

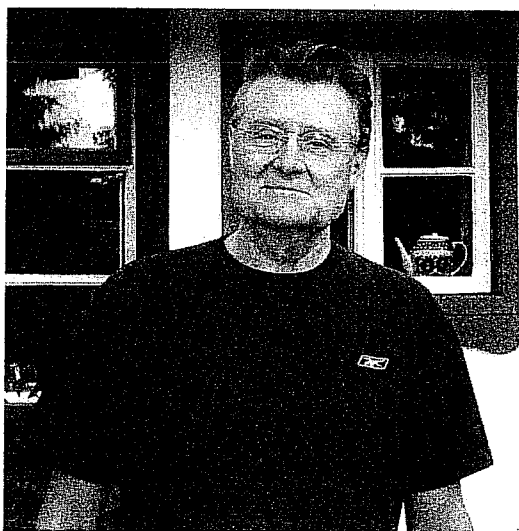
PRAKTYCZNE PRZYKŁADY ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI

WYBÓR: *Paweł Churski na podstawie M.Kopczewski, 2013. Praktyczne lekcje zarządzania projektami.
Wydawnictwo HELION. Warszaw.*

ROZDZIAŁ 1

ROZBUDOWA SIECI CUKIERNI

ANDRZEJ BLIKLE



Z archiwum Andrzeja Bliklego

Firma A. Blikle została założona przez Antoniego Kazimierza Bliklego w 1869 roku. Cukiernia szybko stała się modnym warszawskim lokalem licznie odwiedzanym przez znanych artystów. Kolejne pokolenia rodziny dbały o utrzymanie renomy firmy. Historyczna siedziba przy ul. Nowy Świat 35 w Warszawie długo stanowiła jedyny lokal. Firmie udało się przetrwać zarówno zawieruchę wojenną, jak i trudny czas PRL-u. Dopiero po 1989 roku możliwy stał się rozwój, o którym nie śniło się założycielom. Zapoczątkował go profesor Andrzej Blikle, reprezentant czwartego pokolenia rodu prowadzącego cukiernię.

Andrzej Blikle ukończył Wydział Matematyki i Mechaniki UW. Zainteresował się matematycznymi podstawami informatyki i na długie lata swoją karierę zawodową związał z działalnością naukową i dydaktyczną. Profesor zwyczajny w Instytucie Podstaw Informatyki PAN. Członek europejskiej akademii nauk Academia Europaea i licznych krajowych organizacji, w tym członek honorowy Polskiego Towarzystwa Informatycznego. Zdobył także zawodowe stopnie w cukiernictwie i został mistrzem cukierniczym. W 1990 roku, nie porzucając całkowicie pracy naukowej, podjął pracę w rodzinnej firmie, zostając prezesem zarządu. Dziś Andrzej Blikle pełni funkcję prezesa rady nadzorczej.

Piec stygnie dziesięć dni

- W ilu miejscach Polski można kupić pączki od Bliklego?
- Mamy 23 punkty. Piętnaście w Warszawie i osiem w innych miastach, prowadzonych na zasadzie franczyzy.
- Otwarcie nowego sklepu to za każdym razem poważny projekt?
- Owszem, ale rozmowę o projektach moglibyśmy zacząć od dawniejszych czasów, gdy miałem tylko jedną cukiernię.
- O ile lat się cofniemy?
- Jakies dwadzieścia. To musiał być rok 1992. Nie myślałem wtedy jeszcze o otwieraniu nowych placówek. Natomiast nadszedł czas gruntownego remontu cukierni na Nowym Świecie w Warszawie. Sklep zasłużył na nowe wnętrze, a pracownia — na nowe wyposażenie.
- Warszawiacy musieli cierpliwie poczekać na ponowne otwarcie?
- Myśmy i tak mieli tradycję zamykania firmy na cały lipiec. Pracownicy wtedy szli na urlop i mieliśmy czas na różne naprawy i konserwacje: malowanie ścian albo czyszczenie całego sprzętu.
- Ale tym razem mówimy o zasadniczej przebudowie.
- Chcieliśmy zrobić nowe podłogi, ściany, instalacje, klimatyzację, elektryczność, hydraulikę, prace murarskie, przesunąć jedną ze ścian, dać nową glazurę na podłodze w cukierni, wymienić okna na aluminiowe, zmienić boazerię... No i rozebrać piec cukierniczy wielkości pół chałupy.
- Dzisiejsze ekipy taki zakres prac robią w rok.
- Nam musiał wystarczyć lipiec, więc narzuciłem ostre tempo. Ale dużo wcześniej zabrałem się do systematycznego planowania. Na przygotowanie poświęciłem parę miesięcy. Po pierwsze, postanowiłem podpisać umowy z wszystkimi wykonawcami, co w tamtych czasach uznawane było za dziwactwo. Mówili: „Po co nam umowa? Dogadamy się!”.
- Oczywiście. „Będzie pan zadowolony”...
- A ja zrobiłem harmonogram co do dnia i wpisywałem daty do umowy. Jeden fachowiec wchodzi, powiedzmy, 5 lipca i kończy 12 lipca. Musi tylko określić, co ma być zrobione, zanim on zacznie swoją część. Za każdy dzień opóźnienia naliczamy karę umowną, którą będę miał prawo potrącić z wynagrodzenia. Już wtedy wiedziałem, że tak trzeba zapisać, żeby nie musiał płacić pełnego wynagrodzenia, a dopiero potem procesować się o karę.
- Wszystkich fachowców trzeba było tak precyzyjnie poustawiać?
- Układaliśmy harmonogram od końca. Stolarz robił cały nowy bufet, który trzeba na miejscu zmontować, kładł boazerię i lustra. Powiedział, że potrzebuje dwa tygodnie pracy na miejscu.

Czyli zostały mi tylko dwa tygodnie, żeby tam wstawić murarzy, elektryków, hydraulików i instalację okien. Potem jeszcze malowanie i dopiero wpuszczam stolarza.

— **Napięty plan.**

— W ostatnim dniu czerwca zrobiliśmy małą produkcję, żeby już nic nie zostało. Sprzedaliśmy do ostatniego ciastka i zamknęliśmy o drugiej po południu.

— **I zegar zaczyna tykać.**

— Godzinę później mieliśmy już wyjęte okna i drzwi, wybitą ścianę do pracowni i wyniesione maszyny. Tylko pieca nie mogliśmy ruszyć, bo musiał wystygnać.

— **Ile stygnie taki piec?**

— Żeby się schłodził do temperatury 40 stopni, potrzeba... dziesięciu dni.

— **A cóż to — piec martenowski?!**

— To jest olbrzymia masa, która gdzieś musi oddać ciepło. Nie sposób tego łatwo przyspieszyć.

— **Czyli harmonogram musiał uwzględniać to oczekiwanie.**

— Oczywiście. Zresztą wszystko szło zgodnie z tym harmonogramem. Zadziwiające, bo potem wiele razy jeszcze robiliśmy różne remonty i nikt nie śnił nawet o tak krótkich terminach.

— **Dlaczego wtedy się udało?**

— Otóż nie do końca się udało. 15 lipca byłem gotowy na przyjęcie stolarza, a on się spóźnia. Pojechaliśmy nawet do niego, a on dopiero klei boazerię. Jego szef wyjechał z Polski i tak go zostawił bez pomocy. Tragedia. Pracownicy zaraz wracają z urlopów, a my musimy otworzyć sklep i znów zarabiać.

— **W takim momencie chyba już niewiele można zrobić.**

— Ostatecznie stolarz spóźnił się dwa tygodnie. Zjawił się dosłownie dobę przed otwarciem cukierni. Pracował 24 godziny bez przerwy i udało się doprowadzić wewnątrz do takiego stanu, że klienci mogli przynajmniej wejść do środka. Boazeria i wiele innych rzeczy zostało nieskończonych. Przyjeżdżał potem na kilka kolejnych nocy i pracował po zamknięciu sklepu. Dokończył wszystko w cztery kolejne doby. No i okazało się, że te dwa tygodnie to on sobie wcześniej oszacował z dużym zapasem. Nie potrzebował aż tylu dni. Ale wysokiej kary umownej i tak nie uniknął.

— **Ale równocześnie trwał jeszcze drugi remont?**

— Przejąłem od Społem pracownię na ul. Górskiego, dosłownie kilkaset metrów dalej. Miała umożliwić produkcję na szerszą skalę niż dotychczasowa, prowadzona na zapleczu Nowego Światu. Tam też musiałem wszystko wymienić, bo lokal przejęliśmy brudny i zdewastowany. Łącznie 27 ton gruzu stamtąd wyjechało. Prowadziliśmy prace w tym samym czasie na dwóch frontach.

— Na Górskiego zakres prac był identyczny?

— Niezupełnie. To kamienica ze zwykłymi mieszkaniami, więc musieliśmy zadbać o wyciszenie. Zatrudniliśmy do ekspertyzy Ligę Walki z Hałasem. Zaprojektowali nam dźwiękochłonne, podwójne sufity i fundamenty pod maszyny, od spodu wygłuszone gumą.

— Jak pan się zabrał do zaplanowania całego przedsięwzięcia?

— Dawne czasy, ale komputerów już używaliśmy. Posługiwałem się wtedy pakietem zintegrowanym Framework, który miał arkusz kalkulacyjny. Jego główną zaletą była po prostu możliwość narysowania harmonogramu w postaci pasków: od daty początkowej do końcowej. Widziałem wyraźnie, które zadania na siebie zachodzą.

— Taki prosty wykres Gantta.

— Wtedy tylko tyle potrafiłem. Teraz bym powiedział, że trzeba zastosować metodę łańcucha krytycznego Goldratta¹, rozszerzoną o formalizm sieci Petriego. I dopiero tak można to naprawdę dobrze zaplanować.

— Wyszedł z pana profesor! Ale niezależnie od metody przygotowanie do tego podwójnego remontu było dłuższe od samych prac?

— Tak, uzgodnienia trwały kilka miesięcy. Ja się zresztą przymierzałem do tego rok wcześniej. Na szczęście nie dostałem kredytu.

— To szczęście nie dostać kredytu?

— Wtedy miałem zamiar tylko odnowić pracownię na zapleczu Nowego Światu. Nie miałem na tyle wyobraźni, żeby zorientować się, że to nie pozwoli na rozwój firmy. Tymczasem z jednej cukierni nie da się utrzymać i pokryć kosztów stałych produkcji. Ale wtedy jeszcze tego nie wiedziałem. Gdybym dostał kredyt, to bym zrobił modernizację zaplecza i został z kredytem pół miliona dolarów, którego nie dałbym rady spłacić.

— Nie wystarczyłoby przychodów, żeby zarobić na obsługę kredytu?

— Dlatego całe szczęście, że nie dostałem, choć wtedy bardzo przeżyłem tę porażkę. Pracownicy mieli jak co roku iść na urlop, a dwa tygodnie wcześniej okazało się, że nic z remontu nie wyjdzie. A to też oznaczało, że nie będzie planowanego wzrostu sprzedaży po remoncie. Czyli nie mogliśmy sobie pozwolić w ogóle na przerwę w sprzedaży. Musiałem poprosić pracowników, by zostali w pracy. Dostali podwójną pensję.

— A rok później już był lokal na Górskiego.

— Inna rzecz, że opuściłem go półtora roku po remoncie. Nawet on szybko okazał się za mały. Na Nowym Świecie mieliśmy na produkcję 120 m². Na Górskiego 500 m², ale lokatorzy nie godzili się na pracę w nocy. Żeby spłacić kredyt, musieliśmy zacząć rozbudowy-

¹ Eliyahu M. Goldratt (1947 – 2011) — izraelski fizyk, którego prace znalazły zastosowanie w doskonaleniu pracy w przedsiębiorstwach. Autor m.in. teorii ograniczeń i metody łańcucha krytycznego, które mają zastosowanie w zaawansowanych metodykach zarządzania zasobami w projektach.

wać sieć cukierni i wyjść na większy rynek. Kolejną pracownię mieliśmy na Ursynowie, a od kilku lat nasza produkcja zlokalizowana jest w Bielawie, gmina Konstancin-Jeziorna. Mamy tam teraz 1800 m². Przystosowaliśmy halę, w której kiedyś prowadzono naprawę maszyn rolniczych, a potem produkcję chusteczek higienicznych.

— Czego pana nauczył tamten intensywny miesiąc?

— Dwóch rzeczy. Po pierwsze, że... trzeba mieć pozwolenie budowlane.

— ???

— Ja to traktowałem jak remont łazienki. Tłumaczyłem sobie, że przecież nic tam nowego nie budowaliśmy. Aż tu nagle zjawiała się delegacja z gminy, pytając o pozwolenie na budowę. „Jaka budowa? Tu jest remont” — wyjaśniałem. Na szczęście okazali się wyrozumiali. Musiałem tylko wszystkie dokumenty szybko uzupełnić i złożyć do urzędu. Gdyby mi w połowie lipca zatrzymali prace, to byłoby niewesoło.

— I ekipa mogła kontynuować robotę.

— A w tej ekipie był pewien pomocnik murarski. Nosił bez przerwy kubły z betonem i taczki woził. Najwyraźniej nic innego nie umiał. Ale nie bardzo mi wyglądał na robotnika. Kiedyś przysiadłem się do niego podczas przerwy. Okazało się, że Rosjanin. Przyjeżdżał pracować w wakacje. Przez ten miesiąc zarobił tyle, co w Moskwie przez rok. Docent astrofizyki...

— A druga nauka?

— Zamówiłem na Górskiego dwa piece cukiernicze, smażalniki, różne maszyny do ciasta. W umowie zapisałem miejsce dostawy — ulica Górskiego 4. Dwie ogromne ciężarówki zaparkowały pod samym budynkiem. Lokal przygotowany, więc powiedziałem, że już mogą wnosić. Odrzekli, że tego nie mają w kontrakcie. Wściekłem się, bo to granda. Moi pracownicy nie byli przeszkoleni ani przygotowani do noszenia bardzo ciężkich elementów. Mogły im dyski powyskakiwać od kilkusetkilogramowych ciężarów. Ale nie mieliśmy wyjścia. Każdy element spuszczaaliśmy ostrożnie na chodnik, podkładaliśmy rurki, szmaty i jakoś przeciągaliśmy. Nauczyłem się wtedy, żeby do umowy dopisywać, że urządzenie ma być postawione w konkretnym miejscu, i nawet plan załączać do umowy.

— Posłużyła potem ta lekcja?

— Wykorzystałem to, gdy robiłem kawiarnię na Nowym Świecie. Tym razem zamówiłem ladę chłodniczą z Włoch. Uparłem się oczywiście, żeby została przez firmę wstawiona i zainstalowana. Zażądałem też, żeby do umowy dołączyć rysunek techniczny. Długo zwlekali, więc ja nie podpisywałem. Chciałem znać wszystkie wymiary i uniknąć niespodzianek. Ostatecznie wydebiłem ten szkic.

— Przydał się?

— Lada przyjechała i oczywiście...



Cukiernia A. Blikle na Nowym Świecie w Warszawie (Z archiwum Andrzeja Bliklego)

— ...oczywiście coś nie tak?

— Okazała się o 5 cm szersza. W drzwi nie wchodzi. Z miejsca zakomunikowałem, że ją odsyłam z powrotem. A sprowadzenie drugiej lada to co najmniej miesiąc albo półtora, a kary umowne wysokie. Zabawa więcej warta niż ta cała lada.

— Dostawcy coś wykombinowali?

— Wymyślili, że można wyjąć szybę w oknie wystawowym i tamtędy wnosić. Poszedłem im na rękę i zgodziłem się, ale musieli umówić się ze szklarzem, opłacić robotę i dać gwarancję na szybę.

— Wtaszczyli jakoś przez to okno?

— Chcieli nawet moich pracowników do pomocy, ale tym razem zdecydowanie odmówiłem. Jakoś im się udało.

— Mieli szczęście.

— Podsunąłem im do podpisu jeszcze zobowiązanie, że jeśli kiedykolwiek będę tę ladę sprzedawał, to ją z powrotem przez to okno na własny koszt wyniosą (*śmiech*)!

— Podpisali?

— Podpisali. A lada stoi i dobrze służy. Ale przecież mogła się nawet po roku popsuć i co wtedy bym zrobił?

— Umowy pomagają panować nad całością projektu?

— Do ludzi trzeba oczywiście mieć zaufanie, ale umowy spisywać. Również dlatego, że dwie osoby z tych samych ustnych ustaleń zrozumieją i zapamiętają co innego. To jest metoda na unikanie nieporozumień. Poza tym pisanie umowy rodzi kolejne pytania, o których by się w innym wypadku nawet nie pomyślało.

— Pomówmy teraz o otwieraniu nowych punktów. Kiedyś pączka od Bliklego można było kupić tylko w Warszawie na Nowym Świecie. Ale dwadzieścia lat temu firma zaczęła rozbudowę sieci placówek i pojawiła się w innych miastach. Jak zadbać przy tym o utrzymanie wizerunku?

— Zadecydowaliśmy kiedyś, że odtworzymy firmę tak, jak gdyby II wojna światowa się nie wydarzyła. Obowiązuje zatem styl przedwojenny. To my ściśle decydujemy, jak lokal ma wyglądać. Moja żona jest projektantem naszych wnętrz i wspomaga lokalnego architekta, który przygotowuje nową placówkę. Umawiają się zwykle w którymś z naszych warszawskich sklepów, żeby dokładnie obejrzeć każdy detal — nawet kształt listew, fazowanie luster czy rodzaj mahoniu na okładzinę. Mamy też konkretne wymagania co do ekspresu do kawy, młynka, a nawet maszyny do zmywania.

— To wnętrze i wyposażenie. Ale wizerunek kształtują też ludzie.

— Szkolimy personel na zasadzie nauki przy mistrzu. Kandydaci na pracowników przyjeżdżają na Nowy Świat i około dwóch tygodni muszą tam pracować. Uczą się wtedy towaroznawstwa, co wcale nie jest takie proste.

— Nie tylko pączki?

— W codziennej sprzedaży jest ponad sto różnych produktów, ale maksymalnie może być ich nawet ponad sześćset. Jest się czego uczyć.

— Nowicjusze po prostu stają za ladą i sprzedają?

— O, nie tylko. Muszą też dbać o donoszenie towaru z zaplecza. W naszej terminologii to się nazywa „robienie bufetu”. Na tacy jest 5 rządków różnych ciastek i żaden nie powinien być krótszy niż połowa długości. Ostatnie sztuki źle wyglądają i trudniej je wtedy sprzedać. Taką tacę trzeba zabrać. Przynosi się następną, a tamtą uzupełnia. W tak dużym sklepie jak na Nowym Świecie mamy specjalną osobę, która tylko tym się zajmuje. Ale w mniejszych — dwóch sprzedawców musi sobie radzić z uzupełnianiem i sprzedażą.

— Czego jeszcze trzeba się nauczyć w tych pierwszych tygodniach?

— Sprzedawcy uczą się rozmowy z klientem, aktywnej (ale nigdy nachalnej!) sprzedaży, załatwiania reklamacji czy obsługi kasy fiskalnej. Muszą też pamiętać, które z podstawowych dwunastu alergenów znajdują się w każdym z naszych wyrobów. Mamy obowiązek udzielania tej informacji klientowi.

— **To nauka dla sprzedawców. A sami franczyzanci też są szkoleni?**

— Uczymy ich chociażby analizy finansowej. Muszą umieć zrobić realny biznesplan. Łatwo jest przyjąć optymistyczne założenia i w Excelu wyliczyć, że się zarobi krocie. Ale taki przedsiębiorca powinien zdawać sobie sprawę z tego, co go czeka. Z doświadczenia możemy mu, czego może się spodziewać w tej miejscowości, przy ulicy o takim natężeniu ruchu. Metodą prób i błędów doszliśmy sami do wniosku, że sklepy otwieramy raczej w miastach powyżej 200 tysięcy mieszkańców. W mniejszych miejscowościach będzie za mało ludzi skłonnych zapłacić 3 złote za pączek.

— **Lokalizacja wydaje się kluczowa?**

— Jest bardzo ważna. Szukanie dobrego lokalu może trwać i pół roku. A my zawsze musimy go zaakceptować. Ostrzegamy też o kosztach. Przedsiębiorca musi liczyć się z inwestycją rzędu 300 – 400 tysięcy złotych na przygotowanie lokalu. Do tego koszt samochodu dostawczego. Ale częściej optymalnym rozwiązaniem jest odpłatne korzystanie z naszego transportu. Nasz samochód, jadąc jedną trasą, może obsłużyć kilka punktów.

— **Otwarcie każdego sklepu jest precyzyjnie przygotowane i wszystkie detale ustalone. Ale tak właśnie działa franczyza?**

— Kiedyś rozmawiałem z przedstawicielem banku, który mnie uświadomił, że to, co próbowaliśmy zrobić przy otwieraniu pierwszego nowego punktu, na Zachodzie nazywa się franchising. Koncept wówczas w Polsce jeszcze nieznanym. Żona tego bankowca była akurat w Londynie i przywiozła mi o tym książkę. Przeczytałem ją i napisałem pierwszą w Polsce umowę franchisingową. Dziś nasza umowa ma ponad 30 stron. Oddzielnym dokumentem jest gruby podręcznik operacyjny, liczący kolejne 200 stron. Wszystkie zasady i procedury są tam dokładnie opisane.

— **Czyli dziś otwarcie nowego punktu to już niemal rutynowy projekt. A jak poszło z tym pierwszym?**

— Na początku lat dziewięćdziesiątych przyjechał do mnie młody człowiek z Łodzi. Zapytał, jaki otrzyma rabat na kupno większych ilości pączków, które zamierzał sprzedawać w swoim mieście. Żadnego rabatu nie zaoferowałem, bo przed moim sklepem i tak ciągle ustawiała się kolejka. Zgodził się kupować po zwykłej cenie detalicznej. Narzucił 50% ceny i sprzedawał bez problemu.

— **Wyczuł koniunkturę?**

— Takie czasy. Dał ogłoszenie w łódzkiej prasie i na tramwajach, że sprzedaje pączki od Blikiego. Urządził to gdzieś w swoim domku jednorodzinnym. Przysyłał do Warszawy co rano dwie taksówki z wyjętymi tylnymi siedzeniami. Pączki ładowało się pod sufit, więc niestety trochę się gnioły. Taksówki przywoziły oczekiwany towar koło 14:00, a pół godziny wcześniej już stał ogonek. W godzinę wszystko sprzedawał i zamykał interes.

— Miła praca.

— Dlatego w Łodzi zrobiło się o tym głośno. Każdego tygodnia dostawałem po kilka listów i telefonów z propozycją przyzwoitego lokalu. Co drugi list zaczynał się od słów: „Mam lokal na Piotrkowskiej...”. Poszedłem do naszego kontrahenta, pokazałem mu listy i dałem pierwszeństwo w dalszych rozmowach, ale w pół roku musiał znaleźć lokal na Piotrkowskiej.

— Udało się?

— Częściowo. Lokal znalazł, ale nie mógł dostać kredytu na jego remont i wyposażenie. W końcu jeden bank zgodził się na sfinansowanie, ale oprocentowanie kredytu narzucił 120% w skali roku. Lichwiarskie warunki, ale nie miał wyjścia. Do tego jeszcze bank chciał zabezpieczenia, którym nasz łódzki przedsiębiorca nie dysponował. Dogadał się jednak z kolegą, który zgodził się udzielić mu poręczenia. Umówili się, że zabezpieczeniem będą stawy rybne. Ten kolega żadnych stawów nie miał, ale posiadał kawałek pola ogrodzonego jakimś wałami. Wpuścili wodę z pobliskiej rzeki i postawili na brzegu starą koparkę, żeby wyglądało wiarygodnie. Któregoś dnia przywieźli przedstawiciela banku. Łał deszcz, więc ten nawet z samochodu nie wysiadł. Ale stawy zobaczył i kredyt do wypłaty zatwierdził.

— Początki pełne przygód. Czy z kolejnymi punktami szło już łatwiej?

— Nie od razu. W ogóle nie wiedzieliśmy, jacy kandydaci na franczyzantów nam się sprawdzą. Najpierw chcieliśmy dać zarobić każdemu, kto tylko wykaże zapał i energię. Dopiero wyszliśmy przecież z tego PRL-u, większość ludzi raczej biedna, więc nie szukaliśmy osób majątnych. Uznaliśmy, że jeśli ktoś tylko zechce, to przy nas się rozwinie. I tak zgłosiło się młode małżeństwo z Piotrkowa Trybunalskiego, ktoś inny też z Rawy Mazowieckiej. Zaczynali od biednych budek, żeby stopniowo się rozwinąć. I to się nie sprawdziło. Okazało się, że mamy zbyt drogi produkt, żeby go sprzedawać w takich miejscach. Kilku takich chętnych niestety poległo.

— Czyli szukamy bogatych przedsiębiorców z dużych miast?

— Ale zaraz przegięliśmy w drugą stronę. Owszem, franczyzant musi mieć pieniądze. Trzeba, żeby zainwestował nie tylko w lokal, ale i w marketing na lokalnym rynku. Wzięliśmy zatem dużą firmę, która chciała otworzyć naszą cukiernię w Poznaniu. Ale firma zajmowała się wieloma innymi biznesami. I to też nie zagrało, bo sklepem zarządzał kierownik najęty przez tę firmę. Tymczasem oryginalna idea franchisingu jest taka, że to najczęściej właściciel osobiście stoi za ladą. Nie żaden pracownik.

— Ma inną motywację.

— Rozmawia z klientami, poznaje ich, wita, cieszy się, że przyszli. To jest w całości jego ryzyko i jego zysk. Jak zachoruje, to żona stanie za ladą. Gdy chce wyjechać na urlop, poprosi o zastępstwo córkę z zięciem. To dla mnie modelowy układ. Wtedy w Poznaniu nie wyszło, bo firma wywodziła się z innej branży. Na ciastkach się nie znali. Pilnowali tylko jednej rzeczy: żeby zwrotów nie było. No i pracownik musiał sprzedawać towar przedatowany. Nakryłem go kiedyś na tym i zerwaliśmy umowę.

— Procedury i szkolenia pomagają, ale chyba i tak trudno znaleźć dobrych franczyzantów?
— Mamy teraz osiem takich placówek, ale niektóre są z nami już pełne dwadzieścia lat, choćby sklep w Częstochowie. Może pojawią się następne.

— Ale tylko jeśli spełnią wszystkie wymogi?

— Mieliśmy takich, którzy prowadzili obok sklep z butami, a potem jeszcze otworzyli hotel. Tak się nie da. Szukamy inwestorów, dla których prowadzenie naszego sklepu będzie jedynym zajęciem. Jeśli to jest podstawa bytu rodziny, wtedy tacy ludzie angażują się w pracę bez reszty. Wtedy to naprawdę ma sens.

Lekcje zarządzania projektami

- **Wymuszony termin sprzyja maksymalnej mobilizacji.** Popularne powiedzenie przestrzega, że zadania zajmują nam tyle czasu, ile go mamy. Ten czas zawsze czymś się wypełni. Podobnie z każdym zadaniem, które mamy do wykonania w pracy. Trzeba oddać raport do piątku? No to jeszcze mamy kilka dni. I na pewno będziemy nad nim siedzieć aż do piątkowego popołudnia. Choć teoretycznie moglibyśmy napisać go już we środę i mieć z głowy. Z drugiej strony bardzo napięte terminy wymuszają maksymalny wysiłek i osiąganie rzeczy z pozoru niemożliwych. Jeśli na realizację remontu był tylko miesiąc, po którym załoga wracała z urlopów, to wszyscy stanęli na głowie i nadludzkim wysiłkiem się udało. I nawet sam profesor Blikle dziwi się do dziś, że było to możliwe.
- **Układanie harmonogramu od końca bywa wygodne.** Przystępując do układania harmonogramu, nie musimy zawsze planować według kolejności działań. Wygodniejsze może okazać się rozplanowanie, poczynawszy od ostatnich zadań, a następnie cofanie się krok po kroku.
- **Co musi być zrobione, żeby zacząć kolejny etap.** Dobrą praktyką w projektach jest precyzyjne określanie wymagań, które muszą zostać spełnione, aby można było przejść do następnego etapu. Stolarz może wejść ze swoją częścią pracy dopiero, gdy zostaną zakończone konkretnie opisane prace jego poprzedników itp.
- **W sytuacjach podbramkowych szybka zmiana planu bywa konieczna.** W każdym projekcie mogą zdarzyć się nieprzewidziane sytuacje, które wymagają natychmiastowych decyzji, nierzadko zmieniających cały plan. Kierownik projektu musi mieć jasność co do celu projektu. Bez tego nie będzie potrafił podjąć dobrej decyzji. Gdy nieoczekiwanie stolarz spóźnił się ze swoją pracą, należało natychmiast zmodyfikować priorytety. Kluczowym celem pozostawało rozpoczęcie sprzedaży 1 sierpnia, więc kolejność prac stolarza natychmiast zmieniono. Musiał on skoncentrować się na błyskawicznym wykonaniu tych prac, które umożliwią otwarcie cukierni nazywając. Resztą mógł zająć się w czasie kolejnych nocy.
- **Każdy wykonawca dla bezpieczeństwa uwzględni bufor czasu w deklarowanym terminie.** Stolarz deklarował dwa tygodnie na montaż, ale przyciśnięty do muru zrobił wszystko niemal trzy razy szybciej. Zewnętrzni dostawcy zawsze dla własnego komfortu uwzględnią jakiś margines czasu w podawanych terminach. Kierownik projektu musi co najmniej mieć świadomość tego faktu, żeby nie dać się naciągnąć.

- **Jako kierownik projektu panuj nad buforami czasu.** Ostatecznie to kierownik projektu panuje nad całym czasem projektu. A przynajmniej tak być powinno. Istnieją metody kalkulowania niezbędnych buforów czasu i globalnego zarządzania nimi w całym projekcie. Wspomniana metoda łańcucha krytycznego i teoria ograniczeń Goldratta są warte zgłębienia, jeśli mamy do czynienia z poważnymi, wielowątkowymi projektami.
- **Wizualizacja harmonogramu prac pomaga dobrze zrozumieć kolejność działań i wzajemne współzależności.** Stary, dobry wykres Gantta jest cennym narzędziem dla każdego kierownika projektu dlatego, że pomaga unaocznić plan projektu. Forma obrazkowa znacznie łatwiej przemawia do nas niż spisana lista działań. Bez sporządzenia wykresu Gantta będziemy mieli kłopot z optymalnym rozplanowaniem działań równoległych i sekwencyjnych.
- **Potrzebna odpowiednia ilość czasu na planowanie przed startem prac.** Czas spędzony na planowaniu potrafi zwrócić się w dwójnasób. Czasem okres planowania może być dłuższy od samego projektu.
- **Umowy warto spisywać, nawet gdy ma się duże zaufanie do wykonawców.** Ustalenia z zewnętrznymi dostawcami muszą być wyjątkowo precyzyjne. Spisanie umowy nie tylko zapewnia bezpieczeństwo w aspekcie prawnym, ale przede wszystkim pomaga w sprecyzowaniu uzgodnień. Umawiając się z kimś ustnie, możemy niestety zapamiętać lub zrozumieć ustalenia nieco inaczej niż druga strona. Zapisując najważniejsze ustalenia, ograniczymy przestrzeń potencjalnych nieporozumień. W relacjach z zewnętrznym dostawcą będzie to zawsze formalna umowa. Ale pisemne ustalenia są równie ważne nawet w przypadku realizacji wewnętrznych projektów w firmie. Tzw. karta projektu to dokument opisujący kluczowe założenia uruchamianego projektu. Służy właśnie ujednoliceniu oczekiwań wszystkich zaangażowanych stron.
- **Powtarzalne projekty dają szansę na zbieranie cennej nauki po drodze.** Otwieranie kolejnych sklepów to przykład projektu o powtarzalnym charakterze. Daje on szansę na ciągłe doskonalenie procedur i metod ich realizacji. Ważne, żeby takie lekcje umieć dostrzec, nazwać, czasem nawet spisać. Kierownik projektu zwykle jest tą osobą, która powinna pod koniec prac projektowych zanotować lekcje na przyszłość.

ROZDZIAŁ 4

PRZYGOTOWANIE I ORGANIZACJA EURO 2012

MARCIN HERRA



Fot. Tomasz Ozdoba/Forbes

Przygotowanie i przeprowadzenie turnieju EURO 2012 to jeden z najbardziej złożonych projektów ostatnich lat. Zarówno Polska, jak i Ukraina musiały zmierzyć się nie tylko z ogromnym wyzwaniem organizacyjnym, ale także przeprowadzić poważne inwestycje infrastrukturalne. Impreza sportowa o takiej skali gościła w naszym kraju po raz pierwszy. Brak podobnych doświadczeń stanowił zatem dla organizatorów dodatkowe wyzwanie.

W 2008 roku działalność rozpoczęła spółka celowa — PL.2012, która otrzymała zadanie koordynacji przygotowań do turnieju po stronie polskiej. Marcin Herra został prezesem zarządu i wraz z zespołem profesjonalistów poświęcił temu projektowi ponad 4 lata. Efekty tej wyłożonej pracy mogliśmy obserwować przez 23 dni piłkarskiego święta w Polsce i na Ukrainie.

Wcześniej Marcin Herra był związany zawodowo z Grupą LOTOS. Przez 12 lat przeszedł niemal wszystkie szczeble — od sprzedaży paliw na stacji benzynowej aż po stanowisko Dyrektora Generalnego ds. Handlu Grupy LOTOS S.A. Od lat jest związany osobiście z profesjonalnym sportem. Przez 10 lat uprawiał piłkę ręczną. Po zakończeniu EURO 2012, obejmując z kolei stery spółki PL.2012+, podjął się kolejnego wyzwania — zarządzania Stadionem Narodowym w Warszawie.

Tak, potrafimy!

— Mogliśmy stracić to EURO?

— Na początku 2008 roku rzeczywiście sporo się o tym mówiło. W mediach pojawiały się rozważania na temat ryzyka utraty prawa do organizacji EURO 2012. Społeczeństwo też generalnie nie czuło, że dzieje się cokolwiek w tym kierunku. Musieliśmy zmierzyć się z tą presją.

— Decyzja o przyznaniu Ukrainie i Polsce organizacji Mistrzostw Europy EURO 2012 zapadła w kwietniu 2007 roku, a spółka PL.2012 została powołana dopiero w lutym 2008 roku. Niemal 10 miesięcy uciekło. Musieliście błyskawicznie zabierać się do roboty?

— Presja czasu powoduje u większości osób imperatyw natychmiastowego działania. Ale ja się bardzo temu sprzeciwiałem. Wiele razy powtarzałem: „Marnujemy» czas na planowanie. Nie można skakać do wody, której nie znamy. Zastanówmy się, co trzeba zrobić i w jakiej kolejności”. Plan, plan i jeszcze raz plan.

— Od czego więc zaczęliście?

— Po pierwsze, zaczęliśmy spisywać wspomniany plan przygotowań, bez którego nie dałoby się zapanować nad ogromem zagadnień. To była nasza tzw. mapa drogowa. Po drugie, zapadła błyskawiczna decyzja o włączeniu miast-gospodarzy do tworzenia tego planu. Po trzecie, szybko przygotowaliśmy pierwszą informację dla UEFA. Musieliśmy pokazać, że mamy pomysł na zarządzanie całym projektem przez najbliższe 4 lata, aby zdobyć kredyt zaufania i nawiązać pozytywne relacje.

— Jak zabraliście się do planowania?

— Spółka PL.2012 miała za zadanie koordynację licznych projektów prowadzonych w całym kraju. Musieliśmy zatem podzielić je na trzy kategorie: po pierwsze — konieczne do zrobienia, po drugie — takie, które dobrze byłoby zrobić, a po trzecie — zadania niezwiązane wprost z EURO.

— Po co w ogóle zawracać sobie głowę zadaniami niezwiązanymi z EURO?

— Odniosłem wrażenie, że na fali radości związanej z przyznaniem prawa do organizacji turnieju wszystko w Polsce nagle stało się częścią przygotowań do EURO. Zapanowało oczywiście przekonanie, że powiązanie dowolnego projektu z mistrzostwami ułatwi zdobycie finansowania. Samorządy i liczne instytucje publiczne wygenerowały mnóstwo pomysłów. I takich inicjatyw spłynęło do nas łącznie około półtora tysiąca.

— Taką listę życzeń należało przefiltrować?

— Na liście znalazł się zarówno Stadion Narodowy, jak i delfinarium czy nowy wybieg dla tygrysów w zoo. Musieliśmy ciąć, choć sporo ciekawych i pożytecznych pomysłów znalazło się pod kreską. Kłopot jednak polegał na tym, że z taką imprezą Polska się wcześniej nie zetknęła.

Nie mieliśmy doświadczenia, więc każdy starał się przekonywać, że wszystko będzie istotne: stadiony, dworce, autostrady, droga w Rzeszowie czy Białymstoku. A zoo będzie atrakcją dla kibiców przed lub po meczu. Ostatecznie powstał plan inwestycyjny zawierający 219 projektów infrastrukturalnych. Ale i tak ze zbyt dużą liczbą zadań borykaliśmy się aż do końca.

— Żeby to wszystko opanować, musieliście najpierw sami się zorganizować?

— W lutym 2008 nowo powołana spółka PL.2012 nie miała jeszcze żadnych dokumentów, ani jednego komputera, telefonu, faksu czy nawet papieru. A już należało prowadzić pierwsze rozmowy z UEFA, zaczynać spotkania z miastami, jednocześnie organizować biuro i rekrutować zespół.

— Zatrudniał pan wszystkich osobiście?

— Prawie.

— Czego oczekiwał pan od kandydatów?

— Szukałem dwóch zasadniczych cech: umiejętności odnajdowania się w zespole i pokładów pozytywnego myślenia (przeciwieństwa malkontenctwa). Sam nie cierpię narzekania. Każda godzina spędzona na narzekaniu oznacza godzinę mniej na rozwiązanie problemu. Potrzebowałem ludzi prezentujących postawę „da się!”, „chce mi się!”, „nauczę się!”. Widać po nich, że mają pasję, są nakręceni i pełni energii. Łatwo się nie poddają.

— Widać to podczas krótkiej rozmowy rekrutacyjnej?

— Dla mnie najlepszą wskazówką jest to, że człowiek jest uśmiechnięty. Po twarzy naprawdę widać, czy ktoś się często uśmiecha. I jak mówi o tym, co jest do zrobienia — że po prostu wierzy we własną pasję i sukces.

— Jak wyglądała struktura organizacyjna PL.2012?

— Utworzyliśmy funkcje dziewięciu koordynatorów krajowych odpowiedzialnych za kluczowe tematy, takie jak stadiony, drogi, koleje, lotniska, bezpieczeństwo, opieka medyczna itd. Co ciekawe, strukturę zmienialiśmy trzykrotnie. W pierwszej, najdłuższej fazie (2008 – 2011) na stawiliśmy się na koordynację poszczególnych obszarów inwestycyjnych. W drugiej (2011 – 2012) — szykowaliśmy całą stronę organizacyjną turnieju. A w trzeciej (w trakcie samych rozgrywek) — w imieniu Minister Sportu i Turystyki koordynowaliśmy niezwykle istotne dla sprawnego przebiegu turnieju działania instytucji publicznych i samorządowych¹. Za każdym razem musieliśmy się przeorganizować. Pracowali wciąż ci sami ludzie, ale musieli zmieniać swoje role.

— Na czym polegało włączenie miast-gospodarzy do współpracy?

— Już w marcu 2008 zaprosiliśmy przedstawicieli miast na wspólną naradę. Okazało się, że dotychczas ani razu nie spotkali się w takim składzie. Wtedy pierwszy raz omówiliśmy

¹ Dobrze oddaje to angielski termin *event management*, zawierający się w szerszej kategorii *project management*.

wspólną filozofię działania, istotną z punktu widzenia efektywności dalszych przygotowań. Chodziło o to, żeby stworzyć zespół i działać razem. Doszliśmy do przekonania, że cały turniej zostanie oceniony przez pryzmat wszystkich miast, do których trafią goście. Zdaliśmy sobie sprawę, że sukces Gdańska będzie sukcesem Poznania, sukces Poznania będzie sukcesem Warszawy. Natomiast porażka jakiegokolwiek miasta pociągnie w dół wszystkich. A na końcu sukces każdego miasta przełoży się na sukces Polski.

— **Miasta wcześniej ze sobą konkurowały, chociażby o prawa do rozgrywania meczów u siebie. Łatwo przestawiły się na model współpracy?**

— Pokazaliśmy korzyści, które mogły przekonać gospodarzy miast. Przykładowo obiecaliśmy zorganizować wspólne negocjacje z UEFA w sprawie praw marketingowych wszystkich miast. Razem zbudowaliśmy silną pozycję negocjacyjną i wszyscy na tym skorzystali. Wynegocjowaliśmy wspólnie dla miast 40 mln zł dodatkowych środków. Przy tym chcieliśmy, żeby ewentualny sukces był prawdziwie wspólny. Umówiliśmy się więc wcześniej, że każdy punkt negocjacji poprowadzi inne miasto w imieniu wszystkich. Wytworzyliśmy poczucie współodpowiedzialności za pozostałych. Poznań negocjował nie tylko dla siebie, ale także dla kolegów z Gdańska, Wrocławia i Warszawy. Jako zespół zaczęliśmy grać do jednej bramki.

— **Umówiliście się z miastami na regularne spotkania?**

— Zgodziliśmy się na wspólny przegląd wszystkich projektów raz w miesiącu. I każde z tych spotkań umawialiśmy w innym mieście. Głównie po to, żeby wzmacniać poczucie, że jesteśmy blisko tych inwestycji. Chciałem też pielęgnować entuzjazm poprzez wspólne oglądanie postępów prac. Wiedziałem, że najdalej po kilkunastu miesiącach wszyscy zacniemy widzieć konkretne dokonania — choćby fundamenty stadionów.

— **Ale zanim powstaną te fundamenty...**

— ...umówiliśmy się, że będziemy szczerze przyznawać, co nam nie wychodzi. Przyjęliśmy zasadę, że rozmawiamy bardzo otwarcie. Zarówno o rzeczach, które nam się udają (to wszyscy bardzo chętnie robią), jak i o błędach (żeby inni ich nie popełnili). Miasta miały uczyć się na swoich doświadczeniach. Wszystkie trudności łatwiej pokonywać, wiedząc, że w zespole jest pięć osób, a nie jedna.

— **Pięć?**

— PL.2012 plus reprezentanci czterech miast-gospodarzy. Do maja 2009 współpracowaliśmy jeszcze z Krakowem i Chorzowem, które stanowiły rezerwę.

— **Jak wybraliście priorytety, na których należało się skoncentrować?**

— Przypomina mi się jedno ze spotkań w Gdańsku. Rozmawialiśmy wtedy o stadionach, które były absolutnie kluczowe. Dołączyli do nas przedstawiciele mediów. A tego dnia akurat pojawił się w prasie raport o brudnych toaletach w Polsce. Jeden z dziennikarzy zapytał mnie, co zamierzam zrobić w tej sprawie. Odrzekłem, że to zadanie dla innych służb. On jednak nie

odpuszczał. Chciał usłyszeć, że ja osobiście zrobię coś w tej kwestii. Żartem odparłem, że zaraz po spotkaniu wszyscy chwycimy mopy i wyszorujemy najbliższą toaletę. Ale całkiem poważnie pomyślałem wtedy po raz pierwszy, że niezmiernie trudno będzie nam koncentrować się tylko na priorytetach. Każdy detal będzie ważny dla sukcesu tego turnieju.

— **Mimo wszystko najważniejsze chyba były jednak inne tematy?**

— Nie mieliśmy wątpliwości, że na samym początku priorytetem są oczywiście stadiony. W pierwszych tygodniach na nich się skoncentrowaliśmy. Szybko wdrożyliśmy prostą aplikację: Stadia Online Portal, do której wprowadziliśmy podstawowe dane o budujących się stadionach. Każdy projekt został opisany identycznie: harmonogram, kamienie milowe, główne ryzyka i aktualne postępy prac porównywane z planem. W każdym mieście jedna osoba odpowiadała za bieżące raportowanie. To pozwoliło na znaczące usprawnienie projektu.

— **Co dalej działo się z raportami?**

— Zorganizowaliśmy system cotygodniowych telekonferencji. Obowiązywał prosty schemat, bazujący na regularnych raportach: co się wydarzyło, jaki jest plan na kolejny tydzień, kto to robi i jakie widzimy ryzyka. I tak tydzień po tygodniu. Chaos pierwszych dni został uporządkowany. Naprawdę wszyscy poczuli, że zaczynamy wspólnie kontrolować temat. To był ogromnie ważny moment. Warto w każdym projekcie odnieść szybki sukces. Zespół zaczyna wtedy wierzyć w sens swojej pracy. A skoro w ciągu dwóch miesięcy opanowaliśmy najważniejsze kwestie przy stadionach, to dlaczego nie mielibyśmy zrobić tego również dla innych inwestycji? Zyskaliśmy zaufanie miast i legitymację do dalszego działania. Oczywiście wiele nowych kwestii pojawiało się w kolejnych latach, ale bez tych początkowych działań mielibyśmy później znacznie większe problemy.

— **Spółka PL.2012 pokazała swoją wartość?**

— Od początku brakowało twardej definicji koordynatora. Musieliśmy zatem dookreślić w praktyce rolę PL.2012. Na szczęście szybko okazało się, że dobra koordynacja jest niezwykle cenna. Dawła ona konkretną wartość naszym partnerom, czyli w tym przypadku miastom-gospodarzom. Pomagaliśmy im też na innych polach.

— **W czym jeszcze?**

— Wszystkie inwestycje stadionowe wymagały przygotowania przetargów. Tymczasem stwierdziliśmy, że bardzo mało jest kontaktów między światem inwestorów publicznych a światem generalnych wykonawców (zresztą tak jest nadal). Również nie wszyscy inwestorzy dobrze znali i rozumieli prawo zamówień publicznych.

— **Inwestorzy, czyli kto?**

— Miasta-gospodarze oraz Narodowe Centrum Sportu (w przypadku Stadionu Narodowego).

— Postanowiliście ich lepiej przygotować?

— Urządziliśmy dla inwestorów warsztaty, na które zaprosiliśmy przedstawicieli Urzędu Zamówień Publicznych. Opowiedzieli oni, jak stworzyć dobre zapytanie ofertowe (a w szczególności tzw. Specyfikację Istotnych Warunków Zamówienia), aby uniknąć tysiąca pytań, które potencjalni oferenci mogą mieć, gdy dokumentacja okaże się nieprecyzyjna. Na drugi warsztat zaprosiliśmy przedstawicieli branży budowlanej. Zaczęło się trochę nieufnie, bo przy okrągłym stole usiedli nie tylko inwestorzy, ale też konkurujące ze sobą firmy. Jednak szybko okazało się, że otwarta dyskusja wszystkim jest na rękę. Im lepiej wyedukowany inwestor, tym lepsze zapytanie ofertowe, a w nim mniej nieczytelnych zapisów. A każda wątpliwość to większe ryzyko dla firmy budowlanej, które przełoży ona na wyższą cenę w ofercie. To zresztą nadal temat do ciągłego usprawniania, tworzenia właściwych procedur i w efekcie budowania zaufania.

— Otaczało was jednak znacznie więcej interesariuszy niż tylko miasta-gospodarze.

— Łącznie pracowaliśmy ze stu siedemdziesięcioma instytucjami. Na komunikowanie się z nimi i prowadzenie uzgodnień musieliśmy poświęcić ogromnie dużo czasu. Ale znalezienie czasu na poukładanie i prowadzenie efektywnej komunikacji jest tak samo ważne w projektach jak planowanie.

— Jak skutecznie kontaktować się z tyloma podmiotami i nie pogubić w ustaleniach?

— Wprowadziliśmy strukturę macierzową. Dla przykładu: nasza koordynatorka ds. medycznych miała swoich odpowiedników w poszczególnych miastach. Do tego jeszcze odelegowane osoby z Ministerstwa Zdrowia, Sanepidu i innych instytucji. Z tych wszystkich ludzi stworzyliśmy komitet medyczny, odpowiadający łącznie za sprawy związane z zabezpieczeniem medycznym na EURO. Podobnie z transportem, bezpieczeństwem, lotniskami, wolontariatem, komunikacją i promocją itd. Dzięki takiej strukturze nasi koordynatorzy stale pracowali ze wszystkimi kluczowymi interesariuszami w danym obszarze.

— Czy wszystkie pozostałe projekty doczekały się podobnego systemu raportowania jak stadiony?

— W pierwszym etapie narzędzie mieliśmy bardzo podobne, proste, z sygnalizacją kolorystyczną. Jednak skala naszego działania wymusiła wdrożenie bardziej zaawansowanego systemu (w sumie nadzorowaliśmy kilkaset projektów, które zawierały łącznie ponad 25 tysięcy zadań). Wybór padł na CA Clarity Project and Portfolio Management (system zarządzania portfelem projektów). Samodzielnie wdrożyliśmy zarówno narzędzie, jak i sposób myślenia o zarządzaniu projektowym u naszych interesariuszy. Przeszkoliliśmy 700 osób z osiemdziesięciu instytucji. To narzędzie było dużo bardziej zaawansowane od poprzedniego, ale idea została ta sama: co dwa tygodnie analiza statusu wszystkich projektów, co miesiąc raport dla ministerstwa, a raz na kwartał informacja trafiała na Radę Ministrów.

— A także wprost do internetu.

— Mieliśmy gorącą dyskusję, czy pokazywać postępy projektów aż tak otwarcie. Pomimo wielu głosów sceptycznych zwyciężyła opcja pełnej jawności. Cały plan powiesiliśmy na stronie

internetowej. Każdy mógł sprawdzić terminowość realizacji trasy tramwajowej w Poznaniu, terminala na lotnisku w Rzeszowie czy mostu w Warszawie. Co kwartał aktualizowaliśmy status projektów. Na zielono — idące zgodnie z terminem, na żółto — delikatnie opóźnione, na czerwono — opóźnione krytycznie.

— I jak się sprawdził ten ruch?

— Każda instytucja chciała być oczywiście na zielono. Kolory żółty i czerwony na pewno mobilizowały, choć budziły też wiele dyskusji o konieczności przesunięcia dat w harmonogramach.

— Chcieli kupić sobie więcej czasu, zamiast koncentrować się na dotrzymywaniu terminów?

— Zdarzały się postulaty, aby zwiększać mianownik, zamiast pracować nad licznikiem. Ale i tak uważam, że zrobiliśmy bardzo dobry ruch. Pełna przejrzystość powinna obowiązywać dla wszystkich projektów publicznych. Media wiedziały, kiedy będziemy publikować kolejne raporty, i dziennikarze zaczynali dzwonić już dwa dni wcześniej. Najbardziej oczywiście interesowali się inwestycjami opóźnionymi. Nikt nie pytał, jak to się dzieje, że tak wiele przedsięwzięć idzie zgodnie z planem. A za tym krył się ogromny wysiłek tysięcy osób. Takie są realia świata mediów, ale myślę, że czasem warto silniej podkreślać pozytywne przykłady. One są po prostu lepszą inspiracją i udowadniają, że można dawać sobie radę z najtrudniejszymi wyzwaniem.

— Koordynowała wszystko całkiem nowa spółka, w której pracowali w większości młodzi ludzie. Tymczasem waszymi partnerami były ministerstwa, urzędy i instytucje od lat funkcjonujące według własnych procedur. Jakim cudem znaleźliście wspólny język i — co najważniejsze — postuch?

— Niemal wszyscy przyszliśmy do tego projektu spoza świata instytucji publicznych. Mieliliśmy swój własny styl pracy. Szybko się jednak nauczyliśmy, że nasze działania musimy dostosować do środowiska, w którym się poruszamy. Stosować narzędzia, które dla osób z instytucji publicznych sprawdzają się od lat. Czasami do jakiegoś urzędu należało napisać tradycyjne, formalne pismo, bo żadnym mailem czy telefonem nic byśmy nie zdziałali. Wolniej, ale skuteczniej. Trzeba jednak powiedzieć, że po stronie naszych partnerów znalazło się mnóstwo ludzi z pasją, zaangażowanych, którzy naprawdę chcieli coś przez ten projekt zmienić.

— Musieliście być kameleonem.

— Owszem, choć nie od razu. Na początku nie znaliśmy w ogóle specyfiki administracji publicznej. Wkroczyliśmy pod hasłem „nie ma czasu” i staraliśmy się działać po swojemu, szybko, bez zbędnych ceregieli. A ponieważ ciążyła nad wszystkimi olbrzymia presja na skuteczne działanie, to z początku się udawało. Dzwoniliśmy wprost do konkretnych ludzi — nieświadomie pomijając ścieżkę hierarchii służbowej — i zapraszaliśmy na spotkania lub prosiliśmy o pomoc. W pierwszych miesiącach jakoś to uchodziło, ale w kolejnych latach wypośredkowaliśmy podejście, respektując obyczaje tych instytucji. I to po prostu dobrze działało.

— **Kompromis okazywał się skuteczniejszy?**

— Oczywiście, oto jeden z przykładów. Wysyłanie przez nas maili o 21:00 nie miało żadnego sensu, nawet jeśli sprawa wydawała się pilna. Administracja publiczna nie pracowała przecież zwykle w takich godzinach. Musieliśmy zaakceptować ich styl i zasady pracy, choć w pewnych aspektach różnią się od tych obowiązujących w biznesie. Trzeba było po prostu się do nich dostosować. Okazało się, że w administracji publicznej są świetni ludzie, którzy potrafią zostać do późna w pracy, jeśli zobaczą w tym sens. Ale nie można takiego stylu brutalnie narzucać. Empatia i szacunek dla środowisk, z którymi pracowaliśmy, okazały się konieczne.

— **A jak wam poszło ze służbami mundurowymi? Chcieli was słuchać i chociażby raportować według standardów narzuconych przez PL.2012?**

— Wiedzieliśmy od początku, że w instytucjach zajmujących się bezpieczeństwem staniemy przed sporym wyzwaniem połączenia już istniejących procesów i procedur z zarządzaniem projektowym. Udało się i dostaliśmy nawet specjalne podziękowania od ministrów właśnie za podzielenie się metodyką projektową ze służbami. A musimy pamiętać, że podczas takiej imprezy bezpieczeństwo to jeden z absolutnych priorytetów. Nasze EURO było jednym z najbezpieczniejszych w historii. Tu należą się gratulacje dla wszystkich osób zaangażowanych w kwestie bezpieczeństwa: od szefów służb do policjantów, strażaków, celników czy strażników granicznych.

— **Ale to wy musieliście przecież wszystko połączyć, skoordynować.**

— No właśnie. Sukces takiej imprezy wymaga zgranego systemu. Każde działanie wiąże się z wieloma innymi. To wymaga pełnej otwartości podczas przygotowań. Każda instytucja musiała odkryć się, pokazać innym, co już zrobiła i co dalej zamierza. Tymczasem dla organów bezpieczeństwa to nie jest naturalny sposób postępowania. Takie służby zwykle nie dzielą się ze światem zewnętrznym stanem swoich przygotowań.

— **Jak się w końcu udało?**

— Powołano komitet ds. bezpieczeństwa z generałem Adamem Rapackim na czele. Tenże wydał polecenie wdrożenia systemu zarządzania projektowego we wszystkich podległych służbach, a przedstawiciel spółki PL.2012 — krajowy koordynator ds. bezpieczeństwa — został ustanowiony pełnomocnikiem generała. Z taką legitymacją mogliśmy przeprowadzić dziesiątki warsztatów, śledzić postępy prac i oczekiwać raportów, które zresztą były wielokrotnie potrzebne do podejmowania decyzji. Mieliśmy dużą satysfakcję, widząc, że część pracowników służb rzeczywiście zarządza projektami, korzystając z narzędzi, które zaproponowaliśmy.

— **Koordynacja wymagała też licznych uzgodnień ze stroną ukraińską. Nie odczuwał pan niedosytu, że jednak każdy kraj pracował osobno?**

— Rzeczywiście, trudno powiedzieć, że to był jeden projekt we wszystkich obszarach. Mieliśmy różne procedury i całkiem inne metody pracy. Jednak priorytetowe rzeczy, które należało robić wspólnie, udawało się uzgadniać. Chociażby zorganizowanie jednej kontroli granicznej.

Ukraińscy pogranicznicy przeszli na stronę polską i goście przechodzili przez wspólną kontrolę tylko raz.

— Miał pan swojego odpowiednika po stronie ukraińskiej?

— Trzech. Zmieniali się kilkakrotnie. W tak długim projekcie niezwykle istotna jest stabilność partnerów po obu stronach. Myśmy musieli niestety parę razy wracać do pewnych tematów i uzgadniać od początku. To nie pomagało.

— Więcej było współpracy czy konkurowania?

— Mieliśmy moment konkurencji między nami. Rozumiem podejście UEFA, bo sami też czasem rozgrywaliśmy podobną grę z naszymi miastami, próbując zwiększać mobilizację. Słyszeliśmy zatem komunikaty typu: „Ukraina trzy długości przed Polską” albo później: „Polska jest zdecydowanym liderem przygotowań”. To wzbudzało różne emocje, ale z czasem nauczyliśmy się właściwie odczytywać te hasła i nie przejmować się zbytnio. Robiliśmy swoje.

— Muszę w końcu zadać to pytanie. Dla UEFA to już czternaste mistrzostwa Starego Kontynentu. Tymczasem niemal całe podejście musieliście sami wymyślać. Nie dali wam po prostu gotowego podręcznika?

— Taki podręcznik nie istniał. Głównie dlatego, że w sferze inwestycyjnej UEFA nie miała nigdy jeszcze takiego wyzwania jak u nas. W Polsce i na Ukrainie niezbędne były ogromne projekty infrastrukturalne, sporo budowaliśmy od podstaw. UEFA ma za to doskonale wypracowane rozwiązania w sferze biznesowej, dotyczące chociażby współpracy z mediami czy sponsorami. Często przyjeżdżali liczni eksperci i doradcy UEFA, którzy pomagali rozwiązywać konkretne problemy. Na poziomie strategicznym mieliśmy ten sam cel — udany turniej — ale już różne obszary i grupy docelowe. Przykład? Wolontariat, który zorganizowała UEFA, zajmował się obsługą gości VIP i ludzi na stadionach, a wolontariat, który my koordynowaliśmy — pracował w przestrzeni publicznej: na dworcach, lotniskach, w centrach miast, szpitalach itd. Podobnie było z bezpieczeństwem, transportem czy zakwaterowaniem.

— Ale na pewno jakieś doświadczenia poprzednich gospodarzy mogły być przydatne?

— Oczywiście, nie chcieliśmy ponownie wymyślać koła. Stąd pomysł, żeby pojechać w charakterze obserwatorów na Mistrzostwa Europy 2008 do Austrii i Szwajcarii. Byliśmy tam trzy razy: tuż przed mistrzostwami, w trakcie i po ich zakończeniu. Chcieliśmy zaobserwować trzy różne momenty. Spotykaliśmy się z organizatorami, zarówno na poziomie rządowym, jak i w poszczególnych miastach.

— Jakie spostrzeżenia stamtąd przywieźliście?

— Głównie obserwacje dotyczące już samej organizacji imprezy (bo wielkich inwestycji infrastrukturalnych nie musieli tam uruchamiać). Potem te lekcje bardzo nam się przydały. Swoją drogą tej strony organizacyjnej chyba w Polsce nie doceniono należycie. Wiele elementów zadziałało prawidłowo i nikt o nich nawet nie dyskutował.



Kibice przed Stadionem Narodowym w Warszawie (Z archiwum PL.2012+)

— Jak coś idzie dobrze, to się tego nie dostrzega.

— Nie zastanawiano się chociażby, dlaczego zadziałał transport. Tymczasem myśmy długie miesiące poświęcili na szczegółowe rozwiązania logistyczne. Pewien uznany dziennikarz powiedział mi kiedyś tak: „Panie Marcinie, jeśli coś działa dobrze, to jest jak powietrze — wiemy, że jest, ale go nie zauważamy i nie doceniamy”.

— Przejdźmy w takim razie od inwestycji do wspomnianej strony organizacyjnej. Na czym dokładnie polegał ten etap przygotowań?

— Około 6 – 7 miesięcy przed turniejem uruchomiliśmy wewnętrzny projekt pt. „Gotowość”. Miał inny wymiar niż prace w latach 2008 – 2010. Musieliśmy sobie wyobrazić w szczegółach, jak będzie działać Polska przez 3 tygodnie. Przyjął punkt widzenia klienta-kibica. Ten Włoch czy Hiszpan będzie zadowolony, gdy napotka dobrą obsługę na lotnisku, na autostradzie, na dworcu, w tramwaju, w hotelu i przed stadionem. I tak w każdym mieście. Sporządziliśmy 114 trzytygodniowych planów operacyjnych dla wszystkich kluczowych miejsc. Zawierały szczegółowe plany postępowania przy rozmaitych scenariuszach wydarzeń.

— Kto je tworzył?

— Robili to ludzie z tych instytucji, ale my daliśmy wzorce i dbaliśmy o jednolitość. To wymagało ogromnego wysiłku z obu stron. Samo pisanie planów operacyjnych szło nawet nie najgorzej, ale trudność zaczynała się, gdy pytaliśmy, z kim zamierzają ten plan uzgodnić. Przykładowo jeśli szef lotniska odpowiada za jakość obsługi, to czy uzgodnił, że straż graniczna musi przestawić zmiany, bo będzie dużo wylotów nocnych, między 24:00 a 6:00 rano. Do-

kładnie odwrotnie niż lotnisko działa na co dzień. Warto to uzgodnić wcześniej, bo to oznacza, że cały grafik dyżurów straży granicznej należy przearanżować. Dla nas największym wyzwaniem było precyzyjne powiązanie ze sobą wszystkich planów.

— **Pilnowaliście zatem, żeby poszczególne instytucje nie tylko komunikowały się z wami, ale też dokonywały ustaleń między sobą?**

— Mieliśmy świadomość, że w organizację EURO będzie zaangażowanych bez mała 200 instytucji. Każda z nich ma precyzyjnie określony zakres odpowiedzialności. Najtrudniejsze jednak są styki między nimi. Ich plany operacyjne — gdyby powstały bez koordynacji — stanowiłyby stos luźnych kartek. Każda sensowna, ale nie stworzą spójnej księgi. Spółka PL.2012 była więc niezbędnym spinaczem. W każdym projekcie ktoś musi pilnować, żeby właściwe osoby ze sobą rozmawiały i dokonywały uzgodnień. Pilnowaliśmy, żeby ustalenia zapadające przy jednym stole były wiążące dla drugiego stolika i, wreszcie, żeby zostały wdrożone. Żmudna i precyzyjna robota w ciągu ostatnich kilku miesięcy przed turniejem.

— **Jak wpływaliście na treść planów operacyjnych? Narzucaliście jakieś zasady?**

— Zawsze wymagaliśmy wyznaczenia jednej osoby odpowiedzialnej za całość obsługi w danej lokalizacji. Stosowaliśmy też klasyczną macierz RACI². Kibica z Hiszpanii nie obchodzi, za co odpowiada miasto, policja czy straż. Grunt, żeby decyzje były podejmowane sprawnie, a do tego musimy po naszej stronie mieć jasność co do podziału zadań. Wypisywaliśmy to w każdym z planów operacyjnych. Każdy musiał wiedzieć, jaka jest jego rola, ale zawsze ktoś jednoosobowo odpowiadał za końcowy rezultat.

— **Wszędzie udało się wyznaczyć konkretne osoby?**

— W wielu miejscach musieliśmy złamać funkcjonujące zasady. Podczas rozmów z PKP pytaliśmy, kto odpowie za to, że klient na dworcu będzie zadowolony? Tradycyjnie przecież za to odpowiada PKP PLK, za sklepiki — PKP SA Oddział Dworce Kolejowe, za prąd — PKP Energetyka itd. Ale musi być jedna osoba, która odpowiada za to, co się dzieje na stacji. Podobnie na lotnisku, w strefie kibica czy na stadionie. Po wielu dyskusjach wszyscy przyjęli zasadę jednoosobowej odpowiedzialności.

— **Jak szczegółowe musiały być te plany operacyjne?**

— Przede wszystkim chodziło o to, żeby wszyscy rozumieli je identycznie. W którymś z planów napotkaliśmy sformułowanie: „Kibice muszą być obsługiwani szybko”. Zaraz okazało się, że dla straży granicznej na wschodniej granicy „szybko” oznacza 2 godziny, a dla straży granicznej na lotnisku to znaczy 15 minut. Dlatego przygotowaliśmy nie tylko procedury, ale i zestawy mierników, które pozwoliły ujednolicić oczekiwania, a po turnieju — obiektywnie zmierzyć efekty naszych działań.

² Macierz RACI — narzędzie opisujące podział odpowiedzialności pomiędzy różne osoby w projekcie lub procesie. Nazwa jest akronimem pochodzącym od angielskich słów charakteryzujących różne role przydzielane poszczególnym osobom: *Responsible, Accountable, Consulted, Informed*.

— **Plany operacyjne przewidywały różne scenariusze wydarzeń?**

— Chcieliśmy być pewni, że wszystkie służby są gotowe na to, co może się stać. Momentami mieliśmy serdecznie dość zastanawiania się nad niezliczonymi scenariuszami. Ale twarde zmuszaliśmy się nawzajem do zadawania sobie szczegółowych pytań i wyobrażania konkretnych sytuacji. Jak zareagujemy w strefie kibica, gdy przyjdzie duża ulewa, przy wejściu tłoczy się mnóstwo ludzi i trzeba podjąć decyzję, czy otwierać strefę? Kto tę decyzję podejmie i w oparciu o jakie założenia? Wiedzieliśmy, że wcześniej musimy przewidzieć i przeciwżyć takie scenariusze. Mój doskonały trener piłki ręcznej zawsze powtarzał: „Tysiąc bramek na treningu to jedna bramka w meczu”. Na treningu rzucasz na luzie, nikt na ciebie nie patrzy i to nie jest ostatnia sekunda meczu. Poćwicz, gdy nie ma stresu. Tysiąc nudnych pytań przed imprezą lepiej przygotowuje nas do sytuacji, gdy w mieście jest kilkadziesiąt tysięcy kibiców i musimy szybko podjąć jakąś rozsądną decyzję. Ogromnie wsparło nas Rządowe Centrum Bezpieczeństwa, bez którego nie sposób wyobrazić sobie sukcesu EURO 2012. Z nimi realizowaliśmy ćwiczenia (program o kryptonimie „Libero”), podczas których testowaliśmy różne scenariusze przed rozpoczęciem turnieju.

— **Jednak wszystkich sytuacji i tak nie da się przewidzieć.**

— Ale to nie znaczy, że mamy w ogóle odpuścić to ćwiczenie. Walczyliśmy wspólnie też z innym problemem: skłonnością do szukania ryzyk spektakularnych i mało prawdopodobnych. Takie ryzyka wszyscy wynajdywali błyskawicznie i pasjonowali się nimi. A myśmy podpowiadali znacznie bardziej prozaiczne sytuacje: spadnie deszcz albo skończy się piwo w strefie kibica, do której weszły tysiące ludzi, ich drużyna właśnie wygrała mecz i chcą to celebrować. Co wtedy? Notabene któregoś dnia w Gdańsku skończyło się piwo. Na szczęście miasto miało procedurę gotową. To jest kwintesencja dobrego przygotowania się do dużej imprezy. Miej scenariusze, system przepływu informacji i system podejmowania decyzji. Po mistrzostwach wiele osób szczerze przyznawało, że dobrze było przepracować tak wiele scenariuszy wcześniej „na sucho”.

— **To wymagało jednak bardzo szczegółowych uzgodnień.**

— Tak. Powstawały szczegółowe listy kontrolne. Na przykład jeśli strefa kibica miała zostać otwarta o 10:00 rano, to już od godziny 5:00 miało zaczynać się sprawdzanie wszystkich elementów. Typowy przykład: czy wiemy, kto ma klucze do wszystkich wyjść ewakuacyjnych? Niestety, często bywa, że wszystko jest świetnie zaplanowane, tylko na końcu nie można znaleźć kluczy, bo pan Henio się ulotnił. Lista kontrolna podpowiada zatem, aby sprawdzić, czy na pewno pan Henio ma dziś dyżur, czy ma te klucze i czy będzie obecny na miejscu aż do godziny 23:00. EURO 2012 to z jednej strony ogromny projekt z wielką wizją i celem, ale z drugiej strony jego sukces bazował na konsekwentnym pilnowaniu tysięcy drobiazgów.

— **Czy można powiedzieć, że byliście gotowi na 100% do turnieju?**

— Nigdy nie ma za dużo czasu na przygotowania, ale do pełnego komfortu potrzebowaliśmy jeszcze dwóch – trzech tygodni więcej. To jest lekcja na przyszłość. Trzeba też przyjąć, że nie zrobimy wszystkiego idealnie. Mieliśmy w zespole rewelacyjne osoby, które zawsze

chciały zrobić „na szóstkę”. Dzięki nim trzymaliśmy wysokie standardy pracy, ale czasem musieliśmy uznać, że zrobione „na piątkę” też wystarczy.

— Czego obawiał się pan najbardziej, gdy już turniej się zaczął?

— Najbardziej stresująca była świadomość, jak wiele jest rozmaitych ryzyk. W dzisiejszym świecie drobne potknięcia potrafią zepsuć cały wysiłek. Każdy ma przy sobie telefon komórkowy i jest reporterem. Wiadomości roznoszą się błyskawicznie. Zwracali nam na to uwagę organizatorzy poprzednich dużych imprez. Słaba organizacja na lotnisku, kolejka na przystanku lub zła informacja mogą dzięki portalom społecznościowym urosnąć do rangi wielkiego problemu. Rusza lawina drobnych detali, chętnie zauważanych i komentowanych przez internautów. Całkiem z niczego może stworzyć się percepcja, że impreza jest słabo zorganizowana, i trudno ją potem odmienić.

— Wspominał pan o reorganizacji waszych struktur na czas turnieju. Na czym to polegało?

— Spółka PL.2012 przeistoczyła się w trzy jednostki: sztab operacyjny, centrum medialne oraz zespoły miejskie. Sztab operacyjny mieścił się w naszej centrali w Warszawie. Zajmował się stałym monitoringiem kluczowych miejsc w kraju, zbieraniem raportów dobowych, podejmowaniem najważniejszych decyzji, konsultacjami z władzami miast i zarządzaniem pracą oficerów łącznikowych (reprezentujących policję, transport, Ministerstwo Zdrowia itp.).

— Jak wyglądała praca sztabu?

— Cztery dni przed EURO weszliśmy w tryb 24-godzinny. Sztab operacyjny zaczął pracować na trzy zmiany. Codziennie o 7:30 rano miałem pierwszą odprawę dotyczącą bezpieczeństwa. Osobiście stawiały się u nas wyznaczone osoby z policji, zabezpieczenia medycznego i transportu. O 8:10 zaczynałem telekonferencję z wiceprezydentami miast, którzy lokalnie odpowiadali za organizację. Następnie szybkie omówienie sytuacji z UEFA. I tak każdego dnia do 9:00 mieliśmy pełny przegląd tego, co się wydarzyło i co planujemy na dany dzień. W razie potrzeby organizowaliśmy spotkanie w gronie ministrów bądź wiceministrów i wówczas takie spotkania prowadziła osobiście Pani Minister Sportu i Turystyki. Specjalne procedury regulowały sposób podejmowania decyzji dotyczących bezpieczeństwa. Funkcjonowało specjalne centrum operacyjne w Legionowie, gdzie podejmowano decyzje w tym zakresie. Działał także połączony sztab Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Ministerstwa Administracji i Cyfryzacji. Mieliśmy przygotowane wszelkie procedury, system przepływu informacji między centrami decyzyjnymi i skuteczną metodę koordynacji zadań.

— Wszystko toczyło się zgodnie z przygotowanymi wcześniej planami operacyjnymi, a wam pozostawało to po prostu kontrolować?

— Wielu osobom sztab krajowy niesłusznie kojarzył się z wyłącznym miejscem podejmowania decyzji. Tymczasem tutaj spływały informacje o decyzjach podejmowanych niżej. Mieliśmy tu stały podgląd wszystkich strategicznych miejsc w Polsce. Widzieliśmy, czy wszystko idzie dobrze. Dopiero w ostateczności decyzje zapadały w tym miejscu. Nie zabieraliśmy nikomu kompetencji. Problemy nie powinny trafiać koniecznie do ostatniej instancji. Decyzja musi

być podejmowana jak najniżej, u osób odpowiedzialnych za dany obszar. Duża część spraw decydowała się na poziomie pojedynczej lokalizacji (strefy kibica, stadionu, lotniska czy dworca), sporo na szczeblu miasta, a dopiero reszta pozostawała w gestii sztabu krajowego. Tylko nie-spodziewane kwestie, które mogły mieć wpływ na wizerunek całego turnieju lub wręcz kraju, wymagały centralnego uzgodnienia z krajowym sztabem.

— **Wystaliliście też swoich ludzi w teren?**

— Powołaliśmy trzyosobowe zespoły, które pracowały w każdym z czterech miast-gospodarzy. Miały wspierać skuteczność wdrożenia planów operacyjnych i pomagać w prostych czynnościach — w strefie kibica, na stadionie czy lotnisku. Ludzie ci rozjechali się do poszczególnych miast i tam spędzili 6 – 8 kluczowych tygodni całego projektu.

— **Trzecia jednostka to wspomniane centrum medialne.**

— Stąd wychodziły informacje dla dziennikarzy krajowych i zagranicznych. Niemal co-dziennie rano mieliśmy konferencję prasową. Ale też byliśmy ciągle dostępni dla mediów w razie potrzeb. Organizatorzy poprzednich mistrzostw podkreślali, że im mniej sytuacji pozostawionych bez komentarza, tym lepiej. Brak zarządzania informacją powoduje eskalację problemu. Tłum natychmiast tworzy własną historię, nad którą łatwo utracić panowanie.

— **Staraliście się kontrolować wszelkie komunikaty, które trafiały do mediów?**

— Jeśli zdarzy się coś nieprzewidzianego, to musi być jasne, kto wychodzi z komunikacją do kibiców i dziennikarzy. Zdefiniowaliśmy sobie poziomy kryzysu. Poziom 1. oznaczał niewielką lokalną sytuację, jak 15-minutowy brak wody w toaletach w strefie kibica. Może być zarządzana lokalnie. Szef strefy zajmuje się tym i to wystarcza. Poziom 2. oznaczał szersze zdarzenie, które wymagało poinformowania wszystkich wskazanych osób w danym mieście. Na przykład wypadek drogowy na trasie do stadionu, który niósł ryzyko zablokowania przejazdu przed meczem. Wszystkie służby muszą o tym wiedzieć i współpracować. Poziomy 3. i 4. oznaczały kolejne stopnie istotności problemu. Ten ostatni poziom oznaczał ryzyko negatywnego wpływu na wizerunek kraju. Już od poziomu 2. należało się konsultować z naszym centrum medialnym w krajowym sztabie operacyjnym. Poziom 3. wymagał obowiązkowo naszej zgody na treść komunikatu. Poziom 4. oznaczał całkowite przejęcie komunikacji przez nasz sztab.

— **Ale taki kryzys na szczęście się nie przytrafił?**

— Przez 23 dni nie zdarzyło się nic, co by nas zupełnie zaskoczyło, choć oczywiście niektóre sytuacje wykraczały poza przewidziany plan. Jednak dzięki wcześniejszej pracy zespołowej wielu instytucji i maglowaniu do znudzenia scenariuszy postępowania uniknęliśmy sytuacji typu „jakoś to będzie”.

— **Miasta miały szansę wzorować się na swoich codziennych doświadczeniach?**

— Oczywiście. Już po pierwszym dniu mieliśmy konkretne spostrzeżenia. W Warszawie słabo zadziałał system napełniania pociągów na stacji Warszawa Stadion. Za dużo osób pró-

boważo wejść, pociągi się blokowały, odjeżdżały opóźnione i problem przenosił się na kolejne stacje. Podczas najbliższej telekonferencji zasygnalizowaliśmy, żeby Gdańsk zwrócił na to samo uwagę. Natychmiast tamtejszy zespół zorganizował służę regulującą liczbę osób wchodzących na perony. Taka współpraca okazała się bardzo potrzebna. Dobrze sprawdziło się zintegrowanie pracy wojewodów i prezydentów miast w jednym sztabie miejsko-wojewódzkim. Po pierwszych dwóch dniach u wszystkich wytworzyło się poczucie, że żmudne przygotowania miały sens, a kiedy nawet występują drobne kłopoty, to jesteśmy dobrze przygotowani do ich rozwiązywania. Lokalnie udawało się szybko rozwiązać problem i jednocześnie pozostałe miasta otrzymywały wyprzedzającą informację o zastosowanym podejściu. Ciekawa lekcja błyskawicznej wymiany pomysłów, która dała dużo pozytywnej energii.

— Zdarzały się niespodziewane sytuacje, które wykraczały poza pojedynczą lokalizację?

— Zbliżał się trzeci mecz grupowy w Gdańsku³. Media doniosły, że jakiś samolot utknął w Krakowie. Okazało się, że jest tam dziewiątka kibiców z biletami na mecz w Gdańsku. Oczywiście mieliśmy na to procedurę. Nasz sztab operacyjny skontaktował się z obydwojmi miastami i zaczął koordynowanie akcji. LOT poinformował, kiedy podstawą następną maszynę. Na lotnisku w Krakowie przywołano te osoby z biletami i skierowano do drugiego samolotu. Gdańsk dostarczył na lotnisko specjalny bus. Na stadionie w Gdańsku wolontariusze czekali w gotowości, żeby przejąć kibiców i błyskawicznie zaprowadzić na miejsca. Mecz zaczynał się o 20:45, podstawiony samolot wylądował kilka minut przed rozpoczęciem meczu, bus natychmiast je zabrał i stracili nie więcej niż 15 – 20 minut widowiska. Ostatecznie byli zachwyceni, że tak dobrze się udało rozwiązać pozornie beznadziejny problem. A udało się dlatego, że ktoś widział cały łańcuszek zdarzeń, miał moc sprawczą i funkcjonował system przepływu informacji. Bez żadnych wielkich środków.

— Czysta koordynacja.

— To trochę jak z początkami portalu Nasza-Klasa. Ludzie się chętnie zapisywali i oczywiście sugerowali spotkanie klasy po latach. Ale dopóki nie znajdzie się ktoś, kto zaproponuje konkretną datę, godzinę i miejsce, to takie spotkanie nigdy nie dojdzie do skutku. I częściowo nasza praca podczas turnieju na tym polegała. Łączyliśmy fakty i decydowaliśmy kto, gdzie i kiedy ma się zjawić i wykonać zadanie, jeśli sprawa wymagała zarządzania z poziomu sztabu krajowego.

— Do tej pory — sielanka. A najtrudniejsze chwile?

— Najgorętszy moment to zdecydowanie mecz Polska – Rosja⁴ w Warszawie. Wszyscy mieli tu najwięcej obaw, bo nerwowa atmosfera budowała się w mediach już od kilku dni. Doszło do starć na Moście Poniatowskiego i koło strefy kibica. W pozostałych częściach miasta nic złego się nie stało. Zatrzymano lub hospitalizowano po bójkach kilkadziesiąt osób. Przypomnę, że wszystkich kibiców w Warszawie było wtedy niemal 200 tysięcy (na stadionie i w strefach kibica), którzy w większości bawili się świetnie. Oczywiście nawet pojedyncze

³ Chorwacja – Hiszpania (0:1) w dniu 18 czerwca 2012 (Gdańsk).

⁴ Polska – Rosja (1:1) w dniu 12 czerwca 2012 (Warszawa).

przypadki bójek od razu są transmitowane na cały świat, więc to wystarczyło, by zakłócić pozytywną atmosferę. Następnego dnia mieliśmy spotkanie z UEFA, w którym uczestniczyły kluczowe osoby z polskiej strony. Na szczęście więcej takie incydenty już się nie wydarzyły.

— **Czy takich zająć w ogóle można uniknąć?**

— Na kilkutygodniowej masowej imprezie mogą zdarzyć się 1 – 2 dni, gdy coś nieprzewidzianego się dzieje. I jeśli to jest jednostkowy wypadek, to jest to wliczone w koszty. Jeśli takie zdarzenia by się powtarzały, to już mielibyśmy poważny kłopot. Trzeci mecz w Warszawie⁵ miał pokazać, czy rzeczywiście jest bezpiecznie. Na szczęście atmosfera była rewelacyjna.

— **Pozostałe miasta nie miały chyba aż takich przygód?**

— Ale w każdym doskonale sprawdzały się procedury awaryjne. W Poznaniu już pierwszego dnia turnieju musieliśmy zmierzyć się z ogromnym zainteresowaniem kibiców. Strefa kibica zaczęła wypełniać się błyskawicznie, znacznie wcześniej, niż zakładano. Wiceprezydent Poznania podjął dwie natychmiastowe decyzje. Po pierwsze — zlikwidował bufor, powiększając strefę, ale jednocześnie zamknął dostęp dla kolejnych osób. Po drugie — uruchomił dodatkowy transport publiczny na Malwę, gdzie też istniała możliwość obejrzenia meczu na telebimach. Wolontariusze wyszli na rynek z dużymi tablicami informującymi o zamknięciu strefy, a chętnych kierowali wprost do podstawionych autobusów. W takich sytuacjach tłumem trzeba sprawnie zarządzić. Konieczna jest jasna informacja i precyzyjne wskazówki. Wtedy można bezpiecznie ludźmi sterować.

— **Dla Wrocławia też udało się przygotować skuteczne scenariusze?**

— Przed mistrzostwami zastanawialiśmy się na przykład nad różnymi wariantami trzeciego, ostatniego meczu rozgrywanego we Wrocławiu⁶, w którym mieliśmy zmierzyć się z Czechami. Kiedy problemu organizacyjnego nie będzie? Jeśli Polska przegra pierwsze dwa mecze i straci szansę na awans, a dzień będzie deszczowy. Kibiców przyszłoby może 10 tysięcy. Ale musieliśmy założyć drugą skrajność: Polska po dwóch meczach ma szansę na awans, Czesi również, a pogoda jest idealna. Wtedy w piękny sobotni wieczór zainteresowanie będzie ogromne, być może nawet wykraczające poza pojemność strefy kibica. Wydawało się to niemożliwe, a jednak w 100% się sprawdziło. Przewidzieliśmy z Wrocławiem dodatkowe miejsca dla gości, choć i tak nieco zabrakło. Interesowały nas też dojazdy. Na autostradzie A4 tego dnia utworzyły się korki. Dodatkowo padł system płatności kartami kredytowymi w punktach poboru opłat, a przecież jechało wielu obcokrajowców. Specjalnie wyznaczeni pracownicy przy bramkach na A4 monitorowali ze stoperem czas oczekiwania samochodów. Około 17:00 czas oczekiwania wydłużył się do tego stopnia, że zaistniało poważne ryzyko, że niektórzy nie dojadą do miasta przed rozpoczęciem meczu. Przeszliśmy wtedy na ręczne wydawanie kwitków, żeby zaoszczędzić po kilka sekund na samochodzie. Równocześnie działała gorąca linia z naszym sztabem. Brakowało nam dosłownie 30 minut, by uruchomić skomplikowaną procedurę otwarcia bramek i puszczania wszystkich za darmo. My oczywiście takich uprawnień nie mieliśmy, ale

⁵ Grecja – Rosja (1:0) w dniu 16 czerwca 2012 (Warszawa).

⁶ Czechy – Polska (1:0) w dniu 16 czerwca 2012 (Wrocław).

była gotowa ścieżka postępowania w takiej sytuacji. Doraźnie najważniejszy był cel, który przyświecał nam w każdej chwili turnieju: zapewnić bezpieczeństwo i dobrą organizację. Korek się udało jednak rozładować na czas i wszyscy dojechali przed rozpoczęciem meczu.

— Sporo mówimy o scenariuszach awaryjnych, ale cztery miesiące po EURO, 16 października 2012⁷, nikt nie zdecydował się na zamknięcie dachu nad Stadionem Narodowym i mecz Polska – Anglia został odwołany, a kibice przeżyli ogromny zawód. Mielście gotową procedurę na taką okazję?

— Oczywiście, że tak. Podczas przygotowań do EURO pracowaliśmy nad setkami podobnych scenariuszy. Gdy jest stres i organizatorzy są pod presją, wówczas trudno podjąć racjonalne decyzje. Dlatego tak ważne jest, by przed imprezą wyobrazić sobie takie sytuacje i opracować na chłodno plan działania. A na koniec go zapisać, by uniknąć potem improwizacji. Owszem, bywają osoby wybitne, które potrafią działać w warunkach takiego bojowego napięcia. Doskonale się wtedy czują i podejmują szybkie, dobre decyzje. Ale nie możemy opierać swojej gotowości na takich jednostkach, bo w krytycznej chwili kogoś takiego akurat może nie być pod ręką.

— Poza tym rzeczy muszą się automatycznie dziać w wielu miejscach naraz, bez oczekiwaniami na rozkaz genialnego wodza.

— Dla kluczowych decyzji musimy mieć jasną ścieżkę postępowania. Musimy dojść do zbudowania standardów dla takich obiektów jak stadiony. Nikt się nie powinien zastanawiać, jak napisać plan operacyjny, bo będą przygotowane standardowe wersje na różne typy wydarzeń. Zwykle takie procedury przy każdej imprezie są częścią umowy pomiędzy operatorem a wynajmującym.

— Czy czuje pan, że te wszystkie lekcje z EURO mogłyby zostać lepiej spożytkowane w przyszłości? Jak nie zmarnować tego cennego doświadczenia?

— Jednym z celów, które stawialiśmy sobie w 2008 roku, było zdobycie doświadczeń i wiedzy na przyszłość. Teraz już znacznie lepiej wiemy, jak przygotowywać duże imprezy w naszym kraju. Zostawiliśmy po sobie książkę, stanowiącą instrukcję przygotowywania takich wydarzeń. Ale — jak z każdą książką — autor nie ma wpływu na to, kto ją przeczyta i czy wnioski zastosuje w praktyce. Na pewno my sami wdrożymy je teraz na Stadionie Narodowym, będąc jego operatorem. Postawiliśmy sobie ambitny cel: w ciągu dwóch lat doprowadzić nasze procedury do takich standardów, które sprawiły, że EURO 2012 tak dobrze się udało. Bardzo ważna dla nas jest też zmiana oblicza stadionu. Powinien stać się miejscem, w którym Polacy lubią spędzać czas, nie tylko podczas wielkich imprez, lecz także na co dzień, choćby podczas rodzinnych spacerów w weekendy.

⁷ Mecz eliminacji Mistrzostw Świata 2014. Ostatecznie został przełożony z powodu ulewy, która zalała murawę, i rozegrany nazajutrz, 17 października 2012, na Stadionie Narodowym w Warszawie.

— 9 na 10 Polaków uznało EURO za sukces⁸.

— To ważny kapitał społeczny. Polacy uwierzyli w swoje możliwości. Przekonali się, że umiemy dobrze się zorganizować. Pomyśleli: „Tak, potrafimy!”. Mamy takich przykładów coraz więcej, ale czasem o nich zapominamy. Nie tylko EURO 2012, ale choćby nasza prezydencja w Unii Europejskiej. Uczmy się na sukcesach, bo to najlepsza lekcja. Na porażce trudno się uczyć, bo towarzyszy jej mnóstwo negatywnych emocji. Przeważa wtedy w ludziach chęć obrony, tłumaczą się, budują mentalną barykadę, a ona jest barierą dla wiedzy.

— Kończymy z myśleniem, że Polacy mobilizują się wyłącznie, gdy mają nóż na gardle?

— Czas najwyższy dostrzec, że potrafimy też pracować systematycznie, mając wizję i wieloletnią perspektywę. Tu nie było żadnego przypadku ani pospolitego ruszenia. Za nami pięć lat rzetelnej pracy, czasem nudnej i nieefektywnej. EURO 2012 bynajmniej nie jest historią o nagłym zryw i szarży ułańskiej.

— 93% Polaków uważa, że te mistrzostwa przyczyniły się do wzmocnienia wizerunku Polski za granicą. 92% chce, abyśmy w przyszłości organizowali kolejne duże imprezy sportowe. 86% jest zdania, że EURO udowodniło, iż jako kraj jesteśmy dobrzy w organizacji i zarządzaniu⁹.

— To chyba najlepsze podsumowanie.

⁸ Według badań przeprowadzonych przez firmę badawczą PBS.

⁹ Jw.

Lekcje zarządzania projektami

- **Planowanie działań konieczne nawet (a może szczególnie!) pod presją czasu.** Spółkę PL.2012 powołano do życia, gdy już robiło się gorąco. Delegaci UEFA nie dostrzegali należytych postępów w dotychczasowych przygotowaniach i wystawiali Polsce negatywne noty. Presja, by pokazać jakieś konkretne działania, była ogromna. Łatwo w takiej sytuacji wpaść w pułapkę szybkiego działania, zaniedbując spokojne zaplanowanie. Skończyłoby się zapewne fatalnie — chaotycznym przerzucaniem się z frontu na front, bez rozpoznania priorytetów. Kierownik projektu musi zawsze oprzeć się pokusie działania przed planowaniem, nawet gdy wydaje się, że nie ma już czasu planować!
- **Analiza interesariuszy i włączenie ich do współpracy.** Jakże inaczej wyglądałby ten projekt, gdyby od początku nie zapadła decyzja o ścisłej współpracy z miastami-gospodarzami. W praktyce delegaci tych miast stali się członkami ścisłego zespołu organizacyjnego. Byli współautorami wielu rozwiązań, które dzięki temu łatwiej potem realizować. W wielu projektach możemy zadziałać podobnie, na przykład zaprosić do zespołu późniejszych odbiorców wypracowywanych rozwiązań.
- **Prowadzenie efektywnej komunikacji w złożonych projektach jest nie mniej ważne od planowania prac.** Jednym z największych wyzwań przed samym turniejem stało się skoordynowanie ponad setki planów operacyjnych. Liczne instytucje musiały zaakceptować rozmaite propozycje i współuczestniczyć w działaniach zaplanowanych przez innych. Struktura macierzowa pomogła w podzieleniu się obowiązkami komunikacyjnymi w ramach zespołu PL.2012 i dotarciu do wszystkich interesariuszy.
- **Odcinać pomysły luźno związane z głównym celem projektu.** Konsekwentna obrona zakresu prac jest niełatwym testem na asertywność kierownika projektu. Często z otoczenia płyną sugestie, aby w ramach projektu uwzględnić jeszcze to i tamto. Trudniej się temu przeciwstawić, gdy życzliwym sugerującym jest sam sponsor projektu albo zarząd. Nawet wtedy jednak kierownik projektu musi zdecydowanie walczyć o priorytety i pokazać, że zbytnie rozszerzenie zakresu prac stanowi groźbę dla całego przedsięwzięcia. Gdyby spółka PL.2012 już na początku nie wyrzuciła kilkuset pomysłów (czasem przecież dobrych) z listy koordynowanych przedsięwzięć, to zagrożony byłby cały projekt.
- **Zespół projektowy może zmieniać strukturę wraz ze zmieniającym się charakterem prac w kolejnych etapach.** Długie projekty, podzielone na wyraźne fazy, mogą wymagać reorganizacji zespołu. Warto zastanowić się, jaka struktura będzie optymalna na każdym etapie. Może to oznaczać przegrupowanie członków zespołu i rozdanie nowych ról — jak w przypadku PL.2012. Ale może będą też konieczne zmiany w składzie (np. planistów już nie potrzebujemy, weźmy teraz kogoś do wdrażania).

- **Uśmiechnięci i pozytywnie myślący — motorem projektu.** Nie mieliśmy w Polsce fachowców od organizacji mistrzostw w piłce nożnej. Do zespołu PL.2012 musiały zatem trafić osoby, które poradzą sobie z zadaniem nowym dla każdego. Kluczowe stały się cechy osobiste — gotowość do uczenia się, umiejętność pracy w zespole, otwartość oraz bogate zasoby pozytywnej energii. Nierzadko okazuje się, że optymistyczne podejście jest ważniejsze od stanu początkowej wiedzy (którą można zdobyć w trakcie). Ludzie uśmiechnięci i niebojący się wyzwań dodają energii całemu zespołowi. Potrzebne są takie akumulatory optymizmu, szczególnie w przedsięwzięciach długotrwałych.
- **Namacalne rezultaty dodają energii.** Zobaczyć efekt swoich prac — bezcenne. Najłatwiej byłoby zespołowi projektowemu spotykać się wyłącznie w Warszawie, ale przecież inwestycje trwały też w pozostałych miastach. Zupełnie inaczej pracuje się, gdy można w praktyce obserwować, „jak się mury pną do góry”.
- **Pokaż korzyści, a uzyskasz zaangażowanie.** Teoretycznie wszystkich w zespole projektowym powinien łączyć wspólny cel. Ale nie zapominajmy, że każdy ma również swoje własne oczekiwania. Jeśli uczestnictwo w projekcie pozwoli mi zrealizować indywidualne cele, to na pewno chętniej się zaangażuję. Kierownik projektu powinien wybadać, co może być ważne dla każdej z tych osób (praca w ciekawym zespole, zdobycie nowej umiejętności, współpraca z wybitnym ekspertem, szansa na bycie dostrzeżonym w firmie i potencjalny awans, realizacja wyznaczonych celów biznesowych, oderwanie się od nudnej pracy, dotarcie do informacji gdzie indziej nieosiągalnej itd.). Podkreślając indywidualne korzyści, uzyskasz zaangażowanie, na którym mu zależy. W takim samym stopniu dotyczy to pojedynczych osób (członków zespołu projektowego), jak i instytucji. Spółka PL.2012, nie mając zbyt silnej władzy formalnej, musiała doskonale rozpoznać, jaką wartość może zaoferować różnym urzędom, aby zechciały współpracować. Władze miast mogły uzyskać większe środki finansowe i na bieżąco podglądać kolegów z innych miast. Pozostałym instytucjom współpraca z PL.2012 dawała szansę na załatwienie jakichś własnych potrzeb, na przykład uzyskania szybszych decyzji, sprawniejszych konsultacji, wiarygodnej informacji o stanie gotowości w różnych punktach kraju itp. Warto takie korzyści uwypuklać. Zrób coś dla nas, to i sam skorzystasz. Stara zasada wzajemności działa niezawodnie.
- **Otwarte mówienie o błędach i trudnościach pomaga w ich zespołowym przezwyciężaniu.** Praca w projektach przynosi kłopoty i porażki. Nie spodziewajmy się nieprzerwanego pasma sukcesów, skoro zazwyczaj mierzymy się z niewiadomą. Kierownik projektu powinien od samego początku zachęcać do nieskrępowanego mówienia o napotykanym problemach. W końcu po to między innymi tworzone są zespoły projektowe, aby mądrością wielu osób łatwiej przezwyciężać każdy kłopot. Ale jakże mielibyśmy skorzystać z tej zespołowej synergii, jeśli ludzie będą obawiali się meldowania o niepowodzeniach? Przyzwolenie na błędy nie może być jedynie pustym sloganem.

- **Warto pokazać, że raporty są przydatne i wykorzystywane.** Nie lubimy raportowania. Zwykle jest traktowane jako zło konieczne, zjadacz czasu. Dlatego warto pokazywać osobom raportującym, co dalej dzieje się z informacjami w tych raportach zawartymi. Niech przekonają się, że ktoś z tych raportów naprawdę korzysta. Całkiem inaczej podejść wtedy do ich wypełniania, z większym zrozumieniem. Do raportów, które kierownik każdego z projektów przygotowywał dla PL.2012, odwoływano się podczas regularnych telekonferencji. Trafiały one także na ogólnodostępną stronę internetową. Praktyczne wykorzystanie tych informacji było zatem dobrze widoczne dla osób raportujących. Udaje się wtedy uniknąć niepotrzebnych wątpliwości dotyczących tego, „czy ktoś w ogóle czyta te raporty, które tak bezsensownie co tydzień wypełniam?”.
- **Pełna jawność postępów prac powinna mobilizować.** Oczywiście pierwszym odruchem może być protest przed publikacją lub co najmniej dyskomfort. Przetrwajmy ten trudny moment. Gdy wszyscy kierownicy projektów przyzwyczajają się, że postępy prac są nieuchronnie prezentowane (np. przed zarządem lub opinią publiczną), wówczas większą energię skierują na to, by po prostu dobrze wypaść. Ważne, żeby prezentowane informacje były zawsze aktualne i prawdziwe. Nikt nie może poczuć się niesprawiedliwie potraktowany (np. poprzez publikację nieaktualnych danych), bo wówczas zaneguje cały system. Marcin Herra zwrócił uwagę, że taka transparentność powinna obowiązywać we wszystkich projektach publicznych. Oprócz większej mobilizacji zespołów projektowych uzyskalibyśmy także wzrost zaufania społeczeństwa do metod wydawania funduszy budżetowych.
- **Dostosowanie metod działania do zasad obowiązujących w organizacji.** Projekt jest gościem w organizacji. Zacznie się i skończy, a firma, jak funkcjonowała wcześniej, tak będzie trwać nadal. Będziemy skuteczniejsi, jeśli dopasujemy się do zasad, które od lat w takim miejscu obowiązują. Szczególnie jeśli projekt ma charakter „przybysza z zewnątrz”. Takim obcym była spółka PL.2012, wkraczająca do wielu instytucji z prośbą o ścisłą współpracę. Najlepsze efekty udawało się uzyskać, respektując przyzwyczajenia takich urzędów i ludzi w nich zatrudnionych. Podobnie powinni postępować zewnętrznymi konsultanci, którzy wkraczają do firmy, aby świadczyć usługi doradcze. Jeśli bez oglądania się na panujące w firmie obyczaje narzucą bezpardonowo swój styl pracy, mogą być pewni wrogiego przyjęcia.
- **Nieocenione są lekcje od innych, którzy realizowali podobne zadanie.** W Polsce nikt nie miał pojęcia o organizowaniu EURO. Ale przecież można spotkać się z Austriakami i Szwajcarami, którzy cztery lata wcześniej szykowali poprzednią edycję. Można też spytać Niemców, którzy wiele podobnych imprez u siebie już robili. Nie od rzeczy jest też pojechać do Londynu, skoro szykują tam równoległe igrzyska olimpijskie. Wszystkie te działania zostały zaplanowane i podjęte przez ludzi z PL.2012. Wiedza jest na wyciągnięcie ręki, a nasz projekt rzadko jest aż tak unikatowy, by nie dało się znaleźć nikogo, kto podpowie coś z własnego doświadczenia. Z niedowierzaniem obserwuję czasem, jak w ramach jednej firmy (!) ludzie

uruchamiają od zera nowy projekt, nie wiedząc, że kilka lat wcześniej (lub w innym miejscu tej samej organizacji) ktoś zajmował się już podobnym tematem. Trochę wysiłku, aby wygrzebać doświadczenia z własnego podwórka, bardzo się opłaci. Rozejrzyjmy się, zanim ruszymy do wyważania otwartych drzwi.

- **Postawmy się w roli odbiorcy naszego projektu.** Często sugeruję, aby rozpoczynając projekt, zidentyfikować odbiorców jego rezultatów. Nie jest to wyłącznie akademickie ćwiczenie. Chodzi bowiem o to, by postawić się w jego sytuacji i z jego punktu widzenia sztykować rozwiązania. W przypadku EURO 2012 cały kilkumiesięczny etap przygotowań nazwany „Gotowość” bazował właśnie na takim podejściu. Zastanawiano się, jakie będą kolejne kroki przyjezdnego kibica w naszym kraju: lotnisko, dworzec, autostrada, autobus, tramwaj, hotel, centrum miasta, droga na stadion czy do strefy kibica itd. Czego będzie po drodze potrzebował? Jakiej informacji musimy mu udzielić? Jak ułatwić mu maksymalnie poruszanie się po mieście i pomiędzy miastami? Wyimaginowana trasa przeciętnego kibica stała się podstawą do sporządzenia planów operacyjnych dla każdego z miejsc, które po drodze nasz przyszły kibic miał napotkać.
- **Jednoosobowa odpowiedzialność.** Ten punkt powtarza się jak refren w wielu rozmowach. Odpowiedzialność zbiorowa nie zdaje egzaminu. Nie mylmy jednak samodzielnego działania z jednoosobową odpowiedzialnością. Nie nawołuję bynajmniej do pracy w pojedynkę. Chodzi o nawyk wyznaczania osoby, która będzie podejmować ostateczne decyzje lub skoordynuje działania innych. Na lotnisku czy dworcu na co dzień pracuje dużo służb, ale na potrzeby turnieju należało wyznaczyć konkretnych koordynatorów, aby w szczególnych sytuacjach to oni mogli sprawnie zarządzić całością.
- **Niedopilnowane szczegóły potrafią rozłożyć cały projekt.** To się może wydawać niesprawiedliwe, ale czasem wystarczą niedopracowane detale, aby cały projekt został oceniony źle. Jak zostanie przyjęty nowy produkt na polskim rynku, jeśli importer niechłujnie przetłumaczył instrukcję obsługi? Jak zostanie oceniony nowy port lotniczy, jeśli zapomniano ustawić drogowskazów i kierowcy błądzą, nie mogąc dojechać na czas? Jak sprawdzi się wdrożenie nowego systemu informatycznego w firmie, skoro zabrakło szkoleń dla użytkowników? Oczywiście za każdym razem źle. Nie liczy się, że w 95% ktoś wykonał doskonałą robotę. Możemy się zżymać, że przecież produkt jest nowatorski i działa świetnie, port lotniczy ma najnowocześniejszy terminal, a system informatyczny wybrano z najwyższej półki. Detale skutecznie pogorszą ocenę. To dlatego trzeba pod koniec projektu przeznaczyć odpowiednią ilość czasu na doszlifowanie takich drobiazgów. Po to wspomniany powyżej etap „Gotowość”, służący już głównie dogrywaniu szczegółów postępowania, aby drobne rzeczy nie zepsuły wrażenia przyjezdnych.
- **Gotowość na rozmaite scenariusze jednym z podstawowych elementów zarządzania ryzykiem.** Trudno zmusić się do żmudnego wymyślania ryzyk i negatywnych scenariuszy. Mamy często wrażenie, że to praca nieco jałowa, a życie i tak

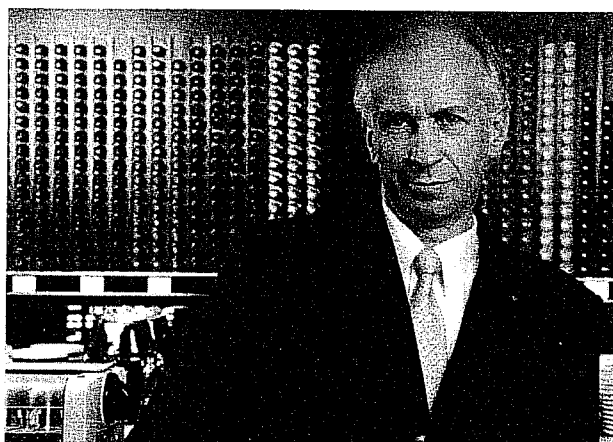
jest bogatsze od naszych przewidywań. Nie usprawiedliwiamy się taką wymówką zbyt łatwo. Szczególnie w przypadku projektów szykujących jakieś wydarzenie (organizacja imprezy sportowej, koncertu, konferencji itp.). Im więcej czasu poświęcimy na rozpisanie zasad postępowania w sytuacjach awaryjnych, tym mniej nerwowej improwizacji podczas imprezy. A słowo „improwizacja” przecież kłóci się zasadniczo z terminem „zarządzanie ryzykiem”.

- **Niech się lekcje z projektu nie zmarnują.** Spisanie doświadczeń bywa najczęściej zaniechanym elementem prowadzenia projektu. Brakuje już czasu, energii, chęci, mobilizacji, motywacji, Bóg wie czego jeszcze. Niewykluczone, że wkrótce przyjdzie nam zmierzyć się z podobnym zadaniem, więc na gorąco — póki pamięć świeża — zanotujmy wszelkie wnioski. Trzeba konsekwencji kierownika projektu (lub sponsora), aby wykonać na koniec jeszcze ten jeden wysiłek i spisać doświadczenia. Myślimy o organizacji igrzysk olimpijskich kiedyś w Polsce? Dużej imprezy lekkoatletycznej? A może po prostu chcielibyśmy teraz lepiej zarządzać stadionami na co dzień? A może za cztery lata to do nas tym razem przyjedzie ekipa organizatorów z innego kraju pytać o wskazówki? W każdej z tych sytuacji bardzo przydatne będą lekcje z EURO 2012. Mają być spisane i niech się nie zmarnują. Podobnie w każdej z firm warto dbać o to, by obowiązkowo każdy projekt pisemnie podsumowywać. Inaczej lekcje ulecą wraz z pracownikami, którzy w każdej chwili przecież mogą zmienić miejsce pracy.

ROZDZIAŁ 7

WPROWADZENIE MARKI NESPRESSO DO POLSKI

PAWEŁ KWIATKOWSKI



Z archiwum Pawła Kwiatkowskiego

Firma Nespresso, należąca do koncernu spożywczego Nestlé, została założona w 1986 roku w Szwajcarii. W ciągu zaledwie ćwierćwiecza zbudowała silną markę, stając się pionierem i liderem na rynku kawy porcjowanej. W tym czasie weszła do ponad 50 krajów i otworzyła 270 firmowych butików. Nespresso działa w dwóch podstawowych segmentach: klienta biznesowego (oferując urządzenia i kawę np. dla sieci luksusowych hoteli, linii lotniczych itp.) oraz konsumenta indywidualnego. Dla obydwu rynków oferowane są nieco różniące się od siebie ekspresy ciśnieniowe i mieszanki kawy.

Paweł Kwiatkowski pełnił funkcję prezesa Nespresso Polska w latach 2002 – 2010. W tym okresie firma najpierw koncentrowała się na obsłudze rynku biznesowego, ale w latach 2006/2007 uruchomiła ofertę dla klienta indywidualnego, szybko zdobywając polski rynek. I na tym właśnie przedsięwzięciu głównie koncentruje się nasza rozmowa.

Obecnie Paweł Kwiatkowski jest strategicznym doradcą w firmie Skyline Investment SA, konsultantem ds. Marketingu i Sprzedaży w dużej firmie FMCG na Ukrainie oraz trenerem i doradcą biznesowym w ICAN Institute (wydawcy „Harvard Business Review Polska”).

To samo co Clooney

— Do niedawna w ogóle nie piłem kawy. Tylko herbatę.

— Nic dziwnego. Im dalej na wschód Europy, tym silniejsza była tradycja picia herbaty, a słabsza — kawy.

— W końcu skusiły mnie te kolorowe kapsułki. Poza tym żona zdecydowała o kupnie ekspresu Nespresso, więc mamy go pod ręką.

— Oboje pijecie to samo?

— Nie, różne smaki wybieramy.

— I właśnie o to chodzi. Unikamy w domu (zgniłego) kompromisu: nie musimy już robić takiej samej kawy dla wszystkich. Albo męczyć się z przygotowywaniem różnych kaw — czyścić sitka, płukać, sypać po kilka razy. Doskonale rozwiązanie, gdy jest mało czasu. A dzięki kapsułkom dajemy każdemu to, co lubi, bez wysiłku i dodatkowej roboty. Jeśli mamy kilkuosobową rodzinę i każdy chce inną kawę, to już nie jest żaden problem.

— Do wyboru, do koloru.

— Wprowadziliśmy kilkanaście wariantów smakowych, każdy o innym kolorze kapsułki, żeby łatwiej było rozpoznać. Ale i tak klienci z całej palety zwykle wybierają i kupują kilka swoich ulubionych.

— Szkoda tylko, że kapsułka w ogóle nie pachnie kawą.

— Tak, to była jedna z barier przy wejściu na rynek. Ludzie przyzwyczaili się do intensywnego aromatu, gdy otwierali paczkę lub wrzucali ziarna do zmielenia w młynku.

— A tu nic. Sterylne kapsułki.

— Nic straconego. Po prostu zapach przyjdzie chwilę później, gdy się zaparzy.

— Ale to była całkowita nowość.

— To nadal dość młody concept. Na czele Nespresso w Polsce stanąłem w 2002 roku. Wtedy indywidualni konsumenci w naszym kraju prawie w ogóle nie znali jeszcze kawy w kapsułkach. Musieliśmy zbudować tu całkowicie nowy rynek.

— W innych krajach ludzie znali je wcześniej?

— Na świecie kapsułki funkcjonowały już w latach osiemdziesiątych, a idea przyszła ze Szwajcarii. Chodziło o to, żeby wejść do domów z kawą takiej jakości, jak robiona w najlepszych ekspresach profesjonalnych. Innymi słowy, aby każdy mógł cieszyć się wyborną kawą z kawiarni we własnym domu.

— Ale kapsułki najpierw sprzedawaliście do firm i biur.

— Zanim przyszedłem do firmy — Nespresso funkcjonowało wyłącznie na rynku biznesowym. 100% przychodów generował segment B2B¹. I firmę o takim profilu przejąłem. Byłem zresztą już czwartym jej szefem. Początki były dość trudne. Nawet wejście w segment B2B wcale nie okazało się łatwym zadaniem. Zaczynaliśmy od hoteli, banków, biur. Przez jakiś czas byliśmy też jedynym dostawcą kawy na wszystkich stacjach Shell w Polsce, zanim weszły takie duże kombajny, które serwują rozmaite napoje.

— Polski rynek był wyjątkowy?

— Na świecie od razu zaczęło się od rynku konsumenckiego (B2C), a segment biznesowy (B2B) był wtórny. U nas kolejność się odwróciła. Zaczęliśmy sprzedaż od firm, a dopiero po kilku latach centrala zdecydowała się, aby w Polsce zwrócić się w stronę indywidualnego odbiorcy.

— Tak było łatwiej?

— Nieliczni Polacy, którzy znali ten wynalazek, mieli szansę widzieć go gdzieś w krajach zachodnich. Choćby przy okazji podróży służbowych. Osoby decydujące o zakupach w firmach mogły znać ten system i zdecydować się na jego wprowadzenie. Ale wyzwanie i tak ogromne. Po pierwsze: nie ma reklamy ani marketingu skierowanego do biur. Trzeba się nachodzić i indywidualnie przekonywać. Po drugie: jeśli firmie gorzej się wiedzie i poszukuje oszczędności, to nie się zwykle wydatki socjalne.

— Na przykład drogą kawę.

— Horeca² też nie przyjęła naszego systemu z otwartymi rękami. Głównie dlatego, że to system zamknięty — jak Polaroid czy nożyki do golarek Gillette. Pasuje tylko kapsułka naszej firmy. A skoro nic się nie dało podmienić, to barman nie zarobił na boku. Alkoholu może dolać tańszego, lodu więcej wrzucić, a z naszą kawą — nic się nie wykombinuje. No to nie wezmą takiego systemu, bo obsługa go zbojkotuje albo szefa wcześniej zniechęci do kupna. Opór materii trudny do przejścia.

— Pojawiły się w końcu podróbki.

— Nie od razu. Ale po jakimś czasie dużo firm zwąchało biznes i produkuje kawę w podrobionych kapsułkach, które pasują do ekspresów Nespresso. Mało tego, ja sam dostałem ostatnio przez internet ofertę kupna kilkuset pustych (!) kapsułek kompatybilnych z systemem Nespresso. Można napełnić taką kawą, na jaką kogoś stać, i ręcznie zamknąć. Ale to nie ma absolutnie nic wspólnego z kawą dobrej jakości. Z drugiej strony to najlepszy — choć kłopotliwy — dowód na sukces firmy i całego konceptu.

¹ B2B — *business-to-business* (ang.), czyli sprzedaż do firm. Z kolei sprzedaż do indywidualnych odbiorców, ostatecznych konsumentów, określana jest analogicznym terminem B2C — *business-to-consumer*.

² Skrót oznaczający branżę hotelarsko-gastronomiczną. Wziął się od pierwszych sylab słów: hotele — restauracje — catering (czasem — *café*).

— Wróćmy do początków waszego myślenia o rynku odbiorcy indywidualnego. Daliście ludziom trochę czasu, żeby przyzwyczaili się do marki Nespresso w biurach, a potem zapragnęli mieć to we własnym domu?

— Nie było to wcale takie proste ani oczywiste. Okazało się, że w biurach ludzie nie mieli dużej świadomości marki. Wiedzieli, że stoi jakaś maszyna, a w koszyczku obok leżą kapsułki. Pracownicy ograniczali swoje zainteresowanie do umiejętnej obsługi sprzętu. Nie mieli kontaktu z logo firmy albo nie zwracali na to uwagi. W ich głowach nie funkcjonowała żadna marka, tylko „kawa na tabletki”.

— Każdy produkt ma jednak swoich pierwszych wyznawców, od których zaczyna się proces przyswajania innowacji i jej dalszego rozpowszechniania.

— Mimo wspomnianych trudności w sektorze B2B niewątpliwie grunt został przygotowany. Ci, którzy dużo jeździli po świecie, znali taką kawę z innych krajów albo właśnie z biura. Zaznajomili się z tym konceptem i chcieli mieć to samo w domu. Zaczęli więc kupować sobie do domów biurowe ekspresy, bo innych jeszcze tu nie mieliśmy. A one wcale nie były stylizycznie eleganckie, sporych rozmiarów, czasem wręcz toporne. W firmach sprzęt musi być głównie solidny i odporny na awarie. Niezbędna jest także bardzo wysoka wydajność. Przecież w takim miejscu nierzadko pracują nawet setki osób. A więc całkiem inne ekspresy są potrzebne w biurze, a całkiem inne w domu.

— Czyli ekspres do biura ma być bezawaryjny, a do domu — stylowy i po prostu ładny?

— W dużym uproszczeniu — tak. Ale tych domowych w Polsce nie było, dopóki nie zapadła decyzja, że wchodzimy tu na rynek odbiorcy indywidualnego.

— Kiedy zauważyliście, że to już czas?

— Ostatecznie wystartowaliśmy na przełomie 2006 i 2007 roku. Wcześniej robiliśmy badania rynkowe, które miały pokazać, czy konsumenci są gotowi. Wciąż potwierdzało się, że w Polsce nie pije się dużo kawy, tylko raczej herbatę. Najmocniejszą marką z tej kategorii był Lipton. Wciąż do Polski nie wszedł jeszcze Starbucks, który w wielu krajach jest wyznacznikiem dojrzałości rynku. Ale coraz szybciej zaczęły się otwierać kawiarnie innych sieci i zyskiwały na popularności.

— Nadszedł nowy trend: kubek w rękę i na ulicę.

— Nawet Nescafé zaczęło otwierać swoje salony franchisingowe. A przecież to siostrzana firma — podobnie jak Nespresso, należy do koncernu Nestlé. W końcu nasza szwajcarska centrala musiała przejrzeć na oczy i zgodzić się, że już pora.

— Namawialiście ich?

— Cisnąłem, żeby przyspieszyć decyzję. Co ciekawe, moim ludziom też bardzo zależało. Dopytywali się: „Kiedy wreszcie wchodzimy w B2C?”, a ja z kolei rozmawiałem o tym z centralą.

— Pracownicy czuli, że to będzie sukces?

— Prawdę mówiąc, byli nieco zmęczeni trudnym rynkiem B2B. Liczyli na to, że praca będzie wdzięczniejsza i perspektywy szersze.

— Pierwszy krok?

— Warunkiem wejścia na nowy rynek było otwarcie sztandarowego butiku, wizerunkowego punktu sprzedaży. I od razu stanęliśmy przed poważnym problemem. Taki butik zwykle otwiera się na luksusowej ulicy, w prestiżowym miejscu. „Czy macie taką ulicę w Warszawie?”

— spytali mnie szefowie ze Szwajcarii. Rozważaliśmy Plac Trzech Krzyży i Nowy Świat, na którym ostatecznie stanęło. To miejsce miało jednak liczne wady.

— Wydaje się, że to fatalna lokalizacja od strony dostępności dla klienta. Po Warszawie niestety jeździmy głównie samochodami, a na Nowym Świecie ruch pojazdów prywatnych jest zamknięty.

— W pobliżu nie ma też żadnego miejsca parkingowego. Nowy Świat nie zapewnia także ciągłego ruchu klientów. W godzinach wieczornych wszystko zamiera, więc trzeba wcześniej zamykać. Dłużej moglibyśmy funkcjonować w centrach handlowych, na przykład w Galerii Mokotów. Ale tam nasz butik byłby po prostu jednym z dwustu sklepów. To nie wchodziło w rachubę, bo zależało nam głównie na podkreśleniu wyjątkowości i prestiżu. I to przeważało. Tak więc musieliśmy otworzyć przynajmniej jeden wzorcowy butik, aby ruszyć na podbój rynku konsumenckiego.

— Jaką miał spełniać funkcję?

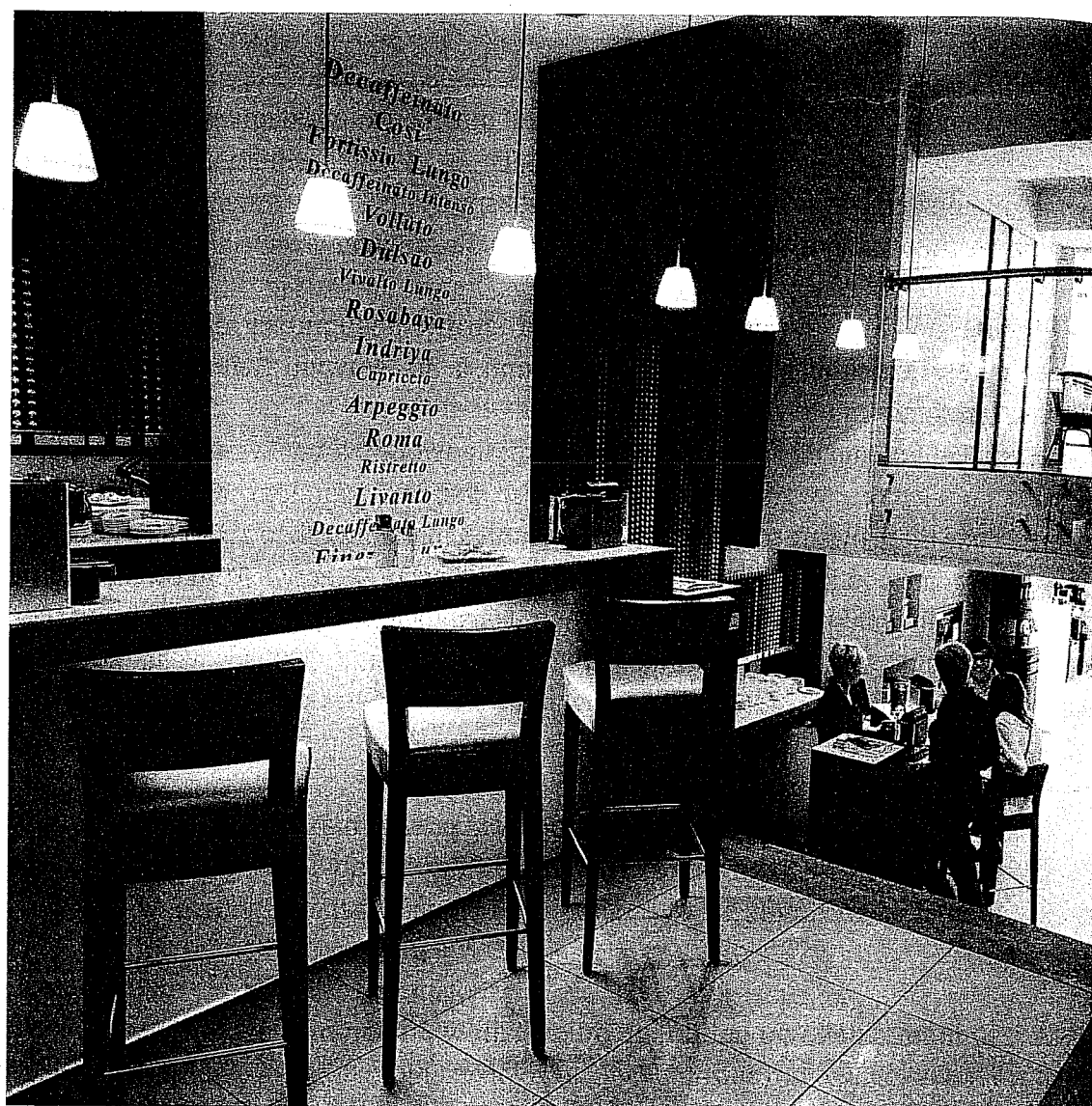
— Oczywiście już sam jego wygląd miał budować prestiż marki. Wnętrze przygotowywaliśmy w latach 2006/2007 i jak na tamte czasy wystrój był naprawdę wyjątkowy. W eleganckim otoczeniu klient mógł kupić sprzęt, kawę, akcesoria i uzyskać fachową poradę. Wszystko w jednym miejscu.

— A jeśli mam daleko do butiku lub mieszkam w innym mieście?

— Kawę od początku można zamawiać także przez internet z dostawą kurierską. Ekspresy też są już dziś sprzedawane w wielu miejscach, ale rzeczywiście na początku ekspres domowy można było kupić wyłącznie w butik. Zresztą to świadoma polityka. Sklep na Nowym Świecie do dziś jest jedynym butikiem Nespresso w Polsce. Trudny dostęp wzmacniał wizerunek produktu wyjątkowego i luksusowego. Z rozmysłem też nie zamontowaliśmy bramek przy wejściu, żeby nie traktować klienta jak potencjalnego złodzieja, bo to nie pasowało do wizerunku naszej marki. Powiesiliśmy pod sufitem małe kamery, bo są znacznie bardziej dyskretne. Ale i tak wyniesiono nam mały ekspres i kilka spieniaczy do mleka, chociaż bez podstawki raczej się nikomu nie przydały.

— Żeby zbudować spójny wizerunek, trzeba mieć odpowiednich ludzi na pierwszej linii.

— Mieliśmy sporo trudności, żeby znaleźć odpowiednio doświadczonych osoby. „Paweł, weź z Louisa Vuittona” — życzliwie sugerowali w centrali. Ja się łapałem za głowę, bo u nas nie było i do dziś nie ma w Polsce żadnej marki luksusowej reprezentowanej bezpośrednio — Prady, Hermesa, Gucciego czy Louisa Vuittona właśnie. A skoro mieliśmy budować otoczkę luksusu, to osób z takim doświadczeniem potrzebowałem.



W butik Nespreso (Z archiwum Pawła Kwiatkowskiego)

— Gdzie zatem należało szukać?

— Zainteresowaliśmy się pracownikami dobrych hoteli oraz sklepów jubilerskich. W tych branżach można się nauczyć właściwego nastawienia do obsługi klienta. Nasz produkt w gruncie rzeczy nie był aż tak drogi. Średni ekspres można spokojnie dostać za cenę poniżej tysiąca złotych. Dlatego budowanie wizerunku luksusu w dużej mierze należało oprzeć na wyjątkowej obsłudze klienta.

— Czy do obsługi rynku konsumenckiego zbudowaliście odrębny zespół?

— Tylko częściowo. W dużej mierze korzystaliśmy jednak z synergii z segmentem biznesowym. Zamówienia telefoniczne mógł przecież przyjmować jeden wspólny dział obsługi klienta. Nie wydzielaliśmy żadnego zespołu tylko dla klientów indywidualnych. Nie chcieliśmy, żeby oddawali słuchawkę koledze, jeśli dzwonił konsument indywidualny. Żle by to wyglądało. Wystarczyło, żeby konsultanci szybko nauczyli się nowych produktów, bo kapsułki na oba rynki

neco się różniły. Zresztą zależało nam na dużej elastyczności i wzajemnej zastępowalności w zespole. Szczególnie na początku, gdy zatrudnialiśmy nie więcej niż kilkadziesiąt osób. Nawet dział personalny i księgowość zostały przeszkolone z przyjmowania zamówień na kawę.

— Mieli szansę rozmawiać z klientami?

— W wyjątkowych przypadkach kolejka telefonów mogła spadać nawet do innego działu. Każdy miał obowiązek wprowadzić zamówienie do systemu, więc musiał umieć to zrobić.

— A wyspecjalizowani sprzedawcy?

— Dedykowany zespół do sprzedaży ekspresów w sieciach handlowych był oczywiście niezbędny. No i marketing powstał dopiero, gdy uruchamialiśmy segment indywidualny.

— Wcześniej nie prowadziliście działań marketingowych skierowanych do instytucji?

— Kampanii żadnej w mediach nie robiliśmy. Do biur wystarczały ulotki i indywidualny kontakt sprzedawców.

— Pan piastował funkcję dyrektora zarządzającego całością. A czy stanął ktoś na czele segmentu klientów indywidualnych?

— Tak, zatrudniliśmy szefa od rynku B2C. On zresztą pracował już wcześniej w Nespresso, ale po jakimś czasie odszedł. Gdy jednak usłyszał, że w końcu ruszamy na podbój rynku konsumenta indywidualnego, zdecydował się wrócić.

— Samym butikiem zapewne biznesu się nie rozkręci. Jakie podjęliście dalsze kroki?

— Klient zacznie zamawiać kawę tylko wtedy, gdy wcześniej kupi nasz ekspres ciśnieniowy. Należało więc zapewnić więcej możliwości jego nabycia. Postanowiliśmy wejść do takich sieci sklepów, jak Duka czy Villeroy & Boch. Klient, który tam przychodzi, z reguły jest dość zamożny albo przynajmniej ma odpowiednie aspiracje. Te sklepy zapewniały też niezłą obsługę, więc wizerunkowo nam pasowały.

— To jednak wciąż dość ograniczona sieć dystrybucji.

— Nie mieliśmy zbyt dużego wyboru. Rozważaliśmy też inne sieci, ale z różnych względów nie pasowały do konceptu i wizerunku Nespresso. Równolegle prowadziliśmy też rozmowy z największymi sieciami handlowymi, np. Media Markt czy Saturn. Szło to dość opornie. Oni co prawda wyrażali zainteresowanie naszymi produktami, ale z drugiej strony oczywiście oczekiwali różnych koncesji z naszej strony, na które jako Nestlé Nespresso nie mogliśmy się zgodzić. Zresztą staliśmy na stanowisku, że Nespresso jest tak ekskluzywną i odmienną marką, że to sieci powinny zabiegać o naszą obecność.

— Jakoś się ostatecznie dogadaliście, ale jak wam pasowały te sklepy do luksusowego wizerunku?

— Szczerze przyznam, że wchodzenie do Saturna czy Media Marktu nie było moim największym marzeniem. W końcu te sieci reklamowały się, używając sloganów: „Nie dla idiotów” czy „Żer dla skner”. Hasła dalekie od naszego finezyjnego i luksusowego produktu. Konieczny

był jednak kompromis między spójnością wizerunku a rozkręceniem sprzedaży. Jeślibyśmy się trzymali wyłącznie wysublimowanych kanałów, to znajomość marki i produktu budowałibyśmy pewnie z dziesięć lat. Robiliśmy zresztą badania, w których pytaliśmy ludzi, dokąd by się udali w celu kupna ekspresu do kawy. W odpowiedzi podawali najczęściej nazwy tych sieci ze sprzętem AGD. Postanowiliśmy to respektować i po prostu być tam, gdzie się spodziewają takich produktów.

— **Jak wam się udało utrzymać aurę wyjątkowości?**

— Zależało nam bardzo na wizualnym wyodrębnieniu. Ściśle trzymaliśmy się żelaznej zasady, że Nespresso jest oddzielną kategorią. Mieliśmy zatem warunek, że wchodzimy tylko tam, gdzie możemy otrzymać własną część półki, a najlepiej — postawić swój mebel i prezentować na nim wyłącznie swoje ekspresy. W tym byliśmy ortodoksyjni na początku rozwoju biznesu. Chodziło o to, żeby nie wejść za wszelką cenę na półkę i nie zniknąć tam w tłumie innych sprzętów. W sklepach sieciowych produkty ustawiane są najczęściej według cen, od najtańszych do najdroższych. Jeśli zatem Nespresso oferowało pięć różnych ekspresów, to stałyby pewnie w różnych miejscach, pomieszane z urządzeniami innych firm.

— **Mniejsza szansa, że klient spostrzeże nowy system robienia kawy?**

— Oczywiście. Tak się nie sprzedaje nowatorskiego produktu. Nie tylko trzeba go odpowiednio wyeksponować, ale też zaprosić kupujących do rozmowy, pokazać i wytłumaczyć, na czym polega kawa w kapsułkach. Z tego samego powodu nie mogliśmy liczyć, że od początku ekspresy sprzedadzą się przez internet.

— **A inne sklepy?**

— Do sieci hipermarketów nie wchodziliśmy w ogóle. Pewnych standardów należało się trzymać, żeby nie popsuć marki.

— **Sklepy miały korzyść z waszej obecności?**

— Interes oczywiście w takich układach jest obustronny. Organizuje się promocje i degustacje, co dodatkowo przyciąga klientów do sklepu i uatrakcyjnia go. Tylko kapsułek nie można tam kupić, choć sieci bardzo się dopytywały. Nespresso na świecie konsekwentnie trzyma się tej linii. Nie wypuszcza z rąk podstawowego biznesu, czyli sprzedaży samej kawy.

— **Czyli klient w Media Markcie zobaczył i kupił ekspres, ale kapsułki...**

— ...zamawiał przez internet, telefon lub przychodził osobiście do butiku. Zresztą na początku sinusoidalne skoki wizyt w butiku dawały nam się we znaki. Wystarczyła piątkowa promocja w Saturnie. Ludzie po pracy lecieli tam na okazyjne zakupy. Nierzadko decydowali się na nasz ekspres i wtedy w sobotę mieliśmy na Nowym Świecie tłum. Nie tylko po kawę, ale też po to, by osobiście (choć nie było to obowiązkowe) zarejestrować numer ekspresu i wejść do bazy klientów. Taka baza to oczywiście ogromna wartość dla firmy.

— Można wysłać maila o promocji czy nowym produkcie.

— Ciekawostką stało się też informowanie klientów o konieczności odkamienienia ekspresu. Mieliśmy przecież informację o liczbie zakupionych kapsułek i znamy przeciętne parametry wody w naszych miastach. Nietrudno zatem obliczyć, kiedy trzeba do klienta zadzwonić i uprzejmie przypomnieć o konieczności przeczyszczenia sprzętu.

— A więc głównie kontakt indywidualny z konsumentem. A szersze media?

— Telewizji długo nie wykorzystywaliśmy, bo przekaz trafiałby za szeroko — do mnóstwa osób, do których nasz produkt nie był adresowany. Warszawa z początku stanowiła główny rynek, więc nie było sensu puszczać reklam w stacjach ogólnopolskich. Działania reklamowe ograniczaliśmy do billboardów i reklamy w kinach przed seansami. Dopiero gdy opanowaliśmy więcej miast, mogliśmy użyć telewizji.

— A na ekranie George Clooney i John Malkovich. Swoją drogą, świetne reklamy.

— Clooney stanowił ważny wyznacznik aspiracji marki. W 2005 roku został jej ambasadorem. Raz nawet dostaliśmy jeden ekspres z jego własnoręcznym podpisem i urządziliśmy licytację w butiku. Dochód przeznaczyliśmy na szczytny cel. Innym razem powstała limitowana kolekcja ekspresów z kryształkami Swarovskiego. Porozsyłano pojedyncze egzemplarze do wszystkich krajów i w Polsce też można było taki kupić.

— Jakie inne działania podejmowaliście, upowszechniając nowy produkt?

— Mocno budowaliśmy PR. Stawialiśmy na wyselekcjonowane imprezy. Zaczynaliśmy oczywiście od własnego butiku. Zapraszaliśmy tu klientów, ale też znane osobistości, żeby podnieść rangę wydarzenia. Pretekstem stawała się często prezentacja nowego modelu ekspresu lub wprowadzenie limitowanej edycji smakowej kawy. Na imprezie nasz sprzedawca zwykle opowiadał rozmaite ciekawostki o kawie. Miowaliśmy też spotkania łączone z degustacjami wina. Dobre wino i dobra kawa pasują do siebie.

— W innych miejscach też organizowaliście podobne akcje?

— Tak, ale jeśli nie w butik, to zwykle w miejscu niestandardowym, wyjątkowym. Najlepszą imprezę urządziliśmy chyba w budynku TVN. Przyszło kilkaset osób — klienci, partnerzy handlowi i oczywiście celebryci. W Polsce nie puszczaaliśmy wtedy jeszcze żadnych reklam, a mnie udało się zdobyć z centrali komplet spotów, które szły w zachodnich telewizjach. Pokazywaliśmy gościom wszystkie te reklamy, a oni głosowali na ulubioną. Ta, którą wybrali, weszła jako pierwsza w Polsce do kin przed seansami. Oddaliśmy decyzję w ich ręce.

— Ciekawa akcja. Ale biznes wymaga też twardych wyników. Jakie cele sobie stawialiście?

— Oczywiście mieliśmy konkretne cele sprzedażowe. Jednak kłopotem przy tak nowym produkcie jest brak punktu odniesienia. Nie mogliśmy zmierzyć rynku przed wejściem, bo tego rynku po prostu nie było. Ludzie pili całkiem inną kawę. Nasze działania dopiero kreowały nowy rynek. Pojawili się też naśladowcy. Dziś kapsułka już nie dziwi, ale na początku była niezwykle niszowa.

— **Bardziej śledziliście liczbę sprzedanych ekspresów czy kapsułek?**

— Najważniejsza jest kawa, ale obserwowaliśmy też liczbę sprzedanych ekspresów. Model biznesowy Nespresso jest dość prosty. Przyjmuje się, że każdy sprzedany ekspres powinien średnio przełożyć się na określoną liczbę sprzedanych kapsułek. Plan układało się pod sprzedane ekspresy, ale należało śledzić, czy one są aktywne.

— **To mogły być nieaktywne? Przecież jeśli ktoś kupił, to chyba z zamiarem korzystania?**

— Gwarancję zakupów kawy mieliśmy wtedy, gdy klient kupował ekspres dla siebie. Ale jeśli ktoś dostał go w prezencie — a to wcale nie taka rzadkość — to mógł odstawić i nie korzystać. Chociażby Duka organizuje czasem listy prezentów ślubnych. Nasz ekspres mógł się na takiej liście znaleźć. Owszem, to zwiększa szansę sprzedaży, ale nie daje gwarancji, że obdarowani zaczną regularnie pić Nespresso. Zachęcaliśmy też dotowaniem ekspresów, żeby poszerzyć potencjalną bazę. Może nie aż tak jak operatorzy komórkowi, sprzedając telefony...

— **Faktycznie, nie słyszałem, żebyście za złotówkę ekspresy oferowali.**

— Rzeczywiście nie. Ale już za 350 złotych można ekspres kupić. Po odjęciu solidnej marży sklepowej i transportu zostaje raptem kilkadziesiąt złotych na pokrycie pozostałych kosztów.

— **To są ekspresy różnych producentów?**

— Miele, Krups, DeLonghi, Bosch, Siemens... Nie we wszystkich krajach zresztą korzystaliśmy zawsze z tych samych. W Polsce zaczęliśmy od ekspresów sygnowanych po prostu Nespresso. Na nowy rynek świadomie ukrywaliśmy nazwę producenta, po to, żeby ludzie przede wszystkim poznali naszą markę i przyzwyczaili się do niej. To nas silnie wyróżniało. Taki model funkcjonował jednak dość krótko, może niecałe dwa lata. Szybko okazało się, że w niektórych krajach, w tym także w Polsce, większą siłę przebicia mają producenci urządzeń niż marka Nespresso. Są oni bowiem zasiedzali na rynku znacznie dłużej i mieli czas wyrobić lepsze relacje w sieciach handlowych. Poza tym produkują przecież wiele innych sprzętów AGD, nie tylko ekspresy. Mają przez to silniejszą pozycję przetargową wobec sklepów. A takie rzeczy trzeba wykorzystywać. Producenci w wielu krajach bardzo pomagali ciągnąć biznes. Siła tych marek wyraźnie przekładała się na szybkość rozwoju Nespresso.

— **Czy jest jakaś trudność w dogadaniu się z takim partnerem?**

— Na plecach takich firm wygodniej wchodzi się na rynek. Ale po niedługim czasie interesy zaczynają się rozjeżdżać. Producent maszyn chce ich oczywiście sprzedać jak najwięcej — a jak i gdzie, to już obojętne.

— **Dla niego tu jest kulminacja biznesu.**

— A dla Nespresso to dopiero obietnica biznesu. Celem firmy jest długofalowe budowanie wizerunku marki i unikanie „martwych dusz”. Dlatego na przykład DeLonghi uzgadniało z nami każdy nowy punkt sprzedaży. Dawaliśmy zielone światło lub nie. Ściśle trzymaliśmy się zasady odrębnego miejsca na półce lub możliwości wstawienia własnego mebla.

— Chodziło tylko o kreowanie szczególnego wizerunku?

— Nie, także o praktyczne aspekty. W krajach, gdzie ten system jest dłużej znany, klient potrafi odróżnić urządzenia i samodzielnie kupić odpowiednie w dowolnym sklepie. U nas nie mogliśmy od początku puścić sprzedaży na żywioł. Miewaliśmy telefony na infolinię od rozczarowanych klientów, którzy kupili ekspres, ale pytali, gdzie się kawę wysypuje! Nie mieli świadomości, że to jest na jakieś kapsułki. Nikt im nie powiedział. Dlatego musieliśmy bardzo pilnować, żeby ekspresy nie były sprzedawane byle jak, byle gdzie i bez edukacji. Nowy na rynku produkt trzeba sprzedawać z osobistą instrukcją. Gdy jest odrębna półka lub mebel, to i hostessa może tam stać.

— No właśnie. Promotorki czy hostessy też miały chyba ważne zadanie.

— Najpierw to my mieliśmy nie lada wyzwanie, by znaleźć odpowiednie osoby do prowadzenia degustacji i promocji w punktach sprzedaży. Okazało się, że naszymi potencjalnymi klientami są raczej osoby dojrzałe, najczęściej czterdziestolatkowie, o wysublimowanym smaku. Ich zaufanie mogli zatem zdobyć również ludzie odpowiednio dojrzały. Tymczasem nasze agencje zwykle oferowały młodziutkie dziewczyny w krótkich spódniczkach. My potrzebowaliśmy osób z dobrą prezencją, umiejących wysławić się dobrym polskim, aktywnie zachęcić do zakupu, a przy tym... najchętniej czterdziestolatków. Okazało się to prawie niewykonalne. Jeśli spełniali kryterium wiekowe, to okazywało się, że byli bezrobotni, bez żadnego doświadczenia w takiej pracy i słabo się prezentujący. U nas rynek jeszcze do tego nie dojrzał, ale na Zachodzie widywałem eleganckie, zadbane panie nawet po pięćdziesiątce, które świetnie się w takiej pracy odnajdowały.

— Promotorki częstowały kawą?

— Mieliśmy spory problem, żeby im wytłumaczyć, na czym dokładnie polega ta praca. Nie chodziło wyłącznie o zachęcenie do spróbowania, jak serka w supermarkecie. Należało przedstawić produkt i otworzyć klientom oczy na nową kategorię. Wytłumaczyć, pokazać, no i umiejętnie sprzedać całą otoczkę („Może pani we własnym domu pić to samo co George Clooney”).

— Bez dobrych szkoleń ani rusz.

— Od tego jest Akademia Nespresso — obowiązkowy kurs o kawie dla pracowników i promotorów. Ale kluczowa jest aktywność i inicjatywa takiej hostessy. Nie może stać jak słup i biernie czekać. Nikt sam nie podejdzie. Osobiście też wybierałem się na takie promocje, a że jestem dość dynamiczną osobą, to nierzadko musiałem promotorów podkręcać. Zachęcałem do aktywniejszego chodzenia po sklepie i rozmawiania z klientami.

— Ocenialiście skuteczność tych działań?

— Robiliśmy regularne badania tzw. tajemniczego klienta: w punktach sprzedaży, w naszym butik, a także dzwonił do konsumentów, by zweryfikować ich satysfakcję. Skoro wyjątkowe standardy obsługi miały nas wyróżniać, to należało to mierzyć. Wyniki tych badań stały się integralną częścią systemu wynagradzania.

— Ale hostessy nie mogły stać przy waszych ekspresach codziennie i na dodatek we wszystkich sklepach.

— Oczywiście. Dlatego pracownicy sieci handlowych też musieli wiedzieć, co to za system i na czym polega. Ich również doszkalaliśmy. Wybieraliśmy ludzi z działów sprzedających tzw. małe AGD. Na początku lub na końcu dnia pracy mogli otrzymać odpowiedni instruktaż. Niestety, wśród personelu w sieciach handlowych panuje spora rotacja i to nie ułatwiało nam zadania.

— Udało się ich zainteresować? Przecież oni sprzedają setki różnych produktów wielu producentów.

— Mogli czasem napić się naszej kawy, korzystając z wystawionego ekspresu, byle w granicach rozsądku. Nie broniliśmy im, bo dzięki temu stawali się bardziej wiarygodni. Poznali obsługę ekspresu, potrafili zrobić kawę, to i łatwiej wtedy coś od siebie mogli powiedzieć klientowi.

— Wprowadzaliście na rynek całkiem nowy produkt. Trudno wszystko przewidzieć w takich projektach. Czy coś pana niemile zaskoczyło?

— W niektórych krajach kawę Nespresso dostarcza poczta, ale w Polsce nie byliśmy gotowi zaufać takiemu rozwiązaniu. Obawialiśmy się, że jakość obsługi pocztowej będzie poniżej naszych standardów. Pozostawiali kurierzy. Ale kilka razy musieliśmy zmieniać firmy. Jeśli dostawali, powiedzmy, 1000 zleceń dziennie i musieli w ciągu 48 godzin dowieźć zamówioną kawę do różnych zakątków kraju, to nie zawsze im się udawało. Nie panowaliśmy także nad jakością pracy. Całkowicie zewnętrznej firmy nie sposób jakkolwiek kontrolować. Kurierzy nie są ambasadorami marki, nie są związani w żaden sposób z Nespresso i nie znali specyfiki takiej przesyłki. Zdarzało się, że klient odbierał zgniecioną paczkę z popsutymi kapsułkami. Ludzie denerwowali się, tym bardziej że na początku dodatkowo płacili za dostawę. Teraz przesyłka jest darmowa po przekroczeniu określonej kwoty zamówienia.

— A wewnątrz własnej firmy zmagał się pan z jakimiś szczególnymi wyzwaniami?

— Starałem się, by pracownicy nie pytali mnie o wszystko. Zależało mi na tym, by dać ludziom jak największą swobodę. Mieliśmy zachwycać klientów — taka główna strategiczna wskazówka miała każdemu przyświecać. A skoro tak, to czasem należało podjąć szybką decyzję na pierwszej linii.

— Gdy trafił się niezadowolony klient?

— Oczywiście. Przyczyny mogły być różne: przesyłka się spóźniła, ktoś pomylił smaki w zamówieniu albo spieniacz do mleka się zepsuł. Lepiej w takiej sytuacji wykonać od razu jakiś gest wobec klienta, niż kazać mu czekać i pytać o wszystko przełożonych. Ludzie nie od razu chwyтали albo nie wszyscy czuli się komfortowo, mając takie możliwości. Niektórzy zawsze odruchowo szukają podkładki...

— ...żeby nie użyć bardziej nieparlamentarnego słowa...

— ...a ja się bardzo starałem to wykorzystać. Dawałem przykłady: podarujcie klientowi filiżankę albo dodatkową paczkę kawy, jeśli coś się wydarzyło. Zyskamy jego zadowolenie, nawet jeśli wcześniej coś nie zagrało. Może nawet mile go zaskoczymy, przekraczając jego oczekiwania? Ale jeśli każesz klientowi czekać na decyzję przełożonego, to element zaskoczenia odpada. No i z „zachwycania klienta” — nici.

— Jak ludzi nauczyć takiej samodzielności decyzyjnej?

— Nie można karcić pracownika za to, że w dobrej wierze zrobił coś dla klienta, nawet jeśli popełnił błąd albo wiązał się z tym jakiś koszt. Ganić należy wtedy, gdy się nie zdecydował zrobić czegośkolwiek.

— Spodziewał się pan takiego sukcesu, jaki odniosło Nespresso?

— Niektóre jego aspekty nawet przerosły moje oczekiwania.

— Na przykład?

— Częściowa kanibalizacja segmentu biznesowego. Ekspresy przeznaczone dla indywidualnych użytkowników były kolorowe i naprawdę świetnie zaprojektowane. Okazały się tak atrakcyjne wizualnie, że niektóre mniejsze biura postanowiły przejść z dotychczasowych maszyn na te kolorowe cacka. Mimo woli przesunęliśmy nieco granice segmentów naszego biznesu.

— Zakończył pan swoją misję w 2010 roku, gdy marka już na dobre zagościła na polskim rynku. Czuje pan nostalgię?

— Do butiku zaglądam regularnie. I jest mi zawsze miło, gdy widzę kogoś wracającego z zakupów z dużą torbą Nespresso w ręku.

Lekcje zarządzania projektami

- **Wprowadzanie nowego produktu** — taki projekt może bardzo różnie wyglądać. Czym innym będzie wdrożenie kolejnego produktu do szerokiej palety już istniejących (ciasteczka o nowym smaku, nowy model samochodu itp.), a zgoła czym innym — jak w opisanym przypadku — wprowadzenie jednego produktu, który ustawia cały biznes firmy. W sytuacji Nespresso trudno było mówić o powoływaniu jakiegoś zespołu projektowego. Cała kilkudziesięcioosobowa firma realizowała to wdrożenie. Z tego powodu to prezes osobiście prowadził całe zadanie. Taki rodzaj projektu ma pewne zalety, ale i pułapki.

Do zalet można przede wszystkim zaliczyć możliwość skoncentrowania się wszystkich pracowników na głównym celu. Nie ma innych, ważniejszych zadań. Inną zaletą jest osobiste zaangażowanie prezesa, zarządu czy najwyższego kierownictwa. Nie istnieje problem sponsora, którego trudno złapać i nakłonić, by poświęcił swój czas.

Pułapką niewątpliwie jest trudność określenia momentu końcowego. Takie wdrożenie się nie kończy. Rok po roku stopniowo rozbudowuje się sieć sprzedaży, rozwija bazę klientów itd. W takiej sytuacji warto stawiać przed sobą kamienie milowe — założenia, które należy osiągnąć w wyznaczonych momentach. Paweł Kwiatkowski przyznał, że dlatego zespół świętował tysięczny sprzedany ekspres czy tysięcznego klienta pozyskanego do bazy. Dzięki temu widać, że pniemy się do góry. Są postępy, więc rośnie satysfakcja i motywacja. Warto podkreślać takie chwile.

- **Wyczekaj na dobry moment, by zrealizować projekt.** Musiało minąć kilka lat, aby zapadła decyzja o wejściu w Polsce na rynek konsumenta indywidualnego. Wcześniejsze analizy wskazywały na względną niedojrzałość rynku. Trudno dywagować, co by się stało, gdyby firma zechciała wystartować w naszym kraju na przykład rok wcześniej. Pewne jest jednak, że realizacja dowolnego projektu nie w porę potrafi bardzo zwiększyć ryzyko porażki. Pomysł może być dobry, ale czy otoczenie sprzyja? Takie pytanie warto zadać sobie przed rozpoczęciem większości projektów w naszych firmach. Czasem czekanie bardzo się opłaca, a falstart — zniechęci wszystkich i uniemożliwi ponowną próbę. Niejednokrotnie obserwowałem realizację różnych projektów w korporacjach międzynarodowych, gdzie zapadała globalna decyzja o wdrożeniu w tym samym momencie jakiegoś produktu czy systemu we wszystkich krajach. Na jednych rynkach wychodziło świetnie, a inne ponosiły spektakularną klęskę. Wydaje się, że będzie efektywniej, gdy w jednym momencie zrobimy coś w całej firmie, ale to nie musi być wcale prawdą.
- **(Pewne) wzorce działania z korporacji, ale specyfika lokalna.** Jeśli dany projekt już został przeprowadzony w innych krajach, to mamy znacznie łatwiej. Istnieją dobre praktyki, lekcje, a nawet gotowe plany, które można skopiować na naszym rynku.

Nie tak prędko jednak. Kierownik projektu powinien pamiętać o lokalnej specyfice. Czasem jest ona bardziej znacząca, niżby się mogło zdawać na pierwszy rzut oka. Niektóre punkty planu z centrali można zatem bezkrytycznie zastosować (np. zasada otwierania wzorcowego butiku na początek), ale inne — niekoniecznie. W przypadku Nespresso wiele rzeczy przebiegało w Polsce wyjątkowo. Chociażby kolejność wprowadzania oferty. Najpierw przez kilka lat obsługiwany był wyłącznie segment biznesowy (B2B), a dopiero w 2006 roku zapadła decyzja o wejściu do segmentu konsumentów indywidualnych (B2C). W Szwajcarii — całkiem odwrotnie: przez dobre 10 lat firma kierowała swoją ofertą do klientów indywidualnych, zanim ruszyła z ofertą do sektora biznesowego. W międzynarodowych korporacjach istotną rolę zespołu projektowego będzie umiejętna identyfikacja różnic względem standardowego planu wdrożenia („co na naszym rynku musimy jednak zrobić inaczej”). A zadaniem — i to wcale niełatwym — kierownika projektu pozostanie przekonanie mocodawców do zmodyfikowanego planu projektu. Umiejętności dyplomatyczne i negocjacyjne wydają się niezbędne. Warto też poprosić o pomoc sponsora projektu.

- **Zidentyfikuj osoby, do których chcesz trafić na samym początku.** Wdrożenie nowego produktu zwykle przebiega według dawno już opisanego modelu dyfuzji innowacji³. Jako pierwsi nowość przyjmują innowatorzy (2,5% zbiorowości), zaraz po nich — wcześnie naśladowcy (13,5%). Te dwie grupy są wyraźnymi liderami, za którymi podąża wczesna większość (34%) i późna większość (34%). Na końcu są maruderzy (16%), którzy zmian obawiają się najbardziej i są z gruntu niechętni nowinkom.

Tymczasem nie tylko w przypadku wdrażania nowych produktów powinniśmy pamiętać o fakcie nierównomiernego akceptowania zmian. Podobnie jest w wielu innych przedsięwzięciach o charakterze projektowym, które podejmujemy w firmach. Chociażby wdrożenie nowego systemu informatycznego. To duża zmiana, którą jedni przyjmą szybciej i bez większych zastrzeżeń, a inni będą do końca oporni. Kierownik projektu powinien zadbać o to, by wyłowić tych liderów i poświęcić im więcej czasu. Jeśli oni zaakceptują nowe narzędzie informatyczne, to można wykorzystać ich jako tzw. agentów zmian. Mogą bardzo pomóc, wyrażając się pozytywnie o nowym narzędziu lub nakłaniając kolegów do pójścia w ich ślady.

- **Dobór ludzi z odpowiednim doświadczeniem — nawet z zewnątrz.** To banał, że do projektu należy dobrać odpowiednich ludzi. Nie zawsze jednak jesteśmy gotowi na ściągnięcie osób z zewnątrz. W przypadku Nespresso sprawa była oczywista: należało po prostu zbudować większy zespół. Ludzie i tak musieli przyjść z rynku, a firma poszukiwała osób z odpowiednim doświadczeniem. Jednak również w przypadku projektów innych niż opisany coraz częściej mamy możliwość zasilenia zespołu ekspertami spoza własnej organizacji. Warto otworzyć się na taką możliwość. Nawet

³ Termin i nazwy poszczególnych grup w kolejnych zdaniach pochodzą z książki Everetta M. Rogersa *Diffusion of Innovations* (1962).

kierownik projektu może zostać czasowo zatrudniony do realizacji zadania. Podobnie dzieje się przy restrukturyzacjach przedsiębiorstw, kiedy to nawet cały skład menedżerów różnych specjalności zostaje zatrudniony na czasowym kontrakcie, aby wyprowadzić firmę na prostą. Po zakończeniu projektu ich rola się kończy.

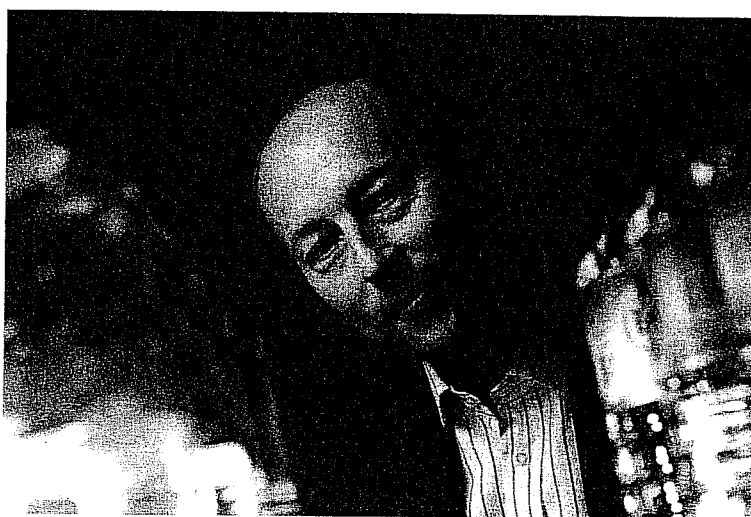
- **Współpraca z zewnętrznymi podmiotami znacząco podnosi stopień trudności projektu.** Opisany przykład obfituje w zewnętrzne podmioty, od których uzależnione jest powodzenie przedsięwzięcia. Dostawcy ekspresów, firmy kurierskie, hostessy — oni wszyscy są częścią kluczowych procesów biznesowych Nespresso, choć pracują w innych firmach. Warto, by w takiej sytuacji zespół projektowy poświęcił chwilę na sporządzenie tzw. analizy interesariuszy. Jej wynikiem powinna być lista kluczowych osób lub podmiotów (nie tylko zewnętrznych, ale i z wewnątrz firmy), z którymi należy ściśle współpracować w projekcie. Trzeba ustalić, na czym ta współpraca ma polegać. Niektórym potrzebne będą rzetelne szkolenia (hostessy), inni potrzebują precyzyjnej umowy i uzgodnionych procedur działania (kurierzy), a z jeszcze innymi trzeba wynegocjować wspólny model postępowania na rynku (dostawcy). Każdy projekt ma dookoła ważnych interesariuszy. Bez ich identyfikacji i planu dobrej współpracy z nimi trudno liczyć na końcowy sukces.
- **Strategiczny kierunek działania musi znać każdy⁴.** Zwykle mówimy o celu projektu, którego znajomość jest nieodzowna, by każdy w zespole projektowym ciągnął wózek w tym samym kierunku. W przypadku Nespresso wyglądało to nieco inaczej. To nie cel projektu, ale misja firmy miała wszystkich zintegrować wokół wspólnego kierunku działania. Jej centralnym elementem stał się imperatyw „zachwywania klienta”. Wokół tego drogowskazu zarząd zbudował model postępowania każdego pracownika. Działanie każdego miało prowadzić do zachwytu klienta i można to było robić na każdym stanowisku. Przyznam nawet, że osobiście tego doświadczyłem. Gdy w przeddzień Wielkanocy zepsuł nam się spieniacz do mleka, zadzwoniłem na infolinię, aby spytać o możliwość naprawy. Szczególnie zależało mi na czasie, nazajutrz bowiem spodziewaliśmy się wielu gości. Konsultant stanął na głowie, żeby w ciągu kilku godzin rozwiązać mój problem. Ostatecznie załatwił, abym mógł bezzwłocznie zamienić zepsuty sprzęt na nowy w butik. Nikt nie robił żadnych problemów ani w ogóle nie pytał o przyczyny bądź szczegóły awarii. Szybko i sprawnie. Święta zostały uratowane.

⁴ Doskonale opisują to Orit Gadiesh i James L. Gilbert w artykule *Jak sprawić, aby strategia firmy przełożyła się na działania na pierwszej linii* (który znaleźć można np. w zbiorze *O strategii. 10 idei HBR*, ICAN Institute, Warszawa 2012). Autorzy mówią o „podstawie strategii”, czyli łatwo zapadającym w pamięć, krótkim sformułowaniu, które pozwala na decentralizację decyzji. Pracownicy wiedzą, jaka jest główna strategiczna zasada obowiązująca w firmie, i nie muszą za każdym razem upewniać się u przełożonych, czy dobrze robią. Sami są w stanie to ocenić. Jeśli postępują zgodnie z tą główną dewizą, to nikt nie ma prawa tego zakwestionować. W przypadku Della taką podstawą strategii jest przykazanie „działaj bezpośrednio”. Zatem każda decyzja pracownika, która skraca oczekiwanie, przyspiesza proces czy omija pośredników — będzie na pewno dobra i pochwalona przez kierownictwo.

ROZDZIAŁ 12

WDROŻENIE STANDARDU ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI W ŻYWIEC ZDRÓJ

MAREK WOJTYNA



Z archiwum Marka Wojtyny / Żywiec Zdrój S.A.

Firma Żywiec Zdrój została założona w 1992 roku. Jej siedzibą jest Cięcina koło Żywca, choć centrala mieści się w Warszawie. Zaczęło się od małej rozlewni, ale dynamiczny wzrost doprowadził do powołania w 2001 roku Spółki Akcyjnej Żywiec Zdrój. Firma zaś stała się liderem na rynku wód butelkowanych. Dziś spółka zatrudnia 760 osób, które pracują w czterech zakładach na terenie kraju.

Żywiec Zdrój mocno stawia na innowacyjność. Liczne projekty dotyczą nowych produktów, rozszerzeń linii lub usprawnień. Aby zapanować nad dziesiątkami równolegle prowadzonych przedsięwzięć, firma postanowiła ustrukturyzować sposób prowadzenia projektów. W roku 2011 wdrożony został standard zarządzania projektami, o którym rozmawiamy z Prezesem Zarządu Żywiec Zdrój S.A. — Markiem Wojtiną.

Zdrowe nawyki

- Co to za pudło?
- Właśnie się przeprowadzamy. Nawet prezesowi przysługuje tylko jedno pudełko, do którego muszę zmieścić swoje osobiste rzeczy.
- Zmiana biura to w gruncie rzeczy też projekt.
- Zobaczymy, jak nam pójdzie.
- Chyba powinno być dobrze, skoro firma wdrożyła niedawno standard zarządzania projektami.
- Wciąż wdrażamy. To długofalowe przedsięwzięcie.
- A na czym polega wasz standard?
- Mamy opracowany jednolity proces realizacji każdego projektu. Określiśmy typowe fazy, zasady przechodzenia z jednej fazy do drugiej i narzędzia, które są wykorzystywane przez lidera projektu¹.
- I wdrożenie takich zasad musi tyle trwać?
- To dla nas zmiana kulturowa. Nie chodzi tylko o wprowadzenie jakiejś procedury, ale o zmianę świadomości ludzi i zbudowanie kultury pracy zespołowej.
- A jak to było wcześniej?
- Gdy coś poszło nie tak, ludzie często wytykali się palcami i mówili, który dział czego nie zrobił. Nie było jednego zespołu. Liczyły się tylko działy. Owszem, każdy bardzo się starał i to wciąż jest nasza mocna strona, ale brakowało jedności. A poza tym nie wiedzieliśmy, dlaczego pewne rzeczy poszły dobrze, a inne nie.
- Zaczęło wam to doskwierać?
- Rynek jest coraz bardziej wymagający. W roku 2012 poziom skomplikowania zadań stojących przed Żywiec Zdrój jest znacznie wyższy niż — powiedzmy — 6 – 8 lat temu. Nasz ówczesny poziom kompetencji i organizacji pracy dziś by już nie wystarczył. Zresztą sami tę poprzeczkę w branży podnieśliśmy i musimy teraz wyżej skakać.
- I dlatego postanowiliście uporządkować sobie wewnętrznie metody prowadzenia projektów?
- Tak. Ząb nas już długo bolał.

¹ Termin „lider projektu” w Żywiec Zdrój (podobnie jak w wielu innych firmach) oznacza dokładnie to samo co kierownik projektu.

— ???

— Z projektami było trochę jak z dentystą. Najpierw szczotkujemy, potem bierzemy tabletkę i czekamy, aż pomoże. A jak nie pomaga, to idziemy na konsultację. Z nami było podobnie. Sami staraliśmy się jakoś opanować te dziesiątki projektów i niezliczonych pomysłów, które wciąż się pojawiały. Ale w końcu poszliśmy na konsultację do specjalisty.

— W czym pomogli konsultanci?

— Najpierw zrobili rzetelną diagnozę. Pokazali wszystkie słabe punkty w naszym sposobie prowadzenia projektów. A potem dokładnie wskazali, jak przeprowadzić zmianę.

— Od czego zaczęliście wprowadzanie standardu prowadzenia projektów?

— Musieliśmy mieć jakiś cel jednoczący. Takim hasłem przewodnim stała się „lepsza praca zespołowa”.

— To dość oczywiste...

— I o to chodziło. Nikt przecież nie zaprzeczy, wszyscy się z tym zgadzają. Lepsza współpraca pomiędzy działami jest nam bardzo potrzebna i każdy pracownik taką potrzebę doskonale rozumie. Wprowadzenie standardu prowadzenia projektów miało właśnie poprawić pracę zespołową. Cel jasny dla każdego i powszechnie akceptowany. W ogóle słowo „zespół” dobrze się kojarzy. Chodzi o to, żeby robić coś naprawdę razem. Nagłośnienie tego motywu przewodniego — pracy zespołowej — było na początku kluczowe.

— A dalsze kroki?

— Potem już metodycznie opracowaliśmy typowy proces prowadzenia projektu, krok po kroku. Jest też kilka podstawowych dokumentów, które pomagają zdefiniować projekt, stworzyć plan działania albo raportować postępy prac. Mamy to spisane w specjalnym podręczniku i szkolimy ludzi.

— Pomaga?

— Jest lepiej. Kiedyś zdarzało nam się nie panować nad rozpoczętymi inicjatywami. Nie kończyliśmy projektów. Łatwo przeskakiwaliśmy do nowych, ciekawszych pomysłów. Przeważała się martwić tymi poprzednimi.

— Ale jeśli nowe pomysły były naprawdę lepsze, to chyba dobrze?

— Ludzie muszą widzieć na co dzień efekty swojej pracy. Stąd płynie ich satysfakcja. Jeśli nie kończymy zadań i nikt nie wie dlaczego, to raczej frustruje. Teraz dokładnie śledzimy każdy projekt.

— A ile ich jest?

— Mam tu aktualne zastawienie... Ostatnio mamy 29 projektów będących na różnych etapach zaawansowania.

— **Ciągle sporo.**

— Czy ja wiem? Po pierwsze — jesteśmy częścią większej struktury korporacyjnej i stąd biorą się projekty globalne, w których uczestniczymy. Po drugie — jesteśmy rozwiniętą organizacją. Mamy w Polsce 4 fabryki i rozpoczęte kolejne inwestycje. Mamy też 3 – 4 odmienne tzw. koncepty konsumenckie, czyli grupy produktów. Wszędzie dzieje się coś nowego. I to są bardzo różne projekty: optymalizacyjne, zakupowe, tzw. reformulacyjne i oczywiście ciągłe obmyślanie nowych produktów. Poza tym nie wszystkie mają ten sam priorytet.

— **Teraz już każdy projekt będzie doprowadzany do końca?**

— To nie tak. Ja ciągle zakładam, że część się nie uda. Ale potrafimy to kontrolować. Jeśli któryś projekt zatrzymujemy, to bardzo świadomie i w odpowiednim momencie. Uruchamiamy więcej projektów, ale z góry wiemy, że niektóre zakończą się kląpą. Akceptujemy to i nie ciągniemy na siłę nietrafionego projektu. Zresztą na porażkach uczymy się więcej niż na sukcesach, więc dajemy sobie szansę ponieść trochę porażek, żeby się szybciej uczyć.

— **Czego już was nauczyło wdrożenie standardowych zasad prowadzenia projektów?**

— Ludzie używają tego samego języka. Nie zastanawiamy się już, jaką rolę ma pełnić sponsor projektu, bo to mamy zdefiniowane. Wszyscy rozumiemy tę funkcję jednakowo. Albo inny przykład: ktoś mówi, że projekt jest w fazie „Select”, i pozostali w to rozumieją, o co chodzi. Wiadomo, co w tej fazie należy wykonać i do czego nie powinno się już wracać. Jeśli zespół zarządzający podjął w którejś fazie decyzję dotyczącą nowego produktu, to nie rozważamy w nieskończoność tej kwestii. Idziemy dalej.

— **Czyli zarząd także musi się ściśle stosować do zasad zarządzania projektami. Trudno jest?**

— Uczymy się dobrych standardów podejmowania decyzji. I to daje ogromny komfort liderowi projektu, który wie, że jeśli decyzja zapadła, to już nikt tego nie zakwestionuje. To duża zmiana jakościowa. Ale odpowiedzialność jest dwustronna, ponieważ lider i jego zespół muszą wcześniej przyjść z najlepszym możliwym rozwiązaniem.

— **Jakie jeszcze wskazówki dla zarządu są ważne?**

— Uczymy się dostrzegać i eliminować zachowania niekonstruktywne lub demotywujące. Regularnie oceniając projekty, staramy się nie używać zwrotów typu „źle”, „do niczego”. Ludzie pracujący w projektach otrzymują szansę podjęcia ryzyka, a my nie możemy zabijać ich pomysłów. Szczególnie że ostatnio bardzo ważna jest dla nas innowacyjność.

— **Są też jakieś zasady prowadzenia spotkań projektowych?**

— Mamy regularne spotkania, na których decydujemy o przepuszczeniu projektu z jednej fazy do kolejnej. Żeby spotkanie było krótkie i treściwe, musimy nie tylko wiedzieć, o czym rozmawiać, ale i o czym nie będziemy na pewno dyskutować. Powstały więc zwięzłe wzorce prezentacji dla każdego projektu. Są przygotowane standardowe slajdy, które lider projektu wypełnia. Przed spotkaniem każdy menedżer dostaje informacje mailem i musi się z nimi

zapoznać. Jeśli nie dał rady, to na spotkaniu nie ma prawa już dopytywać, bo marnuje czas innych, którzy się przygotowali.

— **Utrzymać konsekwencję w takim podejściu nie jest łatwo.**

— Dyscyplina jest bardzo ważna, ale w dłuższej perspektywie korzystna dla wszystkich.

— **A ilu jest tych wszystkich?**

— Dla firmy pracuje w tej chwili 760 osób.

— **I każdy może trafić do jakiegoś projektu?**

— Członkami zespołów projektowych najczęściej są menedżerowie i specjaliści. Takich osób jest około 140 – 150. Niektórzy z nich pracują wyłącznie w projektach. Mogą pełnić różne role — najczęściej lidera projektu lub członka zespołu.

— **Co to znaczy być liderem projektu w Żywiec Zdrój?**

— Tu właśnie zaszły ważne zmiany. Miewaliśmy problemy z samotnie działającymi liderami. Sami wszystko zbierali od innych i wobec zarządu odpowiadali jednoosobowo. Teraz modelowym podejściem jest lider blisko pracujący z zespołem. Za projekt odpowiadają solidarnie. To daje zupełnie inną jakość pracy i lepsze rezultaty, bo wszyscy czują się członkami zespołu.

— **A rola zarządu?**

— Mamy zespół zarządzający złożony z dziewięciu dyrektorów funkcyjnych. I w tym gronie najczęściej znajdują się sponsorzy projektów, którzy wspierają liderów i odpowiadają za ostateczny sukces.

— **Cały zarząd zaangażował się we wdrażanie nowych zasad prowadzenia projektów?**

— Bardzo ważne jest wypracowanie w zarządzie zgody co do wdrożenia standardu zarządzania projektami. Wszyscy powinni być „za”. Cały zarząd musi się jednogłośnie zgodzić, że wprowadzamy reguły prowadzenia projektów, i wiedzieć, co to oznacza. Bo to nie jest jednorazowa akcja. To musi być myślenie długodystansowe. Zmiana w sposobie pracy całej firmy. Wszyscy muszą być przekonani. Żadnego tam głosowania.

— **Powołaliście też nową funkcję: kierownika ds. zarządzania projektami.**

— Konkurencji w napojach powiem, żeby zdecydowanie nie tworzyć takiego stanowiska. To strata pieniędzy, nie róbcie tego (*uśmiech*).

— **Czy są działy bardziej zaangażowane w pracę projektową od innych?**

— Owszem. Marketing, logistyka czy badania i rozwój to działy mniej liczne, ale za to uczestniczące w dużej liczbie nowych inicjatyw. Stąd każdy może być w jakimś projekcie i to zwykle w kilku naraz.

— A jaki udział w projektach mają pracownicy produkcji?

— W fabrykach staramy się ulżyć szefom produkcji. Oni mają na głowie bieżące zadania produkcyjne. Ciągły proces rozlewu jest dla nich priorytetem. Dlatego powołujemy przedstawicieli każdej z fabryk w dużych projektach. W ten sposób nie dezorganizujemy codziennej pracy fabryki.

— Centrala Żywiec Zdrój S.A. jest w Warszawie, a 4 fabryki są odległe o setki kilometrów. Dystans geograficzny to chyba dodatkowy kłopot we wspólnych projektach?

— Kluczowe jest dla nas dobre planowanie i synchronizacja. Planowanie zresztą nie zależy od liczby fabryk ani odległości. Dobre zaplanowanie daje szansę na to, by ingerencja w bieżącą produkcję była minimalna. Od kwietnia do lipca produkcja jest święta i zadania projektowe schodzą na drugi plan. Pory roku zapewniają przewidywalność obciążenia fabryki, co jest dla nas komfortowe. Wiemy, w których miesiącach można przeprowadzić niestandardowe działania w fabryce, na przykład testy nowych opakowań. Z kolei synchronizacja pozwala na robienie spraw równolegle, bez konieczności spotkań. Ważne są zadania realizowane pomiędzy spotkaniami zespołu projektowego. A na samo spotkanie nie zawsze trzeba człowieka z Jeleśni ściągać do Warszawy. Od tego mamy telekonferencje, choć są z nimi problemy techniczne.

— Detale potrafią zniechęcać.

— To może rozłożyć każde spotkanie. Trudno efektywnie prowadzić wirtualne zebranie, gdy zrywa się połączenie albo znika głos. No ale właśnie zmieniamy biuro i w nowym czeka najnowsza technologia. Techniczne problemy komunikacyjne muszą być przezwyciężane jak każde inne. Tak jak Dział Badań i Rozwoju rozwiązuje problem ciekącego korka, tak Dział IT musi rozwiązywać problemy z komunikacją, która w projektach jest kluczowa.

— Wraz z nowym standardem zmieniły się nie tylko procedury, ale i zachowania?

— Właśnie tak. Pożądane zachowania chcemy popularyzować. Jeśli któryś menedżer nie przyszedł na spotkanie, na którym decydowaliśmy o nowym kształcie butelki, to przepadło. Nie było go, pozostali w tamtym dniu podjęli decyzję, więc on już nie ma prawa jej podważać. Co prawda łatwiej się standaryzuje procesy i narzędzia niż ludzkie zachowania, ale są już bardzo pozytywne historie.

— Konkretny przykład?

— Weźmy projekt „Rainbow”. Nawet nie pamiętam, skąd się nazwa wzięła. Ale u nas każde przedsięwzięcie ma wewnętrzny kryptonim, którym na co dzień się posługujemy. W ramach tego projektu opracowaliśmy nową butelkę dla dzieci (0,33 l) z dzióbkiem. To część naszej szerszej kampanii „Mamo, tato, wolę wodę!”. Kształtujemy zdrowe nawyki już od małego. Przekonujemy dziecko do picia czystej wody. Już nawet bezpieczna woda z kranu jest lepsza niż napoje z cukrem.



Woda dla najmłodszych (Z archiwum Marka Wojtyny / Żywiec Zdrój S.A.)

— Trudna sprawa. Dzieci lubią słodkie.

— Ale są efekty. Jak mówimy w naszym branżowym żargonie — udział wody w żołądku dzieci wzrósł ostatnio z 6% do 14%. To dobrze.

— To jak przekonać malucha?

— Trzeba było wymyślić coś kreatywnego, interesującego dla dziecka. I tak powstały edukacyjne butelki. O, proszę bardzo, wyjmijmy kilka ze zgrzewki. Każda butelka może mieć wytłoczone litery, cyfry albo zwierzątka.

— Żaba, motyl, sowa, kot...

— Można butelki kolekcjonować i dopasowywać litery do obrazków. A gdy odkleimy etykietkę, z tyłu jest jeszcze jakaś niespodzianka. Na przykład obrazek z labiryntem do przejścia. Woda ma być takim partnerem do zabawy.

— Dużo jest z tym roboty przy produkcji.

— Problem pojawił się gdzie indziej. Zespół projektowy odpowiadał za cały proces przygotawczy: od tzw. briefu dla agencji aż do produkcji. Technicznie to dla nas zupełnie nowa butelka. Wszystkie wymiary ma inne od dotychczasowych. A więc i opakowanie zgrzewki jest całkiem nowe. Wszystko jest prototypem. Prawdopodobieństwo, że coś pójdzie nie tak, jest w takich przypadkach niestety duże.

— I oczywiście coś się sypnęło?

— Tak, ale ładnie z tego wybrnęliśmy dzięki jasnym zasadom realizacji projektów.

— A na czym problem polegał?

— Na pojedynczych elementach wszystko szło dobrze. Aż do momentu uruchomienia produkcji, kiedy następuje chwila prawdy. Daliśmy na zgrzewkę nową folię. Wcześniej nie sprawdzoną. No i to, co zeszło z linii, to nie było to, czego oczekiwaliśmy. Kolory na folii nieładne, nadruk przesunięty, a butelki w środku luźno latały. Dostawa folii lekko się opóźniła, więc ta próbna partia poszła w sobotę zamiast w piątek.

— To miało znaczenie?

— Jeszcze w piątek na miejscu w fabryce mieliśmy ludzi z marketingu, a w sobotę już nie. Musieli wrócić do Warszawy. Dlatego nie było komu od razu zareagować. Zresztą wygląd opakowania to subiektywna sprawa. Operatorowi na linii może się podobać, a inna osoba stwierdzi, że jednak nie puszcza my tego, bo za krzywo idzie.

— Zrobiło się nerwowo?

— Kiedyś by tak było. Szukalibyśmy winnych, działali impulsywnie i chaotycznie, choć w dobrej wierze. Do mnie przybiegłoby niezależnie ileś osób z tą samą wiadomością, że źle idzie. Każdy wtrącałby swoje trzy grosze, żeby pomóc. I to natychmiast. Rozpętałaby się burza.

— A teraz?

— Lider projektu natychmiast przejął stery. Napisał uspokajającego maila do wszystkich zainteresowanych, że problem jest zauważony. Zespół projektowy pracuje nad tym, inni mogą zachować spokój. O wyznaczonej godzinie będzie telekonferencja, a jutro zespół roześle wszystkim szczegółowy plan działania. Pełen spokój, pełen profesjonalizm. Nikt nie biega jak oparzony. Nie było żadnego maila, że winny jest Czesiek czy Waldek. Cierpliwie dajemy popracować zespołowi projektowemu. Dwa tygodnie później produkcja rusza znowu i wszyscy są zachwyceni, a prezes nie musiał się angażować.

— Sytuacja kryzysowa trwała 2 tygodnie?

— Kryzys potrwał tylko parę godzin. Skończył się w momencie, gdy zespół projektowy dokonał przeglądu awaryjnej sytuacji i powstał konkretny plan naprawczy.

— Jakie lekcje z tego płyną?

— Rolą zespołu projektowego jest nie tylko opracowanie produktu, ale też pełna kontrola nad próbną produkcją. Gdy coś się sypie, od razu wiadomo, że stery przejmuje lider projektu, bo to wciąż odpowiedzialność zespołu. Projekt się jeszcze nie skończył. Dajmy w spokoju zespołowi popracować w takiej sytuacji. Nastąpiła zmiana kultury: od szybkiego podejmowania decyzji na korytarzu do budowy zespołów projektowych i uszanowania ich miejsca w podejmowaniu decyzji. Po drugie, odpowiedzieliśmy sobie na pytanie, jak uniknąć podobnych falstartów w przyszłości. Mamy teraz ściśle uzgodnione, kto musi być zawsze obecny przy rozpo-

częściu produkcji. Jeśli kogoś z listy brakuje — nie zaczynamy nowej butelki. Nawet kosztem modyfikacji planu produkcyjnego. Po trzecie, ogłaszamy wnioski dla innych zespołów projektowych, żeby się uczyły. A po czwarte, nie koncentrujemy się na tym, kto zawinił.

— Czyli znowu zmiana ludzkich zachowań?

— Tak. Nikt nie boi się teraz wysłać maila do kilkudziesięciu menedżerów, otwarcie przyznając, że jest problem.

— Żadnego zamykania pod dywan.

— Mamy teraz pewność, że jeśli coś pójdzie źle, to po prostu znajdziemy rozwiązanie. Popełnienie błędu nie jest końcem świata. Nikt po tym projekcie nie wypomina, że był problem, ale wszyscy są zachwyceni, jak nam się zgrabnie udało go rozwiązać.

Lekcje zarządzania projektami

- **Standard zarządzania projektami umożliwia wprowadzenie jednolitych reguł prowadzenia projektów w firmie.** Dobrą praktyką jest opracowanie standardu dostosowanego do realiów danej firmy. Przede wszystkim standard taki zawiera opis typowego procesu realizacji projektu, czyli jak mają wyglądać kolejne kroki w uruchamianiu, prowadzeniu i zamykaniu projektu. Drugim ważnym elementem standardu jest zbiór wzorcowych dokumentów, które wspierają prowadzenie projektu, na przykład szablon karty projektu, planu projektu, rejestru ryzyk czy raportu okresowego. Dzięki jednolitemu standardowi każdy projekt prowadzony w danej firmie idzie uzgodnioną ścieżką. Inną często podkreślaną korzyścią jest uporządkowanie ról, czyli na przykład sponsora czy kierownika projektu, oraz przydzielonych im praw i obowiązków.
- **Wdrożenie standardu zarządzania projektami to nie tylko procedura i wzorce dokumentów, ale przede wszystkim zmiana zachowań i nawyków.** Standard zarządzania projektami to nie tylko opis procesu i zbiór przydatnych narzędzi. Jego wdrożeniu towarzyszy zwykle konieczność zmiany zachowań pracowników, jeśli wcześniej brakowało w firmie jednolitego zbioru zasad w tym zakresie. Pracownicy muszą na przykład respektować rytm pracy projektowej, umieć godzić regularne obowiązki z zadaniami wynikającymi z projektu, współodpowiadać za jakość dostarczanych rozwiązań, kooperować z kolegami z innych działów, jeśli wspólnie znaleźli się w projekcie itp. Zwykle każda organizacja ma swoje, charakterystyczne dla niej problemy z zachowaniami ludzi, które wymagają szczególnej zmiany przy wdrażaniu dobrych praktyk prowadzenia projektów.
- **Wprowadzanie zasad prowadzenia projektów stawia wymagania także przez zarządem.** Kluczowym elementem powodzenia jest postawa zarządu. Pamiętać należy, że członkowie zarządu zwykle bywają sponsorami projektów. Mają zatem określone zadania wynikające z tej roli. Kierownicy projektów oczekują od nich dokładnie takiego wsparcia, jakie przewiduje standard. Nie mogą zatem stać poza nawiasem. Wręcz przeciwnie. Jeśli to osoby ze świecznika sprzeniewierzą się zasadom prowadzenia projektów, to dadzą zły przykład innym, którzy szybko dostrzegą niekonsekwencję zarządzających. Trudno wtedy oczekiwać, że reszta pracowników będzie się do standardu stosować.
- **Projekty nie muszą na siłę być doprowadzane do końca.** Czasem firmy mają trudność z przerywaniem projektów, które przestały być sensowne bądź aktualne. Utopione koszty i poświęcony czas bywają wystarczającym uzasadnieniem dla kontynuacji wysiłków. To błąd. Może przecież zmienić się otoczenie rynkowe i projekt przestaje być sensowny. Albo konkurent wykonał ruch, który przekreśla nasze plany. Albo po prostu w trakcie pracy okazuje się, że nasz pierwotny pomysł jednak nie jest realny lub

wygląda mniej interesująco niż na początku. Regularne przeglądy projektów, realizowane przez zarząd, komitet sterujący lub biuro projektów, powinny umożliwiać wychwycenie tych inicjatyw, które muszą zostać zatrzymane. Taka decyzja nie może być traktowana jako porażka, bo wówczas wszyscy będą starali się jej nigdy nie podjąć.

- **Nie wszystkie projekty kończą się sukcesem, ale nawet takie lekcje mogą przynieść cenną naukę.** Wyciąganie wniosków po projektach to ważne zadanie, jeśli organizacja chce się uczyć i doskonalić. Zarówno projekty zakończone pomyślnie, jak i te, które z jakiegoś powodu przerwano w trakcie, mogą dostarczyć cennych spostrzeżeń dla kierowników kolejnych projektów. Warto zadbać o sformułowanie takich wniosków i otwarte dzielenie się nimi z innymi.
- **Jasne zasady podejmowania decyzji dają komfort kierownikowi projektu.** W trakcie projektu nierzadko muszą być podjęte rozmaite decyzje. Zespół projektowy zwykle ma ograniczone kompetencje. Drobniejsze decyzje podejmować może kierownik projektu, ale bywa, że trzeba zwrócić się wyżej, do kogoś spoza zespołu projektowego: sponsora, prezesa, któregoś z dyrektorów albo do komitetu sterującego. Ważne, by tryb podejmowania decyzji istotnych dla projektu był klarowny. Kierownik musi mieć gwarancję, że raz podjęta decyzja jest dla zespołu projektowego obowiązująca i pozwala iść dalej z pracami.
- **Samotny kierownik projektu męczy się i nie jest efektywny.** Kierownik projektu nie może być sam sobie sterem, żeglarzem i okrętem. W wielu firmach zaobserwować można niestety, że kierownik wszystko robi samodzielnie. Inne osoby w organizacji mają mu jedynie dostarczać ściśle określonych elementów (raportów, zestawień, tabel, wniosków etc.) i na tym się ich rola kończy. Takie osoby nie czują się częścią zespołu projektowego (bo przecież nie ma zespołu), zatem nie są zainteresowane całościowym rezultatem. Często nawet nie wiedzą, dlaczego kierownik projektu czegoś od nich chciał. Wykonują swoje małe zadanie i nie angażują się w cały projekt. Kierownik jest jedynym, który dba o całość. Takie rozwiązanie zazwyczaj kompletnie się nie sprawdza. Kierownik z obłądem w oczach próbuje rozpaczliwie zapanować nad wielowątkowym problemem, a pomoc ze strony innych pracowników jest bardzo fragmentaryczna. Budowanie prawdziwych zespołów, w których wszyscy od początku razem pracują na wspólny cel, to jedno z większych wyzwań w skutecznym prowadzeniu projektów.
- **Rola zespołu projektowego zwykle nie kończy się z chwilą rozpoczęcia produkcji.** Istotnym wyzwaniem w projektach dotyczących obszaru produkcji jest precyzyjne uzgodnienie momentu, w którym kończy się odpowiedzialność zespołu projektowego. Powyższy przykład Żywiec Zdrój pokazuje, jak istotne jest, by zespół nie został rozwiązany zbyt wcześnie. Zwykle pierwsze próby na linii produkcyjnej bywają nerwowe i przynoszą nieoczekiwane problemy. Zespół projektowy, który od dawna szykował

premierę nowego produktu, jest najlepszym gremium mogącym szybko obmyślić i wdrożyć akcje ratunkowe. Nie warto w tak kluczowym momencie oddawać tej roli na przykład szefowi produkcji, bo — paradoksalnie — jest on mniej zorientowany w niuansach nowego produktu niż zespół projektowy, który spędził na przygotowaniach wiele miesięcy.

- **Polowanie na czarownice nie popłaca.** Wyciąganie wniosków z projektu to nie jest rozliczanie winnych. Projekty zwykle dotyczą jakichś nowych, nieznanych zagadnień, z którymi firma styka się po raz pierwszy. Naturalne więc, że łatwo można się pośliźgnąć. Jeśli zarząd skoncentruje się na karaniu winnych, to następnym razem problemy będą ukrywane. W powyższym przykładzie widać, jak ważny jest brak obawy przed zakomunikowaniem problemu. Jeśli zrobimy to szybko i otwarcie, to sprawnie znajdziemy rozwiązanie, korzystając z wiedzy licznych ekspertów. Przyzwolenie na popełnianie błędów jest istotnym elementem dobrej kultury projektowej. Niestety, w wielu firmach pozostaje jedynie pustym frazesem, nieznajdującym potwierdzenia w praktyce.

MICHAŁ KOPCZEWSKI

Praktyczne lekcje ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI

BLIKLE
ERIS
GUTKOWSKI
HERRA
JABŁKOWSKI
KAMIŃSKI
KWIATKOWSKI
OCHOJSKA
SYTNER
TRONINA
WIELICKI
WOJTNA

SPIS TREŚCI

SAMO ŻYCIE 5

ROZBUDOWA SIECI CUKIERNI — Piec stygnie dziesięć dni
Andrzej Blikle 7

BUDOWA HOTELU SPA — Taras w słońcu
Dr Irena Eris 19

REGATY DOOKOŁA ŚWIATA — Sześć razy na maszcie
Zbigniew Gutkowski 33

PRZYGOTOWANIE I ORGANIZACJA EURO 2012 — Tak, potrafimy!
Marcin Herra 47

BUDOWA NOWEGO DOMU JABŁKOWSKICH — Zegareczek na rogu
Jan Jabłkowski 71

NA BIEGUNY Z JAŚKIEM MELĄ — Z nartami do basenu
Marek Kamiński 85

WPROWADZENIE MARKI NESPRESSO DO POLSKI
— To samo co Clooney
Paweł Kwiatkowski 99

POMOC HUMANITARNA — Najważniejsze to mądrze pomagać
Janina Ochojska 115

WAKACJE NA DWÓCH KÓŁKACH — Młodzi lubią kręcić
Henryk Sytner 137

MARATON WARSZAWSKI — Pozytywnie nieusatisfakcjonowani
Marek Tronina 151

WYPRAWY NA OŚMIOTYSIĘCZNIKI — Z szabelką na szczyt
Krzysztof Wielicki 167

WDROŻENIE STANDARDU ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI
W ŻYWIEC ZDRÓJ — Zdrowe nawyki
Marek Wojtyna 181