



Siedem grzechów głównych zarządzania projektami wdrożeniowymi w logistyce

Optymalizacja to bardzo modne logistycznie słowo w ostatnich latach. Rynek od lat wymusza szukanie oszczędności oraz podnoszenie jakości świadczonych usług, dlatego każdy ciekawy pomysł usprawniający procesy logistyczne w firmie zostanie z pewnością uważnie wysłuchany przez zarząd, często przeprowadzony przez arkusz kalkulacyjny, a nierzadko zrealizowany. Gdy kończą się ludzkie możliwości optymalizacji, z pomocą przychodzą systemy informatyczne. Jednak wdrażając projekty możemy natrafić na liczne pułapki.

Oczywistym jest, że np. dla operatora logistycznego oszczędzenie kilkunastu, czy nawet kilku sekund na każdej drobnej czynności magazynowej w skali roku może przynieść oszczędności liczone w setkach tysięcy złotych. Logistycy optymalizują w każdym możliwym momencie – od lokalizacji magazynów, przez grafiki dostaw tak, aby jak najefektywniej wykorzystać samochody i pracę kierowców, po ścieżkę preparacji zamówienia przez pracownika magazynowego. Gdy kończą się ludzkie możliwości optymalizacji, z pomocą przychodzą systemy informatyczne. I tak, od kilkunastu lat kompletacja wspierana jest przez systemy informatyczne wskazujące optymalną trasę w magazynie, przez systemy voice pickingu zwiększające produktywność pracowników. Większe, a nawet średnie przedsiębiorstwa powoli wdrażają w pełni zautomatyzowane systemy w magazynach, w których człowiek nadzoruje pracę auto-

matów – co oczywiście pozwala na kolejne oszczędności czasu spadek kosztów, a przy okazji minimalizuje możliwość pomyłki przy kompletacji.

Wiele nowoczesnych przedsiębiorstw doskonale zdaje sobie sprawę z istoty optymalizacji procesów. W proponowanym przez Carnegie Mellon University



Jakub Tabędzki, PMP
– członek zarządu PMOFFICE
oraz PMI Poland Chapter, ekspert
związany z zarządzaniem projektami



Tomasz Sączek – partner zarządzający
Infinity Management,
ekspert w dziedzinie logistyki

podejściu Capability Maturity Model Integration (CMMI) wskazującym na pięć poziomów dojrzałości, znaczący odsetek przedsiębiorstw jest na szczęście daleki od poziomów 1 do 3 które definiują firmę jako przechodzącą od chaotycznie zarządzającej procesami, przez poziom procesów zarządzanych świadomie, do świadomego ich definiowania i opisywania. Znacząca większość dużych i średnich, a nawet małych firm szukając oszczędności w logistyce nie tylko już definiuje swoje procesy magazynowe i transportowe, ale także mierzy je kontrolując na bieżąco wskaźniki takie jak produktywność, błędy w preparacji, koszt transportu per paleta/ per kilometr, terminowość dostaw itp. Takie podejście pozwala na osiągnięcie 4 poziomu dojrzałości organizacyjnej wg CMMI. Mierzenie i kontrola są zaś jedynie wstępem do poprawy czynników wpływających na mierzone parametry czyli optymalizacji procedur oraz procesów. Różnicę widać szczególnie w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw – logistycy nie optymalizując tracą, więc nawet małe, kilkunastoosobowe firmy robią wszystko, aby optymalizować co się da. Niestety, wielkość przedsiębiorstwa determinuje możliwość osiągnięcia 5 poziomu dojrzałości wg CMMI (czyli ciągłej optymalizacji procesów). W przypadku niewielkiej firmy raczej trudne do wyobrażenia jest ciągle „optymalizowanie liczby kroków” jaką pracownik będzie pokonywał w magazynie o powierzchni 100 m².

Optymalizacja logistyczna w cenie

Nowoczesne firmy zdają sobie sprawę jak cenna jest optymalizacja logistyczna. Powinny zdawać sobie jednak sprawę, że przy dużej skali działania osiągnięcie zamierzonych efektów i dużych oszczędności wymaga pewnych nakładów. Nie sztuką jest wydać miliony złotych na projekty wdrażające nowe rozwiązania, które zostały zidentyfikowane jako niezbędne w celu poprawy procesów. Sztuką jest wydać niewiele, ale w przemyślany sposób. Nawet „Super-Expert-Logityk” nie zawsze doskonale zna się na opracowywaniu systemów RFID, wdrażaniu systemów IT, czy też na wdrażaniu innych projektów logistycznych zatwierdzonych przez zarząd firmy jako niezbędne do uzyskiwania dalszej przewagi konkurencyjnej na rynku.

Skutecznie przeprowadzonych projektów logistycznych było, jest i będzie

jeszcze wiele. Nie zawsze jednak osiągnięcie sukcesu na tym polu jest proste. Posłużmy się przykładem średniej wielkości operatora logistycznego, który postanowił wprowadzić system wspierający zarządzanie przedsiębiorstwem klasy ERP II. Na przykładzie własnych doświadczeń firma określa większość wymagań, wierząc, że resztą zajmie się wybrana po długich konsultacjach firma wdrożeniowa. Tu pojawia się pierwsze

PM OFFICE

infinity management

zagrożenie – prawidłowe zebranie wymagań (nieprawidłowo postawione wymagania wobec systemów są przyczyną znaczącej liczby porażek we wdrożeniach systemów IT). Samo postawienie wymagań i prawidłowe wybranie systemu, a co za tym idzie firmy wdrażającej jest dużą sztuką. Na tym nie kończy się jednak wyzwanie, gdyż wybór systemu (i integratora) to jedno, a samo wdrożenie systemu, to kolejne wielkie wyzwanie.

tem ERP w kilka tygodni, to z pewnością będzie to kosztowało więcej, niż wykonanie tego samego zakresu prac w wolniejszym tempie. Czas i koszt są z reguły dokładnie określone w umowie, natomiast zakres... no właśnie... zakres często „doprecyzowuje się później”. Gdyby nie obowiązek poufności, można byłoby wskazać wiele przykładów wdrożeń, w których wpisanie w kontrakt „standardowej konfiguracji systemu” spowodowało, że system był „wdrożony” zgodnie z opisanym w umowie zakresem, w umówionym czasie i po ustalonych kosztach. Niestety, konfiguracja zgod-

na z potrzebami przedsiębiorstwa nie ustalonymi na etapie umowy kosztowała dodatkowe kilkaset dni płatnych po kilka tysięcy złotych – na podstawie przedstawianych przez wdrażającego do podpisania „formularzy żądania zmiany”.

Gdzie czają się pułapki?

Gdzie czają się pułapki? Podstawowym błędem popełnianym przez przedsię-



Wdrożenie jakiegokolwiek systemu niemal zawsze prowadzi do zmian organizacyjnych. Te powinny i muszą być prowadzone we współpracy z pracownikami, którzy później będą z tego systemu korzystać, bo to ich pracy będą one dotyczyły.

Project Management Body of Knowledge (PMBOK) w wersji czwartej wydanej przez Project Management Institute w roku 2008 wskazuje na tzw. potrójne ograniczenie (ang. tripple constraint) jako narzędzie do określenia ram projektu. Czas wykonania, koszt wykonania i zakres wykonania wskazywane są jako trzy ramiona/wierzchołki trójkąta i są od siebie bezpośrednio zależne. Jeśli chcemy np. wdrożyć duży sys-

biorstwa kupujące usługi wdrożeniowe jest uznanie, że podpisanie umowy wskazującej na konkretny termin odbioru wdrożenia systemu ERP, WMS czy TMS gwarantuje bezproblemowe i skuteczne zakończenie projektu. Należy jednak pamiętać, że firmy wdrożeniowe poza tym, że chcą zrealizować kolejny projekt i zdobyć referencje, to również chcą (nawet przede wszystkim)

osiągnąć zysk. Dlatego też nie zawsze można być pewnym 100% obiektywizmu, jeśli chodzi o rady udzielane przez firmę wdrażającą przed, w czasie i po wdrożeniu. W momencie pojawienia się problemu istnieje ryzyko, że wdrażający zrobi wszystko co możliwe, aby wykazać brak odpowiedzialności po swojej stronie.

Grzech 1

Pomijanie celów strategicznych firmy podczas definiowania zakresu projektu logistycznego przed jego ostateczną akceptacją.

Brak zgodności projektu ze strategią firmy powoduje, że projekt nie uzyskuje

Grzech 2

Powołanie na kierownika projektu logistycznego osoby niedoświadczonej w zarządzaniu projektami (lub co gorsza niepowołanie nikogo i zostawienie wdrożenia firmie zewnętrznej...).

Zdarza się nader często, że jeśli w firmie wdrażany jest system IT, kierownikiem projektu mianuje się kierownika zarządzającego obszarem IT, który jest specjalistą w temacie zakupów i konfiguracji sprzętu, działaniu sieci IT, konfiguracji firewalli i innego sprzętu sieciowego, drukarkach, wsparciu klienta wewnętrznego w obsłudze edytora tekstów. Niestety tematykę zarządza-



Koszty, jakie może ponieść firma w związku z przedłużającym się wdrożeniem, to nie tylko dodatkowe faktury do zapłacenia za zmiany wynikające z wewnętrznych zaniedbań to także dodatkowe godziny pracy pracowników odrywanych od swojej codziennych operacyjnych obowiązków.

wystarczającego wsparcia ze strony zarządu. W przypadku trudności w jego realizacji, taki projekt w zasadzie nie ma szans na wsparcie finansowe lub wsparcie dodatkowymi zasobami ludzkimi. Kierownik projektu powinien być świadomy tego, że dany projekt musi być zgodny ze strategią firmy, a jego rolą nie jest wyłącznie zrealizowanie projektu. Doświadczony kierownik projektu w jakże zmiennym środowisku dzisiejszego biznesu powinien umiejętnie zarządzać projektem logistycznym biorąc pod uwagę całość funkcjonowania firmy. Niestety, wielokrotnie się o tym zapomina. Nie zawsze kompetencje osoby mianowanej na kierownika projektu logistycznego takie podejście gwarantują.

nia projektami zna tylko z tytułów książek w księgarni i tam kieruje swoje pierwsze kroki po nominacji na kierownika projektu.

Grzech 3

Do kierowania projektem logistycznym dedykuje się osobę, która pracuje na stanowisku operacyjnym w pełnym wymiarze godzin.

Nawet jeśli taka osoba jest doświadczona w zarządzaniu projektami, nie będzie miała na to czasu. Wiele przykładów z pewnością mogą dostarczyć konsultanci wielkich firm doradczych spotykający na swej drodze kierowników projektów, którzy aby dobrze nim zarządzać, powinni poświęcać co najmniej $\frac{3}{4}$ swojego czasu pracy.

Jakie priorytety uzna za ważniejsze taka osoba w sytuacji, w której nadzoruje się nie jeden – ale kilka mniejszych lub większych projektów logistycznych, a poza tym zarząd domaga się efektów w codziennej logistycznej pracy operacyjnej?

Grzech 4

Przeświadczenie, że zespół projektowy będzie traktował priorytetowo dany projekt logistyczny i poświęci się całkowicie jego wdrożeniu.

Doświadczeni menedżerowie, którzy nie popełniają grzechów od 1 do 3 czasem popełniają inny grzech. Wyznaczają odpowiedniego kierownika projektu, dają mu czas na pracę przy projekcie, angażują odpowiednie zasoby ludzkie wewnątrz firmy, powołują członków zespołu projektowego mającego wspierać firmę wdrażającą system, tylko... zapominają, że zespół projektowy musi mieć przekonanie o zasadności danego projektu logistycznego i wiedzę o oczekiwanych efektach. Brak świadomego uczestnictwa w projekcie i brak jasno ustalonych priorytetów może wpłynąć negatywnie na końcowy rezultat. Jeśli np. specjalista ds. logistyki będący członkiem zespołu projektowego pracuje operacyjnie cały dzień, to trudno mu będzie wygospodarować dodatkowe 20 godzin tygodniowo dla projektu. Oznaczać to może dylemat związany z zaniedbaniem prac nad projektem lub zaniedbaniem bieżącej pracy operacyjnej (co może skutkować wzrostem kosztów logistycznych, obniżeniem jakości świadczonych usług, spadkiem wskaźników logistycznych itp.).

Grzech 5

Brak odpowiedniej wiedzy organizacyjnej i technologicznej niezbędnej do prawidłowego wykonania prac związanych z projektem.

Uniknięcie grzechów od 1-4 jest naprawdę dużym sukcesem. Niekiedy jednak pewne czynności związane z projektem zleca się pracownikom nie zawsze doświadczonym w danym obszarze logistycznym. Nawet doskonały kierownik projektu zarządzający wewnętrznym zespołem nie będzie w stanie dobrze wykonać całej pracy w danym czasie jeśli wystąpią braki w wiedzy organizacyjno-technologicznej członków zespołu. Niestety, zdarza się, że kierownik projektu po poinformowaniu zarządu o wystąpieniu pewnych braków dowiadyuje się tak jak na wojennym froncie: „Radźcie sobie towarzyszu z tym co macie, bo więcej

czołgów nie mamy”. Tymczasem sięgnięcie po zewnętrzne zasoby w projekcie byłoby dla projektu tym samym, czym jest wezwanie przez firmę hydraulika do pękniętej rury, której nie naprawia przecież magazynier czy pracownik obsługi klienta.

Grzech 6

Przekonanie, że po podpisaniu umowy to firma doradczo-wdrożeniowa jest odpowiedzialna za skuteczność i satysfakcjonujący efekt końcowy.

Nie ma nic bardziej mylnego niż założenie, że wdrożenie czegoś, co będzie miało wpływ na organizację pracy wielu ludzi, na zmianę procedur i procesów logistycznych można zrobić „od zewnątrz”. Wdrożenie jakiegokolwiek systemu ERP (bądź mniejszych systemów typu WMS i TMS) niemal zawsze prowadzi do zmian organizacyjnych, a te powinny i muszą być prowadzone z ludźmi, bo dotyczą również ludzi. Brak określenia i zaangażowania interesariuszy projektu wdrożeniowego jakim są pracownicy, którzy będą w systemie pracować (albo stracą pracę w momencie jego wdrożenia) może mieć dla firmy katastrofalne skutki.

Grzech 7

Nieprzyznanie się do popełnienia któregoś z wyżej wymienionych grzechów oraz brak próby jego naprawienia.

W przypadku kiedy realizacja projektu nie jest zgodna z oczekiwaniami, klient natychmiast przedstawia swoje pretensje firmie wdrożeniowej. Niestety zdarza się, że firma wdrożeniowa przedstawia natychmiast dowody jej niewinności i wykazuje, że błędy leżą po stronie klienta. Umiejętnie punktuje błędy popełnione przez zamawiającego proponując naprawienie szkód za dodatkowe pieniądze. Rozstrzygnięcie takiego sporu nie zawsze jest łatwe. W ostateczności można skorzystać z pomocy wyspecjalizowanych firm, które w przeciągu kilkunastu dni potrafią zdiagnozować projekt oraz przedstawić rekomendacje jakie działania podjąć, aby go wprowadzić ponownie na właściwe tory. Brak przyznania się do błędu zarówno klienta jak i firmy wdrożeniowej świadczy o słabej jakości współpracy, braku profesjonalizmu oraz nie gwarantuje maksymalnych efektów po zakończeniu projektu.

Zastanówmy się nad przyczynami popełniania powyższych błędów. Zapewne jest to fałszywie pojmowane poczucie oszczędności i ograniczenie rzekomo niepotrzebnego wydawania pieniędzy.

Często tłumaczy się to brakiem budżetu na profesjonalne usługi z zakresu zarządzania projektami ewentualnie na niedocenicenie wagi szkoleń pracowników w temacie zarządzania projektami logistycznymi. Można również pokusić się o żartobliwe porównanie ogólnego zarządzania projektami do wyboru restauracji: jeśli kogoś nie stać na napiwek to unika dobrych restauracji i raczej korzysta z usług barów szybkiej obsługi. Podobnie jest z zarządzaniem projektami. Jeśli oczekujemy dużych efektów, to powinniśmy korzystać z usług profesjonalnych firm doradczo-wdrożeniowych. Idąc dalej, można pokusić się również o skorzystanie z usług specjalistycznej firmy nadzorującej jakość wdrożenia, wynajmując profesjonalnego kierownika projektu, którego w łatwy sposób rozliczymy z efektów. Jeśli rzeczywiście budżet jest skromny na zatrudnienie profesjonalistów na stałe, można w profesjonalny sposób monitorować i kontrolować projekt zlecając regularnie badanie stanu projektu – tzw. „project health check”.

Zarządy wielu firm są przeświadczone, że całą pracę związaną z projektem logistycznym wykona firma doradczo-wdrożeniowa. Zapominają jednak o tym, że wynajęta firma też dba o własne koszty i zyski. Nawet w służbie zdrowia wiadomo nie od dziś, że lepiej wydawać pieniądze na profilaktykę niż na leczenie. Koszty jakie może ponieść firma w związku z przedłużającym się wdrożeniem, to nie tylko dodatkowe faktury do zapłacenia za zmiany wynikające z wewnętrznych zaniedbań, to także dodatkowe godziny pracy pracowników odrywanych od swojej codziennych operacyjnych obowiązków. To również nie zawsze przeliczalne kosztowo opóźnienia we wdrożeniu optymalizacji logistycznych. Warto więc zastanowić się nad wydaniem niewielkiej w skali projektu kwoty by uniknąć często nie wliczanych do budżetu strat, ponieważ przewagę konkurencyjną osiągną te firmy, które odważnie podchodzą do nowatorskich rozwiązań logistycznych, a w przypadku zarządzania projektami logistycznymi wielu grzechów nie popełniają. ◀

Jakub Tabędzki, PMP
– członek zarządu PMOFFICE oraz PMI Poland Chapter, ekspert związany z zarządzaniem projektami,

Tomasz Sączek
– partner zarządzający Infinity Management, ekspert w dziedzinie logistyki

DB Schenker Logistics obsługuje Coca-Colę

The Coca-Cola Company przyznała DB Schenker Logistics dwa obszary działalności związane ze składowaniem i transportem produktów w Polsce.

Czołowy na świecie producent napojów bezalkoholowych z Atlanty zintegruje własne zależne centra dystrybucyjne produktów firmy w magazynach DB Schenker. Argumentem, który przekonał The Coca-Cola Company do przyznania DB Schenker Logistics część swojego łańcucha dostaw, było doświadczenie operatora w logistyce dystrybucji napojów. – *Rozwiązania DB Schenker, wychodzące na przeciw potrzebom konsumentów pozwolą obu stronom na stworzenie synergii w oparciu o ugruntowaną i sprawdzoną sieć logistyczną DB Schenker. Synergia dotyczyć będzie wspólnego korzystania z aktywów w zakresie sprzętu i pracowników, jak również magazynowania i transportu. Tym samym zostanie podwyższony poziom usług dla naszych klientów i zmniejszy się emisja dwutlenku węgla* – mówi Dariusz Doroś, dyrektor logistyki magazynowej Schenker Sp. z o.o. ◀



Hellmann współpracuje z Mattel Poland

Współpraca rozpoczęła się z początkiem nowego roku i obejmuje transport z magazynu firmy Mattel w Czechach do oddziału Hellmann Worldwide Logistics Polska we Wrocławiu, a także dystrybucję krajową po Polsce oraz wydania towaru dla grupy MGL.

Mattel jest amerykańskim producentem zabawek, znanym na świecie z takich marek jak: Barbie, Hot Wheels, Scrabble Interactive czy Disney Store. Firma Mattel Poland Sp. z o.o. obsługiwana jest przez wrocławski oddział Hellmann Worldwide Logistics Polska. ◀