

18 miesięcy w kalejdoskopie



W firmie Antalis zakończył się ważny projekt o zasięgu międzynarodowym. Kaleidoscope - bo tak nazwanoprzedsięwzięcie - objął zasięgiem Polskę, Czechy, Słowację oraz Litwę.

[Robert Jesionek](#)



Mam poczucie, że razem z Panią Prezes stanowiliśmy zespół. Ten projekt był dla mnie pierwszym w życiu, który miał tak zdecydowaną metodykę, co bardzo pomagało w trudnych momentach.

Projekt trwał 18 miesięcy, jego kierownikiem był Tomasz Górecki, dyrektor IT w Antalis w regionie C-EE i członek Klubu CIO. Przedsięwzięcie było realizowane przy udziale poznańskiej firmy konsultingowej BCC, która koordynowała prace w czterech spółkach Antalis: w Polsce, w Czechach, na Litwie i na Słowacji. Projekt miał na celu wdrożenie we wszystkich spółkach najlepszych praktyk zarządzania oraz ujednoczenie procesów biznesowych i zasad raportowania. Przedsięwzięcie, oparte na korporacyjnym rozwiązaniu SAP, objęło najważniejsze obszary funkcjonowania firmy, takie jak: rachunkowość finansowa (FI) i środków trwałych (FI-AA), zarządzanie środkami pieniężnymi (TR), kontroling (CO), gospodarka materiałowa (MM), sprzedaż i dystrybucja (SD) oraz elementy planowania produkcji (PP). Integralną część wdrożonego rozwiązania korporacyjnego stanowią połączone z SAP systemy zewnętrzne, wspierające zarządzanie magazynem, planowanie transportu, a także hurtownia danych i system CRM. Jako pierwsza w regionie z nowego rozwiązania zaczęła korzystać litewska spółka Antalis - w listopadzie 2006 r. Kolejny start produktywny odbył się w grudniu 2006 r. w Polsce, od marca 2007 r. z systemu korzystają pracownicy Antalis na Słowacji, a od początku kwietnia br. - w Czechach.

O tym, jak przebiegała komunikacja między Joanną Smolińską, prezesem firmy Antalis Poland i dyrektorem zarządzającym Regionem C-EE i jednocześnie sponsorem projektu, a Tomaszem Góreckim, dyrektorem IT w Regionie C-EE oraz szefem projektu Kaleidoscope, opowiadają bohaterowie tego dialogu.

CIO: Jakie były główne cele wdrożenia?

Tomasz Górecki: Współpraca w regionie trwała już od wielu lat, najdłużej z Czechami i Słowacją, a do tego projektu dołączyliśmy jeszcze Litwę. Chcieliśmy, by system informatyczny dał nam podstawę do dalszej współpracy biznesowej, postrzeganej przez elementy logistyczne, CRM-owe oraz inne biznesowe działania regionalne. Gdy rodził się projekt Kaleidoscope, zbiegło się kilka rzeczy. W regionie Antalis od dłuższego czasu szukał systemu, który byłby systemem wspólnym dla wszystkich. Każdy kraj miał swoje narzędzia, razem z ich wszelkimi zaletami i wadami, zależało nam jednak na ujednoczeniu funkcjonowania. Z drugiej strony, w centrali od wielu lat trwał proces wdrażania systemu SAP, w co wpisała się także Polska. Strategia regionalna zbiegła się więc ze strategią centrali. W efekcie została wypracowana decyzja o skorzystaniu z roll-outu. Chcę jednak podkreślić, że naszym celem nie było wdrożenie systemu dla systemu, i to akurat SAP-a, ale chęć ściślejszej współpracy w regionie, ujednoczenie procesów biznesowych. To właśnie był główny cel projektu.

Joanna Smolińska: Współpraca regionalna jest dla nas bardzo istotna, a Polska jest na tyle dużym krajem, by wykorzystać potencjał tkwiący zarówno w niej samej, jak i w sąsiednich krajach, zwłaszcza że możliwości Czech czy Słowacji są nieco mniejsze niż nasze. Litwa znalazła się w tym gronie ze względu na dotychczasową współpracę i na to, że nasz magazyn jest dla nich magazynem centralnym. Nie było więc sensu, by pozostawić ich na boku. Dla Litwy ten projekt to sama korzyść. Myślę, że Polska jest ważnym graczem nie tylko w regionie, ale i w całym koncernie. Skuteczność pewnych rzeczy jest u nas wyższa niż w krajach starej Europy. Niektóre narzędzia są u nas testowane, czego przykładem jest CRM. To właśnie my wdrożyliśmy go jako pierwsi i dzięki temu system ten stał się narzędziem rekomendowanym przez grupę.

Kluczowe dla projektu systemy IT

SAP Release 4.6C - rozwiązanie back-officeowe

LFS 400 System - zarządzanie magazynem

Dispatcher Omega Systems - zarządzanie transportem

Pivotal - CRM

Libra System - system do raportowania i wspomagania decyzji

W czym można upatrywać źródeł dojrzałości Antalisu w Polsce?

T.G.: Na naszą dojrzałość i skuteczność wpływa kilka rzeczy, przede wszystkim kultura i determinacja, a także dojrzałość biznesu. Przez 10 lat, gdy tu pracuję, zdołaliśmy wypracować wspólny sposób komunikacji i współpracy, czy to z panią prezes, czy z CFO. Po tych latach mam poczucie, że rozmowa o IT z najwyższym menedżmentem nie jest żadnym problemem. To sprawia, że nasze projekty są zamykane w sensownym czasie i budżecie. Antalis w Polsce jest zdeterminowany, by osiągać sukcesy. Czasem myślę nawet, że ta determinacja jest zbyt duża, że za bardzo chcemy dorównać innym krajom europejskim.

Czy był jakiś element wspólny, jakiś pomysł na projekt, który pozwolił skutecznie go zakończyć?

T.G.: W każdym z krajów, których dotyczyło wdrożenie, rzeczywistość biznesowa jest trochę inna, a przed projektem wszędzie były inne systemy informatyczne. Dlatego przyjęliśmy zasadę, że zmian związanych z naszym przedsięwzięciem dokonamy według procesów, a nie według departamentów - to było kluczowe założenie, które w rezultacie pomogło nam ogarnąć biznes i zakończyć wszystko powodzeniem. Tak skonstruowana też była struktura organizacyjna projektu, na przykład nie było zespołu sprzedaży w projekcie, był Stream EP - Enquiry to Payment.

Jakie elementy wymagały z Państwa strony najwięcej zaangażowania, a zarazem były dla firmy ważną lekcją?

T.G.: Sporym wyzwaniem była współpraca z dostawcami, a w tym projekcie było ich pięciu - to dużo. Mieliliśmy wsparcie z centrali - osobę odpowiedzialną za zarządzanie współpracą z dostawcami. Obecność tej osoby, jak się okazało, była bardzo potrzebna. Przyznaję jednak, że nie od razu byłem spokojny o ten obszar projektu. Jednym z zagrożeń dostrzeganych przeze mnie, jako osoby odpowiedzialnej za całość projektu, było to, w jaki sposób w ramach roll-outu przyjmować odpowiedzialność za coś, czym nie do końca będzie się mogło sterować. Dlatego tak ważne jest, kto stoi po drugiej stronie w partnerskich relacjach, kto reprezentuje centralę i czy można temu komuś zaufać. Na szczęście osoba koordynująca prace dostawców w naszym projekcie była profesjonalna. Było tu miejsce na dobrą współpracę, wymianę doświadczeń i rów- nież wspólną naukę. Teoretycznie, zarządzanie projektem jest banalne, składa się z wielu prostych zasad i nie ma tu żadnej filozofii. Trzeba rozplanować zadania w czasie, podpisać

umowy, koordynować i korygować. Jednak po przełożeniu na codzienną praktykę rzeczy te stają się bardzo trudne.

Pani Prezes, jak Pani postrzega w tym projekcie swoją rolę, jako sponsora projektu?

J.S.: Myślę, że na samym początku mogę powiedzieć, iż decyzje zarządcze w gronie menedżerów podejmowaliśmy szybko i sprawnie, a to, czy one były dobre, okaże się w trakcie "konsumpcji" produktu, jaki został wypracowany przez cały zespół projektowy. Jednak decyzje sponsora bywają trudne, zwłaszcza gdy ma się świadomość bardzo prostego ich przełożenia: albo coś w systemie będzie, albo nie. Takie myślenie budzi określone konsekwencje i konieczność naprawdę rzetelnego rozważenia wszystkich za i przeciw. Metodologia prac projektowych, wypracowana przez naszą centralę, była bardzo sformalizowana. Nam, Polakom, czasem to przeszkadzało, a jednak w rezultacie było to pomocne właśnie w momentach konieczności podejmowania konkretnych decyzji. Myślę, że sponsor projektu musi przyjąć pozycję osoby, która nie wtrąca się do wszystkich decyzji, ale jest na tyle blisko projektu, by co chwilę nie oczekiwać długich wyjaśnień od innych menedżerów. Nie we wszystkie szczegóły naszego przedsięwzięcia byłam głęboko zaangażowana, ale ze wszystkim byłam na bieżąco.

Czy w trakcie współpracy z Tomaszem Góreckim przy Kaleidoskopie Państwa relacje biznesowe zawsze były pełne zrozumienia?

J.S.: Po tym świeżo zakończonym, bardzo dużym projekcie, chcę podkreślić coś szalenie ważnego: te relacje menedżerskie między Tomaszem i mną docierały się zwłaszcza w projekcie CRM-owym, który zakończyliśmy dwa lata temu. Owszem, czasem bywało burzliwie, ale tak chyba powinno być - emocje w projekcie muszą gdzieś uchodzić. Dobrze się stało, że przed Kaleidoskopem odczuliśmy na własnej skórze wspomniany projekt wdrożenia CRM - to pozwoliło nam przećwiczyć wiele rzeczy, ustalić relacje, zdobyć potrzebną mądrość i doświadczenie. Różnice zdań między nami początkowo wynikały z tego, w co powinnam się angażować bezpośrednio, a w co nie, ale to były drobiazgi. Myślę, że byłam dobrze przygotowana do roli sponsora dużego projektu, także dzięki współpracy z Tomaszem.

T.G.: Najgorszą rzeczą w projekcie jest dla mnie sytuacja, w której nie można nic powiedzieć albo gdy mówienie nie spotyka się z odzewem. Tutaj tego nie było. Mam poczucie, że razem z Panią Prezes stanowiliśmy zespół. Ten projekt był dla mnie pierwszym w życiu, który miał tak zdecydowaną metodykę, co bardzo pomagało w trudnych momentach. Komitet sterujący spotykał się co dwa tygodnie i były to spotkania konkretne i rzeczowe. Zawsze byli na nim obecni sponsor i przedstawiciel centrali. Częstotliwość i sformalizowanie tych spotkań sprawiały, że sponsor cały czas był dobrze poinformowany o przebiegu prac projektowych. Nie mam poczucia, by wchodził w szczegóły, w które nie powinien wchodzić, albo że nie podejmował decyzji, które powinien podjąć. Natomiast spotkań nasyconych emocjami było kilka.. no, może kilkanaście. Jednak ani jedno z nich nie przekroczyło bariery kultury, choć niektóre zapewne były na pograniczu. Jedno z takich spotkań odbywało się w trzyosobowym gronie: Pani Prezes, Risk Manager i ja. Rozmawialiśmy w języku angielskim i różnica zdań między mną i Panią Prezes była na tyle duża, że zastanawialiśmy się, czy nie skończyć dyskusji w języku polskim bez obecności Risk Managera. Doszliśmy jednak do wniosku, że sprzeczka w obcym języku skutecznie studzi emocje, a obecność Risk Managera także nie przeszkadza w porozumieniu. Dziś bardzo szanuję to, że w tej firmie zawsze mogłem mówić to, co myślę, że nigdy za to nie dostałem batów. Dlatego moją szczerą zawsze starałem się popierać rzetelnym przygotowaniem argumentów. Dziś wiem, że w dużym projekcie lepiej się sprzeczać i mówić głośno to, co się myśli, niż stosować uniki.

Które sytuacje uznaliby Państwo za najtrudniejsze w projekcie?

J.S.: Jedną z najtrudniejszych sytuacji była konieczność zmiany członków zespołu, gdy ludzie nie wytrzymywali obciążeń. Nie przewidzieliśmy tego. Spodziewaliśmy się za to problemów komunikacyjnych i choć ten element uznajemy za sukces w projekcie, to i tak nie wszystkie kłopoty udało nam się ominąć. Mieliśmy bardzo zróżnicowany zespół, zarówno narodowościowo, jak i pod względem liczby reprezentowanych firm. Mieliśmy cały przekrój różnych osobowości. Czasem świetny specjalista w określonej dziedzinie miał ogromne kłopoty z budowaniem relacji z innymi członkami zespołu. Jeśli ktoś w różnych aspektach bardzo odbiegał od reszty, wtedy byliśmy zmuszeni dokonać zmian. Wiedzieliśmy, że pozostawienie kogoś takiego w zespole może być dodatkowym zagrożeniem dla projektu. Przedstawiciele centrali, widząc, że ktoś jest wspaniałym specjalistą, ale że jednocześnie z jakichś powodów nie pasuje do zespołu, respektowali nasze zdanie o jego zmianie.

A rodzaje ryzyka tego projektu - które były najistotniejsze?

J.S.: Jednym z głównych było posługiwanie się językiem angielskim. To było wręcz ogromne ryzyko komunikacyjne. Już na etapie budowania zespołu było ciężko, bo trzeba było zebrać bardzo dobrych specjalistów, którzy jednocześnie komunikują się w języku angielskim. Prawda jest jednak taka, że ze znajomością języka angielskiego w naszym kraju (zresztą nie tylko w naszym) jest różnie. Zdarzały się wypadki, gdy mieliśmy kompetentną osobę, która zupełnie nie mówiła w języku angielskim. Gdy tylko mogliśmy, zastępowaliśmy ją kimś innym o równie wysokich kompetencjach. Ale bywało i tak, że korzystaliśmy z tłumacza, bo kompetencja jest ważniejsza od języka.

Nasi sąsiedzi - Czesi, Słowacy, Litwini - też mieli ten problem?

J.S.: Czasem z niektórymi można było rozmawiać w łamanym języku polsko-czesko-słowackim, ale tak naprawdę taka komunikacja bardziej pasuje do pubu niż do rozmów o biznesie, zarządzaniu projektem i nowoczesnych technologiach. Jeszcze zanim wystartowaliśmy z Kaleidoskopem, zorganizowałam szkolenie dla całego top menedżmentu z wszystkich krajów zaangażowanych w projekt. Nasz trener powiedział nam wtedy, że z komunikacją jest tak, że dopóki wszyscy nie wymiotują wiadomościami o projekcie, dopóty nie mamy pewności, że ludzie są dobrze poinformowani. Teraz jestem pewna, że miał rację. Wiem też, że i ja miałam rację, organizując tamten szkoleniowy zjazd menedżerów. Dzięki niemu lepiej poznaliśmy ludzi, mogliśmy z większym prawdopodobieństwem określić, z jakimi siłami porywamy się na tak duży projekt.

T.G.: Komunikacja w tak dużym projekcie zawsze jest wyzwaniem, a jeśli do tego dokłada się jeszcze język obcy i dodatkowe emocje, to jest to już wyjątkowo trudne do realizacji. Mieliśmy oczywiście konieczność organizowania spotkań w stosunkowo dużym gronie, bo kilkunastoosobowym i wielonarodowościowym, w którym rozmawialiśmy po angielsku. Proszę mi wierzyć, że trzeba się nieźle nagimnastykować, by takie przedsięwzięcie nie okazało się tylko dwugodzinnym dochodzeniem do porozumienia, ale by kończyło się konkretnymi ustaleniami, "minutkami", planem pracy, czyli czymś, co na następnym spotkaniu będzie można rozliczyć. Dziś patrzymy na to z dystansu i potrafimy się uśmiechać, ale wtedy nie było nam tak wesoło.

J.S.: W komunikacji o takim charakterze dodatkowo dochodzi stres, a różni ludzie różnie na niego reagują. Jeden z członków zespołu w momentach stresowych tak bardzo mobilizował swój angielski, że stawał się naprawdę wysoko komunikatywny, drugi zaś w podobnej sytuacji tracił możliwość wypowiedzenia czegokolwiek.

Bariera językowa to oczywiście nie jedyne ryzyko w tym projekcie...

T.G.: Oczywiście, z perspektywy czasu i odniesionego sukcesu widzę, że kolejnym ryzykiem była skala przedsięwzięcia, która niesie dużo więcej problemów. Do tej pory zarządzałem dziesięciosobowym zespołem, w tym projekcie było to już sto osób. A przecież 100 to jest 10 razy 10. Także 10 razy więcej poszczególnych problemów.

Jak ludzie reagowali na te piętrzące się zadania do wykonania?

T.G.: Tempo pracy było naprawdę duże. Nie wszyscy dotrzymywali kroku. Ale bardzo miło, że w sytuacjach takich jak ta, gdy pewnego razu siedzieliśmy wieczorem, ciężko było już cokolwiek zrobić z jakimś problemem, atmosfera gęstniała z chwili na chwilę, jedna z osób powiedziała: "No tak, ale to trzeba zrobić. Albo jesteśmy zespołem, albo nie". Miło jest przewodzić zespołowi, ale jeszcze milej, gdy tego typu zdanie wychodzi od członka zespołu. To znaczy, że oni czują się razem. Od tej osoby usłyszałem też kiedyś bardzo wymagające zdanie: "Tomek, ale ty jesteś kierownikiem projektu, od ciebie oczekujemy, że ty teraz z tą sytuacją coś zrobisz". Dziś wszystko to się miło wspomina, ale ciężar szefa projektu był ogromny. Ta odpowiedzialność jest bardzo dużym obciążeniem pod względem emocjonalnym i bardzo wypala. Projekt uruchamialiśmy sekwencyjnie, rozkładając jego ciężar na 4 etapy. Każdy z nich bardzo przeżywałem.

A inne ryzyko?

T.G.: Największym ryzykiem zawsze jednak pozostanie człowiek. Startując z projektem Kaleidoscope, nie mieliśmy ludzi, o których moglibyśmy powiedzieć, że mają doświadczenie i pełne przygotowanie projektowe. Oni mieli potencjał, a potencjał jest trudno oszacować i łatwo się przy tym pomylić. Choć trzeba przyznać, że czasem byliśmy mile zaskoczeni, gdy okazywało się, że ludzie niejako wyrastali ponad szacunki, jakie im przypisywaliśmy. Jeszcze inne ryzyko to skala projektu. Byliśmy na granicy, za którą trzeba by już powiedzieć, że projekt jest zbyt duży. Cztery kraje, nowość systemu, interfejsy - to wszystko składało się na zwiększone ryzyko. Dziś, post factum, życzylbym sobie jednej dodatkowej osoby - architekta projektu. Teraz dopiero widzę, że kimś innym jest kierownik budowy, a kimś innym ktoś, kto tę budowę projektuje. Przy projekcie o tej skali osoba architekta bardzo by się przydała. Skala projektu związana jest ściśle z czasem trwania przedsięwzięcia i ten czas był kolejnym ryzykiem. Projekt trwał 18 miesięcy, ludzie byli już zmęczeni i to powodowało kryzysy. Przeżyliśmy dwa takie trudne momenty: pierwszy, latem minionego roku, spowodował konieczność przebudowania harmonogramu, i drugi, pod koniec, gdy trzeba było wszystko podomykać. Tak długi czas trwania projektu trudno przetrwać, ta praca jest ciężka zarówno fizycznie, jak i psychicznie.

A Pani Prezes, ze swojego punktu widzenia, jakie wnioski po zakończonym projekcie chciałaby podkreślić?

J.S.: Bardzo mocno dotarło do mnie, że najbardziej niedoceniane w projektach jest zarządzanie

zmianą. Zanim jeszcze nasz projekt się rozpoczął, wagę tej kwestii podkreślali ludzie z centrali, zachęcili nas do tego, by dobrze rozważyć związane z tym zagadnienia. Razem z Tomkiem pojechaliśmy w tej sprawie do Belgii, gdzie o tym rozmawialiśmy. To także dzięki świadomości wagi, jaką należy przywiązywać do zarządzania zmianą, wielu rodzajów ryzyka udało nam się uniknąć. W każdym kraju biorącym udział w projekcie były osoby dedykowane do zarządzania zmianą. Te osoby, jak wszystkie inne, były rozliczane z konkretnych rzeczy, dlatego dbały o skuteczność w swoim obszarze. Informowali pracowników o pojawiających się zmianach i nowych narzędziach, przygotowując wszystkich ludzi do pozytywnego przyjęcia. Jeśli z zapisu tej rozmowy ktoś ma naprawdę skorzystać, to podkreślę to bardzo wyraźnie: zadbajcie w swoich projektach o zarządzanie zmianą; co więcej, zadbajcie o to, zanim wasz projekt się rozpocznie. Na samym początku zapewne jeszcze nie do końca wiadomo, czego zmiany będą dotyczyły, ale i tak nie należy tego obszaru pozostawiać na później.

T.G.: Do pewnych rzeczy rzeczywiście dochodziliśmy etapami, trudno było wszystko przewidzieć od początku. W projekcie pomimo istniejącego harmonogramu trzeba przez cały czas trzymać rękę na pulsie. Jeden z menedżerów na Słowacji powiedział w pewnym momencie: "Robi się ciężko i chcę wiedzieć, co w tej chwili jest ważniejsze - biznes czy projekt". Odpowiedź, jaką usłyszał wtedy od swojego przełożonego, brzmiała: "Na tę chwilę - projekt". Nie da się wdrożyć systemu ERP, równocześnie nie godząc się z tym, że ludzie będą musieli poświęcić się mu bardziej niż bieżącym kwestiom biznesowym. Ta sytuacja pokazuje, że dla sukcesu projektu ustawienie priorytetów na daną chwilę jest kluczowe. Równie istotne jest podejmowanie zdecydowanych akcji korekcyjnych. Jeśli widać, że coś idzie nie tak - wtedy jest czas na zdecydowany ruch sterem. Trzeba się z tym pogodzić i wykonać zwrot, a nie tylko (patrzac z punktu widzenia żeglarza) lekko ustawić się z wiatrem. W pewnych wypadkach trzeba się podjąć nawet odmiany strategii wdrożenia projektu. Mieliśmy w tym projekcie momenty, w których to właśnie robiliśmy.

Które decyzje należały do najtrudniejszych?

T.G.: Na pewno te z kategorii "go/no go". W naszym projekcie były one, na szczęście, bardzo sformalizowane. W pewnym momencie trzeba podjąć tę decyzję, a ona wcale nie jest prosta, bo wcale wszystko nie jest przygotowane, a opóźnienie nie daje gwarancji, że będzie lepiej, bo zespół jest zmęczony. Decyzje te, podejmowane w czasie spotkań i telekonferencji, nie były pozbawione emocji. Były to gorąco dyskutowane kwestie, ale ostateczne postanowienia podejmowano bardzo profesjonalnie. Jeszcze raz podkreślę dużą pozytywną rolę sformalizowania procesów decyzyjnych.

Ostatnie słowo należy w tej rozmowie do szefa projektu.

T.G.: Mówi się, że dobry los nie jest sprzymierzeńcem beczynnych. Myślę, że to prawda, dlatego zawsze starałem się odrabiać zadane lekcje. Ale jednocześnie wierzę, że także szczęście jest ważnym czynnikiem sukcesu - przecież ten element niejedną raz okazał się istotny w czasie tych 18 miesięcy. Dlatego powiedzenie - Bogu dzięki! - jest dzisiaj z mojej strony jak najbardziej na miejscu. Tak naprawdę ostatnim słowem powinno być słowo "ludzie". Każdy szef projektu wie, że w takim miejscu powinny paść konkretne imiona i nazwiska poszczególnych osób, które tworzyły zespół, oraz podziękowanie dla nich.

Team spirit

Maciej Mazuruk, dyrektor ds.konsultingu BCC, członek Komitetu Sterującego projektu Antalis.



W tego typu przedsięwzięciach normą jest występowanie trzech stron projektu: centrali firmy, jej oddziału (oddziałów) oraz firmy wdrożeniowej. W przypadku Antalisa było jeszcze więcej stron projektu, uwzględniając dostawców aplikacji innych niż SAP, a wchodzących w skład rozwiązania korporacyjnego Aries (systemy: magazynowy, transportowy, do raportowania, zewnętrzny CRM itp). Niełatwo było nad tym organizacyjnie zapanować. Z tego samego względu projekt generował dodatkowe wyzwania w obszarze integracji różnych systemów IT.

Kolejnym wyzwaniem była sama natura projektu - jego międzynarodowość. Sto dwadzieścia zaangażowanych w projekt osób pochodziło z różnych krajów, o różnej kulturze i organizacji pracy, a język projektowy - angielski - nie był ojczystym dla żadnego uczestnika. Wdrożenie było prowadzone w czterech krajach jednocześnie. Były momenty, że start produktywny w jednym kraju nakładał się z migracją danych i przygotowaniem do startu w innych - a więc krytyczne fazy projektu nachodziły na siebie. Sztuką była odpowiednia alokacja zasobów i koordynacja prac, w tym także konsultantów spoza Polski. Nie było to łatwe. Zdarzało się, że konsultanci pracowali w soboty, niedziele i święta (1 listopada) po kilkanaście godzin na dobę. Czasami trzeba było z dnia na dzień podjąć niełatwą decyzję - na przykład o wyjeździe kierownika projektu Andrzeja Jańczuka do Pragi na pełne dwa tygodnie. Nietypowym elementem w organizacji projektu były też częste (co 2 tygodnie) spotkania Komitetu Sterującego - zazwyczaj takie zebrania odbywają się tylko na koniec każdej fazy projektów SAP.

Elastyczność i zaangażowanie opłaciły się, a w trakcie prac przedstawiciele Antalisa i konsultanci BCC zbudowali wyjątkowy "team spirit". Efektem jest rozwiązanie, miejscami wykraczające poza standard systemu korporacyjnego - w odpowiedzi na wysokie wymagania, jakie stawiał Antalis w tym projekcie.

Zarządzanie zmianą, głupcze!

Zarządzanie zmianą było w najważniejszym aspekcie projektu Kaleidoscope, który był ściśle monitorowany przez cały czas. Zmiany w codziennej działalności były tak ważne i miały tak znaczny wpływ na każdą osobę w firmie, że zarządzanie zmianą rozpoczęło się rok przed oficjalnym uruchomieniem projektu, na długo przed szkoleniem, które jest ostatnim etapem procesu zarządzania zmianą. Rozpoznanie najważniejszych z perspektywy zarządzania zmianą zagadnień, analiza wpływu na procesy i organizację, adaptacja procedur albo opis stanowisk pracy, kontakt z zespołami i partnerami w odpowiednich momentach, przewidywanie głównych zmian dla pozyskania lepszej ich akceptacji w firmie i zapewnienie szkolenia skoncentrowanego na kwestiach organizacyjnych i wprowadzanego właśnie rozwiązania - wszystko to wchodziło w zakres odpowiedzialności kierowników zarządzających zmianą na szczeblu krajowym.

Guillaume Rivet. CSC BU Solutions Industries & Services

Projekt wdrożenia SAP jest przede wszystkim projektem biznesowym. Jego sukces zależy zatem od posiadania wiedzy na temat procesów i procedur biznesowych, wiedzy na temat organizacji i relacji firmy z partnerami zewnętrznymi. Przed rozpoczęciem projektu wymagana jest analiza bieżącej sytuacji oraz prognoza albo oszacowanie potencjalnego wpływu wdrożenia na organizację. Zarządzanie zmianą łączy wszystkie działania niezbędne podczas projektu do przejścia od obecnego statusu do oczekiwanych rezultatów.

Philippe Mennillet, MIS Director, Antalis International



***Zarządzanie dużym projektem wymaga
balansowania
między różnymi siłami
i czasem trudno utrzymać równowagę***