

## Zwinnym krokiem w stronę wsparcia dystrybutorów

Jak zastosować Scruma  
do zwiększenia kompetencji  
partnerów sprzedaży



Siemens<sup>1</sup> jest dostawcą innowacyjnych rozwiązań technologicznych w zakresie elektryfikacji, automatyzacji i digitalizacji. Od wielu lat zapewnia polskim klientom kompleksową obsługę – od projektowania i doradztwa, przez realizację dostaw i montaż, po serwisowanie i nadzór. Jednym z kanałów sprzedaży firmy są Autoryzowani Dystrybutorzy, którzy oferują dostęp do bogatej oferty oraz pomoc w doborze produktów. Siemens od pewnego czasu planował opracowanie dedykowanego programu edukacyjnego, który pomógłby pracownikom dystrybucji w usystematyzowany sposób zrozumieć jego ofertę produktową, a przez to proponować klientom rozwiązania bardziej dostosowane do ich potrzeb.

<https://siemens.com/pl/pl.html>

**SIEMENS**

„Po wewnętrznym szkoleniu wprowadzającym w zwinne metodyki pracy zdecydowaliśmy się wykorzystać tę innowację w nowym projekcie, którego celem było przygotowanie ścieżki rozwoju kompetencji technicznych dystrybutorów”

mówi pomysłodawca projektu, **Andrzej Grzegorzewski**, Head of Partner Development w Siemensie, odpowiedzialny za rozwój współpracy z Partnerami firmy, w tym dystrybutorami.

## Scrum – zwinny sposób pracy

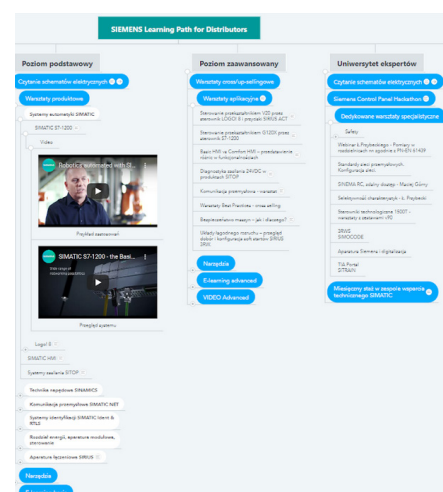
Scrum<sup>2</sup> to zwinne (Agile) podejście do prowadzenia projektów i rozwoju produktów oraz usług. Wywodzi się z obszaru tworzenia oprogramowania, gdzie w ciągu ostatniej dekady zyskał olbrzymią popularność, ale jest również z sukcesem stosowany w innych dziedzinach, takich jak sprzedaż, marketing, obsługa klienta czy produkcja sprzętu. Scrum opiera się na pracy zespołowej, co w przypadku współpracy z dystrybutorami było szczególnie istotne, gdyż miał on wykorzystać wiedzę osób z różnych działów firmy. Dodatkowo, dzięki cykliczności w sposobie dostarczania rozwiązania, podejście to umożliwia uzyskanie szybkiej informacji zwrotnej od interesariuszy – w tym przypadku dystrybutorów – oraz zmianę kierunku prac w przypadku, gdy ich oczekiwania okazują się rozbieżne z założeniami projektu.

<https://procognita.pl/post/co-to-jest-scrum>

## Interdyscyplinarny zespół z jednym, jasnym celem

Struktura Siemensu opiera się na funkcjonalnych działach w obrębie jednostek biznesowych (ang. Business Unit). Pozwala to na efektywną wymianę wiedzy w ramach danego obszaru oraz na specjalizację pracowników. Z drugiej jednak strony, taka struktura wspiera powstawanie tzw. silosów i ogranicza przepływ informacji między działami. Z punktu widzenia projektu kluczowe było wykorzystanie wiedzy z różnych obszarów, pochodzących zarówno od opiekunów handlowych dystrybutorów, pracowników technicznych ze wszystkich Business Unitów, jak i osoby z działu marketingu odpowiedzialnej za promocję programu wśród dystrybutorów. Częstym wyzwaniem takich interdyscyplinarnych zespołów jest skupianie się poszczególnych pracowników wyłącznie na zadaniach ze swojego obszaru kompetencji oraz przedkładanie bieżącej pracy działu nad prace projektowe. Doprowadza to do problemów na styku Business Unitów w sytuacji, gdy dwóch lub więcej członków zespołu jest od siebie zależnych. W efekcie, może generować konflikty i opóźniać postęp prac.

Scrum adresuje to wyzwanie poprzez wyznaczenie jednego celu dla całego zespołu. Tym samym odpowiedzialnością członka zespołu nie jest już tylko realizacja własnych, indywidualnych zadań, lecz osiągnięcie wspólnego celu. Ten cel wyznaczany jest przez tzw. Product Ownera, czyli Właściciela Produktu, który decyduje o priorytetach, pozostawiając jednak zaplanowanie, wykonanie i koordynację prac zespołowi. Inaczej mówiąc, jeżeli



jeden z członków zespołu skupi się wyłącznie na tym, co ma do zrobienia, ignorując potrzeby pozostałych współpracowników, to z dużym prawdopodobieństwem ten cel nie zostanie osiągnięty. Tym samym Scrum „wymusza” współpracę i przekazuje odpowiedzialność za sukces na poziom całego zespołu, zdejmując znaczną część presji z zewnętrznego koordynatora, który w przypadku struktury silosowej ma znikomy wpływ na członków projektu.

Oczywiście, taki rodzaj pracy wymaga też gotowości do wzięcia tej odpowiedzialności przez wszystkich członków zespołu.

„Przed startem projektu kluczowe było upewnienie się, że wszyscy członkowie zespołu są chętni do współpracy i rozumieją zarówno metodykę nowego sposobu działania, jak i cele samej inicjatywy. Dlatego zapewniliśmy wsparcie mentora Agile - tzw. Scrum Mastera, organizując wewnętrzne szkolenie ze Scruma i przeprowadzając kick-off projektu, podczas którego została określona wizja oraz stworzono wstępny plan prac”

dodaje **Andrzej Grzegorzewski**, który objął rolę Product Ownera.

## Szybka informacja zwrotna

Drugą, istotną z punktu widzenia projektu cechą Scruma, była możliwość uzyskania szybkiej informacji zwrotnej. Realizując cel zdefiniowany przez Product Ownera w krótkich cyklach czasowych, członkowie zespołu mieli możliwość sprawdzenia, czy to, co robią ma wartość z perspektywy interesariuszy. Dlatego wstępny pomysł na zbudowanie bazy wiedzy został szybko zweryfikowany z dystrybutorami. Okazało się, że ich największą potrzebą w początkowym etapie projektu wcale nie był łatwiejszy dostęp do informacji. Dużo ważniejsza okazała się możliwość łatwego skonfigurowania oferty poprzez dobór odpowiednich rozwiązań Siemens, gdyż istniejące narzędzia wymagały szczegółowej znajomości wszystkich produktów. Po uzyskaniu informacji zwrotnej, zespół w niecały miesiąc dostarczył dystrybutorom jedno, proste narzędzie, pozwalające na szybkie skonfigurowanie rozwiązań zaspokajających potrzeby klientów końcowych. W ciągu tygodnia konfigurator został przekazany kilkuset pracownikom sieci dystrybucyjnej, co pozwoliło skrócić czas doboru produktów do minimum.

## Iteracyjny wybór rozwiązania

Po dostarczeniu narzędzia do prostej konfiguracji rozwiązań Siemens, zespół ponownie skupił się na opracowaniu programu edukacyjnego. Pracując w krótkich cyklach – tak zwanych iteracjach – na bieżąco upewniał się, że przygotowywane rozwiązanie spełnia potrzeby dystrybutorów. W trakcie kolejnych spotkań została dopracowana lista ich potrzeb oraz potencjalne materiały szkoleniowe. Bazując na tej informacji, zespół doszedł do wniosku, że prosta baza wiedzy, choć spełniałaby założenia projektu, nie osiągnęłaby jego celu – nie zagwarantowałaby, że dystrybutorzy zdobędą wymaganą wiedzę techniczną i będą mogli skutecznie proponować końcowym klientom optymalne rozwiązania.

Ostatecznie zespół zdecydował się na poszukiwanie platformy szkoleniowej, która spełniałaby potrzeby dystrybutorów. Szybko okazało się, że wewnętrzne, globalne rozwiązanie Siemens nie oferuje pewnych krytycznych funkcjonalności wskazanych przez dystrybutorów, takich jak możliwość raportowania postępów w nauce poszczególnych pracowników dystrybutora, czy panel administratora dla menedżerów firm. W związku z tym, zespół zwrócił się do zarządu o przyznanie funduszy na stworzenie dedykowanej aplikacji – “Akademii Partnerów Siemens”.

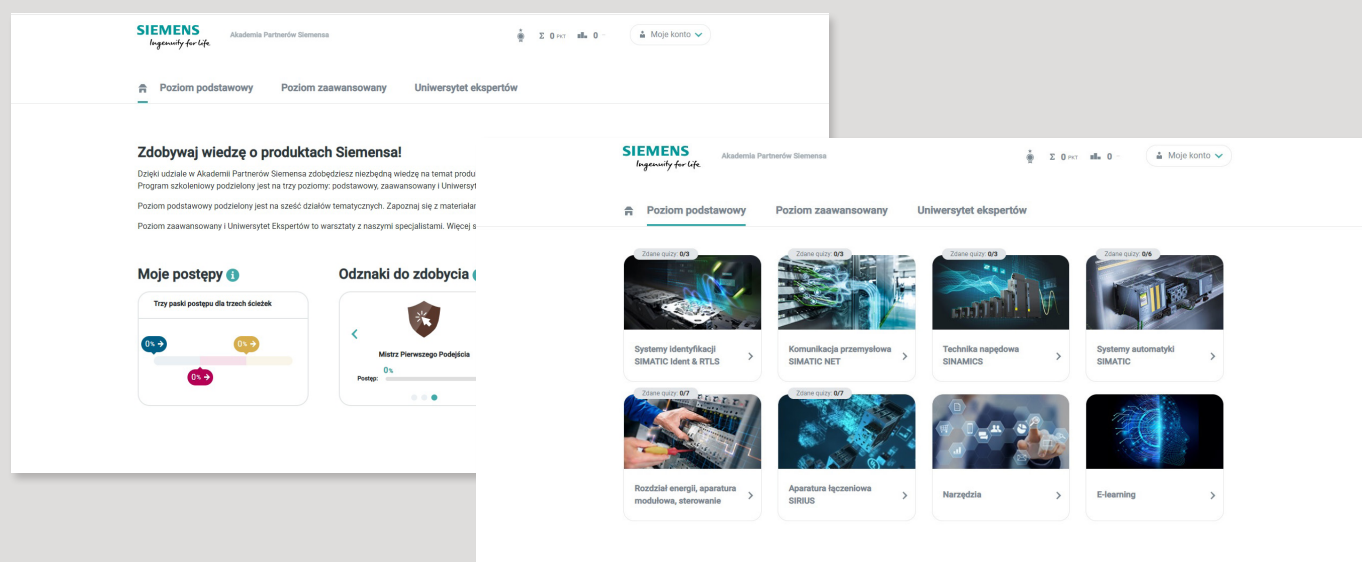
„Rok 2020 udowodnił, że firmy, które chcą skutecznie działać, adaptując się do potrzeb rynku, muszą również posiadać mechanizmy iteracyjnego zapewniania funduszy. Dzięki temu, mogą wykorzystać nadarżające się okazje i wspierać inicjatywy przynoszące największą wartość”

mówi Tomasz Wykowski,  
Certyfikowany Trener Scruma  
z firmy ProCognita.

## Sukcesy pomagają w motywacji

Jedną z zalet iteracyjnego podejścia jest częste dostarczanie wartości klientowi. Widoczne postępy pracy są budujące dla członków zespołu. Jak podsumował jeden z nich: “sukcesy pomagają w motywacji”. Jednak stworzenie dużej platformy wymaga czasu, a dostarczenie jej w mniejszych partiach było możliwe tylko przy podziale na poziom podstawowy i zaawansowany. Dodatkowo, członkowie zespołu wcięż byli zaangażowani w realizację zadań w ramach swoich działów, co

powodowało, że nie zawsze mieli czas na pracę nad programem edukacyjnym. Generowało to opóźnienia i potwierdziło sugestie Scruma, by tworzyć zespoły dedykowane. Oznacza to oczekiwanie, że wszyscy pracujący w zespole będą do niego przypisani na pełen etat. Kolejnym wyzwaniem było nierównomierne obciążenie pracowników zadaniami. Na przykład, w momencie gdy doradcy techniczni mieli wiele pracy związanej z nagrywaniem filmów edukacyjnych, czas reszty zespołu pozostawał niewykorzystany. Wizja wspólnego celu doprowadziła zespół do dyskusji na temat wspierania “przeciążonych” osób i odkrycia, że choć część zadań (jak na przykład stworzenie wkładu merytorycznego) wymaga wiedzy specjalistycznej, to inne (na przykład nagranie filmu), mogą być wykonane przez pozostałe osoby. Dzięki temu zespół mógł skupić się na wspólnym dostarczaniu kolejnych elementów na potrzeby platformy.



## Zaangażowanie użytkowników

W trakcie prac nad nową platformą zespół na bieżąco zbierał informacje zwrotne od przyszłych użytkowników. Jednak dopiero uruchomienie systemu pokazało ich zaangażowanie. Użytkownicy bardzo pozytywnie przyjęli Akademię, komentując jej start słowami: „bardzo dobrze, że w jednym miejscu zawarte zostały potrzebne mi podstawowe informacje”, a jednocześnie szybko wychwycili wszystkie niedoskonałości, co umożliwiło wprowadzenie poprawek. O ich zaangażowaniu świadczy fakt, że sami upominali się o naliczenie punktów w quizach wiedzy. Zainteresowanie szybko przerosło oczekiwania

zespołu, gdy zamiast spodziewanych 80 osób, na koniec roku 2020 na platformie działało aktywnie ponad 200 użytkowników.

Bazując na otrzymanej informacji zwrotnej od klientów, z której wynikało, że nie mogą doczekać się rozbudowanej wersji narzędzia, zespół przygotował poziom zaawansowany Akademii, a w planach ma również opracowanie Uniwersytetu Ekspertów. Zdecydowano się także udostępnić platformę wszystkim pracownikom Siemensu, dostarczając im narzędzie do wygodnego zdobywania wiedzy na temat oferowanych rozwiązań.

## Dalsze kroki – zwiększamy zwinność organizacji

Przygotowanie platformy edukacyjnej pokazało, że zwinne podejście pozwala na efektywną współpracę osób z różnych działów. Pomimo silosowej struktury, pracownicy chcą i mogą pracować razem. W Siemensie tworzone są kolejne inicjatywy, do których zgłaszają się ochotnicy z różnych działów. Powołane zostały interdyscyplinarne zespoły dedykowane rozwojowi biznesu w poszczególnych branżach przemysłowych, takich jak Automotive, Food & Beverages, Intralogistics i innych.

„Wiedzę zdobytą w trakcie prac nad Akademią Partnerów Siemensu wykorzystujemy również do wdrażania zwinnych metodyk pracy na poziomie całego Siemensu w Polsce. Powołaliśmy AGILE Community, której celem w pierwszej kolejności jest stworzenie środowiska do pracy w zespołach zwinnych w całej spółce. Jako lider grupy „New Normal” wraz z ponad 50-osobowym zespołem złożonym z przedstawicieli różnych części Siemensu, opracowujemy i wdrażamy szereg rozwiązań oraz inicjatyw w obszarach Leadership and Culture, Hybrid Working i Employee well-being, wspierających pracę w „nowej normalności”, której doświadczamy na co dzień”

podsumowuje Andrzej Grzegorzewski.



## Podziękowania

„Chcielibyśmy bardzo podziękować wszystkim współtwórcom i uczestnikom zespołu Akademii Partnerów Siemens. Byli to: Jakub Anyszka, Dariusz Baraniak, Łukasz Barton, Marcin Bielewicz, Adam Bombalski, Adam Czarzaty, Rafał Jaszczak, Luiza Rachubińska, Monika Rozpłoch-Mróż i Sławomir Szymków. Wyrazy uznania kierujemy również do Piotra Grychtoła, który wspierał projekt w roli Scrum Mastera. Oczywiście nie możemy też nie wspomnieć o głównych beneficjentach programu, czyli Autoryzowanych Dystrybutorach Siemens - m. in. Alfa Elektro, Elmark, GRODNO, Kaczmarek Electric, NM-D, Staport, Sernet i TIM, którzy na bieżąco przekazując swoje obserwacje i sugestie, tworzyli Akademię razem z zespołem.”

mówi koordynatorka programu, **Anna Skrzypecka** z Siemens.

Jeśli chcesz dowiedzieć się, jak skutecznie wdrażać zwinne metodyki pracy nawet w dużych, silosowych organizacjach, zapraszamy do kontaktu:

**Andrzej Grzegorzewski,**  
Head of Partner Development, Siemens,  
[Andrzej.Grzegorzewski@siemens.com](mailto:Andrzej.Grzegorzewski@siemens.com)

**Anna Skrzypecka,**  
Marketing Specialist, Siemens,  
[Anna.Skrzypecka@siemens.com](mailto:Anna.Skrzypecka@siemens.com)

**Tomasz Wykowski,**  
ProCognita,  
[Tomasz.Wykowski@procognita.pl](mailto:Tomasz.Wykowski@procognita.pl)