

MICHAŁ KOPCZEWSKI

Praktyczne lekcje ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI

B L I K L E
E R I S
G U T K O W S K I
H E R R A
J A B Ł K O W S K I
K A M I Ń S K I
K W I A T K O W S K I
O C H O J S K A
S Y T N E R
T R O N I N A
W I E L I C K I
W O J T Y N A

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiejkolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Magdalena Dragon-Philipczyk
Projekt okładki: Jan Paluch

Materiały graficzne na okładce zostały wykorzystane za zgodą Shutterstock.
Fotografie w książce zostały wykorzystane za zgodą właścicieli praw do nich.

Wydawnictwo HELION
ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres
<http://onepress.pl/user/opinie?pralez>
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-246-6770-3

Copyright © Michał Kopczewski 2013

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

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 nieusatysfakcjonowani
Marek Tronina 151

WYPRAWY NA OŚMIOTYSIĘCZNIKI — Z szabelką na szczyt
Krzysztof Wielicki 167

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

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 chatupy.

— **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, żebym 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 wystygnąć.

— **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. Zaskakujące, 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 wnętrze 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 Świata. 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 Świata. 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 by było 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 wydzieliłem 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 lady 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 rozumieją i zapamiętują 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?**

— Zdecydowaliśmy 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 mahoni 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 rzędów 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 mówimy 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 nieznan. 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 Bliklego. Urządził to gdzieś w swoim domku jednorodzinnym. Przysłał 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 przeciw 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 poleгло.

— **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 sklepu 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 na jutro. Resztą mógł zająć się w czasie kolejnych nocy.
- **Każdy wykonawca dla bezpieczeństwa uwzględnia 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 uwzględnia 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.

PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW
w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

TAK SIĘ ZARZĄDZA PROJEKTAMI!

Zarządzanie projektami może być naprawdę fascynujące. Wystarczy zerknąć do tej książki, aby się o tym przekonać. Oto dwanaście prawdziwych historii o przedsięwzięciach, które mimo początkowych trudności zakończyły się spektakularnym sukcesem. Rozmówcami Michała Kopczewskiego są znane osoby ze świata biznesu, sportu i życia publicznego, które podjęły się trudnych i niecodziennych zadań. Dziś dzielą się dobrymi pomysłami i lekcjami wyciągniętymi ze swoich doświadczeń. Otwarcie mówią też o potknięciach, które zdarzały im się po drodze.

Masz wyjątkową okazję przyrzeć się różnym projektom: od wypraw na krańce Ziemi aż po organizację Euro 2012. Każde z opisywanych przedsięwzięć wydaje się całkiem inne, a jednak coś je łączy: wszystkie wymagały uporów i żelaznej konsekwencji.

Ta książka to bezcenna lektura dla każdego kierownika projektu, ale może stanowić także inspirację dla wszystkich, którzy stają przed nietypowym i skomplikowanym zadaniem. Dowodzi ona, że stosowanie dobrych praktyk zarządzania projektami to gwarancja sukcesu.

Warto korzystać z dobrych wzorców.

MICHAŁ KOPCZEWSKI

Ekspert w dziedzinie zarządzania projektami i doskonalenia procesów biznesowych. Od kilkunastu lat pracuje jako konsultant i trener. Wdraża standardy zarządzania projektami w firmach i uczy menedżerów dobrych praktyk w tej dziedzinie. Jest założycielem firmy Processum, specjalizującej się w doradztwie z zakresu efektywności organizacji. Karierę doradczą rozpoczął w firmie Arthur Andersen, a następnie pracował dla PricewaterhouseCoopers, IBM i Trio Management. Współpracuje z ICAN Institute (wydawcą Harvard Business Review Polska). Jest autorem książki *Alfabet zarządzania projektami* (Onepress 2009).

Prywatnie jest miłośnikiem nietypowych wypraw i sportów. Od biznesu odpoczywa... w biegu. Regularnie uczestniczy w biegach na orientację i maratonach. W 2003 roku, jako drugi Polak w historii, ukończył Marathon des Sables na Saharze.



książki **klasy**business

Nr katalogowy: 13853



Księgarnia internetowa:
<http://onepress.pl>



Zamówienia telefoniczne:
0 801 339900



0 601 339900

one
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:
• <http://onepress.pl/promocje>
Książki najchętniej czytane:
• <http://onepress.pl/bestsellery>
Zamów informacje o nowościach:
• <http://onepress.pl/novosci>

Hellon SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
<http://onepress.pl>

Cena 39,00 zł

ISBN 978-83-246-6770-3



9 788324 667703