

Sławomir Hulalka

Poprawa w biznesie efektem wdrożenia systemu klasy ERP? Tak, o ile nad projektem będą Wspólnie pracować dobrze zmotywowane zespoły, składające się z pracowników przedsiębiorstwa i partnera wdrożeniowego.

Praca zespołowa, warunkiem sukcesu

„WDROŻĄ NAM” CZY „POMOGĄ WDROŻYĆ”?

W podejściu Klientów można wyróżnić dwa podstawowe podejścia do realizacji projektu. Streściłbym je w hasłach: „pomogą nam wdrożyć SAP” oraz „mają nam wdrożyć system, nieważne jak”. Pierwszy scenariusz to wdrożenie w przedsiębiorstwie, w którym zarząd chce uzyskać sprawne narzędzie wspomagające zarządzanie oraz pozyskać

dla firmy kompetencje pozwalające na skuteczny rozwój tego narzędzia. Firma wdrożeniowa ma dostarczyć wiedzę, jak przełożyć oczekiwania biznesowe na ustawienia i sposób pracy systemu. Jest to podejście partnerskie – zakłada, że docelowe rozwiązanie będzie efektem intensywnej pracy obydwu stron. Drugi scenariusz to wdrożenie realizowane w firmie nastawionej na uzyskanie gotowego produktu, który spełni jej podstawowe oczekiwania. Łączy się to

z założeniem, że sposób dojścia do tego celu jest nieistotny i nie ma wpływu na jakość otrzymanego rozwiązania. Dostawca usługi wdrożeniowej ma skoncentrować się wyłącznie na przełożeniu wyspecyfikowanych wymagań na funkcje systemu. Jeśli przedsiębiorstwo chce dokonać prawdziwego postępu w biznesie, a nie tylko uruchomić kolejne narzędzie informatyczne, powinno skoncentrować się na pierwszym, modelowym podejściu. Trzeba mieć przy tym świadomość,

że ten scenariusz jest bardziej wymagający dla Klienta. Z drugiej strony jeśli Klient wybrał dobrego wykonawcę prac i chce aktywnie zaangażować się w projekt, będzie miał znacznie większą pewność co do lepszego efektu końcowego.

KAŻDEMU JEGO ROLA

Wydaje się, że mówienie o projekcie wdrożeniowym, jako wspólnej pracy, jest mówieniem o czymś zupełnie oczywistym. Warto się jednak nad tym zastanowić i prześledzić takie zagadnienia jak: struktura organizacyjna projektu, podział ról, sposób podejmowania decyzji i kontroli rezultatów prac, motywacja zespołów, kultura współpracy. Przed rozpoczęciem wdrożenia, definiowana jest struktura projektu, w której każda z osób ma jasno zdefiniowane zadania i zakres obowiązków. Każdy z uczestników prac – pracownik Klienta czy firmy konsultingowej – powinien się poruszać jedynie w zakresie kompetencji i uprawnień, które są zdefiniowane, pozwalając osobom z niższych szczebli struktury projektu samodzielnie i skutecznie realizować ich zadania. Rolą zarządu jest wyznaczenie mierzalnych celów wdrożenia, co pozwala określić oczekiwania w stosunku do wszystkich osób biorących udział we wdrożeniu. Jasne stają się wtedy również kryteria oceny osiągniętych efektów, na którą zespół wdrożeniowy pracuje przez wiele miesięcy.

Kierownictwo firmy powinno też uczestniczyć w pracach Komitetu Sterującego. Komitet Sterujący nadzoruje realizację projektu, budżetu, harmonogramu na poziomie „kamieni milowych” projektu. Jednak żadna osoba z wyższego szczebla struktury projektu nie powinna ingerować w prawidłowo realizowane zadania swoich podwładnych. Taka ingerencja powinna się odbywać tylko w sytuacjach awaryjnych, na wniosek jednego z kierowników projektu.

Zbyt pochopne włączanie się Komitetu Sterującego lub kierowników projektu w rozwiązywanie problemów związanych z bieżącymi działaniami, które powinny być realizowane przez zespoły robocze, może doprowadzić do odrzucenia przez kierowników zespołów odpowiedzialności za złecone im zdania i zrzućcia obowiązku

bieżącej pracy projektowej na kierownictwo. Osoby „cenzurujące” przejmują wówczas pełną odpowiedzialność za jakość wypracowanych rozwiązań i uniemożliwiają pozyskanie przez firmę kompetencji w zakresie systemu. Muszą się liczyć z tym, że zespoły będą chciały uzyskać akceptację

nie całości rozwiązania, które odpowiada celom projektu, ale każdego, najmniejszego nawet drobiazgu, który będzie przez nich na bieżąco – niepotrzebnie – weryfikowany. Takie podejście powoduje najczęściej brak zaufania do rezultatów prac osiąganych przez zespoły, złą samoocenę, a w efekcie – brak możliwości skutecznej pracy projektowej oraz szukania najlepszych rozwiązań. Rozwiązań, które dążą do osiągnięcia celów wdrożenia.

SWOBODA I TRANSFER WIEDZY

Aby skutecznie realizować projekt wdrożeniowy, w ramach określonych celów, które muszą zostać osiągnięte, zespół wdrożeniowy powinien mieć swobodę działania, proponowania rozwiązań i podejmowania decyzji. Kierownik danego zespołu roboczego przejmuje pełną odpowiedzialność za wypracowane rozwiązania w danym obszarze.

Przed zespołem roboczym, składającym się z pracowników Klienta i firmy wdrożeniowej, zostaje postawione odpowiedzialne zadanie znalezienia najlepszego przełożenia sposobu działania przedsiębiorstwa na rozwiązania w systemie. Jeśli obie strony nie będą potrafiły ze sobą współpracować, prawdopodobieństwo dobrego wykonania wspólnego zadania jest niewielkie. Dlatego tylko wspólna praca Klienta i partnera wdrożeniowego pozwoli osiągnąć cele wdrożenia. Transfer wiedzy pomiędzy pracownikami przedsiębiorstwa i partnera wdrożeniowego powinien być obustronny. Konsultant dostarcza wiedzę o możliwościach systemu, a także o najlepszych praktykach zarządzania.

Kierownik lub członek zespołu po stronie Klienta zna firmę i jej priorytety w danym obszarze. Działając wspólnie, mogą proponować rozwiązania, które będą zmierzały do osiągnięcia celów biznesowych. Dzięki temu transferowi

kierownik zespołu i inni pracownicy firmy, którzy mocno angażują się w proces wdrożenia, po projekcie stają się często wewnętrznymi konsultantami, doskonale znającymi wypracowane rozwiązanie, dobrze orientując się również w innych, niewykorzystanych jeszcze możliwościach systemu. Konsultant natomiast zdobywa rzetelną wiedzę o potrzebach Klienta, którą może wykorzystać w kolejnych projektach przynoszących usprawnienia w danej firmie.

PO PARTNERSKU

Zespoły tworzone na zasadzie partnerskiej, są więc zazwyczaj bardziej skuteczne w działaniu i wypracowują rozwiązania lepsze niż te, w których Klient, wykorzystując swoją naturalną przewagę w relacji z dostawcą, wymusza realizację swoich pomysłów. Dla dobra budowanego rozwiązania, Klient powinien udzielić kredytu zaufania wybranej firmie wdrożeniowej. Jeśli Klient ogranicza rolę konsultanta wyłącznie do konfiguracji systemu w oparciu o dostarczoną mu specyfikację, nie dając mu możliwości kreowania usprawnień na podstawie jego doświadczeń, przedsiębiorstwo straci szanse na korzystanie z dobrych praktyk.

ŚLEPA ULICZKA

Dużą przeszkodą w skutecznej realizacji prac projektowych jest roszczeniowe traktowanie dostawcy usług wdrożeniowych. Jeśli Klient zakłada ograniczoną rolę firmy wdrożeniowej, to koncentruje się na próbach ograniczania budżetu, a nie na aktywnej współpracy nastawionej na lepszy efekt. W przypadku zakupu wielu prostych produktów i usług, zwłaszcza w celu ich dalszej odsprzedaży,

najważniejszym celem nabywcy jest wynegocjowanie minimalnej ceny – gdyż oferty dostawców są jednorodne czy wręcz identyczne. Tymczasem wdrożenie SAP jest wdrożeniu SAP nierówne – wartość tworzy nie tylko oprogramowanie, ale przede wszystkim sposób jego implementacji i wykorzystania. Nie chodzi o to, by uruchomić system jak najmniejszym kosztem, lecz żeby mieć jak najlepsze narzędzie. Dlatego

podejście roszczeniowe wydaje się ślepą uliczką, prowadzącą do obniżenia jakości rozwiązania, z którego przecież korzystać będzie Klient, a nie firma konsultingowa.

DROGA DO POPRAWY

Spójność rozwiązań we wdrażanym zintegrowanym systemie informacyjnym jest konieczna, żeby w pełni wykorzystać jego możliwości i „zaszyte” w nim najlepsze praktyki. Wdrożenie nie powinno zaś polegać tylko na dopasowywaniu systemu do istniejących procesów. Projekt implementacji to doskonała okazja do reorganizacji przebiegu procesów biznesowych. Podczas budowania koncepcji rozwiązania dokonywana jest analiza każdego procesu, rozłożenie go na pojedyncze kroki, często prezentowane w formie graficznej. Pozwala to spojrzeć na przedsiębiorstwo z chłodnej perspektywy kartki papieru oraz zauważyć, że niektóre elementy działalności można znacznie uprościć i ulepszyć. Nie ma uniwersalnej odpowiedzi na pytanie, czy zmienić ustawienia systemu, czy

dopasować sposób działania firmy do rozwiązania zaszytego w systemie. Wypracowanie dobrych odpowiedzi wymaga wspólnych poszukiwań zespołów, w których aktywnie współdziałają pracownicy przedsiębiorstwa i partnera wdrożeniowego. Bez postawy partnerskiej jest to niemożliwe. Konsultant wdrożeniowy, wraz z swoją firmą, na czas wdrożenia staje się więc nie tylko konfigurującym system, ale przede wszystkim doradcą dysponującym doświadczeniami z wielu projektów u innych Klientów, w których rozwiązywano analogiczne problemy. Doradcą potrafiącym ocenić efekty podobnych wyborów, dokonanych wcześniej przez inne firmy. W efekcie tak prowadzonego wdrożenia, Klient staje się prawdziwym właścicielem otrzymanego rozwiązania. Pracownicy przedsiębiorstwa – członkowie zespołów roboczych – dysponują zaś odpowiednią wiedzą, by nie tylko skutecznie pracować z systemem, ale by w kolejnych latach samodzielnie przejąć inicjatywę rozwijania SAP o nowe, przydatne dla firmy funkcje. ■

Historią są już czasy, gdy jedyną formą integracji w firmie były turnusy w firmowych ośrodkach wczasowych, podczas których do głównych atrakcji należały wieczorki zapoznawcze i konkursy z częścią artystyczną w tle. Coraz popularniejsze od jakiegos czasu stały się formy rozrywki i zabawy połączonej z elementem edukacyjnym, budowaniem zespołu i pozytywnych relacji w firmie czyli tzw. eventy.

Dziś szereg firm i biur podróży specjalizuje się w organizacji nowoczesnych form gratyfikacji pracowników, poprawy ich relacji ze współpracownikami i motywacji do jeszcze efektywniejszej pracy. Na przystawionej tapecie było już chyba wszystko: paintball, wspinaczka, skoki na bungee, event w stylu Matrix czy Piraci z Karaibów. Wszystkich lepszych i gorszych pomysłów nie sposób zliczyć. Idea jest jedna - dobra zabawa, a zespół zbuduje się sam, same znikną uprzedzenia i wzajemne antypatie. Jak za dotknięciem czarodziejskiej różyczki po skoku na bungee każdy pracownik stanie się lojalny i bardziej zmotywowany do pracy. Wierzysz w to? Bo ja nie!

WAŻNY JEST CEL..

Nawet najbardziej innowacyjne, indywidualne, wręcz „szyte na miarę” eventy dla pracowników nie pomogą w zrealizowaniu najważniejszego celu, jakim jest budowanie wewnętrznego PR firmy, jeśli nie będą połączone z odpowiednią dawką wiedzy i umiejętności dotyczących wzajemnych relacji, motywacji, budowania pozytywnych relacji, czy też innych aspektów ważnych z punktu widzenia rozwoju organizacji. Trzeba mieć na uwadze, że każde tego typu wydarzenie ma jakiś konkretny cel, który trzeba wyznaczyć projektując program. W innej kanwie zostanie przygotowany event mający podnieść poziom motywacji zespołu, a w zupełnie innej taki, którego zadaniem jest poprawa komunikacji pracowników. Samo bieganie z karabinem paintballowym nie zbuduje zespołu, a skok ze spadochronem nie zmotywuje do lepszej pracy. Jest to jedynie dodatek, mający za zadanie uatrakcyjnić formę eventu. Niektórzy zapewne na długo zapamiętają skok na bungee, ale czy to wykształci w nich poczucie, że są kimś ważnym w firmie?



Firma 7milowy jest partnerem merytorycznym Magazynu Przedsiębiorcy Eurofirma. Od 2004 r. dostarcza narzędzia informatyczne w postaci systemów ERP i CRM oraz usługi doradcze zorientowane na podniesienie rentowności biznesu. Wdrożenia 7milowego są realizowane z wykorzystaniem autorskiej metodyki wdrożeniowej SPRINT, przygotowanej w oparciu o doświadczenia z wcześniejszych projektów oraz najlepsze praktyki biznesowe. 7milowy jest złotym partnerem takich producentów oprogramowania wspierającego zarządzanie przedsiębiorstwem jak SAP i Microsoft.

Więcej na: www.7milowy.pl

Jeżeli mają Państwo pytania dotyczące powyższego materiału lub innych zagadnień związanych z systemami klasy ERP zachęcamy do wysłania zapytań na adres: redakcja@eurofirma.pl. Na łamach „Eurofirmy” eksperci firmy 7milowy będą systematycznie odpowiadać na Państwa zapytania.

Sławomir Hulalka
Dyrektor ds. Konsultingu
w firmie 7milowy

