



Metodologie de evaluare

a proiectelor de transformare digitală

Data modificării: 01.01.2024

Metodologia de evaluare a proiectelor de transformare digitală în cadrul companiilor aplicată în cadrul AO INFOERA reprezintă un set structurat de proceduri, instrumente și criterii utilizate pentru a analiza, evalua și selecta proiecte care vizează aducerea de îmbunătățiri semnificative prin utilizarea tehnologiilor digitale. Această metodologie are rolul de a asigura că resursele sunt alocate eficient și că proiectele selectate contribuie la obiectivele strategice și de creștere ale afacerii.

Obiectivele metodologiei

Obiectivele metodologiei sunt:

1. Evaluarea obiectivelor și alinierea strategică

- **Clarificarea și evaluarea obiectivelor de business:** Identificarea și definirea clară a obiectivelor pe termen scurt și lung ale companiei în contextul transformării digitale.
- **Alinierea cu strategia:** Asigurarea că proiectul propus sprijină și contribuie la realizarea obiectivelor strategice generale ale IMM-ului.

2. Evaluarea nevoilor și oportunităților

- **Analiza situației curente:** Evaluarea detaliată a proceselor curente, a infrastructurii IT și a nevoilor specifice ale afacerii în ceea ce privește digitalizarea.
- **Identificarea oportunităților:** Identificarea oportunităților de îmbunătățire prin implementarea tehnologiilor digitale, cu accent pe eficiența operațională, creșterea veniturilor sau îmbunătățirea experienței clienților.

3. Evaluarea fezabilității proiectului

- **Criterii de selecție:** Analiza criteriilor clare pentru impactul așteptat, fezabilitatea tehnică și economică, scalabilitatea și alinierea cu nevoile companiei.
- **Prioritizarea proiectelor:** Stabilirea unui sistem de priorizare a pașilor de implementare bazat pe beneficii estimate, costuri, risc și resurse necesare.

4. Evaluarea planului de implementare

- **Elaborarea planului de proiect:** Analiza planului prezentat, aspectul detalierii lui care să includă activități, resurse, termene, responsabilități și costuri.
- **Gestionarea riscurilor:** Analiza identificării și gestionării riscurilor potențiale asociate cu implementarea proiectului, inclusiv probleme tehnice, rezistență la schimbare sau riscuri de securitate.
- **Planul calendaristic:** Analiza organizării activităților consecutive și concomitente în cadrul proiectului și evaluarea impactului dintre activități (Diagrama GANTT).

5. Monitorizarea și evaluarea

- **Indicatori de performanță:** Evaluarea indicatorilor cheie de performanță (KPIs) pentru a măsura și monitoriza progresul și impactul proiectului în timp real.
- **Evaluare continuă:** Realizarea evaluărilor regulate pentru a verifica dacă proiectul își atinge obiectivele și pentru a face ajustări sau corecții, dacă este necesar.

6. Comunicarea și implicarea părților interesate

- **Comunicare eficientă:** Evaluarea comunicării clare și constante cu toate părțile interesate, inclusiv cu echipa de management, departamentele relevante și angajații afectați de transformarea digitală.
- **Implicarea angajaților:** Evaluarea implicării și pregătirea colaboratorilor pentru schimbare, asigurându-le resursele și suportul necesar pentru a adopta cu succes noile tehnologii și procese.

Clasificatorul sistemelor digitale

Digitalizarea afacerii se axează pe procesele cheie din cadrul Companiei. Elementele de proces pot beneficia de o gamă largă de soluții digitale, iar prioritățile sunt stabilite în funcție de industrie și nevoile specifice ale fiecărei companii. Evaluarea soluțiilor și aprecierea eficacității proiectelor se va baza pe clasificarea proiectelor orientate spre digitalizarea domeniilor esențiale cu impact sistemic în creșterea eficienței proceselor de afaceri și extinderea pieței de acoperire.

În cadrul metodologiei se va analiza clasificarea soluției și justificarea proiectelor. Metodologia utilizează următorului clasificator de soluții unificate și justificarea acestora:

1. Sisteme de gestionare a relațiilor cu clienții (CRM):

- **Justificare:** Un CRM centralizează și optimizează gestionarea relațiilor cu clienții, ajutând la îmbunătățirea satisfacției clienților și la creșterea vânzărilor prin gestionarea eficientă a interacțiunilor și a datelor despre clienți.

2. Sisteme de planificare a resurselor întreprinderii (ERP):

- **Justificare:** Un ERP integrează și automatizează procesele de business, inclusiv contabilitatea, gestionarea stocurilor, gestionarea relațiilor cu furnizorii și alte activități critice, contribuind la eficiența operațională și la luarea de decizii mai bine informate.

3. Soluții de automatizare a marketingului digital:

- **Justificare:** Automatizarea marketingului permite IMM-urilor să eficientizeze campaniile de marketing prin personalizare și segmentare avansată, optimizând astfel cheltuielile și creșterea ratei de conversie.

4. Instrumente de analiză și business intelligence (BI):

- **Justificare:** BI oferă IMM-urilor capacitatea de a analiza datele și de a extrage insights valoroase pentru luarea de decizii strategice informate, ajutând la identificarea trendurilor și oportunităților de creștere.
5. **Soluții de gestionare a documentelor electronice:**
- **Justificare:** Gestionarea electronică a documentelor reduce dependența de hârtie și simplifică procesele administrative prin stocarea, organizarea și partajarea eficientă a documentelor în întreaga organizație.
6. **Sisteme de colaborare și comunicare internă** (de exemplu, platforme de colaborare online, software de videoconferință):
- **Justificare:** Îmbunătățirea comunicării interne și a colaborării este esențială pentru eficiența echipei, mai ales în contextul lucrului de la distanță sau a echipelor distribuite geografic.
7. **Securitate cibernetică și soluții de protecție a datelor:**
- **Justificare:** Protecția datelor și securitatea cibernetică sunt prioritare în era digitală, asigurând confidențialitatea, integritatea și disponibilitatea datelor critice pentru afacere.
8. **Adoptarea de tehnologii de cloud computing:**
- **Justificare:** Cloud-ul oferă IMM-urilor accesibilitate și scalabilitate fără a impune costuri initiale mari, permițându-le să își gestioneze infrastructura IT cu mai multă flexibilitate și eficiență.
9. **Soluții de e-commerce și digitalizare a vânzărilor:**
- **Justificare:** Digitalizarea procesului de vânzare prin e-commerce și alte platforme online extinde accesul la piață și crește oportunitățile de vânzare, atrăgând noi clienți și îmbunătățind experiența utilizatorilor.
10. **Instrumente de gestionare a proiectelor, sarcinilor și timpului de activitate:**
- **Justificare:** Gestionarea eficientă a proiectelor și a timpului este crucială pentru IMM-uri pentru a îmbunătăți productivitatea și pentru a respecta termenele de livrare.

Indicatorii de evaluare

Indicatorii de evaluare va conține valorile de pondere (de la 1 la 5) grupate pe criteriile stabilite în continuare:

1. Alinierea strategică

- **Coerența cu obiectivele strategice ale companiei:** Proiectul de transformare digitală ar trebui să sprijine și să contribuie la realizarea obiectivelor strategice pe termen scurt și lung ale IMM-ului.
- **Beneficii așteptate:** Clarificați și cuantificați beneficiile așteptate ale proiectului în termeni de creștere a veniturilor, reducerea costurilor, îmbunătățirea eficienței sau alte metrici relevante pentru afacere.

2. Impactul operațional

- **Eficiență operațională:** Evaluarea modului în care proiectul va optimiza procesele interne ale IMM-ului și va îmbunătăți fluxul de lucru.
- **Flexibilitate și scalabilitate:** Verificați dacă soluția propusă este flexibilă și poate fi scalată pentru a răspunde creșterii și schimbărilor ulterioare în cadrul companiei.

3. Utilitatea și relevanța tehnologică

- **Inovație tehnologică:** Analizați cât de inovatoare este soluția propusă și dacă utilizează tehnologii de ultimă generație sau tehnologii emergente relevante pentru industrie.
- **Conformitatea tehnologică:** Asigurați-vă că tehnologia aleasă este adecvată pentru dimensiunea și complexitatea IMM-ului, evitând soluțiile prea complexe sau prea simple pentru nevoile specifice.

4. Resurse necesare

- **Investiții și costuri:** Evaluarea costurilor inițiale și a costurilor de întreținere a soluției pe termen lung, inclusiv echipamente, software, formare și suport.
- **Resurse umane:** Analizați capacitățile actuale ale echipei și necesitatea de a aduce competențe noi sau de a oferi formare suplimentară.

5. Gestionarea riscurilor și securitatea

- **Riscuri tehnice:** Identificați și evaluați riscurile asociate cu implementarea și utilizarea soluției digitale propuse.
- **Securitate cibernetică:** Asigurați-vă că soluția respectă cele mai bune practici de securitate cibernetică pentru a proteja datele și sistemele IMM-ului.

6. Adaptabilitate și suport

- **Suport și întreținere:** Verificați disponibilitatea și calitatea suportului oferit de furnizorul soluției digitale sau de echipa internă responsabilă pentru implementare.
- **Adaptabilitate și integrare:** Asigurați-vă că soluția poate fi integrată cu sistemele existente ale IMM-ului fără probleme majore și că poate fi adaptată la nevoile specifice ale afacerii.

7. Măsurarea performanței și monitorizare

- **Indicatori de performanță:** Definiți indicatorii cheie de performanță (KPIs) relevanți pentru proiect și stabilirea unui sistem de monitorizare pentru a evalua progresul și impactul proiectului în timp real.
- **Raportare și evaluare:** Planificați sesiuni regulate de raportare și evaluare a progresului pentru a asigura că proiectul rămâne pe direcția corectă și că se îndeplinesc obiectivele stabilite.

Notă: Exemplu întrebărilor în cadrul evaluării domeniilor:

- **Aliniere cu strategia:** În ce măsură proiectul susține obiectivele strategice ale IMM-ului?
- **Eficiență operațională:** Cum va îmbunătăți proiectul procesele și operațiunile interne?
- **Inovație tehnologică:** Cât de inovatoare este soluția propusă și ce tehnologii noi aduce în organizație?
- **Costuri și resurse:** Care sunt costurile inițiale și pe termen lung ale proiectului? Ce resurse umane și tehnice sunt necesare?
- **Securitate și riscuri:** Cum sunt gestionate riscurile tehnice și ce măsuri de securitate sunt implementate?
- **Adaptabilitate și suport:** Ce suport este disponibil pentru implementare și întreținere? Cum se integrează soluția cu sistemele existente?
- **Performanță și monitorizare:** Cum sunt măsurați și raportați indicatorii de performanță? Cum este evaluat și raportat progresul proiectului?

Indicatorii vor fi personalizați în funcție de specificul companiei și de particularitățile proiectului de transformare digitală pentru a asigura o evaluare cuprinzătoare și corectă a inițiativei.

Etapele evaluării proiectului și artefactele

Procedura de evaluare va include următoarele etape și va ține cont de livrabile clare descrise mai jos:

1. Definirea și Planificarea

Etape:

1. Stabilirea obiectivelor de transformare digitală:

- Identificarea clară a obiectivelor strategice și a nevoilor de business care vor fi abordate prin proiectul de transformare digitală.
- Exemplu: Creșterea eficienței operaționale, îmbunătățirea experienței clienților, expansiunea pe noi piețe etc.

2. Evaluarea situației curente:

- Analizarea proceselor operaționale existente, a infrastructurii IT, a capacităților tehnologice și a resurselor umane disponibile.
- Identificarea problemelor și a oportunităților care pot fi abordate prin digitalizare.

Artefacte:

- Document de proiect cu obiective clare și măsurabile.
- Analiza situației curente (procese, IT, resurse umane).

2. Analiza și Selectarea Proiectelor

Etape:

3. Identificarea și prioritizarea activităților în proiect:

- Utilizarea criteriilor de selecție pentru a evalua potențialele activități (impact, fezabilitate, costuri etc.).
- Prioritizarea în funcție de beneficiile estimate și de alinierea cu obiectivele strategice.

4. Analiza de fezabilitate:

- Evaluarea tehnologică și economică a proiectelor selectate pentru a determina fezabilitatea lor.
- Evaluarea riscurilor și oportunităților asociate fiecărui proiect.

Artefacte:

- Matrice de prioritizare a proiectelor.
- Analiză de fezabilitate pentru proiectele selectate.

3. Planificarea Detaliată

Etape:

5. Planului de proiect:

- Definirea activităților specifice, a resurselor necesare, a termenelor de implementare și a responsabilităților.
- Stabilirea unor milestone-uri clare pentru monitorizarea progresului.

6. Bugetare și resurse:

- Estimarea costurilor initiale și pe termen lung ale proiectului.
- Alocarea resurselor umane și tehnice necesare pentru implementare și întreținere.

Artefacte:

- Plan de proiect detaliat, inclusiv calendar de activități și resurse.
- Bugetul proiectului detaliat și bine structurat.

4. Implementarea și Monitorizarea**Etape:****7. Implementarea proiectului:**

- Executarea activităților conform planului stabilit.
- Gestionarea resurselor și a riscurilor pe parcursul implementării.

8. Monitorizare și control:

- Monitorizarea progresului față de milestone-urile stabilite și față de KPI-urile definite.
- Identificarea și gestionarea deviațiilor sau problemelor în timp util.

Artefacte:

- Rapoarte periodice de progres și de performanță.
- Documentație de gestionare a schimbărilor și a riscurilor.

5. Evaluarea și Îmbunătățirea Continuă**Etape:****9. Evaluarea finală a proiectului:**

- Evaluarea rezultatelor obținute față de obiectivele inițiale.
- Colectarea feedback-ului de la utilizatori și de la părți interesate.

10. Îmbunătățirea continuă:

- Identificarea lecțiilor învățate și a îmbunătățirilor posibile pentru proiecte viitoare.
- Actualizarea strategiei de transformare digitală în funcție de experiențele dobândite.

Artefacte:

- Raport final de evaluare a proiectului.
- Recomandări pentru viitoarele inițiative de transformare digitală.

Exemplu de criterii de evaluare:

- **Aliniere cu strategia:** În ce măsură proiectul sprijină obiectivele strategice ale companiei?

- **Fezabilitate tehnică și economică:** Este proiectul tehnic fezabil și rentabil din punct de vedere economic?
- **Impactul asupra operațiunilor:** Cum va îmbunătăți proiectul procesele operaționale și eficiența afacerii?
- **Capacitatea de implementare:** Are compania resursele și competențele necesare pentru implementarea și gestionarea proiectului?
- **Riscuri și managementul acestora:** Sunt identificate și gestionate riscurile semnificative asociate cu proiectul?

Implementarea unei astfel de metodologii va asigura că proiectele să fie bine fundamentate, bine gestionate și să aducă beneficii semnificative, contribuind astfel la creșterea și succesul pe termen lung al afacerii.

Matricea de evaluare

1. **Beneficii Estimate:** Evaluarea beneficiilor anticipate pe care proiectul le va aduce companiei.
 - Exemplu de scorare: 1 (beneficii minime) până la 5 (beneficii semnificative).
2. **Fezabilitate Tehnică:** Evaluarea gradului de dificultate tehnică a implementării proiectului.
 - Exemplu de scorare: 1 (foarte dificil) până la 5 (foarte fezabil).
3. **Impact Asupra Eficienței Operaționale:** Evaluarea modului în care proiectul va îmbunătăți procesele și eficiența operațională.
 - Exemplu de scorare: 1 (impact minim) până la 5 (impact semnificativ).
4. **Aliniere cu Obiectivele Strategice:** Evaluarea gradului în care proiectul este aliniat cu obiectivele strategice ale companiei.
 - Exemplu de scorare: 1 (nu este aliniat) până la 5 (complet aliniat).

Exemplu de Matrice de evaluare:

Proiect	Beneficii Estimate	Fezabilitate Tehnică	Impact Eficiență Operațională	Aliniere cu Obiectivele Strategice	Scor Total
Implementare CRM	4	4	5	5	18

Explicație:

- **Beneficii Estimare:** Proiectul "Implementare CRM" primește un scor de 4 pentru beneficiile estimate, deoarece se anticipează că va aduce beneficii semnificative.
- **Fezabilitate Tehnică:** "Digitalizare Vânzări Online" primește un scor de 5 pentru fezabilitate tehnică, indicând că implementarea este considerată foarte fezabilă.
- **Impact Eficiență Operațională:** "Implementare CRM" și "Modernizare ERP" au primit scoruri mari pentru impactul asupra eficienței operaționale, deoarece ambele proiecte sunt prevăzute să îmbunătățească semnificativ procesele operaționale.
- **Aliniere cu Obiectivele Strategice:** Toate proiectele sunt evaluate pentru alinierea lor cu obiectivele strategice ale companiei, iar scorurile variază în funcție de cât de bine contribuie fiecare proiect la aceste obiective.

Această matrice de prioritizare oferă o modalitate clară de comparare și evaluare a proiectelor de transformare digitală în cadrul unei companii mici sau mijlocii, ajutând la luarea deciziilor informate și la alinierea strategică a inițiativelor digitale. Matricea poate fi ajustată în funcție de specificul și prioritățile companiei, adăugând sau ajustând criteriile în funcție de contextul și nevoile specifice.

Analiza de fezabilitate

Analiza de fezabilitate este un proces esențial în evaluarea proiectelor, având rolul de a determina dacă proiectul propus este tehnic, economic și operațional fezabil pentru organizație. Analizei de fezabilitate include următoarea structură care oferă o perspectivă clară asupra viabilității proiectului:

1. Scopul și contextul proiectului

- **Descrierea proiectului:** O prezentare succintă a obiectivelor proiectului, scopului, beneficiilor anticipate și a motivelor pentru care este necesară implementarea acestuia.
- **Contextul și nevoia:** Explicarea contextului în care proiectul este propus și identificarea clară a nevoilor pe care proiectul urmărește să le rezolve.

2. Evaluarea Tehnică

- **Analiză a cerințelor tehnice:** Identificarea și descrierea cerințelor tehnice ale proiectului, inclusiv hardware-ul, software-ul și alte resurse tehnice necesare.
- **Fezabilitatea tehnică:** Evaluarea dacă tehnologiile necesare sunt disponibile și dacă pot fi implementate fără dificultăți majore.
- **Analiză de compatibilitate și integrare:** Evaluarea compatibilității și a potențialelor probleme de integrare cu sistemele existente ale companiei.

3. Evaluarea Economică

- **Analiză a costurilor:** Estimarea costurilor inițiale și pe termen lung asociate cu implementarea și întreținerea proiectului.

- **Analiză a beneficiilor:** Evaluarea beneficiilor financiare anticipate, inclusiv economii de costuri, îmbunătățiri ale eficienței operaționale sau creșteri ale veniturilor.
- **Analiză de rentabilitate:** Calcularea ratei de rentabilitate (ROI) și a perioadei de recuperare a investiției pentru proiect.

4. Evaluarea Riscurilor

- **Identificarea riscurilor:** Enumerarea și descrierea riscurilor potențiale asociate cu proiectul și cu implementarea sa.
- **Analiză a riscurilor:** Evaluarea probabilității și a impactului fiecărui risc identificat și propunerea de strategii pentru gestionarea acestora.

5. Evaluarea Operațională

- **Impactul asupra operațiunilor:** Evaluarea modului în care proiectul va afecta operațiunile curente ale organizației, inclusiv capacitățile de lucru, fluxul de lucru și procedurile operaționale.
- **Analiză de fezabilitate operațională:** Verificarea dacă resursele umane disponibile sunt adecvate și dacă personalul este pregătit pentru adoptarea și utilizarea noilor tehnologii.

6. Concluzii și Recomandări

- **Concluzii ale analizei de fezabilitate:** O sinteză a rezultatelor evaluării tehnice, economice, de riscuri și operaționale, inclusiv a fezabilității globale a proiectului.
- **Recomandări:** Propuneri clare și argumentate cu privire la viabilitatea și următoarele pași pentru implementarea proiectului, inclusiv dacă proiectul ar trebui să continue, să fie ajustat sau să fie abandonat.

Raportul Final

Raportul final al analizei de fezabilitate trebuie să includă toate aceste aspecte într-un document coerent, ușor de înțeles și bine structurat. Acesta va servi drept bază solidă pentru decizii informate și pentru planificarea detaliată a proiectului de transformare digitală în cadrul companiei mici și mijlocii.