

Bio

Dyrektor ds. informatyki w firmie PHP Polski Tytoń SA. W latach 2001–2006 pracował w Herco sp. z o.o., gdzie stopniowo awansował aż do stanowiska głównego informatyka; w Herco m.in. poprowadził wdrożenie systemu ERP. Od 2006 r. w firmie PHP Polski Tytoń SA, od 2008 na stanowisku dyrektora ds. informatyki i lidera projektu wdrożenia systemu TETA 2000. Absolwent studiów inżynierskich na WSHE w Łodzi, kierunek: bazy danych i systemy ekspertowe, oraz podyplomowych studiów menedżerskich na Uniwersytecie Warszawskim. Posiada certyfikaty: MCSE, OCP, CNA. Finalista Konkursu CIO Roku 2009.

Paweł Fornalczyk

Bez postawienia wszystkiego na jedną kartę dyrektor IT w PHP Polski Tytoń SA nie byłby dziś tym, kim jest, a największy projekt wdrożeniowy nie zakończyłby się sukcesem.

JANUSZ LESZCZYŃSKI

Budowanie doświadczenia zawodowego Pawła Fornalczyka, obecnie dyrektora IT w PHP Polski Tytoń, od początku wiązało się z systemami znanego polskiego producenta oprogramowania klasy ERP firmy Teta SA. Wszystko zaczęło się w 2001 r. od firmy Herco w Rawie Mazowieckiej. Paweł Fornalczyk miał tam objąć stanowisko informatyka, jednak na początku trafił na halę produkcyjną, skąd dorywczo przoszony był do drobnych prac informatycznych.

Teta w Herco, czyli prolog

Trzy miesiące później sytuacja się zmieniła, gdy dział księgowości zgłosił zarządowi potrzebę uzyskania nowych rodzajów rozliczeń z linii produkcyjnych. Paweł Fornalczyk z hali produkcyjnej awansował na stanowisko koordynatora ds. rozliczeń, a jego pierwszym zadaniem było uporządkowanie danych w systemie informatycznym TETA C. Następnym przystankiem było już wyczekiwane stanowisko głównego informatyka. W związku z roz-

wojem firmy w roku 2004 zapadła decyzja o wdrożeniu nowego zintegrowanego systemu informatycznego. Nowy Główny Informatyk, teraz mianowany jednocześnie kierownikiem projektu, stał się odpowiedzialny za wdrożenie systemu klasy ERP TETA 2000. Wdrożenie zakończyło się pomyślnie w roku 2005. Rok później Paweł Fornalczyk postanowił odejść z firmy. „Wiedziałem, że w tej organizacji moja misja się skończyła, ze względu na skalę działania firmy nie jestem w stanie zrobić

wiele więcej, a chciałem stawiać sobie nowe wyzwania” – wyjaśnia.

We wrześniu 2006 r. rozpoczął pracę na stanowisku administratora baz danych w firmie PHP Polski Tytoń SA, gdzie trwało już od kilku miesięcy wdrożenie systemu TETA 2000. Planowo projekt miał zakończyć się w lutym 2007 r. „Oceniając nieco z boku ówczesne zawansowanie prac, od razu uznałem, że przyjęte dla projektu terminy są nieosiągalne, tym bardziej że organizacja naszego zespołu wdrożeniowego wymagała zdecydowanej rekonstrukcji i rozbudowy. Nasz dział IT składał się wtedy jedynie z kierownika, mnie i jeszcze dwóch osób – specjalistów ds. dotychczasowego rozwiązania. Jeśli dodamy do tego fakt dużego rozproszenia geograficznego organizacji – firma posiada 25 oddziałów na terenie całej Polski, które trzeba było objąć systemem, można było z góry przewidywać skutki wdrożenia” – mówi Paweł Fornalczyk.

W projekcie „na zakręcie”

Ostatecznie nowy system nie wystartował produkcyjnie w lutym, jak planowano, co w szczególności oznaczało konieczność przedłużenia umów na dotychczasowe rozwiązanie o kolejny rok, a więc dodatkowe koszty, ale również utratę motywacji osób zaangażowanych w realizację projektu. „W mojej opinii najpoważniejsze problemy, które doprowadziły projekt na skraj porażki, miały charakter klasycznych błędów projektowych, które można było przewidzieć, planując odpowiednio rodzaje ryzyka projektowego: nietrafione przydzielenie obowiązków, problemy w komunikacji między zespołami domenowymi oraz z dostawcą rozwiązania, brak terminowości realizacji zadań zarówno po stronie naszej, jak i dostawcy, brak zdecydowanego zarządzania zmianą” – tłumaczy Paweł Fornalczyk.

Następną przełomową datą w projekcie miał być kwiecień 2007 r. – nowy termin startu produkcyjnego. I znów poważne trudności. Projekt znalazł się na zakręcie, udało się uruchomić skutecznie system jedynie w ograniczonym zakresie funkcjonalnym w centrali oraz w pięciu zakładach sprzedaży.

Pojawiły się pierwsze oznaki zmęczenia organizacji, a we wrześniu 2007 zarząd zaczął rozważać rezygnację z kontynuacji projektu. Również Teta sygnalizowała całkowitą niemożność porozumienia się z naszym zespołem projektowym.

Va banque

W listopadzie 2007 r. Paweł Fornalczyk postanowił postawić wszystko na jedną kartę. Jako szeregowy informatyk podjął otwartą dyskusję z zarządem na temat stanu projektu i przyczyn dotychczasowych trudności wdrożeniowych. Zagrał *va banque*, na szali stawiając wszystko, tj. dotychczasowe stanowisko i pracę, dla dobrej organizacji. Następnego dnia został mianowany nowym dyrektorem Działu Informatyki Polskiego Tytoniu z misją reorganizacji informatyki w firmie i odratowania projektu. Oczywiście, był to dopiero początek długiej drogi, rozpoczęcie procesu naprawiania projektu i udowadniania zasadności swoich racji. Wiedział, że jedyną szansą na poprawę sytuacji jest z jednej strony skuteczna wewnętrzna mobilizacja własnego zespołu wdrożeniowego, a z drugiej strony partnerska i nastawiona na wspólny cel współpraca z wykonawcą projektu, firmą Teta SA. „Moją pierwszą decyzją w porozumieniu i za zgodą Teta SA był wybór zewnętrznego audytora projektu. Równocześnie rozpocząłem wewnętrzny i zewnętrzny nabór osób do projektu. W każdym projekcie 80% sukcesu to odpowiednio dobrani ludzie. System, nawet najlepszy, sam się nie wdroży. Rozwinąłem zespół IT do 9 osób, w tym pracowników o dużym doświadczeniu w pracy w poszczególnych domenach biznesowych” – mówi Paweł Fornalczyk.

W drodze negocjacji firmy Teta SA i Polski Tytoń ustaliły program naprawczy obejmujący szereg inicjatyw nakierowanych na skuteczne ukończenie wdrożenia. W pierwszej kolejności ustabilizowano działanie systemu wdrożonego w centrali. Następnie zaczęto włączać do systemu kolejne zakłady sprzedaży. Nowy dyrektor IT bacznie obserwował organizację i reakcje kadry kierowniczej na kolejne kroki wdrożeniowe. Zdawał sobie sprawę z faktu, że po dotychczasowych „przygodach wdrożeniowych” część dyrektorów zakładów sprzedaży nieprzychylnie patrzy na projekt i jest przeciwna zmianom, traktując je jak źródło perturbacji w działalności operacyjnej. Dlatego postanowił pokazać im stopniowo, jak zmienia się biznes Polskiego Tytoniu wspomagany nowym systemem poprzez etapowanie prac roll-out dla kolejnych zakładów sprzedaży. Osobiście kierował zespołem odpowiedzialnym za uruchomienie systemu w poszczególnych lokalizacjach. Przez kilkanaście weekendów z rzędu zespół realizujący

roll-out odwiedził 25 miast. I wreszcie po 8 miesiącach wytężonych prac wdrożeniowych projekt zakończył się sukcesem – system TETA 2000 działał produkcyjnie zarówno w centrali, jak i we wszystkich 25 zakładach sprzedaży. Polski Tytoń został pełnoprawnym użytkownikiem systemu ERP TETA 2000 w zakresie modułów: Finanse, Majątek Trwały, Personel oraz Logistyka (w tym: Sprzedaż, Zakupy, Gospodarka Magazynowa), systemu TETA Controlling wraz z hurtownią danych i systemu ITERA, wspierającego sprzedaż mobilną realizowaną przez przedstawicieli handlowych Polskiego Tytoniu.

Warto było zaryzykować

W związku z wdrożeniem systemu ERP zrealizowano również szereg powiązanych przedsięwzięć informatycznych – wybudowano nowoczesną, w pełni wyposażoną i bezpieczną serwerownię, wdrożono usługi IP VPN, mające na celu zapewnienie szybkiej wymiany danych między centralą a oddziałami terenowymi, oraz zmodernizowano sieć LAN w centrali firmy. „Wszystkie te osiągnięcia to wynik uporu” – mówi Paweł Fornalczyk. „Nie tylko mojego, osobistego, ale także prezesa Janiny Janc, która przyjmując rolę sponsora projektu w ramach programu naprawczego, silnie wspierała aktywności zmierzające do pomyślnego zakończenia projektu. Uznanie należy się także audytorowi projektu dr. Mariuszowi Baranowi z firmy CeDIZ – Centrum Doradztwa w Informatyce i Zarządzaniu. Nie do przecenienia okazała się także partnerska i nastawiona na kompromisy postawa firmy Teta SA, reprezentowanej w Komitecie Sterującym projektu bezpośrednio przez prezesa Jerzego Krawczyka” – dodaje.

Dopiero teraz, po zakończonym projekcie, Paweł Fornalczyk może powiedzieć, że warto było zaryzykować. Zachęcony sukcesem postanowił pójść za ciosem. Już udało mu się skutecznie zainicjować w organizacji kolejny projekt wdrożeniowy, tym razem dotyczący wdrożenia systemu e-commerce w modelu B2B – elektroniczny kanał sprzedaży w firmie. Projekt znajduje się obecnie w końcowej fazie realizacji.

W Polskim Tytoniu wiele się zmieniło w informatyce przez ostatnie 3 lata, ale ciągle jeszcze jest wiele do zrobienia. Organizacja jest bardzo duża i biznes zgłasza ciągle nowe potrzeby w zakresie wsparcia informatycznego. **CIO**