

# Zarządzanie ryzykiem w projekcie ERP

Loteria czy zarządzanie



**Projekt wdrożenia systemu ERP ze swej natury jest zawsze związany z ryzykiem. Ryzyko jest obecne w każdej jego fazie. Temat jest często nie lubiany i pomijany – wszyscy wolą mówić o sukcesie niż o zagrożeniach. Jednak złożoność systemów ERP, czas, jaki zajmuje wdrożenie, i wpływ projektów ERP na biznes nie pozwalają na ignorowanie ryzyka. Dobra wiadomość jest taka, że ryzykiem można zarządzać.**

Właśnie zapadła decyzja o wdrożeniu w firmie systemu ERP. Przed nami nowe, unikatowe, ciekawe przedsięwzięcie. Zainteresowani jego powodzeniem, szukamy sposobów, jak sensownie, szybko i skutecznie zorganizować projekt. Z pewnością jednym z kluczowych czynników sukcesu będzie nadanie odpowiedniej rangi planowaniu i zaplanowanie na to zajęcie odpowiedniego czasu.

## Wdrożenie ERP – czy to się uda?

Przyjmijmy założenia, że cel projektu jest już wyznaczony, sprecyzowano jego zakres, po kilkunastu wewnętrznych spotkaniach i kilku rozmowach z dostawcami zaczynają być czytelne granice, co jest przedmiotem projektu, a co zostało z niego wykluczone. Powołaliśmy też zespół projektowy – powstał szczegółowy harmonogram działań na kilka najbliższych miesięcy. Wszyscy stawiają sobie pytanie – czy to się powiedzie? Mimo włożonego w planowanie wysiłku – na razie brak pewności.

Przedstawiając harmonogram projektu, czyli rozłożenie działań w czasie, pokazujemy kluczowym interesariuszom, że dostrzegamy skalę przedsięwzięcia, udowadniamy konieczność rozłożenia działań w czasie – znajdujemy odpowiedzi na pytania „co?” i „kiedy?”. To podnosi nasze poczucie bezpieczeństwa. Jednak aby mówić o dobrym planie projektu, musimy odpowiedzieć jeszcze na kilka istotnych pytań – to między innymi pytania o organizację projektu, o konieczne zasoby, sposoby zarządzania zmianami, metody komunikacji...

Udzielenie odpowiedzi na te pytania oznacza, że jesteśmy przygotowani do rozpoczęcia prac. To uspokaja i pozwala zwiększyć nadzieje na powodzenie. Nadal jednak nie mamy pewności sukcesu. Dobry plan to podstawa, ale życie pokazuje, że trzeba też liczyć się z sytuacjami nieprzewidywalnymi, losowymi.

Sposób realizacji zadań wdrożeniowych będzie wynikał z podejmowanych decyzji, ze sposobu realizacji prac i efektywności zespołu projektowego. Niestety, będzie również wynikał z wielu czynników i wydarzeń, na których zaistnienie będziemy mieli ograniczony lub wręcz zerowy wpływ.

Choć nie sposób przewidzieć wszystkiego, co może się przytrafić podczas projektu – nikt nie planuje przecież epidemii grypy, powodzi czy pożaru – ryzykiem projektowym należy zarządzać.

### **Parasol przy ładnej pogodzie, czyli co może się zdarzyć**

Zarządzanie ryzykiem to proces, który należy rozpocząć już na etapie inicjowania projektu, kontynuować na poziomie planowania i wykonywania prac, aż do zamknięcia projektu i przekazywania systemu do eksploatacji.

Gdy rozważamy zarządzanie ryzykiem, pierwsze przychodzące do głowy pytanie brzmi: czy jest sens zarządzać elementami, które są losowe i zupełnie od nas niezależne. Czy jest to w ogóle możliwe? Choć pewne sprawy pozostaną od nas niezależne – nie wiemy, czy będzie padał deszcz – mamy jednak sporo możliwości, aby zarządzić projektem w kontekście padającego deszczu.

Warunki pogodowe są od project managera niezależne, ale zakup parasoli, sposób organizacji prac w deszczowy dzień i wiele innych aspektów to decyzje projektowe.

Pytanie, jakiego rodzaju „opady atmosferyczne” mogą nas spotkać podczas realizacji zadań, to zachęta do wdrożenia jednego z procesów zarządzania ryzykiem – identyfikacji ryzyk. Jest to proces, w wyniku którego powstaje rejestr ryzyk. Identyfikacja potencjalnych zagrożeń to bardzo ważny moment, gdy warto wykorzystać kreatywny kawałek naszego mózgu.

To zajęcie, w które należy zaangażować również sponsora i cały zespół projektowy. Powstała po takiej burzy mózgów lista będzie zapewne długa. Cześć pozycji będzie się wydawać absurdalnych, część będzie sprawiała wrażenie bardzo realnych.

Po wykonaniu tego kroku nadejdzie czas na inne procesy zarządzania ryzykiem – ilościową i jakościową analizę potencjalnych zagrożeń, planowanie reakcji na poszczególne ryzyka, monitorowanie otoczenia oraz podejmowanie działań w stosunku do ryzyk, które wystąpiły.

### **Ryzyko – jak sobie z nim radzić**

Metodyczne podejście nie pomoże co prawda wyeliminować zdarzeń losowych, pozwoli natomiast świadomie reagować na tego typu zjawiska. W krytycznej sytuacji rzeczowa rozmowa ze sponsorem projektu będzie łatwiejsza, szybciej też będzie można wypracowywać decyzje w zależności od aktualnego nastawienia firmy do spraw ryzykownych. Zarządzanie ryzykiem otwiera możliwość uruchomienia działań z wyprzedzeniem, w przypadku „zidentyfikowania dużego ryzyka pożarów” pozwala na „kopanie studni, zanim zaczną się palić”.

Metodyczne podejście do zarządzania ryzykiem ułatwia również w wielu przypadkach komunikację w zespole projektowym. Świadomość ryzyka wśród uczestników przedsięwzięcia pozwala na bardziej rzeczowe rozmawianie o sprawach trudnych. Niektórych problemów projektowych uda się w ten sposób uniknąć. Inne uda się zminimalizować, gdy stawimy im czoła wyposażeni w przygotowane wcześniej narzędzia.

A zatem zdecydowaliśmy się na zarządzanie ryzykiem. Możemy więc wrócić do stawianego wcześniej pytania – czy teraz jesteśmy pewni sukcesu projektu?

#### **Szkolenia z najlepszych praktyk zarządzania projektami ERP/IT**

Centrum Szkoleniowe BCC Edukacja zaprasza na cykl jednodniowych szkoleń z zakresu zarządzania projektami IT: „Zarządzanie ryzykiem w projekcie ERP”, „Zarządzanie Biurem Projektów (PMO)” oraz „Zarządzanie zespołem projektowym i komunikacja w projekcie ERP”.

Na szkoleniach, przeznaczonych dla kierowników projektów i innych osób zaangażowanych w prowadzenie projektów IT, zostaną przedstawione najlepsze praktyki w zakresie kierowania projektami ERP, zarządzania ryzykiem i zarządzania komunikacją. Zaprezentujemy praktyczne doświadczenia BCC, zebrane podczas realizacji projektów IT przez ponad 15 lat dla ponad 200 klientów w kilkunastu krajach świata. Zajęcia poprowadzą doświadczeni kierownicy projektów informatycznych, posiadający certyfikaty PMP (Project Management Professional), wydane przez Project Management Institute.

Zainteresowanych szczegółową agendą prosimy o kontakt: [szkolenia@bcc-edukacja.pl](mailto:szkolenia@bcc-edukacja.pl).

Więcej informacji: [www.bcc-edukacja.pl](http://www.bcc-edukacja.pl)

Na pewno wiemy więcej o ryzyku projektowym i mamy świadomość, że stuprocentowa gwarancja sukcesu nie istnieje lub jest nieskończenie kosztowna. Czy w związku z tym warto poświęcać zarządzaniu ryzykiem czas?

Bezsprzecznie tak. Fakt, że nie możemy osiągnąć 100% pewności, nie zwalnia nas z potrzeby wdrażania działań, które prawdopodobieństwo sukcesu podnoszą. A zarówno dobre rozumienie procesów planowania w projekcie, jak i formalne zarządzanie ryzykiem pozwalają znacznie zwiększać nasze szanse na końcowy sukces projektu.

Dzisiaj zarządzanie ryzykiem w projektach wdrożenia systemów ERP to obowiązkowe działania każdego project managera – przecież naprawdę wiele kłopotów można przewidzieć bez odwoływania się do wróżki.



Autor:

Tomasz Górecki  
PMTG