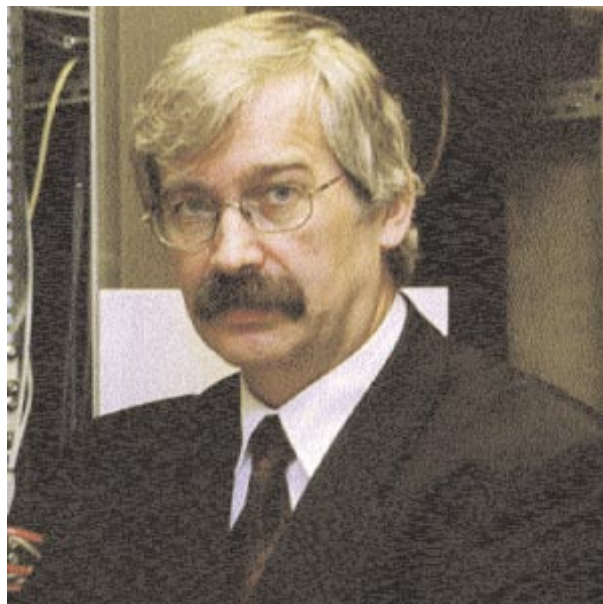
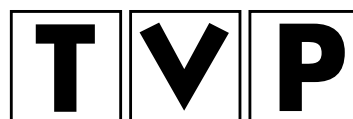


Siła jedności



Jeżeli organizacja ma być sprawna, powinna mieć ujednoczone procesy biznesowe. Te z kolei są wspierane przez skonsolidowane rozwiązania informatyczne. Ujednoczenie infrastruktury i standaryzacja dają większe bezpieczeństwo i niższe koszty obsługi i serwisu.

Waldemar Listowski, Dyrektor Ośrodka Informatyki i Telekomunikacji w Telewizji Polskiej



Przed pięciu laty, w obliczu problemu roku 2000, niewiele mówiło się o konsolidacji jako procesie odnoszącym się do organizacji czy systemów informatycznych w szczególności. Mimo to, właśnie w tym okresie należy szukać początku procesów konsolidacyjnych w Telewizji Polskiej.

Przeprowadzona w 1999 r. reforma Telewizji Polskiej, instytucji o ponad 50 letniej historii, zakładała daleko idące zmiany. Firma została podzielona na kilkadziesiąt jednostek organizacyjnych, z czego ponad połowa miała prowadzić samodzielną księgowość. Przede wszystkim jednak TVP miała precyzyjnie określić swoje koszty i wskazać źródła ich powstawania. W owym czasie było to niemożliwe. Konieczne było przeprowadzenie zmian organizacyjnych i wdrożenie narzędzi, które umożliwiłyby osiągnięcie celów reformy.

„Pierwszym krokiem na tej drodze było wdrożenie systemu centralnego, tworzącego jednorodne środowisko obejmujące wszystkie jednostki, lecz gwarantującego zachowanie ich autonomii” – wyjaśnia Waldemar Listowski, dyrektor Ośrodka Informatyki i Telekomunikacji w TVP. Zakończony sukcesem projekt pozwolił podjąć dalsze działania konsolidacyjne, które wpłynęły na zmniejszenie kosztów i zwiększenie efektywności TVP.

Wieża Babel

W 2000 r. w każdym z oddziałów TVP funkcjonowały odrębne systemy finansowo-księgowo i kadrowo-płacowe, a często również systemy obsługujące środki trwałe. Na policzenie ich producentów nie starczyłoby palców obydwu rąk. W ramach samego ośrodka centralnego w Warszawie funkcjonowało 26 jednostek organizacyjnych, z których część, np. Biuro Reklamy, TAI czy agencje produkcyjne, posiadała samodzielną finansową. „W centrali działał system finansowo-księgowy, który umożliwiał agregowanie danych z poszczególnych jednostek wewnętrznych. Teoretycznie działał, jednak nie mogliśmy spać spokojnie. Obawiając się awarii nie mogliśmy zbyt wiele w nim zmieniać” – wspomina Waldemar Listowski. Informacje o sytuacji finansowej TVP można było uzyskać dzięki zagregowanemu planowi kont, ale w praktyce pojawiały się w nim niespójne dane.

Konsolidacja danych finansowych czy kadrowo-płacowych prowadzona była w całej spółce ręcznie w oparciu o sprawozdania miesięczne z poszczególnych systemów. Wszystkie informacje były przenoszone na dyskietkach i agregowane za pomocą

arkusza kalkulacyjnego. Dzięki mrówczej pracy wielu osób można było zaprezentować je zarządowi, który i tak otrzymywał ostatecznie dane dość ogólne i prezentujące sytuację firmy z dużym opóźnieniem. O skali problemów niech świadczy fakt, że tworzenie listy płac trwało 12 godzin, a wygenerowanie raportu o średnim zatrudnieniu zajmowało 5 dni.

W styczniu 2001 r. TVP uruchomiła nowy system wspierający zarządzanie przedsiębiorstwem – SAP R/3. Waldemar Listowski przekonuje, że skala trudności, z jakimi zmierzył się zespół projektowy, nie miała w Polsce precedensu. „Zakres i skala wdrożenia sprawiają, że trudno porównać ten projekt z innymi. Wdrożyliśmy praktycznie wszystkie moduły. System został także rozbudowany o funkcje dodatkowe” - mówi Waldemar Listowski.

Cena sukcesu

Wysiłek został nagrodzony. Wdrożenie przyniosło oczekiwane efekty. Zgodnie z planem system SAP skonsolidował i unormował całą organizację, pozwalając na precyzyjne przypisywanie kosztów poszczególnym procesom biznesowym. Udało się zapewnić przejrzystość danych i bezpieczny dostęp do nich. Czas tworzenia listy płac skrócił się do 2 godzin, opracowanie raportu o zatrudnieniu zajmuje 15 minut. Komplet informacji niezbędnych do zarządzania firmą przechowywany jest w jednym miejscu. Poznanie kosztów produkcji wymaga zaledwie kilkakrotnego kliknięcia myszką. Projekt ten przyczynił się do również do uporządkowania samych procesów biznesowych. Wprowadzone elementy zarządzania obiegiem dokumentów pozwoliły scalić organizację. Dziś w każdej jednostce organizacyjnej najważniejsze procesy zostały ustandaryzowane. Ponadto system zarządzania obiegiem dokumentów sprawił, że pracownicy nie mogą bez konsekwencji opóźnić wykonywania pewnych zadań, ponieważ wpływa to na opóźnienie całego procesu.

Pierwszy okres funkcjonowania nowego systemu był dla całej organizacji szokiem. Korzyści, jakie przyniosła konsolidacja, wiązały się z nowymi wyzwaniem. Zmieniła się filozofia działania TVP. Systemy finansowe



zostały zastąpione przez system zarządczy, co oznaczało dla wielu osób znaczny wzrost liczby obowiązków. Okazało się na przykład, że kontrolingiem zajmuje się co piąta osoba w firmie. Kilkuset osobom przybyły także obowiązki związanych z obsługą zamówień, począwszy od ołówków, a skończywszy na dekoracjach scenicznych.

„Centralizacja zasobów oznacza konieczność zadbania o bezpieczeństwo. Trzeba stworzyć infrastrukturę zapasową, która pozwoli firmie funkcjonować w wypadku awarii. Dziś trudno nam wyobrazić sobie działanie bez systemu centralnego” – Atutem TVP była zbudowana uprzednio przez Digital Equipment (Obecnie HP) infrastruktura sieci korporacyjnej, mówi Waldemar Listowski. Umożliwiło to nam rozpoczęcie wdrożenia. Oczywiście, z uwagi na skokowy wzrost potrzeb musieliśmy zapewnić wzrost wydajności sieci rozległej. Zwłaszcza, że poprzednio ta sama sieć obsługiwała również łączność z Internetem i pocztę elektroniczną.

Z projektem wiązała się również głęboka konsolidacja infrastruktury serwerowej, której architekturę oparto o technologię firmy HP. Zwiększyła się również odpowiedzialność administratorów systemów. Przed 2001 r. opiekowali się oni stosunkowo niewielkimi systemami oddziałowymi. Teraz ich błędy mogą odbić się na całej firmie. Nieuniknionym, negatywnym skutkiem całego projektu okazała się silna specjalizacja administratorów, z których żaden nie obejmuje już działania całego systemu. Uzależnia to firmę od poszczególnych pracowników i rodzi konieczność utrzymania specjalistów „na zapas”.

Blisko związani z administratorami użytkownicy systemów w oddziałach terenowych poczuli się nieco osamotnieni w sytuacjach problemowych. Centralizacja eliminuje osobiste relacje pomiędzy użytkownikami a administratorami. W pewnym zakresie rolę administratorów oddziałowych przejęli kluczowi użytkownicy, przedstawiciele jednostek biznesowych, którzy uczestniczyli w procesie wdrożenia. Jeśli oni nie potrafią rozwiązać problemu użytkownika, przekazywany jest on do pracujących w centrali administratorów odpowiedzialnych za grupę danych funkcji w systemie.

Jak kostki domina

Problemy powoli udaje się rozwiązywać, a rozpoczęcie procesów konsolidacyjnych pociąga za sobą następne, które pozwalają powiększyć osiągnięte korzyści. Konsolidacja systemów aplikacyjnych wiązała się z konsolidacją serwerów oraz pamięci masowych. Dzięki temu oddziały nie muszą już utrzymywać własnych serwerów, które znacznie szybciej trafiają do informatycznego lamusa niż urządzenia wykorzystywane w dużych centrach danych obsługujących systemy centralne. Zatrudnieni w oddziałach informatycy nie muszą poświęcać czasu na ich obsługę.

Warto zauważyć, że konsolidacja - przynajmniej w obrębie działu informatyki - nie spowodowała drastycznego zmniejszenia liczby pracowników. „Nawet przy wykorzystaniu zdalnych narzędzi do zarządzania, w oddziałach musi pozostać chociaż jedna osoba oferująca na miejscu wsparcie użytkownikom. Jednak zdjęcie z lokalnych informatyków wcześniejszych obowiązków umożliwiło przydzielenie im nowych zadań” – mówi Waldemar Listowski. Ogólna liczba pracowników w firmie uległa zmniejszeniu z ok. 6 tys. osób do ok. 5 tys., ale trudno ograniczenie zatrudnienia przypisać jednoznacznie konsolidacji systemów i infrastruktury ze względu na wielość zachodzących w spółce przemian.

Na informatykę miały też wpływ procesy konsolidacyjne zapoczątkowane na poziomie organizacyjnym. Wcześniej działy informatyki w jednostkach terenowych posiadały znaczną autonomię. Trudno było osiągnąć zadowalający poziom standaryzacji infrastruktury, ponieważ centrala nie dysponowała możliwościami wpływania na politykę inwestycyjną oddziałów. Podporządkowanie ich centrali zmieniło sytuację. „Jeśli organizacja ma być sprawna, musi być jednolita. Obecnie dążymy do maksymalnego ujednoczenia infrastruktury” - mówi Waldemar Listowski. Standaryzacja przebiega niejako na przekór ograniczeniom nakładanym na firmę przez ustawę o zamówieniach publicznych. „Pewną standaryzację daje się uzyskać, ale nie jest to poziom, którego oczekujemy, gdyż w specyfikacji zamówienia nie możemy określać marki produktów.

A przecież standaryzacja daje większe bezpieczeństwo i niższe koszty obsługi i serwisu” - tłumaczy Waldemar Listowski.

Proces trwa

Obecnie TVP przygotowuje się do kolejnych etapów konsolidacji. Planowana jest m.in. centralizacja systemów druku, gdyż w tej chwili jego koszty są bardzo wysokie. Problem po części wynika z tego, że od lat przyjętą praktyką było wyposażanie każdego komputera w drukarkę. „Im więcej drukowane jest w jednym miejscu, tym mniej to kosztuje” – przekonuje Waldemar Listowski. Dział informatyki konsekwentnie

zmierza do konsolidacji, gdyż przyniesie ona ogromne oszczędności, pozwoli wprowadzić kontrolę kosztów i działań użytkowników. Informatycy napotykać jednak na opór tych ostatnich. Wprowadzanie drukarek sieciowych odbierane jest jako zamach na ich przywileje. Nieco inaczej sytuacja wygląda w przypadku konsolidacji zasobów dyskowych. „Nakłaniamy użytkowników do przechowywania danych na dyskach sieciowych. To znacznie podnosi bezpieczeństwo. Niemniej, ze względu na przyzwyczajenia, użytkownicy nadal nie wykorzystują adekwatnie do możliwości” - mówi Waldemar Listowski.

www.hp.pl/konsolidacja

