

Best practices zarządzania SAP w dużych korporacjach

SAP globalnie, SAP lokalnie



Rozwój systemów IT w korporacji o globalnym zasięgu łączy się ze szczególnymi wyzwaniami, zarówno dla menedżerów IT, jak i dla dostawców usług. O zarządzaniu projektami SAP rozmawiamy z Tomaszem Staszelisem z holenderskiej centrali Heinekena oraz z Michałem Kunze, Kierownikiem Biura Projektów BCC.

Pańskie doświadczenia obejmują pracę w Coca-Coli, Grupie Żywiec, a obecnie pracuje Pan w centrali Heinekena w Amsterdamie. W jaki sposób globalny zasięg firmy wpływa na strategię IT?

Tomasz Staszelis: Myślę, że cele stawiane przed IT są podobne w globalnych korporacjach, koncernach o zasięgu regionalnym czy w firmach działających na rynkach lokalnych. Natomiast różne są sposoby egzekwowania tych celów.

Firmy o zasięgu globalnym muszą sprostać wyzwaniom związanym z różnicami kulturowymi. Muszą też być przygotowane na obsłużenie sytuacji, w której model biznesowy i sposób realizacji celów biznesowych różnią się pomiędzy regionami świata i poszczególnymi krajami. W korporacji pracuje się często ze zróżnicowanym etnicznie zespołem. Są też dodatkowe, wydawałoby się, banalne wyzwania – na przykład to, że w niektórych krajach niedziela jest normalnym dniem pracy i nie może być wykorzystana do serwisowania systemów IT, jak to się często robi w Europie.

W dzisiejszych czasach żadna korporacja nie jest w stanie efektywnie walczyć o swoją pozycję na rynku bez IT. To układ krwionośny i nerwowy każdej firmy, który pozwala optymalizować procesy transakcyjne w celu obniżenia kosztów oraz zapewnia szybki dostęp do informacji zarządczej – po to by można było właściwie reagować na zmiany na rynku.

W ostatnich latach obserwujemy dynamiczny wzrost wdrożeń rozwiązań IT, które pozwalają doskonalić relacje z klientem. Na globalnym rynku nie wystarczy już dobry produkt i efektywna sieć jego dystrybucji. Dzisiaj musimy mieć jak największy wpływ na ostatecznego odbiorcę, konsumenta, aby wybrał właśnie nasz produkt.

SAP AG ma dominującą pozycję na rynku w większości tych obszarów – od ERP po Business Intelligence i CRM.

Większość korporacji buduje wzorce korporacyjne systemów informatycznych w celu wdrożenia ujednoczonych, zoptymalizowanych procesów biznesowych. Bardzo często rozwiązanie takie oparte jest na SAP ERP.

Zwykle w korporacji funkcjonuje zespół ekspertów, który wraz liderami biznesowymi z różnych krajów oraz z partnerami zewnętrznymi – firmami konsultingowymi – zajmuje się wdrażaniem i rozwojem tego wzorca.

Bardzo często zdarza się, że nowe funkcjonalności powstają przy współpracy z krajem, który akurat w tym momencie najbardziej potrzebuje danego rozwiązania. Istotne jest przy tym zapewnienie „synchronizacji” wzorca z zmieniającymi się wymaganiami biznesu poprzez obustronny transfer ludzi i wiedzy.

Coca-Cola czy Heineken na całym świecie smakują tak samo. Z perspektywy konsumenta te wielkie koncerny jawią się jako monolit, w rzeczywistości jednak to spółki w dziesiątkach krajów na różnych kontynentach, funkcjonujące w zróżnicowanym otoczeniu prawnym, biznesowym, kulturowym. Jak z tym pogodzić spójność rozwiązań IT i dążność do ujednoczenia biznesu?

TS: To jest właśnie największe wyzwanie. Techniczna strona tworzenia i wdrażania rozwiązań informatycznych to tylko część sukcesu. Największą trudnością jest takie zbudowanie systemu, aby był on adaptowalny do lokalnych wymagań poszczególnych rynków.

Ponadto trzeba także stworzyć strukturę, która pozwoli zarządzać takim systemem. Lokalne wymagania muszą podlegać starannej weryfikacji przez ekspertów biznesowych i tylko po ich aprobach mogą być dodane do korporacyjnego wzorca.

Eksperti pracują w ramach struktury zajmującej się zarządzaniem globalnymi procesami biznesowymi (Process Governance Board). Jako specjaliści od różnych obszarów biznesu są w stanie zapewnić integralność rozwiązań pomiędzy różnymi obszarami firmy (np. sprzedażą i finansami).

Wszelkie zmiany mające na celu ujednoczenie procesów biznesowych i wprowadzenie tak zwanych najlepszych praktyk zawsze znajdują przeciwników i dlatego jednym z kluczowych elementów sukcesu jest aktywne wspomaganie tego procesu przez zarządzających w firmie.

Zaletą SAP jest to, że potrafi obsłużyć wiele wariantów procesów biznesowych w jednym systemie, jeżeli taka jest decyzja firmy lub wymagania prawne.

Na przykład w większości krajów Europy naliczanie i raportowanie podatku akcyzowego odbywa się co miesiąc, lecz w Bułgarii trzeba drukować odpowiedni urzędowy dokument przy każdym wydaniu produktów z browaru, a na Węgrzech taka konieczność zachodzi w momencie zakończenia produkcji nowej partii piwa.

Obsługa opakowań zwrotnych lub planowanie kosztów transportu to inne typowe przypadki, gdzie niemal każda spółka ma specyficzne wymagania.

Techniczna strona tworzenia i wdrażania rozwiązań IT to część sukcesu. Największą trudnością jest takie zbudowanie systemu, aby był on adaptowalny do lokalnych wymagań poszczególnych rynków

Jaka jest istota rozwiązania korporacyjnego SAP – w porównaniu z rozwiązaniami stworzonymi lokalnie, na potrzeby jednego kraju?

TS: Można to określić obrazowo jako podział systemu na centralny „rdzeń” funkcjonalności, który jest budowany na początku i rzadko modyfikowany, oraz na lokalne „dodatki” – rozszerzenia funkcjonalne.

Projekt tworzony na potrzeby pojedynczej spółki lub grupy firm w jednym kraju na początku na pewno jest łatwiejszy do realizacji, ponieważ można dość dobrze ogarnąć całość wymagań, które system ma odzwierciedlać – wynikających z potrzeb jednej lub kilku spółek, w danym kraju, w określonych realiach prawnych, podatkowych itp.

Rozwiązanie korporacyjne – jeśli ma przetrwać przez wiele lat i obsłużyć dużą grupę firm w wielu krajach – musi zawierać uniwersalny podzbiór wspólnych i efektywnych procesów biznesowych oraz zdefiniowane punkty, w których te procesy są uzupełniane przez lokalne rozszerzenia.

Oczywiście nie sposób przewidzieć wszystkich wariantów kalkulacji podatków, obliczania rabatów dla klientów lub układu wydruków formularzy, zwłaszcza jeśli w zasięgu działania firmy są kraje na pięciu kontynentach.

Jednym z bardziej egzotycznych przykładów może być to, że w Indonezji od zwykłej sprzedaży piwa wymagany jest lokalny podatek od towarów... luksusowych! I to także trzeba odzwierciedlić w systemie.

Wspólny „rdzeń” nie może być bardzo ograniczony, ponieważ wtedy każdy oddział będzie budował swoje lokalne rozwiązanie prawie od zera. Z drugiej strony nie może być zbyt skomplikowany, bo zamiast go wykorzystywać, łatwiej będzie stworzyć coś nowego i bardziej zrozumiałego dla lokalnych użytkowników.

Utrzymanie równowagi pomiędzy złożonością a funkcjonalnością wspólnego modelu systemu dla całej korporacji jest jednym z największych wyzwań.

Jak odbywa się transfer dobrych praktyk pomiędzy krajami w korporacji? W jakim stopniu jest do tego wykorzystywany globalny ERP?

TS: Jak wspomniałem wcześniej, wykorzystanie dobrych praktyk w procesie tworzenia i utrzymania systemu jest bardzo ważne, gdyż zwiększa to akceptowalność rozwiązania przez biznes.

W rozwiązaniach globalnych za identyfikację dobrych praktyk odpowiedzialni są liderzy procesów biznesowych. Odbywa się to najczęściej w ten sposób, że globalni liderzy mają ciągły kontakt ze spółkami w różnych krajach. Kiedy dojdą do wniosku, że propozycje biznesowe tych spółek są interesujące i mogą zostać wykorzystane przez inne kraje, inicjują proces, który ma na celu zatwierdzenie rozwiązania i wprowadzenie go do cyklu rozwoju systemu.

Sytuacje takie mają często miejsce w trakcie roll-outu systemu w kolejnym kraju, kiedy to w czasie analizy stanu obecnego w firmie natrafia się na interesujące pomysły biznesowe. Po aprobacie dodania nowej funkcjonalności do wzorca jest ona technicznie realizowana jako część wdrożenia w danym kraju. Po zakończeniu wdrożenia rozwiązanie to jest dostępne dla wszystkich innych krajów korzystających z systemu globalnego. Dzięki temu poszczególne spółki mają szybszy dostęp do innowacyjnych rozwiązań.

Na przykład specyficzne raporty, opracowane podczas wdrożenia w jednym kraju, zostały później wykorzystane w innym. Jeśli regularnie porównujemy i wymieniamy takie rozwiązania pomiędzy spółkami w różnych krajach, oszczędności z takiego podejścia w korporacji, która realizuje wiele projektów, mogą być znaczące.

Wielki koncern, duża skala działania, duże projekty IT... Jak to wygląda z punktu widzenia sztuki zarządzania projektami i zmianami w systemach IT?

TS: Jednym z podstawowych wyzwań jest utrzymanie integralności systemu. Wymaga to sztywnych zasad dotyczących danych podstawowych, autoryzacji oraz customizacji. Role kontrolerów integralności rozwiązania odgrywają wewnętrzni konsultanci aplikacyjni, którzy autoryzują każde rozwiązanie techniczne i kontrolują transportowanie rozwiązań pomiędzy systemami.

Z mojego doświadczenia wynika też, że ważna jest „industrializacja” procesu wdrożenia, czyli stworzenie ścisłego, powtarzalnego harmonogramu działań, skrupulatnie egzekwowanego przez zespół wdrożeniowy. Daje to poczucie bezpieczeństwa i stabilności zarówno organizacji biznesowej, jak i zespołowi wdrożeniowemu.

Kiedy uczestnicy projektu znają dobrze zakres swojej odpowiedzialności i pracują według systematycznego harmonogramu, mogą poświęcić więcej czasu i energii na komunikację z użytkownikami i przełamywanie barier językowych czy też kulturowych.

W każdym roll-outcie SAP do kolejnego kraju istnieje konieczność dostosowania do lokalnych wymogów prawnych lub też specyficznych regulacji podatkowych. Ten element wdrożenia ma swoje ważne miejsce w standardowym harmonogramie, dzięki temu są zmobilizowane właściwe zasoby i nikt nie jest zaskoczony koniecznością przeprowadzenia wnikliwych analiz, które pomogą znaleźć najlepsze rozwiązanie.

Tomasz Staszeliś

Dyrektor ds. globalnych rozwiązań systemowych w Heineken International. Absolwent Politechniki Gdańskiej i MBA w programie Strathclyde University, Uniwersytetu Gdańskiego i Gdańskiej Fundacji Kształcenia Menedżerów. Pracę rozpoczął w 1992 r. jako konsultant ds. systemów biznesowych w Coca-Cola Poland, a następnie w tej samej firmie jako menedżer ds. systemów biznesowych w sprzedaży i dystrybucji. Od 1997 r. związany z branżą piwną, najpierw jako Dyrektor IT w Elbrewery LTD, a następnie, po przejęciu firmy przez Heineken, został w 1999 r. Dyrektorem IT Grupy Żywiec, skupiającej browary w Żywcu, Elblągu, Warce, Leżajsku, Gdańsku i Cieszynie. W 2003 r. awansowany na stanowisko Regionalnego Dyrektora IT w centrali w Amsterdamie. Na obecnym stanowisku w centrali od 2006 r. Jego specjalność to optymalizacja projektów tworzenia i wdrożenia systemów informatycznych, tworzenie strategii informatycznych, zarządzanie dużymi projektami outsourcingowymi oraz integracja IT w wyniku zmian własnościowych firm.

Michał Kunze: W porównaniu z projektami, które realizujemy dla firm działających w jednym kraju, pierwsza różnica, którą szybko dostrzega się w projekcie korporacyjnym SAP, to większa liczba uczestników takiego przedsięwzięcia. Nie chodzi tylko o liczbę osób, która często przekracza 50, lecz liczbę zaangażowanych „stron”.

Zamiast typowego podziału na strony klienta i partnera wdrożeniowego mamy po stronie odbiorcy wspomniany wcześniej centralny zespół ekspertów, lokalny „biznes”, który definiuje swoje specyficzne potrzeby, dział IT korporacji nadzorujący centralne serwery, lokalny zespół IT dbający o infrastrukturę techniczną na miejscu, zespół zajmujący się uprawnieniami, a także innych dostawców usług IT, którzy realizują równoległe projekty w tym samym środowisku.

Projekty w Indonezji i Bułgarii były jednymi z pierwszych wdrożeń SAP, które BCC prowadziło poza granicami Polski jako główny wykonawca

Planowanie działań i komunikacja w tak złożonej strukturze organizacyjnej wymagają dużej dyscypliny i przestrzegania ustalonych reguł. Bardzo ważne jest na przykład uzgodnienie sposobu dokumentowania prac, który będzie zrozumiały dla innych uczestników projektu, i jego przestrzeganie.

Brak dobrej komunikacji pomiędzy wszystkimi stronami w projekcie natychmiast powoduje opóźnienia. Jeśli na przykład nie przygotujemy na czas dokumentacji zmian wykonanych w systemie, możemy nie zdążyć na następne „okno czasowe”, kiedy nowa konfiguracja może być zaakceptowana i przeniesiona na centralny system produkcyjny. W zależności od tego, jakie inne projekty toczą się równoległe w korporacji, następny taki termin może być dostępny za tydzień albo za... kwartał.

W harmonogramie wdrożenia typu roll-out rozwiązania korporacyjnego nieco inaczej też rozłożone są akcenty na poszczególne działania w porównaniu z lokalnym wdrożeniem. Fazy koncepcji i realizacji są ograniczone czasowo, ponieważ priorytetem jest wykorzystanie wspólnego korporacyjnego modelu i dodanie tylko niezbędnych rozszerzeń funkcjonalnych wymaganych przez lokalną specyfikę działalności lub przepisy prawa.

Znaczny procent czasu i pracochłonności w całym projekcie zajmuje natomiast testowanie systemu. Testy rozwiązania podczas roll-outu są bardzo istotne. Lokalny zespół nie był autorem koncepcji od podstaw – jak to ma miejsce w typowych projektach – lecz otrzymał do weryfikacji gotowe rozwiązanie korporacyjne. Testy stanowią ostateczny dowód, że rozwiązanie opracowane w centrali (i tylko nieznacznie rozbudowane podczas wdrożenia) sprawdzi się w realnych warunkach.

Dodatkowo podczas tworzenia lokalnych rozwiązań we wspólnym środowisku systemowym całej korporacji istnieje ryzyko, że błąd popełniony w konfiguracji systemu mógłby wywołać nieoczekiwane skutki uboczne – wpływając na przebieg procesu w innych oddziałach i krajach, które już z niego korzystają. Częścią weryfikacji prototypu systemu są więc oddzielne tak zwane testy regresji. Chodzi o sprawdzenie, czy cała dotychczasowa funkcjonalność nadal działa zgodnie z oczekiwaniami i nie uległa pogorszeniu wraz z rozbudową.

Na testy przewidujemy więc tutaj więcej czasu niż w innych projektach. Jednak sumarycznie czas projektu roll-out dla danego oddziału jest krótszy niż wdrożenia nowego systemu „od zera”. A to dzięki wykorzystaniu dużej części gotowej funkcjonalności i dokumentacji systemu.

SAP w dużych korporacjach to nie tylko system ERP, ale także inne rozwiązania, jak intranet w technologii SAP NetWeaver Portal.

TS: Dzisiaj rozwiązania ERP traktuje się jako oczywiste i podstawowe narzędzie pracy i coraz więcej zasobów inwestuje się w inne obszary IT.

Firma globalna ma silną potrzebę komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej. Na przykład poprzez globalny portal wewnętrzny, który pozwala jednocześnie umacniać spójny wizerunek firmy oraz ułatwiać komunikację wewnątrz organizacji.

Rozwiązanie jest oparte na technologii SAP NetWeaver Portal i posiada takie funkcjonalności jak tworzenie i zarządzanie zawartością, dostęp do globalnych i lokalnych aplikacji. Na przykład dostęp do globalnej hurtowni danych odbywa się całkowicie poprzez portal. W oparciu o funkcjonalność single sign-on ułatwiamy użytkownikom pracę z różnymi aplikacjami.

Także w tym przypadku sprawdza się także „zindustrializowane” podejście wdrożeniowe, które umożliwia nam sprawne roll-outy rozwiązania na kolejne kraje.

MK: Mogłoby się wydawać, że realizacja projektów typu roll-out rozwiązań dla kilku czy kilkunastu krajów ze względu na powtarzalność staje się czymś „nudnym” dla zespołu projektowego z firmy wdrożeniowej.

W rzeczywistości jest inaczej. Po pierwsze rosną oczekiwania klienta. Kiedy realizujemy kolejne projekty, powinniśmy optymalizować nasze podejście, tak aby skrócić niektóre działania, wykorzystając jak najlepiej efekt skali, wskazywać sposoby na oszczędności kosztów projektu.

Po drugie, stopniowo zmienia się rola konsultantów, którzy prowadzą kolejny projekt w podobnym środowisku biznesowym. Stają się oni partnerami dla lokalnych kierowników zespołów projektowych, mogą kompetentnie rozmawiać o lokalnych potrzebach i sugerować lepsze rozwiązania, ponieważ dobrze rozumieją kontekst prowadzenia tej działalności. Nasi konsultanci wdrożeniowi potrafią porównać i omówić z lokalnym zespołem doświadczenia z podobnych projektów w innych oddziałach korporacji.

Jest to bardzo satysfakcjonujące, ponieważ – w połączeniu z odpowiednim systemem informatycznym – taka komunikacja naprawdę pomaga w wymianie najlepszych rozwiązań i pomysłów w skali całej organizacji i możemy w tym bezpośrednio uczestniczyć.

Był Pan Dyrektorem IT w Grupie Żywiec i kierownikiem projektu wdrożenia SAP. Od 2006 r. pracuje Pan w Amsterdamie jako Manager Common System Solutions, Group Information Technology. To duży krok w karierze. Jakie są Pana obecne zadania, za co jest Pan odpowiedzialny?

TS: Obecnie moja odpowiedzialność to tworzenie i wdrażanie wszystkich systemów globalnych w korporacji oraz dużych projektów outsourcingowych. Mój zespół składa się z kilkudziesięciu specjalistów w zakresie SAP i innych rozwiązań.

Michał Kunze

jest Kierownikiem Biura Projektów BCC – centrum kompetencyjnego w zakresie kierowania przedsięwzięciami SAP. Absolwent Akademii Ekonomicznej w Poznaniu. Zajmuje się wdrożeniami SAP od 1996 r., wcześniej m.in. w IBM w Wielkiej Brytanii, a od 2001 r. w BCC. W środowisku SAP rozpoczął karierę jako konsultant ABAP. Następnie kierował licznymi przedsięwzięciami SAP m.in. dla Polkomtela, Polskich Wydawnictw Profesjonalnych (obecnie Wolters Kluwer Polska), Grupy Żywiec, dla firmy z branży high-tech z Finlandii, oraz dla Heinekena. Posiada certyfikat PMP (Project Management Professional), wydany przez Project Management Institute (PMI).

Współpracujemy z partnerami IT na całym świecie. Są wśród nich firmy konsultingowe i technologiczne o zasięgu globalnym, ale także mniejsze podmioty, pełniące równie odpowiedzialne role.

Podlegam bezpośrednio CIO i jestem członkiem tzw. IT Leadership Team, który nadaje kierunek rozwoju IT w całej firmie. Wcześniej – od 2003 do 2006 r. – na stanowisku Regional IT Managera byłem odpowiedzialny za zagadnienia IT w różnych częściach świata.

Ten awans wiązał się z przeprowadzką do Amsterdamu. Czy dostrzega Pan różnice w kulturze pracy pomiędzy Polską i Holandią?

TS: Tak, różnice – szczególnie związane z podejściem do pracy – są znaczne. Holandia jest bezsprzecznie krajem, w którym ludzie znacznie lepiej balansują pomiędzy życiem rodzinnym i zawodowym. Zagrożenie bezrobociem jest dużo mniejsze, a na specjalistów czeka wiele możliwości na rynku pracy. W związku z tym jest znacznie trudniej zmotywować ludzi do pracy.

Szczególnie typowa praca projektowa, która wymaga czasami poświęcenia weekendu czy wieczorów, jest trudna do zarządzania. Pracownicy oczekują klarownej komunikacji dotyczącej wybranej strategii i sposobu jej realizacji.

W strukturach Heinekena jako jeden z nielicznych Polaków zaszedł Pan tak wysoko. Proszę powiedzieć, jak nas widzą w korporacji? Jaka jest opinia o polskich specjalistach IT, konsultantach.

TS: Polscy specjaliści i menedżerowie są generalnie bardzo cenieni i chociaż czasem na początku podchodzi się do nas z pewną rezerwą, to jednak szybko kompetencje i doświadczenie wpływają na wysoką ocenę naszej pracy. W organizacji Heinekena Polaków można znaleźć w wielu krajach, w różnych obszarach biznesowych.

U Polaków ceni się umiejętność myślenia poza schematami, potrafimy rozwiązywać nowe problemy, funkcjonować w warunkach stresowych, zachowując dobry humor i umiejętność szybkiego łączenia faktów.

Pracując dla Heinekena, BCC występowało w różnych rolach. Jak w związku z tym zmieniał się podejście do poszczególnych projektów?

MK: Prace dla centrali i oddziałów Heinekena poza Polską rozpoczęliśmy w 2006 roku. Były to jedne z pierwszych większych międzynarodowych projektów BCC. Rozwój tej współpracy istotnie wpłynął na zmiany w naszym postrzeganiu roli BCC na rynku.

Wcześniej byliśmy przede wszystkim partnerem wdrożeniowym polskich przedsiębiorstw i polskich filii korporacji. Stopniowo zajmowaliśmy coraz bardziej znaczące miejsce w złożonym globalnym ekosystemie dostawców usług SAP.

Niegdyś w międzynarodowych projektach SAP polskie firmy konsultingowe zapewniały jedynie zasoby ludzkie, będąc podwykonawcami globalnych partnerów SAP. Dzisiaj jest dla nas naturalne, że do projektów prowadzonych przez BCC zapewniamy współpracowników z tak egzotycznych krajów jak Indonezja lub Egipt, którzy mogą efektywnie wypracować szczegóły rozwiązań podatkowych dla tych krajów.

Tak też jesteśmy postrzegani przez naszych międzynarodowych klientów – jako poważny partner w tej części świata, który radzi sobie z wdrożeniami SAP bez względu na ich skalę i rozpiętość geograficzną.

Również rola BCC w projektach zmieniała się i rozwijała. Początkowo było to wyłącznie wsparcie konsultantów konfigurujących system na podstawie bardzo precyzyjnych instrukcji – dotyczyło to zwłaszcza pierwszych naszych wdrożeń za granicą.

Później przejęliśmy rolę tzw. konsultantów funkcjonalnych, którzy ustalają szczegóły nowych rozwiązań z zespołami biznesowymi klienta. Uprościło to transfer wiedzy. Zamiast dwóch zespołów – konsultantów funkcjonalnych i konfiguracyjnych – większość działań wykonują te same osoby ze strony BCC, od pierwszego spotkania z klientem do momentu opracowania szczegółowej specyfikacji zmian w modelu referencyjnym. W ten sposób zmiana stopnia zaangażowania BCC przełożyła się na usprawnienia w przebiegu projektu.

Roll-out w Multi Bintang – indonezyjskiej spółce Heinekena, był pierwszym projektem BCC na Dalekim Wschodzie. Po Indonezji i Bułgarii były wdrożenia SAP na Węgrzech i w Rumunii. Jak wspominasz prace przy tych projektach?

MK: Rzeczywiście, te projekty były jednymi z pierwszych wdrożeń SAP, które BCC prowadziło poza granicami Polski jako główny wykonawca projektu, i na początku nie byliśmy pewni, jakich reakcji powinniśmy się spodziewać. Z doświadczeń współpracy z innymi klientami w Polsce znaleźliśmy bowiem nieufność i rezerwę, z jaką często traktuje się konsultantów prowadzących roll-out SAP z korporacji.

Było pozytywnym zaskoczeniem dla wszystkich konsultantów, że nasze propozycje i rozwiązania były otwarcie przyjmowane i konstruktywnie realizowane, a dyskusje odbywały się w 99% na poziomie merytorycznym, a nie na przykład różnic kulturowych!

Oczywiście były pewne drobiazgi – takie jak choćby w Bułgarii kiwanie głową z góry na dół, które my odbieraliśmy jako aprobatę, zaś w tym kraju oznacza „nie, nie zgadzam się”. To powodowało czasem nieporozumienia, ale były to raczej anegdotyczne wyjątki.

Realizowanie wdrożeń w planowanym terminie i w ramach założonego budżetu jest najlepszym dowodem na to, że potrafimy skutecznie działać i współpracować globalnie z klientami o każdej skali i na dowolnej szerokości geograficznej.

Czy doświadczenia ze współpracy z Heinekenem zaowocowały zmianami w praktykach zarządzania projektami w BCC?

MK: BCC zawsze przykładło dużą wagę do metodyki wdrożeniowej, czego potwierdzeniem jest certyfikat ISO 9001 uzyskany już w 1998 roku i potwierdzany corocznymi audytami.

Założenia metodyki projektowej BCC okazały się zgodne z wymaganiami klienta. Natomiast pewne szczegółowe rozwiązania wymagały dostosowania do warunków globalnego roll-outu systemu SAP.

Na przykład testy regresji lub zasady dokumentowania i konfigurowania systemu w środowisku wielojęzycznym zostały dodane jako elementy w metodyce projektów roll-out BCC.

Jak dotąd projekty prowadzone w sumie w kilkunastu krajach nie spowodowały jakichś szczególnych zmian w organizacji firmy. Jesteśmy w stanie skutecznie wdrożyć system w dowolnym miejscu świata, choć nie posiadamy przedstawicielstw poza Polską.

Ostatnie kilka lat doświadczeń, w tym nasza kooperacja z Heinekenem, udowodniły, że o rozwoju współpracy z międzynarodowymi klientami decyduje nie liczba i lokalizacja biur, lecz kompetencje naszych pracowników. A te są co najmniej równe, a często nawet wyższe niż te zapewniane przez międzynarodowe firmy doradcze.

Rozmawiała Mirosława Huk, BCC