتباطات از سمت مشتری داشته باشیم. برای این کار، رهبر پروژه نیازمند یک پروفایل معادل است.

نماینده مشتری (SPOC) به عنوان مدیر پروژه، همکاری نزدیکی در خصوص موارد زیر با رهبر پروژه دارد:

- پیگیری پروژه را انجام می‌دهد.
- سفیری است که کاربران نهایی را متقاعد می‌کند (مدیریت تغییر).
- اطمینان حاصل می‌کند که برنامه پروژه مطابق با دستور کار و محدودیت‌های شرکت است.
- ما SPoC (نماینده مشتری) را یک «کاربر نهایی فوق‌العاده» می‌دانیم که با انجام موارد زیر درک ۳۶۰ درجه‌ای از نیازمندی‌های پروژه دارد:
- جمع‌آوری و ارزیابی نیازهای پروژه
- آموزش کاربران نهایی با حمایت رهبر پروژه (مربی بهتر از همکاری که فرایندهای داخلی را می‌داند وجود ندارد)
- تبدیل شدن به یک متخصص داخلی سازمان‌یار و اطمینان از اولین سطح پشتیبانی از همکارانشان
- در تقسیم مسئولیت موفقیت پروژه با رهبر پروژه، انتظار داریم نماینده مشتری در هر مرحله از پروژه دخیل باشد. بنابراین لازم است که **این فرد:**
- همیشه در دسترس پروژه باشد
- اختیار تصمیم‌گیری داشته باشد

مشتری: نقش‌های بیشتر

در پروژه‌های بزرگ ممکن است نقش‌های بیشتری نیز برای پروژه تعریف شوند:

- **کمیته راهبری:** کمیته‌ای (متشکل از تصمیم‌گیرندگان از سمت مشتری و کارگردان پروژه از سمت تسهیل‌گستر) که در مورد اولویت‌ها و متدولوژی‌های پروژه تصمیم می‌گیرد و پیگیر موفقیت پروژه است.
- **کاربران کلیدی:** علاوه بر نماینده مشتری (SPoC)، کاربران کلیدی نیز به عنوان یک متخصص در حوزه کاری خود عمل می‌کنند و به نماینده مشتری کمک می‌کنند تا نیازمندی‌ها تعریف شوند. آن‌ها همچنین موارد تحویل داده شده را تست و ارزیابی می‌کنند.
- **اسپانسرها (حامیان مالی):** معمولاً مدیر عامل (CEO) یا مدیر مالی (CFO) است که هزینه پروژه را می‌پردازد و اهداف سطح بالایی دارد. این افراد نیز معمولاً بخشی از کمیته راهبری هستند.

«دو سال پیش، دو پروژه را با دو شرکت تولیدی که گردش کارهای مشابهی داشتند و هر دو متعلق به یک شخص بودند شروع کردم. در ابتدای پروژه، دو SPoC داشتیم: اولی مدیر عملیاتی یکی از شرکت‌ها بود و دیگری مدیر عامل (CEO) گروه.

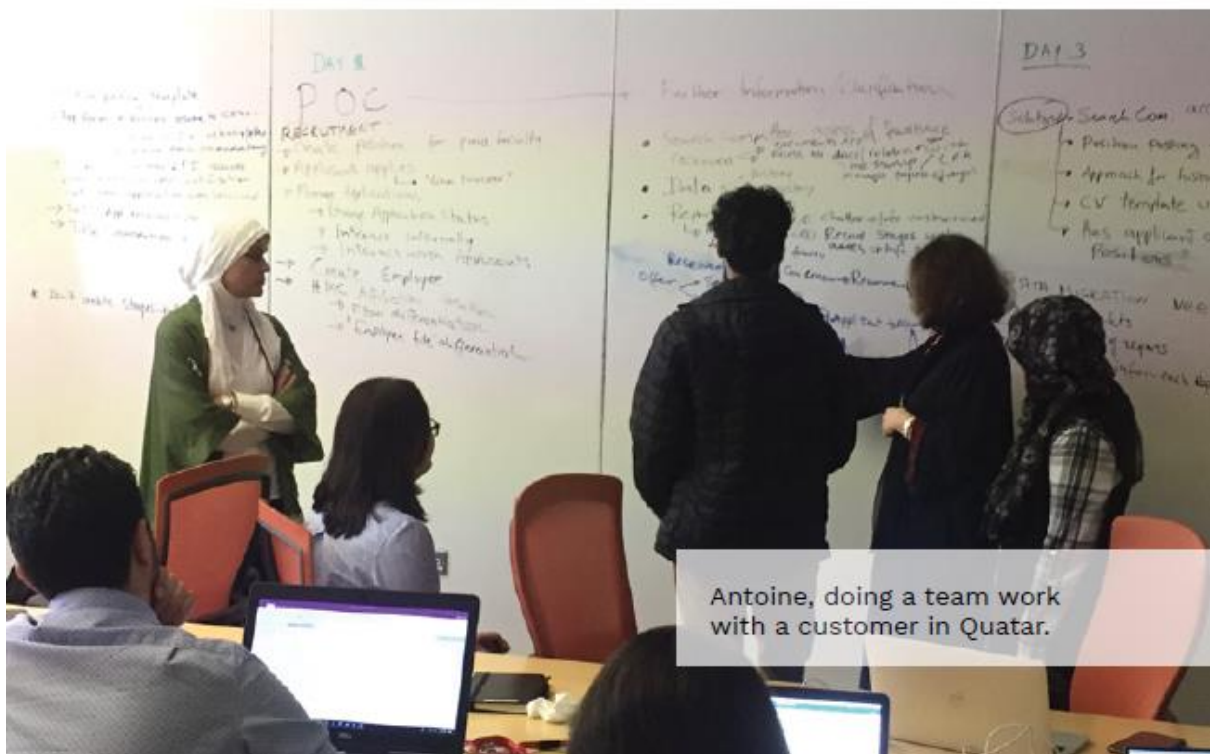
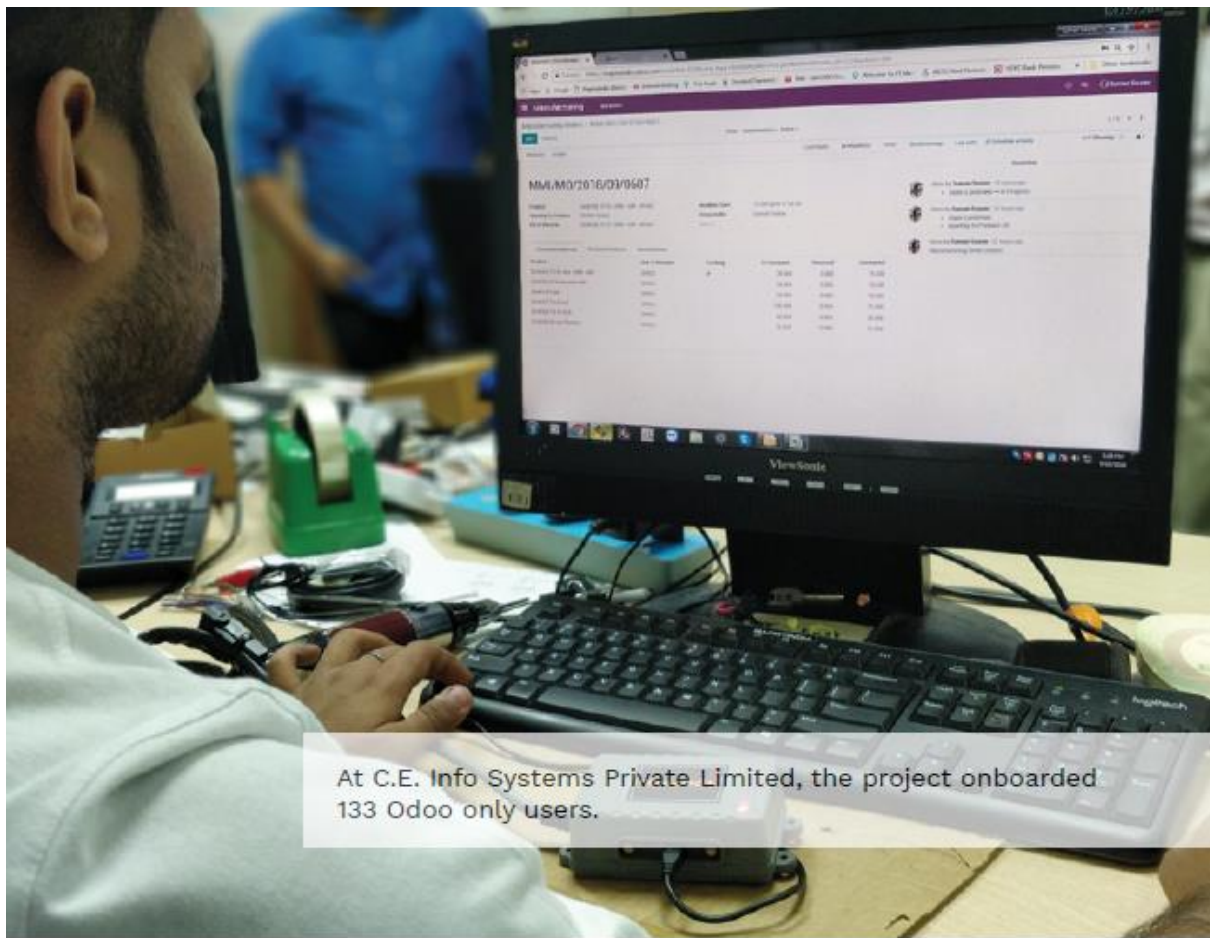
استقرار پروژه اول بسیار خوب انجام شد و در عرض چند ماه کل پروژه را زیر بار بردیم. دلیل آن همکاری خوب نماینده مشتری بود. برعکس، استقرار پروژه دوم به علت عدم دسترسی به مدیر عامل (به عنوان نماینده مشتری) خیلی سخت بود.

تصمیم گرفتیم که نماینده مشتری را عوض کنیم، ولی متأسفانه مدیر عامل به شخص جدید اعتماد نداشت. تمام تصمیم‌ها باید توسط مدیر عامل گرفته می‌شد که باعث می‌شد روزهای بیشتری به فرایند کار اضافه شود. گفتگو با نماینده جدید خوب پیش می‌رفت، اما او اختیاری در این حوزه نداشت. پروژه تبدیل به یک کابوس شده بود و استقرار فاز اول آن ماه‌ها طول کشید.

بعد از استقرار زیربار اولیه، دوباره تصمیم گرفتیم تا نماینده مشتری را تغییر دهیم. شخص مسئول استقرار پروژه در شرکت اول، مسئولیت استقرار شرکت دوم برای فازهای بعدی را به عهده گرفت. مدیر عامل نیز به تصمیماتی که مسئول جدید اتخاذ

می‌کرد اعتماد داشت و نیازی به تأیید نبود. پس فقط با بهبود روند تصمیم‌گیری، کارایی افزایش یافت».

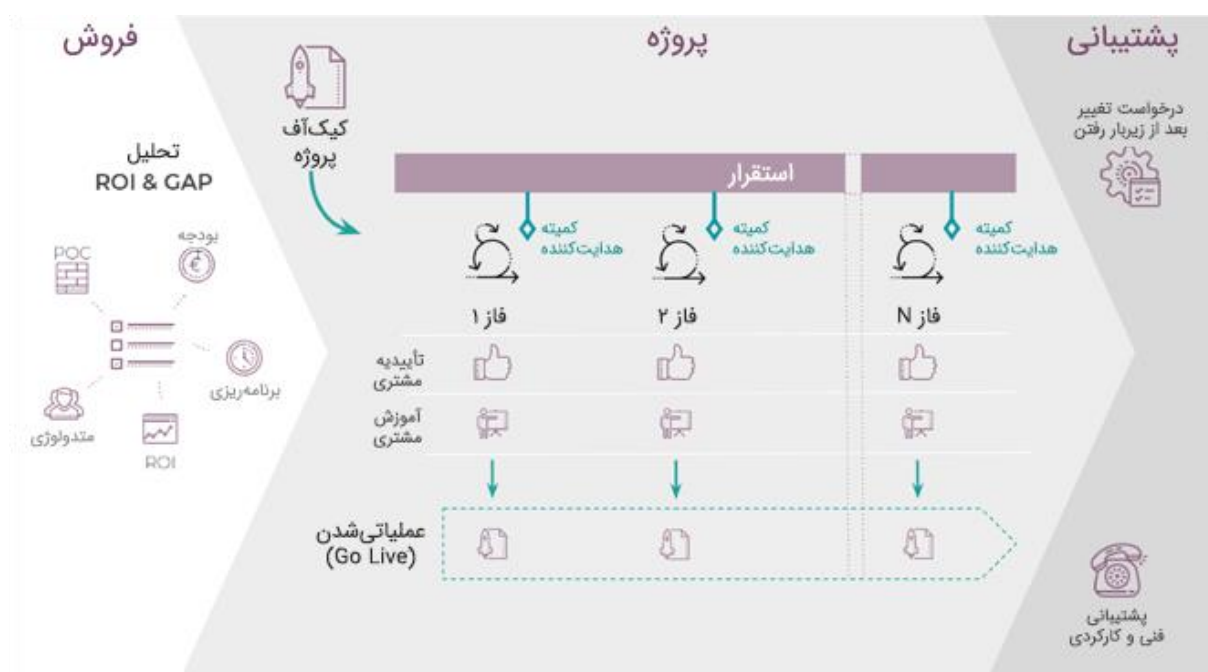
بنیامین، رهبر پروژه، Odoo BE



فازهای استقرار

مراحل استقرار پروژه و مدت زمان نسبی آن‌ها عبارتند از:

فاز	زمان	اهداف
۱) تحلیل ROI	۱۰٪	تحلیل ROI، فازبندی و بودجه‌بندی
۲) کیک‌آف	۵٪	همسویی ذی‌نفع‌ها در خصوص متدولوژی + آموزش استاندارد
۳) استقرار	۸۰٪	سری چرخه‌ها: تحلیل، توسعه، تأیید، آموزش کاربر کلیدی
۴) عملیاتی شدن (Go-live)	۳۵٪	آموزش کاربر نهایی، باگ فیکس
۵) توسعه ثانویه	متغیر	توسعه حدود یا افزودن ویژگی‌های سفارشی



مسیر معمول استقرار پروژه

۱) تحلیل ROI

در پروژه‌های بزرگ، قبل از تعهد مشتری به کل پروژه و بودجه‌بندی، خدمتی به نام تحلیل بازگشت سرمایه (ROI) را خریداری می‌کند. با توجه به حجم پروژه، این مرحله ۳ الی ۵۰ روز طول می‌کشد. در پروژه‌های بسیار کوچک (کمتر از ۴ ماه)، تحلیل ROI مرحله مجزایی نیست و در فاز کیک‌آف انجام می‌شود.^۴ تحلیل بازگشت سرمایه، به مشتریان امکان می‌دهد:

^۳ در پروژه‌های بزرگ ورود به حالت فعال و زنده نیازمند زمان بیشتری است (از ۱۰٪ ال ۱۵٪) که علت آن سنگینی بیشتر مدیریت تغییر است.

^۴ از قالب‌های فصل هشتم «۸ مرجع دیگر» فقط برای تحلیل ROI واقعی استفاده می‌کنیم (پروژه‌های بزرگ‌تر)

- برنامه زمان‌بندی و بودجه‌بندی دقیقی به دست آورند.
- بازگشت سرمایه، سود و زیان را بررسی و ارزیابی کنند.
- مشخصه‌های مورد نیاز خود را با توجه به نرم افزار بررسی کنند.
- تردیدهای خود را در مورد پروژه و تیم پروژه از بین ببرند.

رهبر پروژه نیز این موارد را ارائه می‌دهد:

- تحلیل میزان صرفه‌جویی‌ها و منافع مشتری (بازگشت)
- برنامه بودجه‌بندی و زمان‌بندی استقرار (سرمایه‌گذاری)
- تطبیق نیازهای کسب‌وکار و ویژگی‌های محصول
- اثبات مفهوم (PoC)^۵: ارائه دمو برای گردش کارهای کلیدی تجاری
- استراتژی مدیریت تغییر

فازهای تحلیل ROI:

۱. **جلسه با ذی‌نفع‌ها:** انتظارات را مشخص کنید و اهداف، انگیزه‌ها و ریسک‌های موجود را در کیک‌آف ROI تعریف کنید.

۲. **نحوه کارت را به من نشان بده (AS IS):** از هر دیپارتمان با یک کاربر کلیدی همکاری کنید تا نحوه کار فعلی آن‌ها را درک کنید:

- تمام گردش کارهای نرم‌افزار فعلی آن‌ها را بررسی کنید (با اسکرین شات، یا ویدئو) و نمونه‌هایی از هر گزارش و داده نمونه (۵ نام محصول، ۵ مشتری، بخش‌ها و غیره) دریافت کنید.
- نقاط ضعف فعلی آن‌ها را شناسایی کنید.
- سپس، یک اثبات مفهوم با سازمان‌یار (با استودیو ولی بدون توسعه سفارشی) برای استفاده در کارگاه‌های کاربران کلیدی پیکربندی کنید (برای مواردی که نمی‌توانید با استودیو انجام دهید، طرح اولیه ایجاد کنید).

۳. **کارگاه با کاربران کلیدی (To Be):**

⁵ Pfoor of Concept

- کارهایی که باید انجام شوند را تأیید کنید.
- نقاط درد و خلاءها را شناسایی کنید.
- تب «بازگشت سرمایه» را تکمیل کنید: ببینید در هر دپارتمان افراد چگونه زمان خود را صرف می‌کنند.
- ۴. بررسی هم‌تا توسط متخصصان سازمان‌یار و توسعه‌دهندگان انجام می‌شود تا راهکارهای پیشنهادی به چالش کشیده شوند.
- ۵. نتایج را با استفاده از اسلاید ارائه نهایی ROI (ضمیمه D) ارائه کنید، و یک دمو از محصول انجام دهید (یا اگر نمی‌توانید با دمو انجام دهید، یک طرح اولیه بصری ارائه کنید).

چرا کارگاه‌ها را به دو مرحله AS IS (نمایش نحوه کار فعلی) و TO BE (کاربران کلیدی) تقسیم می‌کنیم:

از آنجایی که مشتریان ترس از دست رفتن تصمیمات کلیدی را دارند، معمولاً می‌خواهند افراد کلیدی زیادی را به جلسات بیاورند. درگیر کردن افراد زیاد برای مدیریت تغییر خوب است، اما برای انجام تحلیل و پیشبرد تصمیم‌گیری‌ها غیر موثر است.

برای کاهش این اثر، کارگاه‌ها را به دو فاز تقسیم می‌کنیم: کارگاه تحلیل نرم‌افزار فعلی و کارگاه کاربران کلیدی.

فاز اول، «به من نشان دهید چگونه کار می‌کنید»، به شکل یک فاز غیر استراتژیک ارائه می‌شود (پس نیازی نیست همه مدیران را دور میز بیاورید). مشتری باید برای هر جلسه فقط یک نفر را برای نشان دادن نحوه کار با نرم‌افزار فعلی خود اختصاص دهد. در پایان این فاز، بر اساس آنچه دیده‌ایم یک POC («همانطور که هست» = «ضروری است») طراحی می‌کنیم و خودمان همه تصمیمات را می‌گیریم (بدون رفت و برگشت).

فاز دوم شامل یک سری کارگاه با کاربران کلیدی است (در این مرحله اشکالی ندارد افراد بیشتری در جلسات حضور داشته باشند). هدف این است که اطلاعات بیشتری در مورد تغییراتی که می‌خواهند اعمال شود به دست آورید و فرضیات و POC فاز قبلی را تأیید کنید. به لطف فاز اول، بسیار کارآمدتر خواهید بود: یک POC برای ارائه

خواهید داشت، قبل از ملاقات با کاربران کلیدی از کسب‌وکار مشتری مطلع هستید و غیره.

نکاتی برای تحلیل

حین مصاحبه:

- **مثل یک فروشنده رفتار کنید و فروشنده باشید!** در نظر داشته باشید که هنوز پروژه فروخته نشده است. در این مرحله، سعی در اطمینان بخشی به مخاطبین و ایجاد انگیزه در آن‌ها داشته باشید. از ویژگی‌های کلیدی دمو ارائه کنید.
- در تحلیل «AS IS»، به صورت ترکیبی از **اسکرین‌شات یا ویدئو‌شات** راهکار فعلی آن‌ها استفاده کنید و **گزارش‌ها و داده‌های نمونه را چاپ بگیرید**.
- بعد از اطمینان بخشی به کاربران کلیدی درباره پروژه، **ببینید که نفرات چگونه وقت خود را صرف می‌کنند** (X% بر روی این، Y% بر روی آن) که یک عنصر کلیدی برای ارزیابی بازگشت سرمایه بالقوه است.
- **ببینید نفرات در حال حاضر چگونه کار می‌کنند:** در مورد نرم‌افزار فعلی آن‌ها درخواست دمو کنید و یک نسخه از تمام اسنادی که استفاده می‌کنند دریافت کنید. وضعیت فعلی از اهمیت بیشتری نسبت به اهداف آینده برخوردار است، چرا که حداقل حدود پروژه قابل استقرار را مشخص می‌کند. اگر امروز به بهترین شیوه ممکن نحوه کار آن‌ها را بدانید، قادر خواهید بود که الزامات آن‌ها را به چالش بکشید و ناکارآمدی‌شان را تشخیص دهید.
- **نقاط درد کاربران کلیدی را بشناسید:** برای کسب ایده در مورد رایج‌ترین نقاط درد هر دپارتمان، از قالب تحلیل ROI استفاده کنید.
- **برای هر مشکلی راهکاری پیدا کنید:** سعی کنید تا حد امکان از راهکارهای استاندارد استفاده نموده و به هر درخواست کاربر اصلی پاسخ ندهید، بلکه سعی کنید درخواست‌ها را به چالش بکشید و در موردشان بیاندیشید.
- **هیچ وقت گزینه‌های متعددی به مشتری ارائه ندهید:** به عنوان رهبر پروژه، باید بهترین‌ها را پیشنهاد دهید و خودتان تصمیم بگیرید که کدامیک مناسب است.

مشتری باید خواسته‌های خود را بر اساس چیزی که شما پیشنهاد می‌کنید، به چالش بکشد نه اینکه او تصمیم بگیرد که چه کاری کنیم.

- **مشتری را مجبور نکنید بین ویژگی «الزامی» یا «اختیاری»، یا اینکه همه چیز اجباری و الزامی است، تصمیم‌گیری کند.** وقتی فکر می‌کنید باید یک ویژگی را از حدود پروژه خارج کنید، با طبقه‌بندی آیتم‌های «اختیاری» برای آن‌ها تصمیم بگیرید. به خاطر داشته باشید که نقش مشتری این است که پیشنهاد شما را به چالش بکشد.

- **تصویر کلی** داشته باشید: ذی‌نفع‌ها از قبل اهداف کلیدی و مشکلات را به شما گفته‌اند. شغل شما این است که یک راه‌حل پایدار پیشنهاد کنید که به نگرانی‌های اصلی مدیریت توجه دارد و از استفاده کاربران نهایی از سیستم اطمینان حاصل می‌کند.

بعد از مصاحبه:

- **یک بررسی همسان با یک کارشناس تسهیل گستر** برنامه‌ریزی می‌شود. این فرد تحت تأثیر مشتری نخواهد بود و به همین علت می‌تواند تصمیمات سختی بگیرد و نقد کند.

- **اهداف بررسی همسان عبارتند از:**

۱. ارزیابی اینکه آیا توسعه سفارشی واقعاً لازم است یا خیر، و اگر چنین است، به اولویت‌بندی توسعه‌ها به منظور کاهش بودجه و بر هم نوردن برنامه زمانی.

۲. بررسی اینکه آیا با نگاه به نوع صنعت مشتری، نقاط درد و مشکلات اصلی کلیدی به درستی شناسایی شده‌اند یا خیر.

۳. بررسی کیفی تحلیل‌ها و ارزیابی امکان‌سنجی کلی و انسجام راهکار پیشنهاد شده.

- **همه توسعه‌های سفارشی باید به دو دسته تقسیم شوند:**

۱. توسعه‌ای که قبل از رفتن به حالت زیر بار الزامی است (یعنی نمی‌توانید بدون آن کسب‌وکار را عملیاتی کنید).

۲. توسعه‌ای که می‌تواند به مرحله پیاده‌سازی ثانویه و پس از عملیاتی شدن پروژه موکول شود (یعنی می‌توانید کسب‌وکار را بدون آن عملیاتی کنید، اما حالت بهینه نخواهد بود).

در پایان:

- **تحلیل‌های خود را خلاصه کنید** (پوشش بخش‌های کارکردی و تجاری، منابع مورد نیاز در هر دو طرف، برنامه‌ریزی و ریسک‌ها).
- برای اطمینان بخشیدن به ذینفعان، یک **دموی اختصاصی** ترتیب دهید و به مزایایی که از سازمان‌یار به دست خواهد آمد اشاره کنید. اگر ارائه دمو امکان‌پذیر نیست، می‌توانید طرح‌های اولیه‌ای به شکل بصری آماده کنید (برای مثال در استودیو) تا راهکار کلیدی خود را نمایش دهید.

جعبه‌ابزار 📦 قالب‌های آماده استفاده

- ROI - کارگاه کاربران کلیدی:

https://www.odoo.com/r/roi_key_user_intw

- ROI - ابزار تحلیل

https://www.odoo.com/r/roi_analysis

- ROI - نهایی‌سازی ارائه

https://www.odoo.com/r/roi_closing

۲) کیک آف پروژه

جلسه کیک آف پروژه برای همراه کردن افراد برگزار می‌شود. هدف این جلسه ایجاد انگیزه در شرکت مشتری، مدیریت انتظارات، جلب رضایت آن‌ها نسبت به رویکرد ما و از همه مهم‌تر، ایجاد یک برنامه مستحکم است!

باید بدانید که این مرحله چقدر مهم و حیاتی است. موفقیت کل پروژه به نحوه پیاده‌سازی و اجرای شما بستگی دارد. به همین دلیل حداقل ۱۰٪ از زمان پروژه را صرف آن می‌کنیم.

اهداف کیک آف عبارتند از:

- نماینده مشتری را در جریان متدولوژی استقرار قرار دهید و چشم‌اندازی از پروژه به او ارائه کنید.
- برای اطمینان از امکان‌پذیر بودن پروژه، یک تحلیل سریع ROI یا نرخ بازگشت سرمایه انجام دهید (اگر هنوز انجام نشده)
- طرح (برنامه‌ریزی) پروژه را نهایی کنید
- نماینده مشتری را همسو کنید و مطمئن شوید وقت کافی برای یادگیری سازمان‌یار سرمایه‌گذاری خواهد کرد
- تیم پروژه مشتری را در خصوص استراتژی تغییر همسو کنید



Renee deployed 7 Odoo apps to organize the production of branded products at Inproma.

پروژه‌ای به نام Electronics123 به من محول شد. پیامی که فروشنده به من انتقال داد با این مضمون بود «این مشتری قطعاً به ماژول‌های انبار، تولید، خرید، مدیریت فروش، وبسایت و تجارت الکترونیکی نیاز دارد که باید در ۲ هفته زیر بار باشند. قرارداد او با شرکت Netsuite طی این دو هفته تمام خواهد شد و در نتیجه برای ادامه فعالیت‌ها سیستم مدیریتی نخواهد داشت.»

من فقط ۱۲ روز فرصت داشتم تا ERP فعلی سازمان آن‌ها را به سیستم جدید مهاجرت دهم. مکالمات من و آقای یوهان، مدیر عامل شرکت، در جلسه کیک‌آف به این صورت بود:

«در وهله اول اینکه اجرای این پروژه غیر ممکن است و شکست خواهیم خورد. معمولاً برای هر برنامه به ۲ هفته زمان نیاز داریم و اگر احتمال کمی برای اجرای موفق وجود داشته باشد باید اینطور عمل کنیم: ۱) کاملاً با شیوه‌های استاندارد پیش برویم، ۲) هرکاری را که می‌گویم، بدون سوال پیچ کردن انجام دهید، چون من وقتی برای توضیح هر تصمیمی که می‌گیرم ندارم.» او هم قبول کرد.

ما ۹ شبانه روز با هم کار کردیم. او فرآیندهای کسب‌وکار را توضیح می‌داد و من در حالیکه سیستم را پی‌کربندی می‌کردم، خودم همه تصمیمات را می‌گرفتم. شرکت بعد از ۹ روز کار با تمامی برنامه‌ها وارد مرحله زیربار شد! این پروژه یکی از بهترین مشتری‌ها و پروژه‌هایی بود که تا به حال داشتم.

بیش از این نمی‌توانم بر اهمیت جلسه کیک‌آف تأکید داشته باشم. این پروژه به ظاهر «غیر ممکن» به واسطه مدیریت درست انتظارات در کیک‌آف «ممکن» شد. همچنین به خاطر داشته باشید که رهبران پروژه نباید از تصمیم‌گیری از طرف مشتری بترسند؛ چه بسا که این حرکت باعث راحت‌تر شدن روند کار می‌شود. نقش مشتری تصمیم‌گیری درباره کارهای قابل انجام نیست، بلکه نقش او تأیید آن چیزی است که پیشنهاد می‌کنید.

لارنس، مدیر پروژه، Odoo SF

نکاتی برای کیک‌آف

- **مستقیماً به مسائل رسیدگی کنید:** اگر فکر می‌کنید برنامه‌ریزی خیلی کوتاه است، برای به تعویق انداختن سررسید تحویل مذاکره کنید. همچنین، اگر در

خصوص امکان‌پذیری، ذهنیت، یا ویژگی‌ها درک نادرستی تشخیص دادید، بلافاصله در مورد آن بحث کنید و این صحبت را به تأخیر نیندازید. رهبر پروژه بی‌تجربه، از بحث‌های پیچیده و دشوار اجتناب می‌کند که می‌توان گفت اشتباه رایجی است.

- **مشارکت مشتری را بررسی کنید:** مطمئن شوید که افراد درستی از طرف مشتری درگیر پروژه هستند و زمان و دانش کافی برای انجام وظایف‌شان در اختیار دارند.

- **برای آموزش نماینده مشتری وقت بگذارید:** پلتفرم آموزش الکترونیکی موجود در سایت تسهیل‌گستر را به او معرفی کنید، نماینده را با کتاب راهنمای آنلاین آشنا کنید و گردش کارهای اصلی را به او آموزش دهید. دقت کنید که اگر نماینده مشتری تخصص و مهارت کافی در استفاده از سازمان‌یار نداشته باشد، قادر به انجام وظایف خود نخواهد بود.

- **انتظارات مشتریان را مدیریت کنید:** این یکی از اصلی‌ترین وظایف رهبر پروژه است. سررسیدهای کوتاه مشخص نکنید، ویژگی‌های پیچیده قول ندهید، نگوید تغییر آسان خواهد بود، به همه چیز بله نگوید. در کل هر چقدر کمتر زیر بار تعهد بروید، بیشتر می‌توانید فراتر از انتظار مشتری عمل کنید.

جعبه‌ابزار 📦 قالب‌های آماده استفاده

- ROI - کیک‌آف

https://www.odoo.com/r/roi_kickoff

با استفاده از دو داستان زیر اهمیت پیروی از این قوانین را به شما نشان می‌دهم:

۱) استقرار ناموفق

مشتری دقیقاً می‌دانست که چه می‌خواهد. من به جای اینکه خواسته‌های او را از همان ابتدا به چالش بکشم، همه چیز را قبول کردم که اشتباه بزرگی بود.

امروز، هزینه نگهداری بر دوش مشتری سنگینی می‌کند. او به طور مداوم درخواست‌های جدیدی برای توسعه دارد و نمی‌داند که من چراً مرتباً به او نه می‌گوییم؛

[ولی چون از قبل به همه چیز بله می‌گفتم] حالا دیگر پذیرای راهکارهای جایگزین و استاندارد نیست.

در نتیجه، پروژه برای چند ماه به تأخیر افتاد و قبول دارم که سطح رضایت در پروژه زیاد خوب نیست.

(۲) استقرار موفق

پروژه را از راهی دیگر و با تعیین انتظارات درست برای مشتری آغاز کردم. به مشتری توضیح دادم که به هر درخواست توسعه سفارشی جواب نه خواهم داد، مگر اینکه این نیاز یک «باید باشد» شناسایی شود و راهکار جایگزین دیگری برای آن وجود نداشته باشد.

این رویکرد همه چیز را تغییر داد. مشتری همیشه پذیرای پیشنهادات ما است و توانستیم ۱۰۰ نفر ساعت برای توسعه سفارشی را با استفاده از راهکارهای استاندارد صرفه‌جویی کنیم.

آدریک، رهبر پروژه، Odoo BE

استقرار

سطح پیچیدگی پروژه مهم نیست، پروژه باید دائماً در حال حرکت و رو به جلو باشد. حفظ سرعت پایدار، یکی از عوامل کلیدی موفقیت است. بهترین راه برای حفظ مشارکت بالای مشتری این است که نماینده مشتری در همه امور درگیر باشد.

بعد از فاز کیک‌آف، راهکار طراحی شده به کاربران کلیدی ارائه شده است و حالا زمان آن رسیده که این راهکار عملی شود. در هر فاز، تیم پروژه در چرخه‌های کوتاه کار می‌کند تا بتواند هر هفته، قابلیت‌هایی از سیستم را تحویل دهد. راهکار به طور تدریجی در هر فاز شکل گرفته و به تأیید نماینده مشتری می‌رسد. در صورت لزوم، پیکربندی، ایمپورت داده‌ها و توسعه ویژگی‌های اختصاصی به طور موازی توسط رهبر پروژه و توسعه‌دهنده پیش برده می‌شوند.

پیکربندی

رهبر پروژه خودش نرم‌افزار را پیکربندی می‌کند، از جمله سفارشی‌سازی‌هایی که از طریق برنامه استودیو انجام می‌شود (ولی نه توسعه‌های سفارشی نیازمند

برنامه‌نویسی). بعد از اینکه برنامه‌ها پی‌کربندی شدند، رهبر پروژه، نماینده مشتری و کاربران کلیدی را برای تأیید تنظیمات انجام شده در یک جلسه آموزشی درگیر می‌کند.

ایمپورت داده‌ها

با توجه به حجم و پیچیدگی داده‌های ایمپورت، این کار توسط رهبر پروژه یا توسعه‌دهنده انجام می‌شود. با پیروی از دستورالعمل‌های رهبر پروژه، نماینده مشتری و کاربران کلیدی داده‌های ایمپورت را جمع‌آوری و فایل ایمپورت را آماده می‌کنند.

انتقال داده از نرم افزار فعلی به سازمان‌یار می‌تواند موجب تأخیر شود و نیازمند تصمیم‌گیری صحیح است:

- **به بهانه کیفیت داده، زیر بار رفتن را به تأخیر نیندازید:** ایمپورت پاک‌ترین داده‌ها بدون ایراد، به شرطی مطلوب است که پروژه را به تأخیر نیندازد. بنابراین اگر مشتری داده‌ها را به موقع پاک‌سازی نکرده باشد و از داده‌های خود در همین حالت استفاده می‌کند، برای پاک‌سازی آن نباید زیربار رفتن را به تأخیر بیندازیم. می‌توان بعضی از پاک‌سازی‌ها را پس از حالت زیربار مستقیماً در سازمان‌یار انجام داد.

- **داده‌های اصلی را ایمپورت کنید، و از ایمپورت کامل داده‌های تاریخی اجتناب کنید** (در صورت امکان): این کار موجب هدر رفتن زمان و هزینه شده و بازگشت سرمایه خیلی کمی در طولانی‌مدت دارد.

توسعه ویژگی اختصاصی

رهبر پروژه، مسئول موفقیت پروژه است. بنابراین، او تصمیم می‌گیرد که آیا توسعه سفارشی (که ریسک تأخیر پروژه را دارد) ارزش دارد یا نه خیر و آیا توسعه سفارشی واقعاً ضروری هست یا خیر. **یادآوری:** که هر چقدر توسعه سفارشی را کاهش دهید، بهتر است.

در این مرحله، رهبر پروژه تأیید می‌کند که چه چیزی باید توسعه داده شود و معمولاً چیزی را انتخاب می‌کند که برای کسب‌وکار الزامی باشد، نه اینکه صرفاً داشتن آن خوب است (می‌توانید بدون آن‌ها نیز کار کنید، ولی ایده آل شما نیست).

رهبر پروژه مشخصه‌های مورد نیاز را می‌نویسد، از جمله سناریوهایی که باید تست شوند و نماینده مشتری مطابقت آن را با الزامات کسب‌وکار تأیید می‌کند. سپس

توسعه‌دهنده وظیفه را بر عهده می‌گیرد و کار را کامل می‌کند. توسعه‌دهنده همچنین مسئول تست‌های خودکار است.

رهبر پروژه ویژگی‌های جدید را تست می‌کند و از ادغام آن‌ها با سایر ویژگی‌ها یا برنامه‌ها مطمئن می‌شود. پس از تأیید توسعه سفارشی، رهبر پروژه نماینده مشتری و کاربران کلیدی را آموزش می‌دهد.

همچنین نماینده مشتری مسئولیت آزمایش و تأیید توسعه سفارشی را بر عهده دارد و در صورت برخورد با مشکل، رهبر پروژه را مطلع می‌کند. رهبر پروژه بازخورد ارائه شده را به همراه توسعه‌دهنده پردازش می‌کند تا باگ‌ها اصلاح شده و تغییرات لازم اعمال شوند.

تأیید و آموزش کاربران نهایی

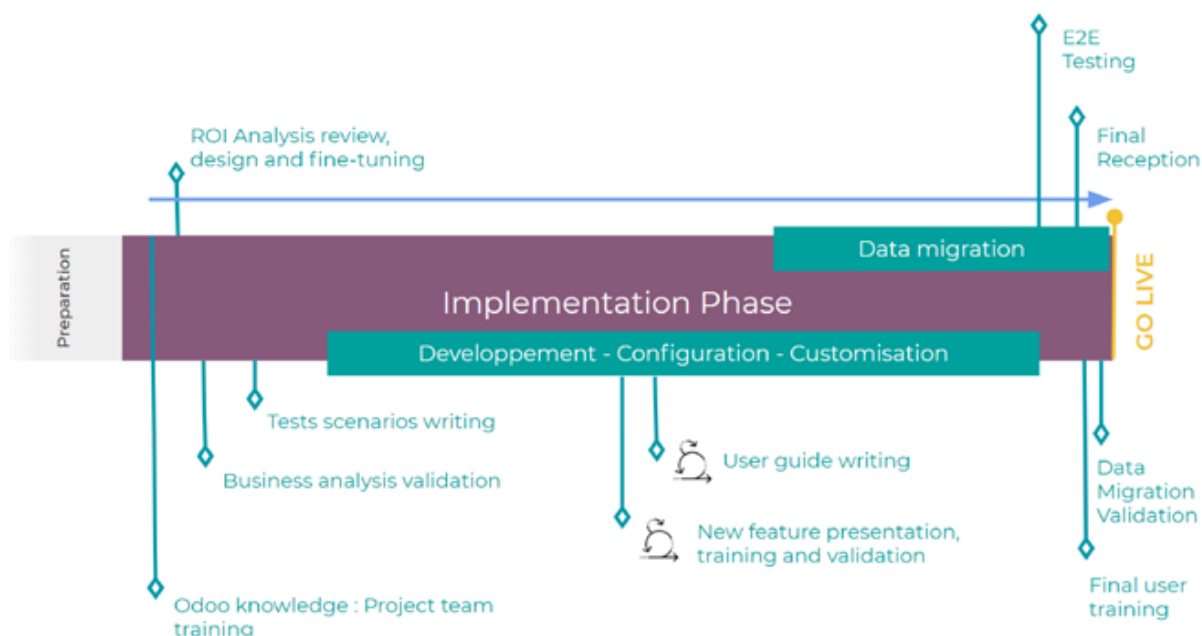
پس از برطرف کردن نیازهای یک مرحله، نماینده مشتری مسئول تمام آزمایش‌های نهایی است و امکان عملیاتی شدن پروژه را اعلام می‌کند. نماینده مشتری و کاربران کلیدی به عنوان متخصصان داخلی اودوو، به تمام کاربران نهایی آموزش می‌دهند.

همچنین، نوشتن راهنمای کاربر نیز به عهده مشتری است، زیرا راهنمای خوب باید با فرایندهای داخلی مشتری مطابقت داشته باشد. به علاوه، نوشتن راهنما توسط مشتری یک راه خوب برای اطمینان از این است که ایشان نرم‌افزار را «در حالت استاندارد» قبل از زیر بار رفتن به طور کامل تست کرده‌اند (هرگز نباید چنین چیزی را به مشتری بگوییم. هیچ چیز «زیادی گران» نیست، بلکه این هزینه ممکن است موجب تضمین تحقق ROI و بازگشت سرمایه در بلندمدت شود).

نکاتی برای استقرار:

- **از نماینده مشتری بخواهید خودش گردش کارهای کسب‌وکار را اجرا کند:** در این حالت نماینده مشتری سریع‌تر یاد می‌گیرد. البته می‌توانید او را راهنمایی کنید، ولی درست‌تر این است که او با موس و کیبرد کار کند. این کار تأثیر شگرفی در بهره‌وری آموزش و درگیری آن‌ها دارد. بهترین راه برای یادگرفتن، انجام دادن آن است، با این کار هم کیفیت آموزش و هم میزان مشارکت او را ارتقاء داده‌اید. همچنین اگر نماینده مشتری برخی از مفاهیم اصلی را درک نکرده باشد، به سرعت آن را متوجه خواهید شد.

- **برنامه‌ریزی پروژه را بر اساس یک سری پیروزی‌های سریع متحول کنید:** برای اینکه مشتری را درگیر پروژه کنید، مرتباً پروژه تحویل دهید. اگر کاربران شروع به استفاده از سیستم کنند، حتی با مازول‌های کم، دانش آن‌ها از سیستم به سرعت بهبود خواهد یافت.
- **همواره مشتری را به چالش بکشید:** دلیل این نیست که لیستی از الزامات داشته باشیم و مشتری دیگر ایده جدیدی نداشته باشد. در کل تغییرات مداوم را در صورتی قبول می‌کنید که مهلت تحویل و بودجه پروژه تحت تاثیر قرار نگیرد. اگر لازم است تغییری پیاده‌سازی شود، در چرخه‌های بعدی انجام خواهد شد. اگر تغییر مورد نظر بر نیازی که قرار است در مرحله بعدی اجرا و پیاده‌سازی شود، تاثیر گذار است، در صورتی آن را بپذیرید که برای جبران زمان و بودجه آن، نیازمندی دیگری را [از چرخه] حذف کنید.
- **اگر در مورد کاری متقاعد نشده‌اید، آن را انجام ندهید:** قولی که فروشنده حین فروش داده است را می‌توان دوباره بحث کرد. اهمیت قرارداد کمتر از موفقیت پروژه است. همیشه می‌توانید مدیر عامل را متقاعد کنید که ایده‌ای را اجرایی نکند (حتی اگر در قرارداد اولیه باشد).
- **جلسات رو در رو برگزار کنید.** جلسات رو در رو یک روش خوب برای حل شرایط پیچیده است، مثل ترس از تغییر، نیاز به اطمینان خاطر و یا فقدان مشارکت.
- **نحوه پیاده‌سازی تغییر را کنترل کنید:** از نظر مدیریت تغییر، بنا است مشتری یک استراتژی ارتباطی تدوین کرده و برای آموزش کاربران نهایی آماده کند. نقش شما این است که به طور مرتب مسیر درست همه چیز را بررسی کنید و به مشتری کمک کنید آن را با واقعیت سازمان مطابقت دهد.



یک مسیر معمول برای استقرارهای عادی

عملیاتی شدن (Go Live)

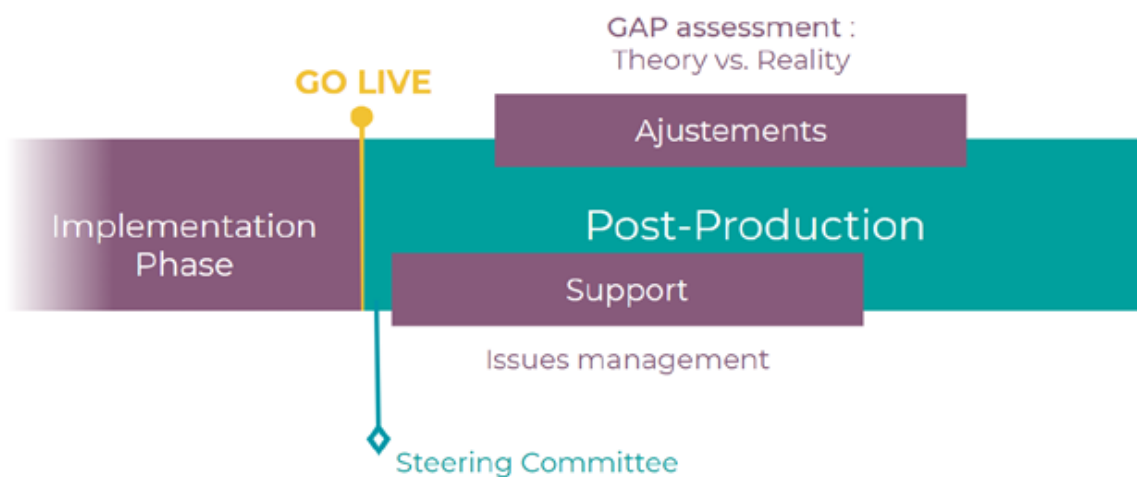
به هنگام ورود به حالت عملیاتی ممکن است با مشکلات غیر قابل انتظاری روبه‌رو شوید که معمولاً به یکی از این دو دلیل است:

- **پایگاه داده به طور کامل تست نشده است:** با تمام توان مطمئن شوید که کاربران کلیدی تمام گردش کارهای تجاری را تست کرده‌اند.
- **کاربران به خوبی آموزش ندیده‌اند:** اگر آموزش ماه‌ها پیش به پایان رسیده است، ممکن است فراموش شده باشند. و اگر کاربران در طول آموزش خودشان تمرین نکرده باشند، احتمالاً مراحل مهم را هم فراموش کرده‌اند.

نکاتی برای عملیاتی شدن:

- **کلاس آموزشی کنفرانس نیست.** نماینده مشتری را تشویق کنید تا کاربران کلیدی با راهنمایی او گردش کارها را خودشان انجام دهند.
- **کاربران کلیدی، تست‌کننده‌های حرفه‌ای نرم‌افزار نیستند.** آزمایش کیفیت سخت و پیچیده است و به احتمال زیاد ممکن است برخی مشکلات نادیده گرفته شوند. بخش‌های پرریسک را نیز به همراه کاربران بررسی کنید.

- **انگیزه و سرعت ایجاد کنید.** برای اینکه به کارگیری نرم افزار توسط افراد به حداکثر برسد، لازم است عملیاتی شدن مورد انتظار باشد، و شاید حتی چیزی که افراد نسبت به آزمایش آن اشتیاق داشته باشند.
- **سریع واکنش نشان دهید.** مشکل داشتن طبیعی است، اگر آن ها را سریع برطرف کنید.
- **از تعویق تاریخ عملیاتی شدن خودداری کنید.** اگرچه تاریخ تنظیم شده ممکن است بهترین انتخاب در آن زمان به نظر برسد، اما در طول مدت ۲ ماه ممکن است تغییرات زیادی تجربه کنید: ممکن است افراد انگیزه خود را از دست دهند، درخواست تغییر جدیدی ایجاد شود، ممکن است ایمپورت داده دوباره مورد نیاز باشد و غیره. به تعویق انداختن موعد عملیاتی شدن ممکن است پروژه را دچار خطرات و هزینه های اضافی کند. معمولاً بهتر است سریع وارد حالت عملیاتی شوید، حتی اگر همه چیز بی نقص نیست.
- اگر کاربران نسبت به تغییر مقاومت نشان دهند، **روزهای اول در محل حضور داشته باشید** و آن ها را مربی گری کنید.
- **پس از چند روز، ببینید که آیا واقعاً پروژه عملیاتی شده است.** گاهی اوقات کاربران به استفاده از نرم افزار قدیمی خود ادامه می دهند: تغییر عادات دشوار است!



مسیر حرکت عادی عملیاتی شدن و پس از زیربار رفتن

استقرار ثانویه

یک ماه پس از توسعه اولیه، رهبر پروژه لیستی از توسعه‌های باقیمانده را که در فاز اول انجام نشده‌اند مرور می‌کند (یعنی توسعه‌هایی که برای فازهای بعدی برنامه‌ریزی شده بودند: می‌توانید کسب‌وکار را بدون آن‌ها اداره کنید ولی ایده‌آل نیست).

با دریافت بازخورد از کاربران، معمولاً اولویت‌بندی توسعه‌های اختصاصی تغییر می‌کند (معمولاً به این نتیجه می‌رسیم که ۵۰٪ توسعه‌های قبلی دیگر لازم نیستند و توسعه‌های جدیدی درخواست شده‌اند).

گزارش پیشرفت

قبل از ارائه گزارش پیشرفت متدولوژی، اغلب مشتریان حدود اولیه را اجرایی کرده‌اند و هنوز فراتر از آن را تجربه نکرده‌اند. هنوز فرصت این را نداشته‌ایم که تأثیرگذاری بیشتر سیستم در حوزه‌های مختلف مشتری را نشان دهیم: عدم نیاز به کاغذ، بهبود فرآیندهای منابع انسانی، خودکارسازی صورت‌حساب‌ها، بهبود اشتراک‌گذاری دانش و غیره.

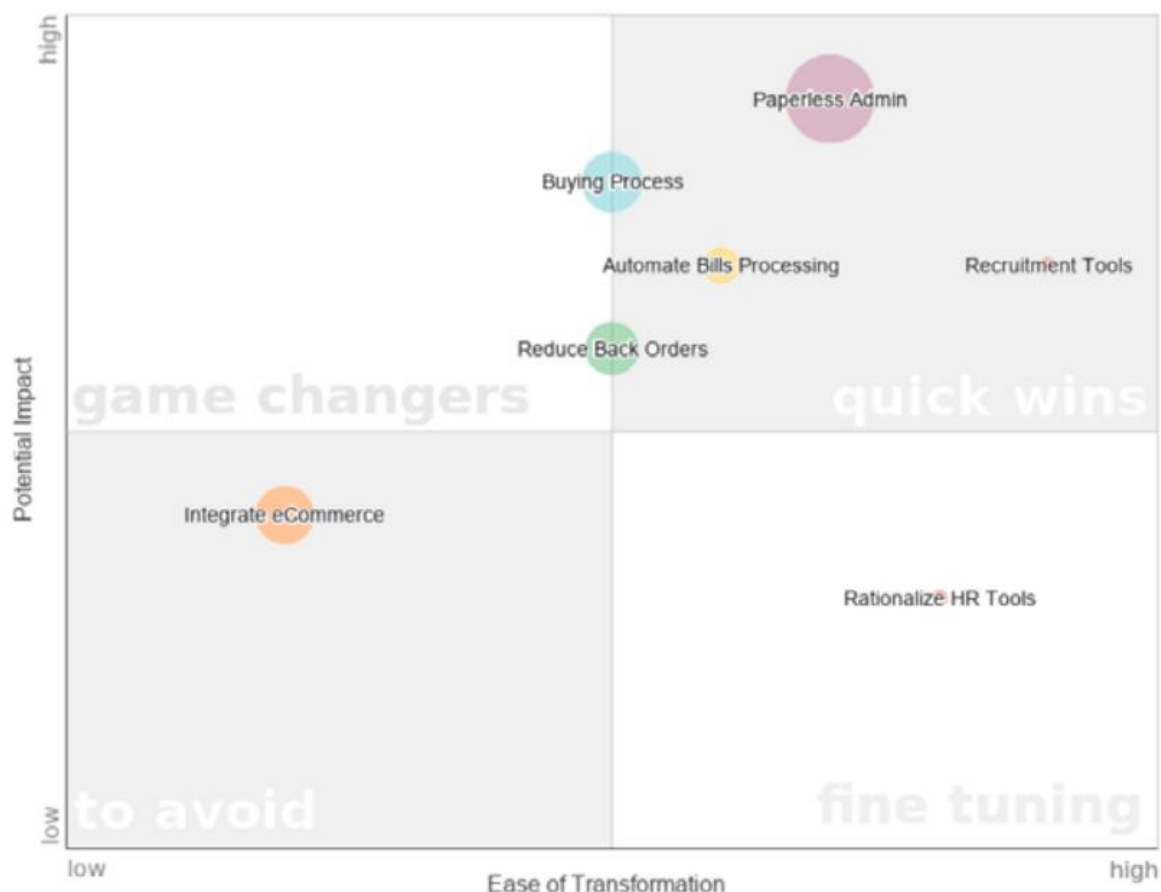
گزارش پیشرفت برای برنامه‌ریزی جلسه‌ای با مدیریت ارشد استفاده می‌شود تا پیرامون آینده همکاری و توضیح فرصت‌های محتمل در آینده استفاده می‌شود.

وقتی رهبران پروژه از دید بازگشت سرمایه و فرصت‌های سیستم‌سازی فکر کنند، مهارت‌های مشاوره کسب‌وکار شما به خوبی به کار گرفته خواهند شد. سؤال اصلی این خواهد بود که:

«چگونه می‌توانم به کارکنان مشتری کمک کنم تا در زمان کمتر کارهای بیشتری انجام دهند؟»

ماتریس فرصت‌های دیجیتال

به کمک ماتریس فرصت‌های دیجیتال، می‌توانید فرصت‌های عالی سیستم‌سازی (دیجیتالی‌سازی) را برای پیشنهاد به مشتریان خود شناسایی کنید.



یک نمونه ماتریس فرصت‌های دیجیتالی

با ارزیابی فرصت‌های مختلف و تأثیر احتمالی و سهولت ایجاد تحول، می‌توان در چهار طبقه‌بندی اصلی مبنایی برای تصمیم‌گیری ایجاد کرد:

- **اجتنابی - (To avoid)** دارای تأثیر بالقوه کم و پیچیدگی اجرایی: اینجا در واقعیت سودی حاصل نخواهد شد.
- **تنظیم دقیق - (Fine Tuning)** دارای تأثیر بالقوه کم است ولی استقرار آن آسان است: این اقدامات در اولویت نیستند، اما می‌توان در مراحل بعدی آن‌ها را مد نظر قرار داد.
- **تحول آفرین - (Game changer)** دارای تأثیر بالقوه بالا است و استقرار پیچیده‌ای دارد: این اقدامات قدرت تحول شرکت در جهت منافع را دارند.
- **زودبازده - (Quick wins)** اولویت اصلی درجه یک است که می‌توانید با وجود آن‌ها انتظار پیشرفتی سریع و قابل ملاحظه داشته باشید.

معمولاً با استقرار فرصت‌های زودبازده شروع به کار می‌کنید. ادامه راه به استراتژی شرکت بستگی دارد: برخی تنظیم دقیق (با ریسک کم و تأثیر کمتر) و برخی تحول آفرینی (با تأثیر بالا ولی ریسک بالاتر) را ترجیح می‌دهند.

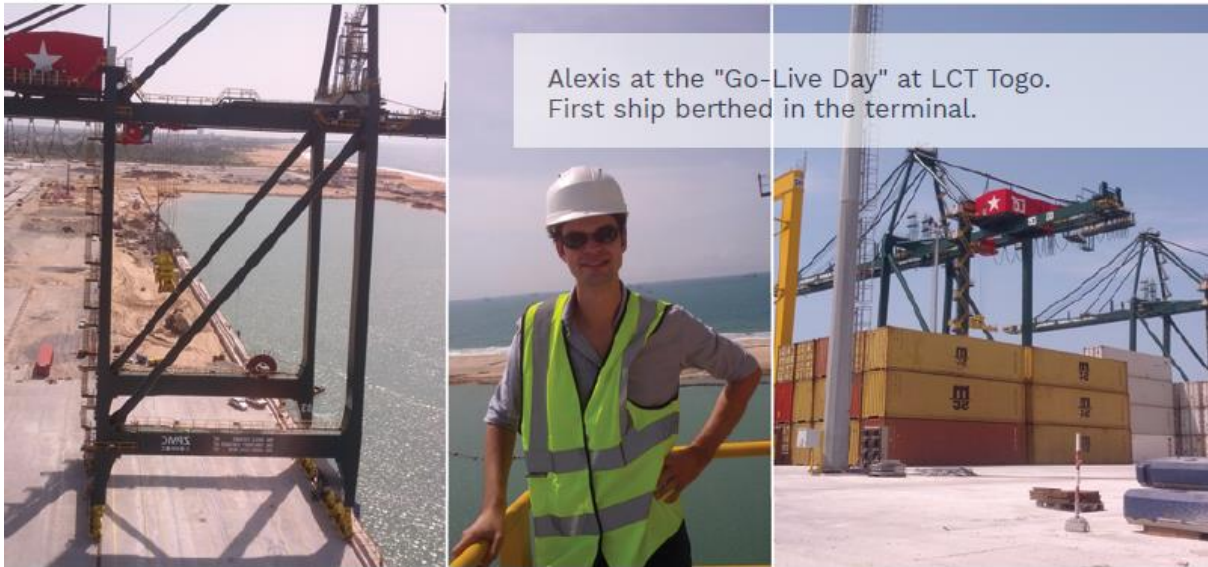
نکاتی برای گزارش پیشرفت

- درست مانند تحلیل ROI، هدف شما یافتن راه‌هایی برای **صرفه‌جویی وقت کارکنان در فعالیت‌های روزانه‌شان است**؛
- معمولاً به هنگام استقرار راهکار با مدیران پروژه همکاری خواهید داشت. هدف از گزارش پیشرفت، ارائه آن **به مدیریت ارشد** است. از برنامه‌ریزی جلسه با آنان اطمینان حاصل کنید.
- **شفاف و ساده پیش روید**: ۳ اطلاعات تأثیرگذار را به ۱۰ اطلاعات صرفاً خوب ترجیح دهید؛
- **کار از روز اول شروع می‌شود**: طی استقرار همیشه هوشیار باشید و مشاهدات خود را در مورد فرصت‌های بالقوه در سازمان مربوطه ثبت کنید.
- **فعال باشید**: در ترتیب دادن جلساتی برای دریافت اطلاعات بیشتر و تأیید گرفتن برای فرضیات خود تردید نکنید.

جعبه‌ابزار 📁 قالب‌های آماده استفاده

- گزارش پیشرفت

https://www.odoo.com/r/progress_report



چالش‌های استقرار

چگونه کاربران را تشویق به پذیرش سازمان‌یار کنیم؟

انسان‌ها ذاتاً در برابر تغییر بسیار مقاوم هستند. هیچ تغییری کوچک نیست و هیچ چیز تنها یک جزئیات کوچک نیست. از جدیدترین کارمند گرفته تا بنیانگذار، تغییر قدم بزرگی است.

پیاده‌سازی نرم افزار مدیریتی جدید، نه تنها جایگزین کردن ابزاری است که کارمندان در حال حاضر از آن استفاده می‌کنند، بلکه همچنین شامل ایجاد میل به پذیرش در کاربران نهایی نیز می‌شود. چون هرگز از چنگال برای پوست گرفتن هویج استفاده نخواهید کرد، کارمندان شرکت نیز باید قانع شوند که نرم‌افزار مدیریتی جدید بهترین پوست‌کن موجود است!

برای انجام این کار، رهبر پروژه سه منبع در اختیار دارد:

- **خود محصول:** به محض اطمینان کاربران از ویژگی‌ها و مزایا، استقبال عمومی افزایش می‌یابد. کاربران قانع نشده را در مورد ویژگی‌های اصلی که از آن بهره‌مند خواهند شد آموزش دهید.

- **پشتیبانی نماینده مشتری و کاربران کلیدی:** نقش آن‌ها در شرکت و مثبت‌نگری نسبت به پروژه در مقابل سایر کارمندان، مدیریت تغییر را آسان‌تر می‌کند.

- **حامیان مالی پروژه (مثل، مدیر عامل):** از پروژه پشتیبانی می‌کنند.

عموماً، پروژه‌های موفق از استقبال گسترده کاربران نهایی بهره‌مند می‌شوند و این امر همسوسازی آن‌ها در مورد سازمان‌یار را آسان‌تر می‌کند.

جعبه ابزار

- رویکرد مدیریت تغییر در اودو

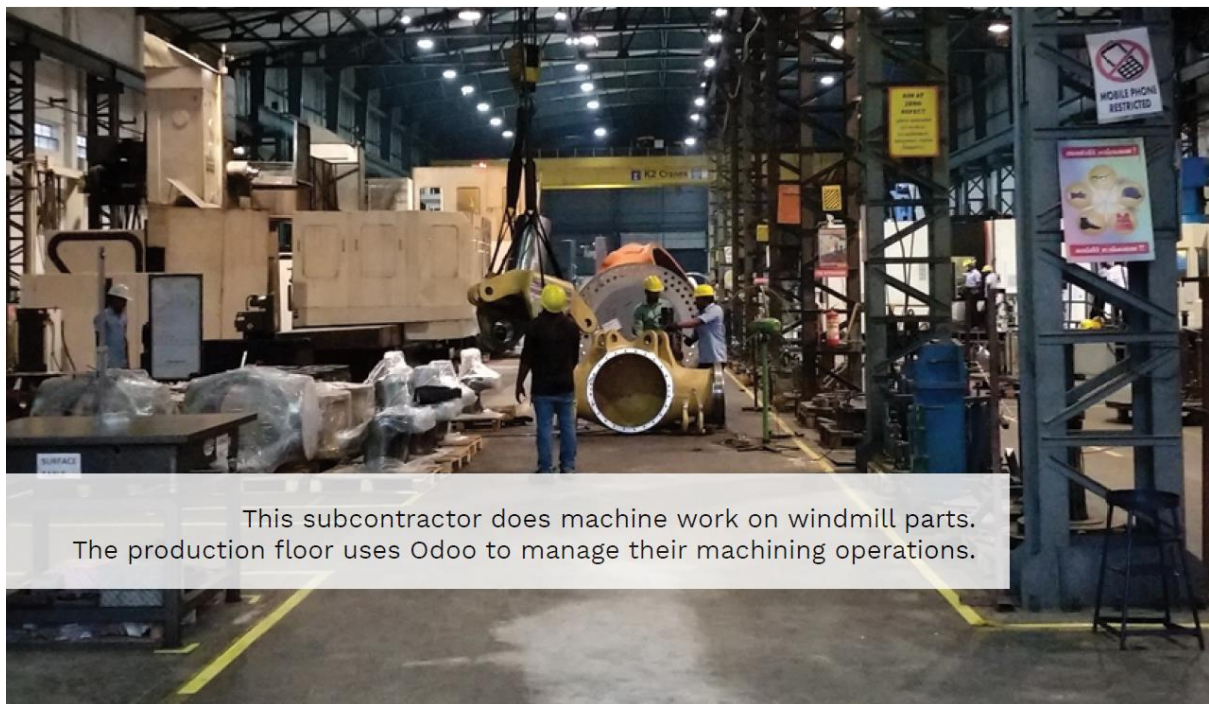
https://www.odoo.com/r/change_management

چگونه با افراد مقاوم مقابله کنیم

یک اشتباه رایج، کنار گذاشتن افرادی است که متقاعد نشده‌اند (همه ما کار با افرادی را ترجیح می‌دهیم که با گفته‌های ما موافق هستند). اگر کسی قانع نشده است، برعکس حالت قبل: وقت بگذارید و برای چربی و چگونگی را توضیح دهید و با آموزش کاری کنید به راهکار شما معتقد شوند.

تغییر همیشه برای کاربرانی که از آن تأثیر خواهند گرفت، هزینه و ریسک تلقی می‌شود. هزینه و ریسک در صورتی ارزشمند است که منفعت شما از انجام آن بسیار بیشتر باشد. در حالی که سعی در متقاعد کردن افراد دارید، نگویید این کار ریسکی ندارد یا اهمیتی ندارد. **تغییر همیشه کار بزرگی است.**

در عوض، شما باید **مزایای استفاده از راهکار جدید را قانع کننده کنید.** برای محصول دموهایی آماده کنید، ببینید چطور می‌توانیم نقاط درد آن‌ها را حل کنیم، و به آن‌ها نشان دهید که چرا اینطور کار می‌کنیم. اگر مشتری منافع راهکار را ببینند، ریسک را پذیرش خواهد کرد.



طی استقرار Casual Cushions، حسابدار، مقاوم‌ترین فرد در شرکت بود. تیم تولید از کنار گذاشتن سیستم قبلی خوشحال بود و نسبت به پروژه بسیار خوش بین بود. چند ماه بعد، حسابدار در آموزش‌ها و بحث‌ها مرتب من را به چالش می‌کشید و تمام گردش کارها را تا حد خستگی مفرط مرور می‌کردیم (که مغایرت‌گیری بانکی بدترین آن‌ها بود). از طرف دیگر، تیم تولید تمام آموزش‌ها را دوست داشتند و سؤالات زیادی نمی‌پرسیدند.

در نهایت، وقتی به مرحله عملیاتی رسیدیم، همه چیز تغییر کرد. حسابدار تغییر را پذیرفت - و از آنجا که اطلاعات زیادی راجع به اودو و ویژگی‌های آن داشت، آماده

تغییر بود. او می‌دانست باید به کدام قسمت برود، چه کاری باید انجام دهد و تمام موارد جزئی و داده‌های احتمالی را تحت پوشش داشت.

از طرف دیگر، تیم تولید کار سخت‌تری داشت. آن‌ها مدام آموزش‌ها را فراموش می‌کردند و آنقدر جزئیات نادیده گرفته شده را به من ارائه می‌کردند که قبلاً هرگز به آن‌ها پرداخته نشده بود. در طول شب کار می‌کردند تا تولیدهای به تعویق افتاده را برطرف کنند ولی ناکام ماندند.

هفته گذشته با حسابدار صحبت کردم، و به من اشاره کرد که چقدر مغایرت‌گیری بانکی آن‌ها در اودوو بهتر شده است و از اینکه روند رو به جلو است، خوشحال است. وقتی مشتری کنجکاو باشد و مایل به آزمایش و بحث در مورد فرآیند باشد (اساساً درگیر پروژه باشد)، احتمال موفقیت پروژه بسیار بیشتر می‌شود.

متیوس، رهبر پروژه، Odoo SF

چگونه همه چیز ساده باشد

معمولاً مشتریان تمایل دارند کارها را پیچیده‌تر از آنچه که هستند انجام دهند.

- **از ارائه چند گزینه به مشتری خودداری کنید** و به آن‌ها اجازه ندهید آنچه را که ترجیح می‌دهند، انتخاب کنند. در عوض، بهترین راهکارها را پیشنهاد دهید و گزینه‌های دیگر را به او نشان ندهید، مگر اینکه مشتری از پیشنهاد شما راضی نباشد.

- **از به تأخیر انداختن تصمیم‌ها اجتناب کنید**، افراد را وادار به تصمیم‌گیری کنید، حتی اگر مطمئن نیستند. اجازه ندهید که با گفتن جملاتی مثل، «از کاربران کلیدی نظرشان را می‌پرسیم» و «من باید نظر مدیر را بپرسم» در روند تأخیر ایجاد کنند.

حتی اگر فکر می‌کنید که همه چیز را ساده کرده‌اید، باز هم می‌توان از این بهتر عمل کرد:

- **در مراحل حساس، یک کارشناس برنامه را مشارکت دهید** (مثل تحلیل ROI) تا بررسی هم‌تا اتفاق بی‌افتد. از آنجاییکه کارشناسان برنامه مستقیماً درگیر

پروژه نیستند، به راحتی می‌توانند تصمیمات دشواری بگیرند و دید تازه‌ای برای شما فراهم کنند.

چگونه انتظارات مشتریان را مدیریت کنیم؟

چند سال پیش، مدیر عامل یکی از مشتریان بالقوه از من خواست قبل از امضای قرارداد جلسه‌ای باهم داشته باشیم و در این جلسه به من گفت: «این پروژه برای شرکت من بسیار حیاتی و مهم هست. لطفاً در مورد سهولت کارها به من اطمینان دهید». من هم چنین جوابی به او دادم «نه. این پروژه واقعاً دشوار است و مشکلات زیادی خواهیم داشت. ولی در نهایت، شرکت شما بهتر خواهد شد. و من از شما به عنوان مدیر عامل انتظار دارم زمانی که تیم‌ها شکایت می‌کنند از پروژه حمایت کنید تا این مشکلات را پشت سر بگذارید».

هیچ خبری از این مشتری دریافت نکردم، تا اینکه دو سال بعد، مدیر عامل آن شرکت با من تماس گرفت. پروژه با تأخیری جدی روبرو شده بود و کاربران کلیدی اعتمادشان را به محصول را از دست داده بودند. یکی از اولین مواردی که مدیرعامل به من گفت، این بود: «این پروژه یک کابوس است، ما ۱۲ ماه تأخیر داریم و من آخر داستان رو نمی‌بینم. اما کاری را که شما از من خواسته بودید، انجام دادم. همیشه از این پروژه حمایت می‌کردم، از محصول شما در مقابل تیم انتقاد نمی‌کردم و همیشه به کاربران کلیدی که می‌خواستند پروژه را کنار بگذارند، انگیزه می‌دادم ولی الان، سررسید تحویل نزدیک می‌شود و از شما می‌خواهم کاری برای من انجام دهید».

صحت دو دقیقه‌ای با مدیرعامل قبل از امضای قرارداد پروژه را نجات داد. اگر مدیرعامل طرف کاربران کلیدی را می‌گرفت، پروژه ماه‌ها قبل بی‌نتیجه می‌ماند. از آنجا که وی نقش خود را برای حمایت از پروژه جدی گرفت، پروژه نجات یافت و دو ماه بعد زیر بار رفت.

فابین - بنیان گذار اودوو، در مورد اولین مشتری که برنامه پایانه فروش را خریداری کرده بود.

این داستان، قدرت مدیریت انتظارات مشتری را به صورت کامل به تصویر می‌کشد. اگر فابین می‌گفت «نگران نباش، پروژه آسان هست»، مدیرعامل اعتماد به پروژه را از

دست می‌داد و احتمالاً مدت‌ها بعد، وقتی شدت تنش افزایش می‌یافت، توصیه‌های کاربران کلیدی را دنبال می‌کرد.

چگونه مشخصه‌نویسی خوبی داشته باشیم؟

مشخصه‌نویسی خوب کوتاه است، بصری است و به این شکل ساختار یافته است:

۱. **نیاز تجاری:** کاربرد (چیستی) و توجیه این که چرا مشتری به این ویژگی نیاز دارد (حداکثر ۲ یا ۳ پاراگراف).
۲. **مشخصه‌های کارکردی:** راهکار پیشنهادی با استفاده از سازمان‌یار (چگونه) که در صورت امکان از طریق یک سری اسکرین‌شات ها و طرح‌های تصویری اولیه نمایش داده می‌شود.
۳. **نکات فنی:** مواردی که توسعه‌دهنده و برنامه‌نویس باید به آن‌ها توجه کند.

**جعبه‌ابزار ** قالب‌های آماده استفاده

• نحوه گزارش‌نویسی درست

https://www.odoo.com/r/Spec_example

از ایمپورت داده‌های تاریخی اجتناب کنید

مشتریان اغلب درخواست می‌کنند تا علاوه بر داده‌های اصلی، سابقه کامل داده‌های تاریخی نیز ایمپورت شوند، مانند پیش‌فاکتورها و سفارش‌های فروش ۷ سال پیش. این کار وقت زیادی را تلف می‌کند و قسمت زیادی از بودجه را مصرف می‌کند. از آنجاییکه این کار موفقیت پروژه را به خطر می‌اندازد، پس فقط در صورت توجیه شدن باید آن را انجام دهیم.

برای بررسی ضرورت این کار، سوالات زیر را مطرح کنید:

- آیا می‌توان آن اطلاعات را در نرم‌افزار قدیمی و یا فایل اکسپورت نگه داشت؟
- مشتری هر چند وقت یک بار به آن اطلاعات رجوع می‌کند، و چرا؟
- در ۲، ۳ یا ۴ سال آینده، این داده‌ها چه تأثیر استراتژیکی می‌توانند داشته باشند؟

مانند هر درخواست دیگری، تا زمانی که مشتری نتواند شما را متقاعد کند، درخواست ایمپورت باید رد شود و یا تا بعد از عملیاتی شدن، به تأخیر بیفتد.

چند ماه پیش، حسابداری اودوو را برای شرکت lbbeo، یک گروه دارویی مشتمل بر سه شرکت در فرانسه، استقرار دادم. در جلسه کیک آف، نماینده مشتری گفت پوشش تمام داده‌های تاریخی ضروری است و می‌خواهد به هنگام نیاز در داخل اودوو به آن داده‌ها دسترسی داشته باشد. به او توضیح دادم که ایمپورت داده‌های قبلی، زمان‌بندی پروژه را به خطر می‌اندازد و زمان زیادی باید صرف ارزش‌افزوده بسیار کمی شود.

با او توافق کردم که حسابداری هر سه شرکت را فقط در سه هفته و با اندک تلاش او شروع کنیم. اگر این کار به روش من انجام داده شود، چند ساعت دیگر از بسته خدمات او باقی می‌ماند تا در آینده از آن استفاده کنیم. و اگر بعداً مشتری تصمیم بگیرد که ایمپورت داده‌های تاریخی به اودوو هم لازم است، می‌توانیم این کار را در فاز دوم انجام دهیم. او نیز موافقت کرد.

یک هفته بعد اولین تماس خود را داشتیم و من تراز اولیه و داده‌های اصلی را ایمپورت کردم. سرانجام، پس از آموزش، این پروژه برای هر سه شرکت پس از گذشت تنها دو و نیم هفته عملیاتی شد و ۹ ساعت هم از بسته خدمات باقی ماند.

یک ماه پیش، او به من ایمیلی فرستاد تا از من برای راه‌اندازی سریع تشکر کند و اینکه اودوو بسیار کاربرپسندتر از ERP قبلی بود. همچنین به من گفت که در ۳ ماه گذشته نیازی به بررسی داده‌های قبلی حسابداری نداشت و با مشاور فروش خود در تماس است تا مازول‌های بیشتری اضافه کند و تمام فعالیت‌های خود را در اودوو پیش ببرد.

با افزایش تعداد شرکت‌های حسابداری ملحق شده به اودوو، اغلب درخواست داشتم داده‌های حسابداری از ۵ سال گذشته ایمپورت شوند. همیشه از این پروژه به عنوان یک مثال برای پاسخ به آن مشتریان استفاده می‌کنم و اجازه می‌دهم خودشان تصمیم بگیرند: یا در مدت ۲ هفته با اندک تلاش و چند ساعت مشاوره پروژه استقرار پیدا کند، یا اینکه ۴ برابر بیشتر برای چیزی که یک بار در سال استفاده خواهند کرد هزینه پرداخت کنند.

از نوشتن راهنما برای مشتری پرهیز کنید

هنگام استقرار اودوو، ممکن است مشتری شما را مجبور به ایجاد اسناد راهنما کند تا کار کاربران نهایی آنها آسان‌تر شود. با اینکه این کار به نظر ایده خوبی است، ولی ارزش به دست آمده از این طریق، کمتر از ارزش زمان صرف شده است. به عنوان رهبر پروژه باید بر وظایفی تمرکز کنید که فقط شما قادر به انجام آنها هستید.

به عبارت دیگر، رهبر پروژه نباید وقت خود را برای ارائه توضیحات تکراری که قبلاً در حین پروژه گفته شده است، تلف کند. مشتری باید بر اساس کاربردهای تجاری و واژگان خودش راهنما بنویسد.

علاوه بر این، نماینده مشتری در میان همه ذی‌نفعان استقرار سازمان‌یار، بیشترین دانش کسب‌وکار را دارد.

همچنین، اگر مشتری برای خود راهنما بنویسد، تضمین می‌شود که گردش کارهای پیکربندی شده در سازمان‌یار به درستی درک شده و قابل مدیریت هستند. این امر به دلیل دسترسی مستقیم کاربران نهایی به منبع قابل اعتماد دانش در شرکت، روند مدیریت تغییر را آسان می‌کند.

البته، بیشتر گردش کارهای استاندارد در راهنماهای موجود سازمان‌یار پوشش داده شده‌اند و به صورت آنلاین به اشتراک گذاشته شده‌اند⁶. پروژه‌های کوچک معمولاً نیازمند راهنمای خاصی نیستند.

چگونه به تقاضاهای خاص مشتری رسیدگی کنم

هنگام کار با مشتری به یاد داشته باشید که بین اهداف ذی‌نفعان و نیازهای کاربران کلیدی تفاوت‌هایی وجود دارد. **اولویت اغلب تصمیم‌گیرندگان زمان و بودجه است،** درحالی‌که کاربران کلیدی اغلب درخواست ویژگی‌های خاص می‌کنند. از آنجا که این دو هدف باهم در تضاد هستند، باید تصمیمی بگیرید: کدام طرف را می‌خواهید راضی کنید؟

⁶ <https://www.odoo.com/slides>

همیشه باید کاری را انجام دهید که به نظرتان بهترین کار برای پروژه است. این یعنی به چالش کشیدن درخواست‌های کاربران کلیدی، و اگر فکر می‌کنید که این کار برای پروژه ارزشی ندارد از انجام آن امتناع کنید. برای رسیدگی به درخواست‌های توسعه سفارشی مشتری از روش‌های زیر استفاده کنید:

۱. آیا واقعاً لازم است؟

۲. آیا ارزش تأمین هزینه‌های توسعه و نگهداری را دارد؟

۳. آیا سود حاصل از آن کافی است؟

۴. می‌توانیم با رویکردی متفاوت به همان هدف برسیم؟

اگر به این نتیجه رسیدید که توسعه یک ویژگی خاص ارزشمند نیست، باید برای قانع کردن مشتری بیشتر تلاش کنید. تاکتیک‌های مختلفی برای این کار وجود دارد: توضیح «چرایی»، موکول کردن به فاز بعد از «عملیاتی شدن (Go-Live)»، مرحله‌بندی کردن و درگیر کردن مدیر (اگرچه ایده آل نیست، اما گاهی لازم است).



تاکتیک ۱: آیا واقعاً لازم است؟

فرض کنید درخواست توسعه سفارشی زیر را دارید:

مشتری وب سایتی دارد که با مجتتو توسعه یافته و نمی‌خواهد آن را تغییر دهد، چون قبلاً در آن سرمایه‌گذاری زیادی کرده است. اما می‌خواهند اودوو به طور کامل با وب سایت مجتتو یکپارچه شود (محصولات، کوپن‌ها، پیگیری سبدهای رها شده و غیره).

بهترین روش برای ارزیابی الزامی بودن این درخواست این است که دید آیا مشتری قبلاً این ویژگی را در نرم افزار قدیمی خود داشته است یا خیر. اگر مشتری تمام سفارشات را به صورت دستی در نرم افزار قبلی ثبت می کرد، می تواند در سازمان یار هم این کار را با همان روش انجام دهد. بنابراین به آن ها توصیه می کنیم که بدون توسعه ماژول یکپارچه سازی با مجنتو، پروژه زیر بار برود و مشتری چند ماه از سازمان یار استفاده کند و سپس در خصوص ارزشمند بودن آن تصمیم گیری شود. به یاد داشته باشید که اولویت های مشتری معمولاً با عملیاتی شدن تغییر می کنند.

به لحاظ مدیریت تغییر، شروع تدریجی گردش کارهای کسب و کار آسان تر از تغییر یکباره است. با وجود ویژگی ماژولار بودن سازمان یار، استقرار در چند فاز منطقی به نظر می رسد: اول، آنچه که مشتری برای فعالیت در این کسب و کار به آن نیاز دارد، و پس از ورود به مرحله دوم، سایر ویژگی هایی که برای بهبود کارایی مفید هستند.

یکی از کاربران کلیدی از من خواست گزارش پیچیده های تولید کنم که هر هفته در اکسل تولید می کردند. به گفته کاربر، این گزارش برای مدیر عامل بسیار مهم بود. با این حال، کاربر را به چالش کشیدم تا ببینم کدام KPI برای او مهم است.

به نظر می رسید که مدیر عامل فقط چند مبلغ را بررسی می کرد که به موجودی چند حساب تحلیلی مربوط می شد. من به جای اینکه مستقیماً وارد توسعه شوم، به مدیر عامل نشان دادم که چگونه این ترازها را مستقیماً در اودوو بررسی کند و آن ها از این موضوع خوشحال شدند.

به چالش کشیدن مشتری نه تنها توسعه سفارشی و خطرات تأخیر را کاهش می دهد، بلکه ارزش آفرینی زیادی برای کسب و کار دارد.

سدریک، رهبر پروژه، Odoo BE

تاکتیک ۲: آیا ارزش تأمین هزینه های توسعه و نگهداری را دارد؟

باید سود حاصل را ارزیابی کنید: مشتری به خاطر این ویژگی، چند نفر روز در ماه صرفه جویی خواهد داشت؟ اغلب مشتری فقط مدت زمانی که حالا بر روی این کار مصرف خواهد شد و اینکه چگونه در آینده در زمان صرفه جویی خواهد شد فکر می کنند. در اصل مشتری هنوز مجبور است تمام داده های لازم را برای محاسبه ثبت کند، به صورت دستی به خطاها رسیدگی کند و... برای مثال، حتی اگر مشتری تصمیم

به توسعه رابط مجتو بگیرد، چون همگام‌سازی زنده نیست، باز هم باید همه مغایرت‌ها را حل کند، تخفیف قیمت را در هر دو نرم‌افزار اعمال کند و به مغایرت‌های انبار رسیدگی کند.

همچنین باید هزینه‌های جاری را نیز ارزیابی کنید. غالباً مشتری فقط «هزینه یکباره مورد نیاز برای توسعه سفارشی» را می‌بیند. ولی برای نگهداری و ارتقاء در آینده و تا ۵ سال بعد، ممکن است این هزینه در ۲ یا ۳ ضرب شود.

توجه داشته باشید که استفاده از افزونه‌های عرضه‌شده برای نسخه کامیونیتی (نسخه کم هزینه‌تر) به شما امکان می‌دهد تا در زمان توسعه اولیه صرفه‌جویی کنید، ولی همچنان تست، تعمیر و نگهداری، تاخیر پروژه و ارتقاء را نیز باید در هزینه‌ها لحاظ کنید. افزونه‌های نسخه کامیونیتی (نسخه کم هزینه تر) نیز بدهی فنی محسوب می‌شوند.

تاکتیک ۳: آیا سود حاصل از آن کافی است؟

فرض کنید درخواست توسعه سفارشی زیر را دریافت کرده‌اید:

وقتی سفارش فروش یک پروژه ساخت و ساز را تأیید می‌کنیم، می‌خواهیم بر اساس مجموعه قوانین مبتنی بر محصول، مشتری و مکان، یک سری وظایف ایجاد کنیم.

وقتی درخواست سفارشی‌سازی دارید، ابتدا باید در مورد حجم سوال کنید: «هر ماه چند پروژه ساختمانی برنده می‌شوید؟ فرض کنیم مشتری ماهانه ۱۰ پروژه می‌گیرد. ایجاد و به‌روزرسانی وظیفه‌ها با تکثیر و تغییر قالب پروژه ۱۰ دقیقه طول می‌کشد.

آیا اجرای توسعه سفارشی پیچیده برای صرفه جویی ۲ ساعت زمان در ماه ارزش دارد؟ مطمئناً نه، نه تنها هزینه این توسعه حدود ۱۰ روز خواهد بود، هر سال ۲۵ درصد آن مبلغ نیز هزینه خواهد شد.

تاکتیک ۴: می‌توانیم با رویکردی متفاوت به همان هدف برسیم؟

فرض کنید درخواست توسعه سفارشی زیر را دریافت کرده‌اید:

می‌خواهم تقویم Outlook خود را با CRM اودوو هماهنگ کنم.

اودوو در حالت استاندارد دارای رابط اتصال‌دهنده با تقویم گوگل است، اما نه برای Outlook. توسعه و نگهداری این رابط ممکن است هزینه زیادی داشته باشد. ولی سرویس‌های زیادی وجود دارند که تقویم گوگل را با Outlook همگام می‌کنند (مانند IFTTT). بنابراین، راه حل این درخواست می‌تواند ثبت‌نام و انجام تنظیمات مربوطه برای کارمندان باشد.

اینکار، بهترین راه حل نیست، زیرا مجبورید هر بار کارمند جدیدی استخدام می‌شود، تنظیماتی را تغییر دهید. اما این راه حل در مدت ۲ ساعت آماده است و برای هر کارمند جدید ۱۰ دقیقه زمان می‌برد. اگر شرکت کمتر از ۱۰۰ کارمند داشته باشد، باز هم این زمان کمتر از زمان توسعه جدید خواهد بود.

چند سال پیش برای شرکت Bioulvax، یک تولیدکننده بلژیکی برای محصولات آشامیدنی، استقرار انجام دادم. نماینده مشتری برای این پروژه بسیار پرشور بود، ولی کاملاً متقاعد بود که روش کار او کارآمدترین روش است و همه افراد شرکت باید مانند او کار کنند.

اشتباه کردیم و با او مصالحه کردیم و برخی از درخواست‌های ایشان را پذیرفتیم. فیلدهای تاریخی داشتیم که هرگز استفاده نمی‌شدند، فیلدهای انتخابی که بی‌دلیل صفحه نمایش را پر می‌کردند، آیتم‌های منو که کاربر پسند نبودند و غیره. بعد از چند ماه کار با سیستم، متوجه شدیم که بسیاری از کارمندان از آن استفاده نمی‌کنند و بدون اینکه مدیر را مطلع کنند، دوباره از نرم افزار قدیمی خود استفاده می‌کنند.

وقتی به این موضوع پی بردیم، چنین پیشنهادی ارائه کردیم: «بیایید به کارکرد استاندارد کامل سیستم برگردیم و با تیم صحبت کنیم تا ببینیم چه خروجی از سیستم می‌خواهند». به عبارت دیگر، به جای تحمیل اجباری روش کاری خاص، از افراد خواسته‌هایشان را پرسیدیم. دموها را کاملاً مطابق با استاندارد و با در نظر گرفتن اهداف تیم سازماندهی کردیم.

آسانی استفاده از سیستم را باور نمی‌کردند و وقتی دوباره به حالت عملیاتی رسیدند، کل تیم اودوو را پذیرفت و عادت‌های قدیمی خود را کنار گذاشت. من یاد گرفتم که همیشه نیازمندی‌های نماینده مشتری را به چالش بکشم و همچنان بر اهداف

کسب‌وکار تمرکز کنم. اغلب مشتریان کسب‌وکار خود را می‌شناسند، اما نحوه استقرار آن را نمی‌دانند.

سدریک، رهبر پروژه، Odoo BE و Odoo SF

چرا باید توسعه سفارشی را به حداقل برسانید؟

برای مشتریان، توسعه سفارشی باعث ایجاد هزینه اضافی و تأخیرهای زمانی بیشتر می‌شود که گاهی اوقات تا حدی پروژه را در معرض خطر قرار می‌دهد. علاوه بر این، توسعه سفارشی منجر به ایجاد بدهی فنی می‌شود که مشتری باید طی سال‌های آینده در قالب هزینه نگهداری و ارتقاء پرداخت کند. این بدهی حدوداً ۲۵٪ هزینه توسعه سفارشی را برای هر سال شامل می‌شود (۱۷٪ برای تعمیر و نگهداری + ۸٪ برای ارتقاء نسخه).

توسعه ممکن است ساده و مقرون به صرفه به نظر برسد. اما، همانطور که قبلاً هم توضیح داده شد، پیچیدگی پروژه با افزایش سفارشی‌سازی‌ها به طور نمایی رشد می‌کند، نه خطی. شاید مشتری بخواهد آنچه را که در نرم‌افزار قبلی خود دوست نداشت حل کند، ولی آیا بهتر نیست فرایندهای کسب‌وکار را استاندارد کند تا پروژه دو برابر سریع‌تر و با نصف هزینه استقرار یابد؟

برای شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات استقرار، توسعه سفارشی معمولاً هزینه زیادی دارد و ارزش مشتری کمی دارد. سناریوی معمول به این شکل است: برای توسعه یک ویژگی ۱۰ روز زمان تخمین می‌زنید؛ مشتری فکر می‌کند این زمان برای این ویژگی خیلی زیاد است. آن را به ۸ روز تغییر می‌دهید، اما در پایان ۱۲ روز صرف آن می‌شود. بعدها با مشکلات و تغییراتی مواجه می‌شوید، زیرا باید این کار را با عجله انجام دهید و مشتری هزینه نفر روز اضافی آن را پرداخت نخواهد کرد چون همه چیز تقصیر شماست. چیزی که قرار بود ۳۵٪ حاشیه سود داشته باشد حالا ۶٪ ضرر داده است.

برای رشد بیشتر بهتر است تمرکز بر روی خدمات ارزشمندی باشد که حاشیه سود بهتری می‌تواند داشته باشد و ریسک ثبت ساعات کارکرد غیرقابل فاکتور کمتر شود؛ از جمله: مدیریت پروژه، تحلیل کسب‌وکار، سفارشی‌سازی بدون نیاز به توسعه سفارشی، مدیریت تغییر و آموزش.

شرکت‌هایی که ذهنیت آن‌ها کاهش توسعه‌های سفارشی باشد، دیر یا زود توان رقابت بیشتری نسبت به سایرین پیدا می‌کنند. شرکت‌هایی که بهتر انتظارات مشتری را مدیریت می‌کنند، هزینه استقرار کمتری پرداخت خواهند کرد. البته، توسعه سفارشی گاهی اوقات برای اداره کسب‌وکار ضروری است. اما تجربه نشان می‌دهد که اکثر درخواست‌های مشتری یا ارزش هزینه کردن ندارند و هنگامی که می‌خواهند شروع به استفاده از سازمان‌یار کنند، دیگر مرتبط نیستند و یا بدون آن‌ها هم می‌توانند کسب‌وکارشان را ادامه دهند چون بخشی از کارکرد هسته تجارت آن‌ها نیست.

Mecatis یک شرکت مهندسی متخصص در زمینه مفهوم‌سازی، تولید و نگهداری ماشین آلات تولیدی است. آن‌ها از سال ۲۰۱۳ شروع به استفاده از اودوو کامیونیتی کردند و گیر یک نسخه بسیار قدیمی افتادند. در سال ۲۰۱۷، برای ارتقا به اودوو ۱۱ با ما تماس گرفتند. ۴ افزونه سفارشی و ۵۵ افزونه کامیونیتی در پایگاه داده آن‌ها وجود داشت.

آن‌ها ده‌ها هزار یورو صرف توسعه و نگهداری کردند، که برای یک شرکت ۱۰ نفره عادی نبود. بدهی فنی چشم‌گیر بود و هزینه به‌روزرسانی و ارتقاء این ماژول‌ها سرسام آور می‌شد.

به جای اینکه ماژول‌ها را ارتقاء دهیم، هر یک از آن‌ها را به چالش کشیدیم: تعدادی از آن‌ها را می‌شد با ویژگی‌های موجود در اودوو ۱۱ جایگزین کرد، برخی از ویژگی‌ها استفاده نمی‌شدند و در مورد بقیه، حتی مشتری هم نمی‌دانست که این ماژول‌ها چه کاری انجام می‌دهند. پس به جای ارتقای ماژول‌های سفارشی، آن‌ها را در حد استاندارد آموزش دادیم و کمک کردیم روش کار خود را تغییر دهند. فقط با ۱۰۰ ساعت خدمات، آن‌ها را به اودوو آنلاین منتقل کردیم، بدون حتی یک توسعه سفارشی. هزینه ماهانه آن‌ها با ضریب ۱۰ برابر کاهش یافت.

مطمئنم که حین استقرار، Mecatis و طرف‌های همکار آن‌ها فکر می‌کردند که به این ماژول‌های کامیونیتی احتیاج دارند. ولی در آخر، معلوم شد که برای یک شرکت کوچک بهتر است که برای اجتناب از گیر افتادن در نسخه‌های قدیمی، به روش استاندارد عمل شود. پس از انتقال به اودوو آنلاین، مشتری از اینکه اسپانسر خوبی برنده شده بودیم خوشحال بود. به عنوان همکار فروش به ما ملحق شدند تا اودوو آنلاین را به مشتریان خود بفروشند، و ارائه خدمات را به تیم ما واگذار کردند.

چگونه با سیاست‌های داخلی کنار بیاییم؟

وقتی مشکلی پیش می‌آید، افراد سعی می‌کنند شخصی را مسئول آن اشتباه بدانند و بهانه‌هایی برای دفاع از خود پیدا کنند. این اتفاق اغلب هنگامی اتفاق می‌افتد که چند شرکت خدماتی درگیر پروژه باشند. در صورت عدم موفقیت، ادعا می‌کنند که مقصر نیستند و مسئول شخص دیگری است.

سیاست داخلی، بازی است که همه در آن می‌بازند. بهترین راه برای مقابله با آن، بازی نکردن است. وقتی پروژه شکست می‌خورد، معمولاً تقصیر همه است. بنابراین، وقتی اشتباهی رخ می‌دهد، با بحث در مورد اینکه چه کسی مسئول است وقت خود را تلف نکنید. وقت خود را برای دفاع کردن نیز تلف نکنید.

در عوض، روی پیشرفت پروژه و حل مسئله تمرکز کنید (خواه مشکل از شما باشد یا نه؛ مهم نیست که چه کسی مسئول است؛ فقط موفقیت پروژه برای ما اهمیت دارد).

Minerex شرکتی است که مصالح ساختمانی مختلف را از ایالات متحده خریداری و وارد و در مکزیک توزیع می‌کند. همه دفاتر آن‌ها در مکزیک مستقر هستند. قبل از سال ۲۰۱۶، آن‌ها از SAP برای مدیریت کسب‌وکار خود استفاده می‌کردند.

صاحبان Minirex در ایالات متحده زندگی می‌کردند (جکسونویل، فلوریدا). آن‌ها تصمیم به استقرار اودوو گرفتند، ولی در عملیات شرکت دخیل نبودند و از فرآیندها و اسناد تجاری مختلف آگاهی نداشتند. این شرکت توسط کارمندان در مکزیک اداره می‌شد و این یک رویه برای شکست بود. اما چرا؟

تصمیم به استقرار اودوو توسط صاحبان شرکت گرفته شده بود، بدون اینکه کسی از دفتر مکزیک اودوو آن‌ها را متقاعد به خرید کند. از زمان کیک‌آف، مشخص بود که هیچیک از کارمندان در مکزیک به دنبال استقرار اودوو نبودند. چون در این باره نظر کسی را نپرسیده بودند، کارکنان فکر می‌کردند اودوو به آن‌ها تحمیل می‌شود (جملاتی مثل «صاحبان شرکت فقط می‌خواهند پس‌انداز کنند و این ERP را به ما تحمیل می‌کنند»). حین استقرار، در مقابل تغییر بسیار مقاومت می‌شد: همه چیز به کندی پیش می‌رفت، استقرار از اولویت پایینی برخوردار بود و غیره.

ابتدا از این وضعیت باخبر نبودیم. ولی به محض اینکه خبردار شدیم، با صاحبان شرکت گفتگو کردیم. هم صاحبان کسب و کار و هم مشاوران به منظور خرید از دفتر به مکزیک سفر کرده بودند. ما به آنها نشان دادیم که اودوو چه قابلیت‌هایی دارد و چگونه می‌تواند فرآیندها را موثرتر از سیستم قبلی SAS مدیریت کند.

در نتیجه، اطمینان حاصل کنید که کاربران کلیدی قبل از ورود به استقرار همسو شده‌اند. در نهایت قرار است که کاربران کلیدی از اودوو استفاده کنند و در فرآیند استقرار با شما همکاری کنند.

میگل، کارگردان پروژه، اودوو مکزیک

چطور باید با سبک‌های رفتاری افراد مختلف کنار آمد

مدیریت همزمان تعداد زیادی پروژه آسان نیست و تطبیق گفتار با تک تک افرادی که با شما کار می‌کنند غیرممکن است. این کار باعث می‌شود پروفایل‌های شخصیتی مختلف شناسایی شوند.

«حالا انجام دهنده»: درست وارد سر اصل مطلب می‌شود.

نماینده مشتری برای یادگیری زمان کافی صرف نمی‌کند و ممکن است برای استفاده صحیح کاربران نهایی از اودوو با سرعت بالا پیش برود. فعالیت‌های شما عبارتند از:

- اطمینان از اینکه نماینده مشتری اودوو را به درستی می‌شناسد (بررسی سه گانه).

- اطمینان از اینکه نماینده مشتری در داخل سازمان به اندازه کافی درباره پروژه صحبت می‌کند (ببینید که آیا برای سخنرانی که قرار است برای کاربران نهایی ارائه دهند زمان کافی گذاشته‌اند؟)

- اطمینان از اینکه افراد مقاومی درگیر پروژه می‌شوند (مشارکت بیشتر در انتخاب کاربران کلیدی).

- مشارکت در آموزش کاربران نهایی (در آموزش همراه نماینده مشتری باشید).

«درست انجام دهنده»: به تمام جزئیات کوچک قوانین هم احترام می‌گذارند.

نماینده مشتری ممکن است در برابر هرگونه تغییر، مقاومت کند «چون همیشه اینطور کار کرده‌ایم» و مشروعیت شما را در پیشنهاد رویکرد جدید زیر سوال می‌برد. فعالیت‌های شما عبارتند از:

- پیشنیازهای مشتری را به طرز ماهرانه‌ای به چالش بکشید (بیشتر بر ارزش افزوده تمرکز کنید نه بر استاندارد بودن).
- برای تقویت مشروعیت پیشنهادات خود، سریع‌تر کارشناسان برنامه را درگیر کنید.

«هماهنگ انجام دهنده»: نمای خوبی از کسب‌وکار خود دارد و در پروژه نیز همین انتظار را دارد. شاید نماینده مشتری بخواهد کنترل همه شرایط را به اختیار بگیرد. فعالیت‌های شما عبارتند از:

- اطمینان حاصل کنید که کاربران کلیدی از طریق لینک Odoocom/learn در دوره‌ها شرکت می‌کنند.
- مطمئن شوید در خصوص اودوو آگاهی زیادی پیدا می‌کنند (در صورت نیاز آموزش اضافی انجام دهید).

«با هم انجام دهنده»: بسیار انعطاف پذیر و راه حل محور است. نماینده مشتری در هر دقیقه ۱۰۰۰ ایده خواهد داشت و اغلب نظرش را تغییر می‌دهد. فعالیت‌های شما عبارتند از:

- قوانین را شفاف‌سازی کنید: نماینده مشتری نیازه‌های کسب‌وکار را بیان می‌کند (چیست و چرا) و شما در مورد چگونگی استفاده از اودوو تصمیم‌گیری کنید (چگونه).

چرا باید رهبران جوان پروژه اعتماد به نفس داشته باشند؟

دیدهایم که بسیاری از رهبران جوان پروژه فکر می‌کنند که در مقابل افراد با تجربه «به اندازه کافی خوب» نیستند و بنابراین در برابر افکار ما تحمل کمی خواهند داشت.

معمولاً به تجربه بیش از حد اهمیت داده می‌شود. تصمیم‌های کسب‌وکار همیشه باید بر مبنای عقل سلیم باشد، نه (فقط) تجارب گذشته. برای منطقی بودن نیازی به تجربه بودن نیست. گاهی اوقات تجربه نشان مسئولیت است نه اثبات دانشمندی:

افراد کارها را «بر اساس تجربه» (عادت‌ها) انجام می‌دهند، نه به این دلیل که با توجه به زمینه، منطقی‌ترین روش است.

به همین دلیل، رهبران جوان پروژه نباید از دفاع نقطه نظرات خود و به چالش کشیدن افراد باتجربه نگران باشند. این کار، افراد باتجربه را وادار می‌کند تا تفکرات خود را شرح دهند. اگر منطقی باشند، تجربه شما را متقاعد خواهد کرد. در غیر اینصورت، آزادانه از دیدگاه خود دفاع کنید.

طی چند سال گذشته بیش از ۶۰ رهبر پروژه را استخدام کرده‌ام و بیشتر آن‌ها تازه فارغ التحصیل شده بودند. افراد تازه‌وارد روشن فکر، باانگیزه و پر انرژی هستند و می‌خواهند خودشان را ثابت کنند.

متدولوژی استقرار ما به همراه تکامل پیوسته محصول باعث می‌شود در ماه‌های اول، منحنی یادگیری تازه واردان به عنوان رهبر پروژه تقریباً عمودی باشد. آموزش خوب نسبت به تجربه، ابزارهای مناسبی را در هنگام متقاعد کردن مشتریان در اختیار آن‌ها قرار می‌دهد.

پیام مهمی که به افراد تازه وارد منتقل می‌کنم همیشه این است: فارغ از دانش و تجربه، مهم‌ترین مهارت برای موفقیت به عنوان رهبر پروژه، داشتن ذهنیت قوی است.

کاترین، کارگردان پروژه، اودوو بلژیک

تمرین کاربردی ۱

فرض کنید در استقرار یک پروژه ۹ ماهه، یک کاربر کلیدی درخواست تغییر دارد که باعث می‌شود هر هفته ۴ ساعت در کار صرفه‌جویی شود. کاربر می‌گوید که صرفه‌جویی در زمان دلیل اصلی آن‌ها برای تغییر نرم‌افزار است. ولی متأسفانه، ویژگی درخواستی استاندارد نیست و تخمین زده می‌شود که توسعه اضافی ۲ هفته طول بکشد.

شما چه کار می‌کنید:

۱. اگر مشتری آماده پرداخت است، بهتر است آنچه که نیاز آن‌ها را برآورده می‌کند توسعه دهید.

۲. سعی کنید مشتری را متقاعد کنید که از توسعه صرف نظر کند، اما در نهایت اگر واقعاً آن را بخواهد بپذیرد.

۳. این ویژگی را به کارهای توسعه بعد از Go-Live اضافه کنید.

پاسخ: گزینه ۳. از آنجا که کاربر از چنین ویژگی در نرم‌افزار فعلی خود استفاده نمی‌کند، می‌تواند چند ماه دیگر هم بدون آن زندگی کند. از تأخیر اضافی در پروژه اجتناب کنید: ۲ هفته اضافی زیاد به نظر نمی‌رسد، اما هرگز نمی‌دانید که در طول پروژه باید با چه تصمیم‌های دیگری مانند این روبه‌رو شوید.

تمرین کاربردی ۲

مدیر پروژه شرکتی با ۲۰ کارمند می‌خواهد یک مرحله اضافی دیگر برای تأیید هزینه‌های کارمندان خود اضافه کند: هر هزینه‌ای که بالاتر از ۵۰۰€ باشد، باید از سمت CFO نیز تأیید ثانویه شود. تخمین شما برای این توسعه ۲ روز است.

شما چه کار می‌کنید:

۱. برای تطبیق با محدودیت‌های شرکت، مراحل تأیید جدید را اضافه می‌کنید.

۲. یک سیاست داخلی تعریف می‌کنید (هزینه‌های بالاتر از ۵۰۰ یورو را از مدیر و CFO شرکت درخواست کنید) و از کارمندان بخواهید که برای هر دو نفر ایمیل ارسال کنند.

۳. آن را به عنوان یک نیاز قابل قبول پذیرش نکنید.

پاسخ: گزینه ۲. شرکت‌های کوچک اغلب نحوه فعالیت خود را تغییر می‌دهند. بنابراین، تعریف یک سیاست بهتر از توسعه یک ویژگی سفارشی است. تمام کاری که باید انجام دهید ارسال ایمیل روند کار به کارمندان است: از طریق ایمیل از مدیر و CFO درخواست داشته باشید. بر خلاف توسعه سخت‌گیرانه، سیاست‌ها را می‌توان طوری تنظیم کرد که آسان باشند، و همچنان عقل سلیم غالب باشد (به عنوان مثال اگر مدیر در تعطیلات باشد، فقط می‌توانید از CFO تأییدیه بخواهید).

تمرین کاربردی ۳

طی یک جلسه دورکاری برای تأیید موارد تحویل شده، در حال دمو اقدامات خود (پیکربندی‌ها و سفارشی‌سازی‌های کوچک) در خصوص چرخه صدور صورت‌حساب مشتری هستید. ناگهان، مدیر مالی در جمع ظاهر می‌شود و اشاره می‌کند که ویژگی تأیید دسته‌ای فاکتورها وجود ندارد و (کل) دمو شما ناکام است. کاربر کلیدی متخصص در این حوزه سکوت می‌کند و از پاسخ به سؤالات شما امتناع می‌ورزد، علیرغم اینکه قبلاً به صورت فعالانه در تمام جلسات قبلی شرکت می‌کردند. چگونه از این شرایط بیرون می‌آیید؟

۱. عذرخواهی می‌کنید، کامپیوتر خود را خاموش می‌کنید و به خانه می‌روید... چون فردا روز جدیدی است!
۲. همچنان تکرار می‌کنید که همه کارها طبق نظر کاربر کلیدی انجام شده است.
۳. عذرخواهی می‌کنید، با CFO موافقت می‌کنید و قول می‌دهید آن را برطرف کنید.
۴. با ارجاع به تحلیل ROI مقدمات این کار را به او یادآوری می‌کنید.

پاسخ: گزینه ۴. در طول جلسه، با به اشتراک گذاشتن تحلیل بازگشت سرمایه (ROI) روی صفحه، بر موفقیت پروژه که با مالکیت مسئولانه کاربر کلیدی آن حوزه تعریف شده و در ابتدای پروژه به طور واضح با تمام ذی‌نفعان توافق شده است، تأکید می‌کنید. شما مایلید برای رفع نگرانی‌های مدیر مالی (CFO) جلسه‌ای جداگانه با کاربر کلیدی برگزار کنید و اشاره می‌کنید که در صورت ارزیابی مناسب، نیازهای جدید می‌توانند به لیست درخواست‌های پس از راه‌اندازی پروژه اضافه شوند. در صورت عدم توافق، درگیر کردن مدیران سطح بالاتر در موضوع ممکن است ضروری باشد، چون راه دیگر این است که محتوای روند فعلی بر اساس نیازهای آن‌ها جایگزین شوند.

تمرین کاربردی ۴

در جلسه‌ای با موضوع وضعیت پروژه، مشتری ذی‌نفع‌های هر ۷ دپارتمان را دعوت کرده است. آن‌ها ۱۰ نماینده در جلسه دارند. چه تعداد رهبر پروژه از سمت اودوو باید در این جلسه شرکت کنند؟

۱. یک یا دو، بیشتر از آن باعث اتلاف وقت می‌شود.
۲. چهار، تا نسبت به ده نفر مشتری حس «جدی بودن» بدهیم.
۳. هفت، یک نفر برای هر دپارتمان
۴. ده، به اندازه مشتری

پاسخ: گزینه ۱. باید کارآمدترین کار را انجام دهیم. اگر مدیران پروژه با تجربه باشند، یک نفر کافی است. ولی خوب است که تحلیلگران جدید را نیز برای یادگیری به جلسه دعوت کنید. یا اگر رهبر پروژه در خصوص موضوعی راحت نباشد، می‌تواند از یک متخصص کمک بخواهد.

تمرین کاربردی ۵

وضعیت زیر را تصور کنید:

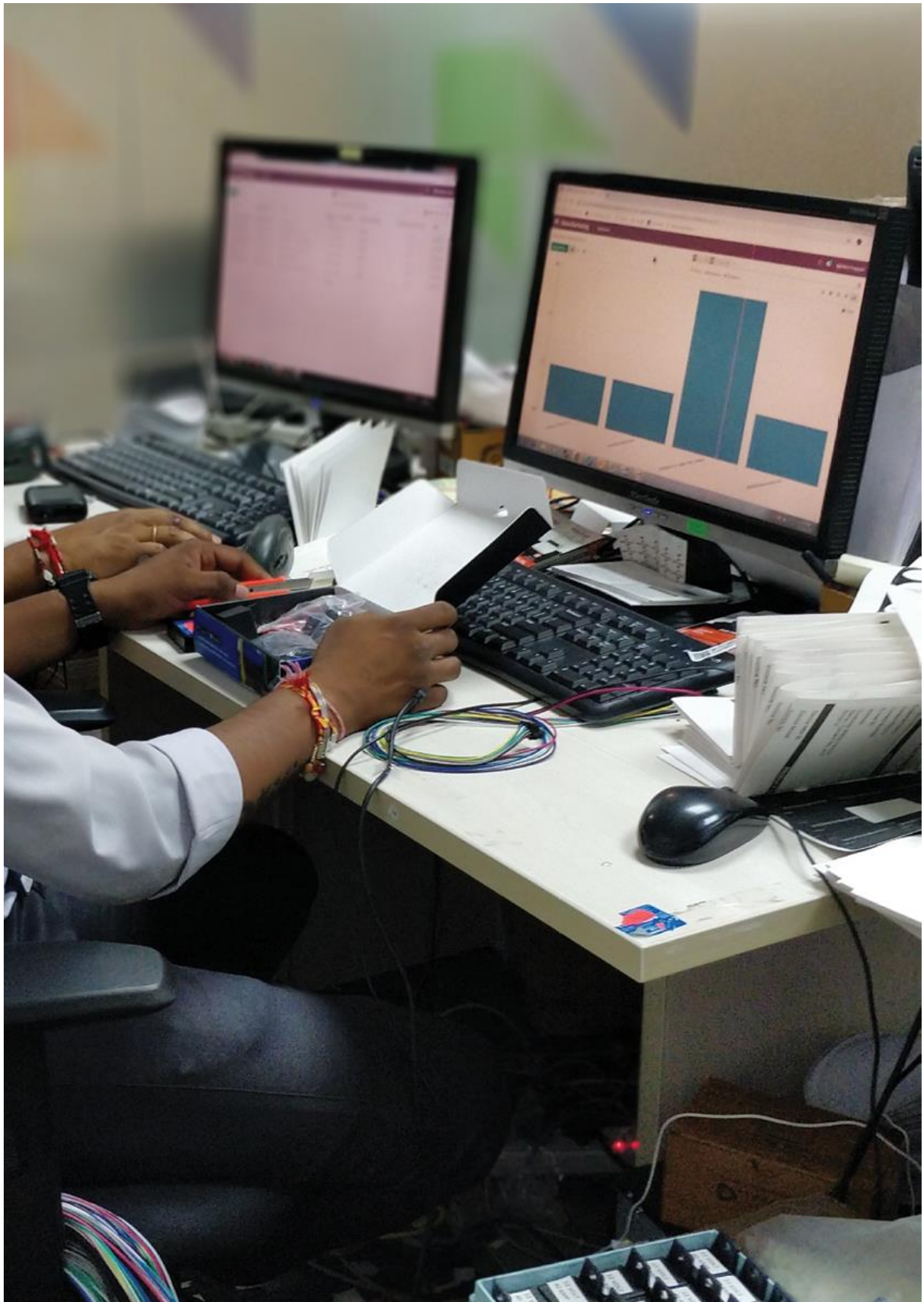
قبل از عملیاتی شدن، جلسه‌ای با مدیر عامل دارید. در طول پروژه مشکلات زیادی داشته‌اید، آن‌ها دیگر از راهکار شما مطمئن نیستند و از عملیاتی شدن ترسیده‌اند. مدیرعامل به فکر عقب انداختن مرحله عملیاتی شدن به ۶ ماه بعد است. جلسه‌ای با شما ترتیب داده و می‌گویند «شرکت من توانایی تحمل مسائل بیشتری ندارد. برای پذیرش عملیاتی شدن، لازم است به من اطمینان دهید که همه چیز روان پیش خواهد رفت».

چه جوابی می‌دهید:

۱. به تعویق انداختن مهلت در واقع ایده خوبی برای کاهش خطرات است.
۲. نگران نباشید، همه چیز تحت کنترل است، همه چیز را تست کرده‌ایم.
۳. عملیاتی شدن همیشه دشوار است، ولی می‌توانیم به سرعت مشکلات را حل کنیم.

پاسخ: گزینه ۳. مرحله Go-live همیشه دشوار است: اتفاق می‌افتد، حتی اگر مهلت را ۶ ماه افزایش دهیم. این روال طبیعی است. و از شما می‌خواهم اگر تیم پروژه شکایتی

داشت، از پروژه پشتیبانی کنید. از طرفی، مسائل پیش آمده را به سرعت حل می‌کنیم. تعویق ۶ ماهه پروژه هزینه پروژه را افزایش می‌دهد و موفقیت پروژه را به خطر می‌اندازد (در ۶ ماه ممکن است اتفاقات زیادی بی‌افتد). بهتر است درباره چالش‌های آینده صادق و روراست باشیم. اگر مدیر عامل ببیند که شما در رویکرد خود می‌دانید چه کاری انجام می‌دهید، به شما اعتماد خواهد کرد.



اندازه‌گیری پیشرفت

در ادامه مراحل که اکثر رهبران پروژه در طول حرفه خود به آن می‌رسند آمده است.
برای ارزیابی خودتان از این مراحل استفاده کنید.

تازه وارد

۱ امتیاز	تحويل پروژه به موقع و طبق بودجه پیاده‌سازی زیربار مشتری طبق زمان‌بندی بودجه‌بندی اولیه.
۱ امتیاز	دریافت هدیه از مشتری راضی مشتری آنقدر راضی باشد که پیشنهاد هدیه کنند.
۱ امتیاز	پیاده‌سازی حداقل ۴ برنامه، ۲ برنامه در هفته مثال: فروش، خرید، انبار، CRM، فاکتور در کمتر از ۱۰ هفته.
۱ امتیاز	تحويل پروژه با ۸۰ درصد بودجه اولیه پیاده‌سازی مشتری به صورت زیربار در ۸۰ درصد ساعت/روز نسبت به پیش‌فاکتور اولیه.
۱ امتیاز	پیاده‌سازی یک شرکت ۲۵ کاربره، به تنهایی زیر بار بردن یک شرکت بدون کمک سایر متخصصین.

با تجربه

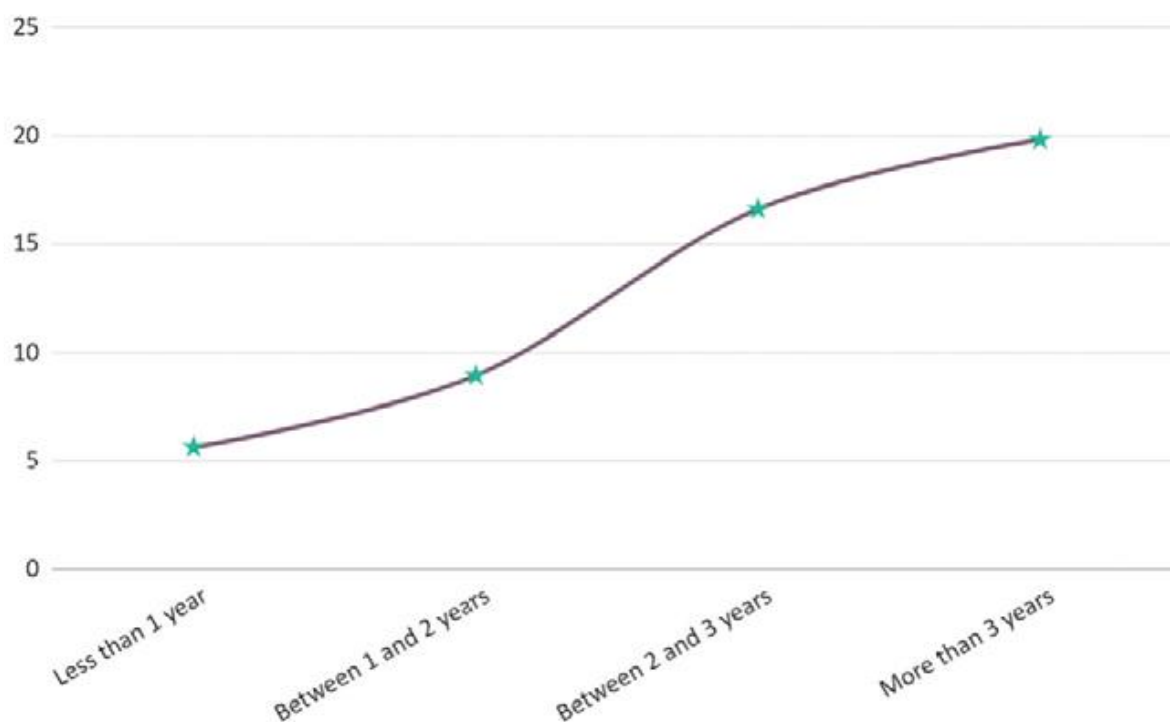
۲ امتیاز	قبول شدن در آزمون گواهینامه اودوو با امتیاز بالای ۷۰ درصد
۲ امتیاز	عملیاتی شدن با ۷۰ درصد بودجه اولیه پیاده‌سازی مشتری در کمتر از ۷۰ درصد زمان تخمینی اولیه.
۲ امتیاز	موفق شدن در سه صنعت مختلف پیاده‌سازی موفق پروژه در ۳ صنعت مختلف.
۲ امتیاز	مهاجرت از ERP سنتی به جدید در عرض ۲ ماه انتقال از نت‌سوئیت، داینامیکس، SAP به اودوو در کمتر از ۲ ماه قبل از عملیاتی شدن.
۲ امتیاز	پیاده‌سازی سه پروژه پشت سر هم طبق بودجه‌بندی پیاده‌سازی زیر بار ۳ پروژه بدون بسته موفقیت اضافی.

متخصص

۳ امتیاز	پیاده‌سازی ۵۰۰ کاربر زیربار
۳ امتیاز	نجات یک مشتری از ورشکسته شدن

	مشتری داشته باشید که به شما می‌گوید شرکت آن‌ها را از ورشکست شدن نجات داده‌اید.
۳ امتیاز	داشتن ۱۰ پروژه طبق بودجه‌بندی
۳ امتیاز	اجرای مهاجرت از ERP سنتی در عرض ۴ هفته انتقال از یک ERP سنتی (نت‌سوئیت، داینامیکس) به اودوو در کمتر از ۴ هفته.

نتایج شما



متدولوژی فروش

استخدام و آموزش کارکنان فروش

عامل اصلی موفقیت در فروش اودوو، تسلط بر دمووی محصول است. کارکنان فروشی که استخدام می‌کنیم همه پروفایلی مشابه با مدیران پروژه دارند، مگر افرادی که تمایل داشته باشند بر روی اهداف فروش تمرکز کنند.

در ادامه مسیر آموزش کارکنان جدید فروش آمده است:

۱. یادگیری کار با اودوو از طریق آموزش الکترونیکی^۷ و بازی‌های تجاری (۲ هفته)

۲. آمادگی خود برای دریافت گواهی‌نامه^۸

۳. کوچینگ هفتگی برای تسلط بر دمو در سه گردش کار کلی (یعنی کسب‌وکارهای خدماتی، تولیدی و روندی دیگر)

با تسلط بر دمووی عمومی شروع کنید و در ادامه با کسب تجربه به تسلط کامل برسید. با آشنایی و دمو هرچه بیشتر با مشتریان، بیشتر با گردش کارهای صنعت مربوطه وفق پیدا می‌کنید و بیشتر درباره شیوه‌های تجاری آموزش می‌بینید.

هدف از تقویت تیم فروش، کارآمدی و افزایش توانایی تمرین آن‌ها [به مقدار خیلی زیاد] است. عمدتاً کارکنان مستقیم فروش در اودوو بیش از ۳ دمو در هفته انجام می‌دهند. به همین دلیل معتقدیم که فروش ما خیلی بهتر از رقبای ماست.

بنابراین، شرکت باید بستر پیشرفت را برای کارکنان فروش فراهم کند: فراهم کردن فرصت‌های بیشتر برای ارائه دمو به مشتریان بالقوه، برگزاری وبینار، رویداد و غیره.

حفظ کنترل فروش

در فرآیند خرید، اغلب دپارتمان‌های مختلف در سازمان وجود دارند که هرکدام به برنامه‌های کاربردی مختلفی علاقه‌مند هستند. این موضوع ممکن است باعث سردرگمی شود: «نیازمندی‌های» کسب‌وکار انباشته می‌شوند، و ممکن است مشتری به راحتی از چیزی که در وهله اول می‌خواست غافل بماند. با این اتفاق کنترل فروش را از دست خواهید داد و لازم است از این حالت دوری کنید.

^۷ <https://www.odoo.com/slides>

^۸ https://www.odoo.com/fr_FR/slides/all?tags=%5B%5D

کار شما به عنوان فروشنده این است که:

- **هر چه سریع‌تر وارد مرحله دمو شوید،** حتی اگر مشتری آن را درخواست نکرده باشد (مشتری در دمو شروع به رویاپردازی درباره نرم‌افزار می‌کند، پس چرا باید دمو را نادیده گرفت؟)
 - مشتریان بالقوه را در فرآیند خرید هدایت کنید.
 - به درک نیازهای مشتری برسید، نه فقط چیزی که می‌خواهند: خواسته‌های آن‌ها را برای ساده‌سازی فروش و کاهش بودجه به چالش بکشید. **اگر خواسته‌ای را متوجه نشدید، درخواست توضیحات بیشتر از آن‌ها هیچ ایرادی ندارد.**
 - پیچیدگی‌های غیرضروری را حذف کنید و روی فرصت‌های دارای ارزش افزوده تمرکز کنید.
 - به طور شفاف قابلیت‌های کارکردی و ارزش پیشنهادی استاندارد را منتقل کنید.
 - **انتظارات مشتری را مدیریت کنید: بیش از توانایی خود قول ندهید.**
 - اولین متغیری که می‌تواند فروش شما را به مخاطره بیندازد، **پیچیدگی** است. باید به هر قیمتی از این موضوع اجتناب کنید. زمانی در فرآیند خرید با پیچیدگی مواجه می‌شوید که:
 - مشتریان بخواهند لقمه بزرگتر از دهان خود بردارند.
 - درکی از فرآیند خرید مشتری و افراد ذی‌ربط نداشته باشید.
 - فروشنده واجد شرایط کلیه الزامات اولویت‌دار نباشد.
 - وجود درخواست توسعه، و میل به افزودن ویژگی‌های جدید.
 - در سمت مشتری افراد تصمیم‌گیرنده زیادی وجود دارند.
- به یاد داشته باشید که تصمیم‌گیرندگان بودجه کمی مدنظر دارند، در حالی که کاربران کلیدی خواهان ویژگی‌های بیشتر هستند. هدف شما جلب رضایت تصمیم‌گیرندگان است.

پنج فرمان برای فروش

در راستای به حداقل رساندن اختلاف نظرها و برخوردهای احتمالی، موارد زیر را در نظر بگیرید:

۱. **فروش ۲ برنامه آسان‌تر از فروش ۱۰ برنامه است.** و وقتی موفق به فروش ۲ برنامه شدید، فروش ۱۰ برنامه آسان‌تر خواهد بود. نتیجه اخلاقی: مشتریان را ترغیب کنید با خرید کمتر شروع کنند و سپس رشد پیدا کنند.

۲. **فرآیند خرید را کنترل کنید:** اگر نمی‌دانید که مشتری بالقوه چگونه نرم‌افزار را می‌خرد (اشخاص دخیل، چیزی که لازم است برای متقاعد شدن ببیند، چه درکی از ریسک‌ها دارد و...)، پس در حال خلق نقاط کور در ذهنتان هستید. به وضوح از مشتری در مورد این موضوعات سؤال کنید.

۳. **اجازه ندهید فهرست نیازها افزایش پیدا کند و از کنترل شما خارج شود.** باید این عادت را داشته باشید که هر تماسی را با دستور جلسه مشخصی شروع کرده و به پایان برسانید؛ و این دستورکار باید دائماً در راستای پیشبرد نیازهای اصلی مشتریان - یا مواردی که مشتری باید برای انتخاب شما به عنوان راهکار ببیند و درک کند - تقویت شود. اگر فهرست نیازها و الزامات با «نیازها و الزامات» غیرضروری در هم آمیخته شد، با کمک مشتری سعی کنید این فهرست را به حداقل برسانید و دوباره روی نیازهای اصلی تمرکز کنید.

۴. **همیشه سعی کنید حالت استاندارد نرم‌افزار را بفروشید،** و درخواست‌های توسعه را به حداقل برسانید. فروشندگان بی‌تجربه از به چالش کشیدن درخواست‌های مشتری در جلسه پیش از فروش می‌ترسند. ولی مشتریان معمولاً برای این چالش‌ها ارزش قائلند. هرچه در فرآیند پیش از فروش بیشتر با نیاز به توسعه سفارشی مواجه شوید، مشتری از جانب خودش با عدم قطعیت بیشتری مواجه می‌شود و آن را یک ریسک تلقی می‌کند. مسلماً ریسک‌ها باعث شکست خوردن معامله‌ها می‌شوند.

۵. **شمار افرادی که مستقیماً با آن‌ها سر و کار دارید و با آن‌ها در حال معامله‌اید را در فرآیند ارزیابی به حداقل برسانید.** وقتی افراد خیلی زیادی درخواست‌هایشان را مطرح کرده و اهداف یا الزامات خود را تحمیل می‌کنند،

تمایز بین اولویت‌ها و خواسته‌های غیرضروری و بی‌معنی برای شما غیرممکن‌تر می‌شود. این امر شما را متحمل زحمات زیادی می‌کند که نتیجه‌ای در پی نداشته یا کمترین نتیجه را به دنبال دارد. با کاهش شمار افراد دخیل در فرآیند ارزیابی که مستقیماً با آن‌ها در حال معامله‌اید، اثربخشی ارتباط خود را افزایش می‌دهید و نهایتاً این قابلیت را در خود افزایش می‌دهید تا شرح منسجمی از نرخ بازگشت سرمایه/ ارزش داشته باشید.

مشتریان متفاوت = رویکردهای متفاوت

متدولوژی ما برای شرکت‌های کوچک و شرکت‌های سهامی بزرگ یکسان است. این شرکت‌ها از نگرش‌ها و ابزارهای مشابهی بهره می‌برند. اما تفاوت‌هایی هم وجود دارد.

موقع فروش به شرکت‌های کوچک، بهتر است هر چه زودتر (به طور ایده‌آل در اولین تماس) محصول را در معرض دید مشتری قرار دهید. هدف این است که به مشتری کمک کنید قابلیت‌های راهکار استاندارد اودوو را درک کند و دمویی از ویژگی‌های کلیدی که مشتری به دنبال آن است را ببیند. به علاوه، اگر مشتری خواستار سفارشی‌سازی‌های جزئی باشد، فرصتی عالی برای نمایش قدرت ماژول استودیو است. هر چه زودتر بتوانید به ارائه دمو و بحث لحظه‌ای درباره ROI مسلط شوید، پروژه‌های شروع سریع (Quick Start) بیشتری می‌توانید بفروشید. به همین سادگی.

وقتی درگیر پروژه‌های بزرگتر هستید، ایده‌ها یکسان هستند (دمو در اسرع وقت و ساده‌سازی)، اما گام‌ها متفاوتند:

۱. اول از همه، مشتری باید خواهان اودوو، به عنوان یک محصول باشد (درخواست اطلاعات، دمو و غیره).

۲. فقط در این مرحله می‌توانید تحلیل ROI بفروشید.

۳. سپس، پروژه استقرار کامل را بفروشید.

در پروژه‌های بزرگ‌تر نیاز به تحلیل پیش از فروش بیشتر است. موقع فروش پروژه‌های بزرگ‌تر، موضوع این است که خودتان را به عنوان یک شریک تجاری ارزش‌آفرین معرفی کنید- شما دیگر فقط فروشنده یک محصول یا یک تخصص نیستید. باید هر چه زودتر نرم‌افزار را در مقابل چشم مشتری قرار دهید تا برای مکالماتی که دارید

زمینه‌سازی کنید (این وجه تمایز بزرگی است و بسیاری از فروشندگان نرم‌افزار تمایلی به ارائه دمو محصولانشان در روز اول ارزیابی ندارند).

وجه تمایز رقابتی اودوو

ایجاد تمایز موفق بین خودتان و رقبا بسیار مهم است. وجه تمایز شماره یک اودوو شفافیت است و با بهره‌گیری از این مزیت می‌توانید خودتان را از رقبا متمایز کنید. اودوو به صورت منحصربه‌فرد در این موارد شفاف است:

- قیمت‌گذاری
 - محصول / کارکرد (دموی ۱۴ روزه رایگان)
 - متدولوژی
 - چالش‌ها و محدودیت‌های مرتبط با استقرار
 - شرایط حقوقی
- چند شرکت دیگر می‌تواند شرایط مشابهی داشته باشد؟

هرچه با مشتری خود صادق‌تر باشید، شانس بیشتری برای جلب نظر کسب‌وکارشان دارید. با اینکه ممکن است در وهله اول غیرمنطقی به نظر برسد، اما وقتی بحث تمایز شما با رقبایتان باشد، شفافیت کامل تأثیرگذارترین وجه تمایز شما برای برنده شدن معامله خواهد بود.

قیمت‌گذاری اودوو

هزینه اشتراک اودوو حدود ۷ برابر کمتر از قیمت‌های عمومی رقبا است. این قیمت‌گذاری می‌تواند هم مزیت باشد و هم ریسک‌دار: مشتریان ممکن است فکر کنند محصول ما یک محصول «ارزان» است.

وقتی بحث قیمت‌گذاری اودوو پیش می‌آید، هرگز واژه «ارزان» را به کار نبرید. این واژه معنی ضمنی کیفیت پایین یا کم ارزش بودن را القا می‌کند. توصیف شما از اودوو همیشه باید به شکل معرفی یک محصول «مقرون به صرفه» باشد.

این به معنای آن است که هزینه اودوو در مقایسه با ارزشی که مشتریان دریافت می‌کنند، مناسب است. دقیقاً به همین دلیل است که اودوو انتخابی ایده‌آل برای کسب‌وکارهای مختلف است.

سایر منابع

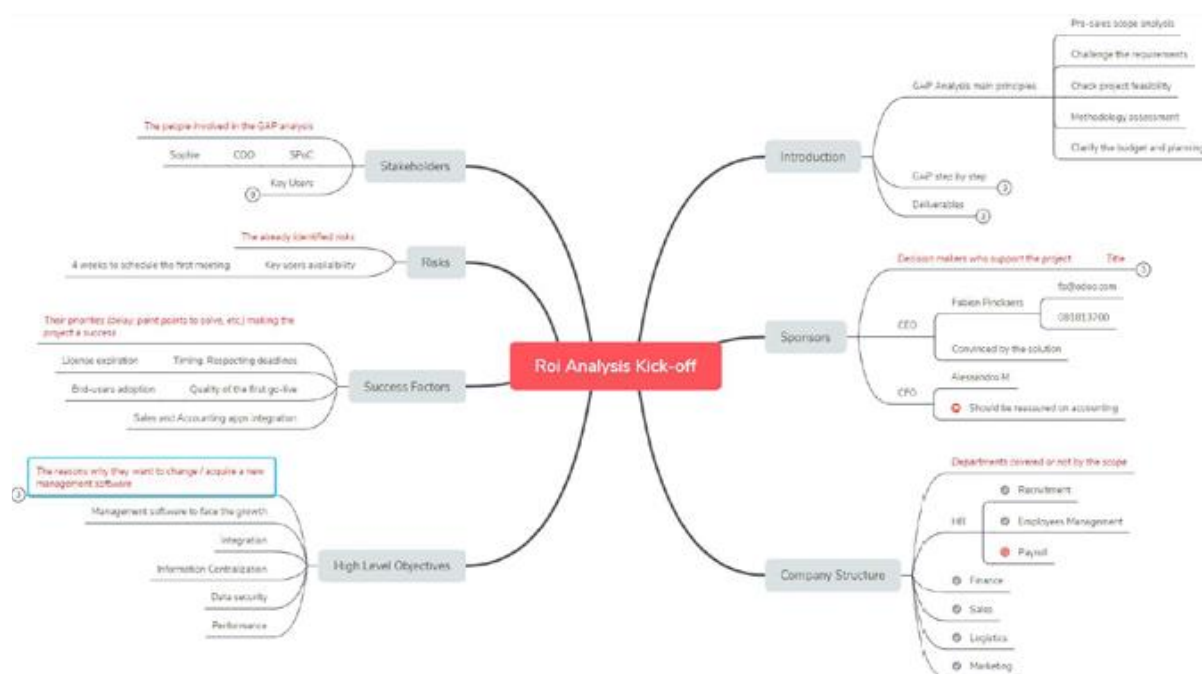
سایر منابع

- مقاله وبلاگی اودوو «همیشه استاندارد پیش بروید»
https://www.odoo.com/r/blog_implementation
- مقاله وبلاگی اودوو «کلید پروژه‌های استقرار: مدیریت انتظارات مشتریان»
https://www.odoo.com/r/blog_implementation

ضمائم

ضمیمه الف: ROI – کیک‌آف

برای یادداشت برداری در جلسات کیک‌آف ROI با نماینده مشتری و تصمیم‌گیرندگان از XMind استفاده کنید.⁹ در این قالب از قسمت بالا و راست تحت عنوان «مقدمه» شروع کنید، و به صورت ساعت‌گرد در جلسه مصاحبه پیش بروید (گره‌های سمت چپ یادداشت‌هایی هستند که در جلسه برداشته شده‌اند).



قالب کیک‌آف ROI

ضمیمه ب: ROI – مصاحبه به کاربران کلیدی

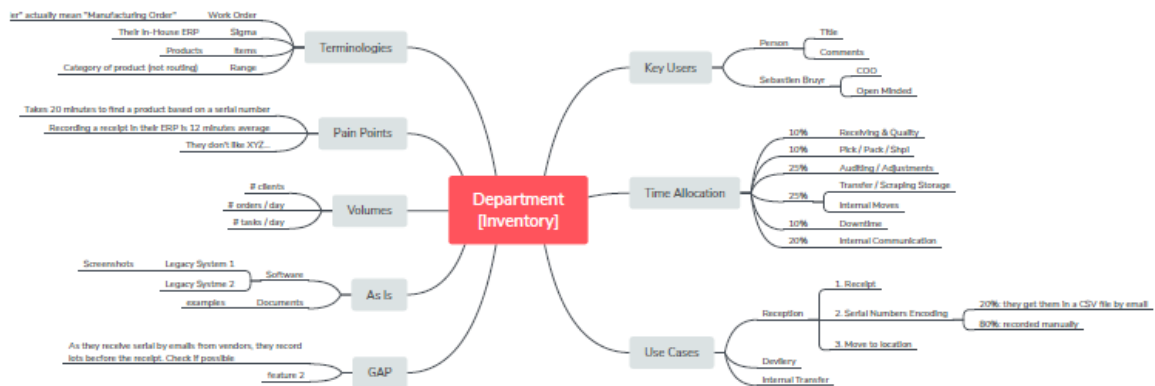
با استفاده از XMind در جلسه با کاربران کلیدی یادداشت‌برداری کنید. در این قالب از بخش بالا و راست تحت عنوان «نفرات» شروع کنید و به صورت ساعت‌گرد در

⁹ <https://www.xmind.net>

جلسه مصاحبه پیش بروید (گره‌های بالا و راست یادداشت‌هایی هستند که در بحث‌ها برداشته شده‌اند).

دانلود قالب مصاحبه ROI با کاربران کلیدی:

https://www.odoo.com/r/roi_key_user_intw



قالب مصاحبه ROI با کاربران کلیدی

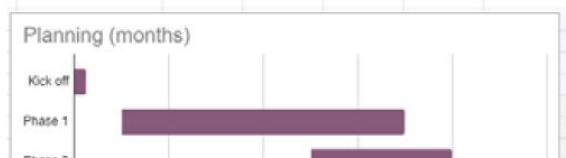
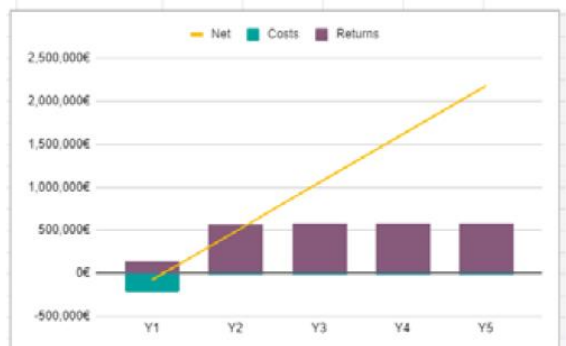
ضمیمه ج: ROI - ابزار تحلیل

با استفاده از صفحه گسترده گوگل تحلیل ROI خود را مستند کنید.

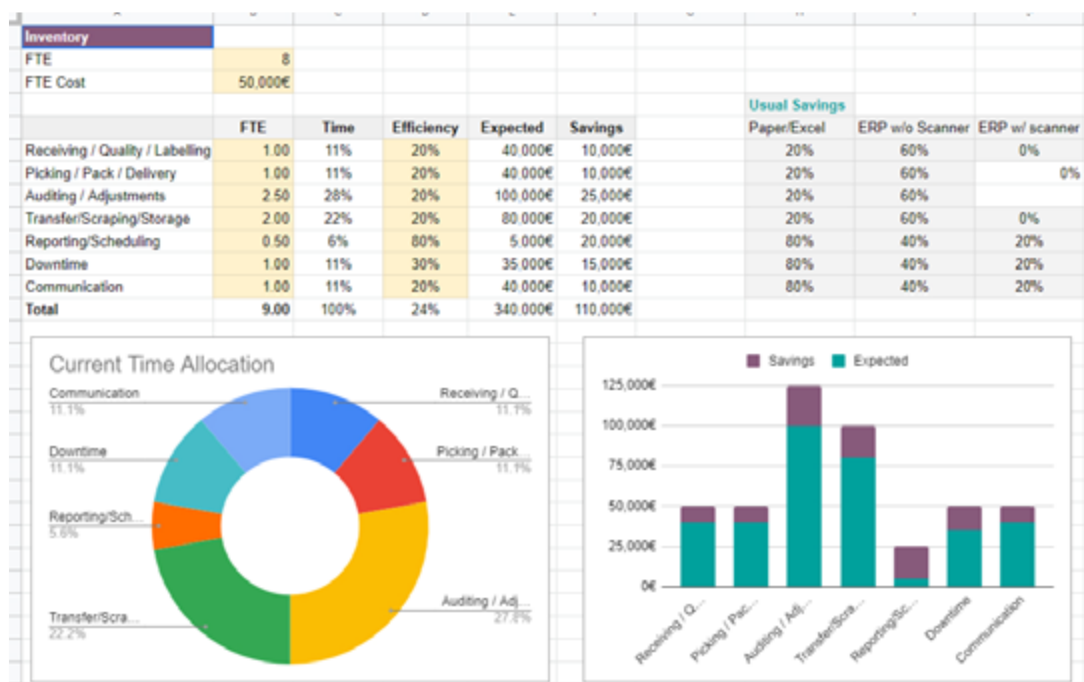
دانلود قالب ابزار تحلیل ROI: https://www.odoo.com/r/roi_analysis

Returns			
Cost Savings	Costs	Efficiency Gained	Perf Savings k€
Legacy Software Licences	100,000€	0%	10,000€
Sales	275,000€	21%	75,000€
Procurements	296,875€	18%	65,625€
Inventory	340,000€	24%	110,000€
Finance	510,000€	32%	240,000€
MRP	275,000€	21%	75,000€
Services	1,006,579€	6%	€67,105
Marketing	346,750€	22%	98,250€
Human Resources	271,875€	25%	90,625€
Totals	€3,422,079	19%	575,625€
Total FTE's 70.25			
Operating Leverage			
	Current Cost	Efficiency gained	Improvements
Better product configurator		1%	1000
Reduced inventory		2%	
Sales Productivity		3%	
Yearly Extra Revenues			1000
Investments			
Implementation Costs			Subtotal
Data Import		9%	20,700€
Developpement		10%	21,600€
Integration		7%	16,200€
Standard		44%	96,300€
Training		8%	18,000€
Project Management		22%	47,500€
Total Implementation			220,300€

Project Duration	9 months				
Return on Investment					
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Returns	143,906€	575,625€	576,625€	576,625€	576,625€
Costs	-220,300€	-13,272€	-13,272€	-13,272€	-13,272€
Net	-76,394€	485,959€	1,049,312€	1,612,665€	2,176,018€



تحلیل ROI - نمای کلی



تحلیل ROI - بازگشت سرمایه دپارتمان‌ها

To modify Accordingly to the project				
Apps / Departments	Phase	Ressources	# Resources	Kick-off #weeks
Sales	Phase - 1	Project Management	1	2
Human Resources	Phase - 2	Business Analysis	3	
Department 3	Phase - 3	Development	4	
Department 4				
Department 5				

قالب تحلیل ROI - تب سرمایه‌گذاری‌ها

ضمیمه د: ROI - ارائه نهایی

از Google Presentation برای مستندسازی تحلیل ROI خود استفاده کنید. برای به‌روزرسانی خودکار اطلاعات، تمام نمودارها و جداول خود را به ابزار تجزیه و تحلیل GAP پیوند دهید.

هنگامی نوبت ارائه نتایج تحلیل به مشتری می‌شود، مهم است که به تصمیم‌گیرندگان، نمای کلی واضح و شفاف از پروژه آینده ارائه دهید.

دانلود قالب ارائه نهایی GAP: https://www.odoo.com/r/gap_closing

ضمیمه و: نمونه گزارش پیشرفت

یک نمونه مثال خوب از گزارش پیشرفت:
https://www.odoo.com/r/progress_report

ضمیمه ه: مدیریت تغییر اودوو

اطلاعات بیشتر درباره رویکردی که داریم:
https://www.odoo.com/r/change_management

ضمیمه ی: یک نمونه مشخصه نویسی

نحوه مشخصه نویسی خوب: https://www.odoo.com/r/Spec_example