



Sławomir Hulalka
dyrektor ds. konsultingu
i członek Zarządu
7milowy sp. z o.o.

Wdrożą czy pomogą?

W podejściu firm do realizacji projektu wdrożenia systemu klasy ERP można wyróżnić dwie postawy: „pomogą nam wdrożyć system” oraz „mają nam wdrożyć system”.

W pierwszym wypadku 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 wypadek dotyczy firmy 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. Jeśli przedsiębiorstwo chce dokonać prawdziwego postępu w biznesie, a nie tylko uruchomić kolejne narzędzie informatyczne, powinno skoncentrować się na pierwszym, modelowym podejściu. Stawia ono przed firmą większe wymagania, ale jeśli wybrała dobrego wykonawcę prac i chce aktywnie zaangażować się w projekt, zwiększa się pewność, co do lepszego efektu końcowego.

Każdemu jego rola

Projekt wdrożeniowy jest rezultatem wspólnej pracy. Przed rozpoczęciem wdrożenia definiowana jest struktura projektu, w której każda z osób ma jasno określone zadania i zakres obowiązków. Każdy z uczestników prac, czy to firmy w której wdrażany jest projekt, czy firmy konsultingowej powinien się poruszać jedynie w zakresie swoich kompetencji i uprawnień, 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.

Aby skutecznie realizować projekt wdrożeniowy, zespół powinien mieć swobodę działania, proponowania rozwiązań i podejmowania decyzji. Przed zespołem, składającym się z pracowników obu firm, zostaje postawione zadanie znalezienia najlepszego przełożenia sposobu działania przedsiębiorstwa na procesy w systemie. Jeśli obie strony nie będą potrafiły ze sobą współpracować, prawdopodobieństwo dobrego wykonania tego zadania jest niewielkie. Transfer wiedzy powinien być obustronny. Konsultant dostarcza wiedzę o możliwościach systemu, a także o najlepszych praktykach zarządzania. Z kolei kierownik, członek zespołu lub pracownik firmy znając firmę i jej priorytety dostarcza dane w tym obszarze. Działając wspólnie, mogą proponować rozwiązania, które będą zmierzały do osiągnięcia celów biznesowych przedsiębiorstwa. Dzięki współpracy zyskują również osoby zaangażowane w pro-



ces wdrożenia – często stają się one wewnętrznymi konsultantami doskonale znającymi wypracowane rozwiązanie, dobrze orientując się również w innych, niewykorzystanych jeszcze możliwościach systemu.

Zespoły tworzone na zasadzie partnerskiej są bardziej skuteczne w działaniu i wypracowują rozwiązania lepsze niż te, w których firma, wykorzystując swoją naturalną przewagę w relacji z dostawcą, wymusza realizację swoich pomysłów. 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. Tymczasem wdrożenie jest wdrożeniu 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.

Droga do poprawy

Spójność rozwiązań we wdrażanym systemie informatycznym 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. 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. 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 przejmując inicjatywę rozwijania systemu o nowe, przydatne dla firmy funkcje.

Sławomir HULALKA