

Zaangażowanie klienta w projekcie wdrożeniowym

Druga strona medalu



Kto decyduje o sukcesie lub niepowodzeniu projektu? Gloria chwały lub gorycz porażki najczęściej staje się udziałem firmy wdrożeniowej, jednak duży wpływ na przebieg projektu ma także największy zainteresowany, czyli przedsiębiorstwo. To właśnie jego zaangażowanie i sposób współpracy decydują o końcowym efekcie – sukcesie lub klęsce.

Firmy decydujące się na wdrożenie systemu ERP powinny mieć świadomość, że sukces projektu wymaga dwóch współpracujących ze sobą stron – doświadczonej firmy wdrożeniowej oraz świadomego przedsiębiorstwa. Projekt tego typu to bowiem nie tylko wymagania, ale i zobowiązania. Dlatego często już na wstępnie współpracy firmy wdrożeniowe podkreślają współodpowiedzialność klienta za projekt.

Najczęściej przybiera ona postać „Karty projektu”, w której bardzo szczegółowo wymienia się powinności klienta w trakcie implementacji systemu. Praktyka pokazuje, że wdrożenia w firmach świadomych od początku swych zobowiązań przebiegają sprawniej i co ważniejsze, kończą się sukcesem. Na podstawie doświadczeń projektowych 7milowego wytypowanych zostało kilka podstawowych powinności, z którymi każdy wdrażający system klasy ERP musi się liczyć.

Płacę, wymagam

Firm, które reprezentują roszczeniowe podejście do partnerów wdrożeniowych, w Polsce nie brakuje. Ten sposób myślenia i działania jest niestety pierwszym krokiem do klęski wdrożenia systemu ERP.

„Lata doświadczeń w projektach wdrożeniowych pokazują pewną zależność. Jeżeli przedsiębiorstwo od początku reprezentuje podejście roszczeniowe, a kierownik projektu oraz konsultanci nie są traktowani jak partnerzy, nie jest to dobra wróżba. W takim przypadku projekty często się przedłużają, gdyż brak zaangażowania klienta opóźnia ustalenie koncepcji systemu, testy prototypu czy proces migracji danych” – mówi Norbert Wierbiłowicz, Kierownik Projektów SAP z 7milowego.

W kontrakcie firma wdrożeniowa przyjmuje na siebie konkretne zobowiązania, więc podejście klienta typu „płacę, wymagam” jest jak najbardziej uzasadnione.

Wdrożenie ERP jest też złożonym projektem biznesowym, często związanym z reorganizacją firmy, w którym także klient „płaci” – ponosząc koszty wewnętrzne, i „wymaga” – również od siebie.

Status projektu

Istotnym zadaniem stojącym przed zarządem firmy jest umocowanie projektu w przedsiębiorstwie. Komunikowane pracownikom pełnego poparcia i zaangażowania zarządu w przedsięwzięcie jest dla nich jasnym sygnałem świadczącym o randze nadanej projektowi. Przyznanie odpowiednich zasobów, sprecyzowanie celów i założeń oraz wybranie odpowiedniej osoby do roli kierownika projektu to podstawowe działania.

Sukces projektu wymaga dwóch współpracujących ze sobą stron – doświadczonej firmy wdrożeniowej oraz świadomego przedsiębiorstwa

Zaufanie, jakie zarząd ma do kierownika projektu, powinno manifestować się szerokim i szczegółowo określonym zakresem jego uprawnień. Praktyka pokazuje, że projekt przebiega bez opóźnień, gdy kierownik projektu zostaje obdarzony dużym zakresem samodzielności.

„Przykładem odpowiedniego podejścia może być projekt wdrożenia systemu SAP w firmie Stelweld. Kierownik projektu po stronie klienta został obdarzony odpowiednią mocą decyzyjną, włącznie z możliwością wprowadzania niezbędnych zmian w procesach biznesowych firmy. Jestem przekonany, że ten krok bardzo usprawnił cały proces” – dodaje Norbert Wierbiłowicz.

Zaangażowanie klienta:

- oddelegowanie pracowników do zespołów roboczych
- wybór kierownika projektu
- umocowanie projektu w przedsiębiorstwie
- motywowanie uczestników projektu
- dostarczanie rzetelnych i poprawnych danych
- terminowość
- przygotowanie zaplecza techniczno-logistycznego

Nie tylko informatyzacja

Implementacja systemu klasy ERP w Scanclimberze nie była zwykłym procesem informatyzacji firmy. Już na etapie wyboru systemu i partnera zdawaliśmy sobie sprawę, że jest to proces wymagający intensywnego zaangażowania i wsparcia ze strony kadry zarządzającej. Warto podkreślić, że zaangażowanie w projekt miało miejsce już przed faktycznym startem wdrożenia.

Dużo czasu i energii poświęciliśmy w Scanclimberze na etap przygotowania się do wyboru systemu i firmy wdrożeniowej. W formie Strategicznej Karty Wyników dokładnie opisaliśmy misję, strategię przedsiębiorstwa, cele biznesowe oraz procesy na danych stanowiskach.

Zaangażowanie na zerowym etapie projektu przyniosło jednak profity – pozwoliło wybrać system dostosowany do naszych potrzeb i firmę wdrożeniową, która rozumiała specyfikę naszej działalności.

*Albert Smektalski
Wiceprezes Zarządu
Scanclimber*

Zaplanowanie zasobów

Każdy projekt implementacji systemu ERP wymaga od firmy oddelegowania pracowników do prac wdrożeniowych. Wybór odpowiednich osób zaangażowanych w projekt to ważne zadanie stojące przed zarządem i kierownikiem projektu. Należy pamiętać, że precyzyjny dobór osób może mieć kluczowe znaczenie dla powodzenia projektu i pozwoli uniknąć wielu konfliktów w czasie wdrożenia.

Szczególnie ważne jest zbudowanie odpowiednich zespołów roboczych. Komórki na tym poziomie są przede wszystkim odpowiedzialne za wykonanie testów, uczestnictwo w szkoleniach i zbudowanie koncepcji systemu w formie zgodnej z celami biznesowymi firmy.

„Osoby pracujące przy projekcie powinny być kompetentne i posiadać szeroką wiedzę na temat procesów biznesowych firmy – to oczywiste. Bardzo ważne są także inne cechy – komunikatywność i autorytet wśród współpracowników. Osobiste zaangażowanie w projekt jest nie mniej ważne” – ocenia Adam Kozłowski, Kierownik Projektów SAP w 7milowym.

Należy jednak pamiętać, że zaangażowanie w prace wdrożeniowe oznacza rozszerzenie obowiązków pracownika. Prace w projekcie nakładają się bowiem na codzienne zadania, które w dalszym ciągu trzeba wykonywać.

Aby uniknąć oporu wobec zwiększonego zakresu obowiązków, ważne jest przekonanie pracowników o wartości projektu nie tylko z punktu widzenia całego przedsiębiorstwa, ale też ich bezpośrednich korzyści. Tu wskazana jest delikatność, bo trzeba liczyć się z rezerwą, a nawet pewną naturalną obawą przed zmianami związanymi z wdrożeniem nowego systemu.

„Na przykładzie konkretnych funkcjonalności można zaprezentować usprawnienie dotychczasowych działań i pokazać np. oszczędność czasu czy większe możliwości działania. Warto też zaakcentować, że osoby zaangażowane w projekt podnoszą swoje kompetencje i rozszerzają możliwości rozwoju kariery zawodowej. Argument rozwoju osobistego jest bardzo ważny. Innym narzędziem motywacyjnym, którym wspierają się firmy, są gratyfikacje finansowe. Bonusy w formie pieniężnej są częstą praktyką i dają pozytywne efekty” – podsumowuje Adam Kozłowski. Warto zatem pamiętać, by w budżecie projektowym uwzględnić pozycję systemu premiowania pracowników.

Inną powinnością klienta, o której często się zapomina, jest organizacja odpowiednich warunków pracy dla zespołów roboczych. Nie chodzi tu tylko o przygotowanie infrastruktury technicznej, w tym sprzętu komputerowego wraz z systemami operacyjnymi, ale też odpowiednich pomieszczeń i biur na potrzeby zespołu konsultantów uczestniczących w projekcie.

Transfer wiedzy

Wiedza konsultantów wdrożeniowych na temat branży klienta z natury rzeczy jest bardziej ogólna i nie obejmuje niuansów związanych ze specyfiką działalności danego przedsiębiorstwa. A właśnie ta specyfika ma ogromne znaczenie dla przygotowania funkcjonalności systemu, wspierającej realne potrzeby przedsiębiorstwa.

Im więcej informacji o procesach biznesowych przedsiębiorstwa uzyskają konsultanci, tym lepiej będą mogli dopasować system do potrzeb i możliwości klienta.

Zaangażowanie na każdym etapie

Wdrożenie systemu SAP to dla Stelweldu poważne przedsięwzięcie zarówno jeśli chodzi o koszty, zaangażowane środki, jak i spodziewane korzyści biznesowe. Dlatego projekt poprzedziliśmy szczegółową analizą przedwdrożeńową. Już na tym etapie zadaliśmy o odpowiednią komunikację wśród pracowników. Konsultanci 7milowego, oprócz dokonania przeglądu naszych procesów biznesowych, wyjaśniali pracownikom, jak będzie wyglądać ich praca z systemem i jakie konsekwencje będzie to mieć w skali poszczególnego stanowiska i całej firmy.

Od początku prac Zarząd nadał wdrożeniu status priorytetowy oraz sędował na mnie szerokie uprawnienia decyzyjne. Zakres moich kompetencji dotyczących podejmowania decyzji był pełen – od wyboru zespołu wdrożeniowego w firmie, aż po uprawnienia do modyfikacji struktury organizacyjnej.

Duże zaangażowanie w proces wdrożeniowy przyniosło nam wiele korzyści, m.in. usprawniliśmy procesy biznesowe, dokładnie poznaliśmy możliwości systemu i co najważniejsze, pracownicy Stelweldu mieli czas, by oswoić się z nowym narzędziem

*Mariusz Gulka
Kierownik Projektu wdrożenia SAP
Stelweld*

Ponadto wiedza ta jest przydatna w planowaniu działań projektowych (np. zmniejszenie mocy produkcyjnych w okresie wakacyjnym zwiększa dyspozycyjność pracowników i możliwość wykonania dodatkowych prac w danym okresie).

Jednym z warunków powodzenia wdrożenia jest zatem obustronny transfer wiedzy w projekcie – nie zaś tylko jednostronny transfer wiedzy o możliwościach systemu ERP od konsultantów do pracowników.

Dodajmy jeszcze do tego konieczność informowania partnera wdrożeniowego o wszelkich zdarzeniach, które mogą opóźnić lub zmienić przebieg projektu, np. informacje o planowanej fuzji, odejściu osoby kluczowej dla projektu itp. W interesie klienta leży dostarczanie odpowiednich danych, gdyż to na ich podstawie nastąpi odpowiednia konfiguracja systemu.

Czas to pieniądź

W trakcie projektu wdrożeniowego nierzadką jest terminowość. Umowa wdrożeniowa to zobowiązanie obu stron do wywiązywania się z pewnych zadań w określonym czasie. Zrozumiałe jest oczekiwanie klienta na wdrożenie zgodnie z uzgodnionymi w umowie terminami. Jednak możliwe jest to pod warunkiem pewnych zobowiązań.

„Przekraczanie założonych terminów przez klienta to częsta praktyka we wdrożeniach. Zwykle jednak nie wynika to ze złej woli, a po prostu konieczności zebrania wszystkich nieusystematyzowanych do tej pory danych w przedsiębiorstwie. To wymaga czasu, szczególnie jeżeli mamy do czynienia ze spisaniem tysięcy indeksów materiałowych” – wyjaśnia Edyta Sokołowska, Konsultant w Zespole Logistyki w 7milowym.

Dane dostarczane na czas, na przykład przygotowane w odpowiedni sposób dane podstawowe, jak dane kontrahentów czy indeksy materiałowe, są zatem kolejną pozycją na liście zobowiązań klienta, zaś konsultanci z firmy wdrożeniowej są odpowiedzialni za opracowanie odpowiednich struktur importowych oraz szablonów, które zostaną zacytane do systemu.

Korzystne zaangażowanie

Wdrożenie systemu ERP to zwykle najważniejsze i największe przedsięwzięcie IT firmy. Już na etapie planowania warto sobie uświadomić, że przedsiębiorstwo nie jest przedmiotem, ale jednym z podmiotów tego przedsięwzięcia. Własne zaangażowanie – na wszystkich poziomach – jest niezbędnym warunkiem powodzenia. To właśnie synergia działania dwóch partnerów decyduje o sukcesie projektu.



Autor:

Magdalena Jakimiak
7milowy