

## Wszystko o ITSM

▶▶▶  
w raporcie

# 13

**narzędzi  
do zarządzania  
usługami  
IT Service  
Management**

Czytaj str. 3

**IT Service  
Management  
dla każdego**

Czytaj str. 2

**Poznaj  
najważniejsze  
zasady  
zarządzania  
usługą IT w  
oparciu o ITIL!**

Czytaj str. 6

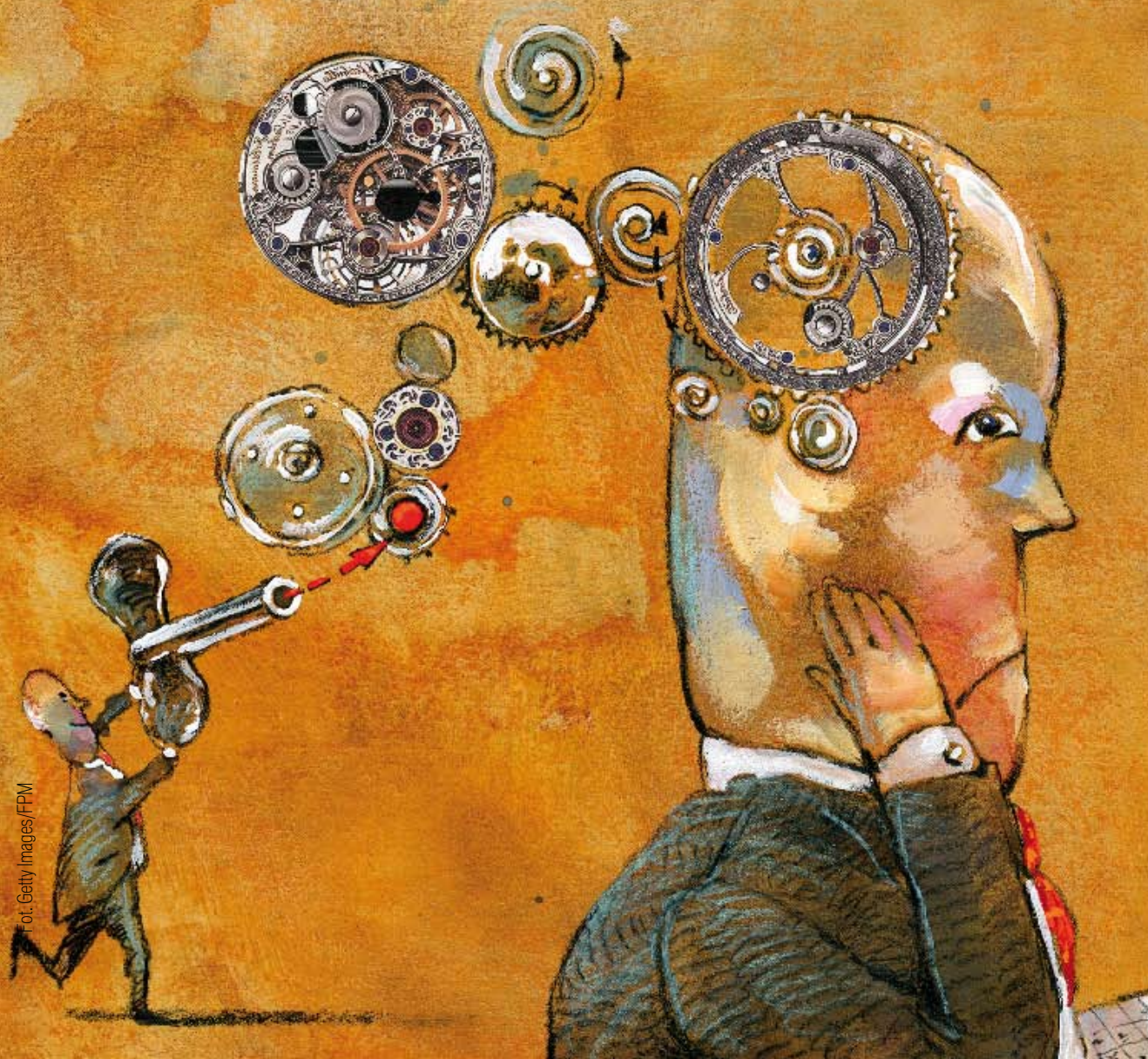
**Jak  
w praktyce  
wygląda  
zarządzanie  
działem  
wsparcia IT!**

Czytaj str. 18

**25 prawd  
o wsparciu  
technicznym**

Czytaj str. 11

[WWW.COMPUTERWORLD.PL](http://WWW.COMPUTERWORLD.PL)





## Rewolucja w zarządzaniu usługami IT

Nie ma chyba na świecie firmy, której pracownicy byliby zadowoleni ze współpracy z działem IT. Użytkownicy systemów są rozczarowani poziomem wsparcia udzielanego przez dział help desk, obojętne, czy wewnętrzny, czy zewnętrzny. Użytkownicy systemów IT zwykle mają poczucie, że ich zgłoszenia są przyjmowane zbyt opieszale, a usunięcie awarii zajmuje zbyt wiele czasu. Szefowie działów biznesowych mają poczucie, że systemy wdrażane przez IT dostarczane są z dużym opóźnieniem i nie odpowiadają ich potrzebom i oczekiwaniom.



Z czasem rozczarowanie po stronie użytkowników biznesowych i frustracja specjalistów IT, którzy siedzą po nocach w pracy by usprawnić istniejące systemy IT prowadzi do otwartego konfliktu.

Konflikt ten to objaw poważniejszej choroby wynikającej z niespójności strategii działania pionów odpowiedzialnych za IT z działami biznesowymi firmy, widoczne zarówno na poziomie utrzymania, jak tworzenia nowych rozwiązań. Problem ten jest znany od co najmniej od dwóch dekad, tyle bowiem lat liczą sobie zbiory najlepszych praktyk w dziedzinie zarządzania IT takie jak ITIL (IT Infrastructure Library).

W ostatnich latach rozwiązanie tego problemu stało się jednym z podstawowych priorytetów organizacji, niezależnie od skali i charakteru ich działalności. Usługi realizowane przez IT zaczęły być traktowane jak każdy z zasobów, którymi dysponuje przedsiębiorstwo. Biblioteka ITIL, której trzecia wersja właśnie ujrzała światło dzienne, obrosła szeregiem publikacji będących interpretacją i rozwinięciem koncepcji zawartych w zbiorze. Rekomendacje z zakresu zarządzania usługami IT (ITSM, czyli IT Service Management) stały się odrębną dziedziną wiedzy z pogranicza biznesu i IT.

Popyt na wiedzę z dziedziny ITSM jest coraz większy. Według Carla Greinera, wiceprezesa firmy analitycznej Ovum projekty związane z usprawnieniem wsparcia procesów biznesowych przez IT oraz usprawnieniem i standaryzacją metod komunikacji pomiędzy działami technologicznymi i resztą firmy ma za sobą około 20% przedsiębiorstw z listy 2000 największych firm na świecie. Kolejne 65% właśnie rozpoczyna przedsięwzięcia z tego zakresu.

Jakie wzorce z zakresu ITSM są najczęściej używane przy reorganizacji procesów związanych z IT w firmie. Według badań przeprowadzonych w 2006 roku przez Ovum zdecydowanie najpopularniejszym zbiorem praktyk jest ITIL (71%). Pozostałe to popularna zwłaszcza w Stanach Zjednoczonych metoda Six Sigma (22%), zbiór Business Service Management stworzony przez BMC Software (18%), COBIT (15%), ISO 20000 (14%), CMI (12%), ISO 27000 (7%).

Dlaczego standaryzacja procesów wsparcia IT ma takie znaczenie? W biznesie, który coraz bardziej zależy od komputerów sprawność zarządzania usługami IT staje się źródłem przewagi konkurencyjnej, a także wyrażeniem oszczędności. Zdaniem analityków Ovum sprawne zagospodarowanie IT może podnieść efektywność przedsiębiorstwa nawet o 25% usprawnienie efektywności przedsiębiorstwa. Usprawnia komunikację pomiędzy IT i działami biznesowymi firmy. Znosi tradycyjne podziały na informatyków i resztę firmy. Pozwala na sprawne dostosowanie poziomu poszczególnych usług IT do potrzeb każdego z działów biznesowych firmy.

# Przegląd narzędzi klasy ITSM

Wybór narzędzia ITSM zależy od oczekiwań organizacji, celów biznesowych, dojrzałości procesów, używanych systemów, z którymi będzie integrowany ITSM i wielu innych elementów.

**K. Kocko, M. Florys, P. Słowikowski**



## Service Desk

Wszystkie analizowane systemy dobrze wspierają Service Desk. Umożliwiają rejestrację incydentów za pomocą portalu użytkownika, w większości wraz z bazą rozwiązań możliwych do zastosowania przez użytkownika.

Inne kanały kontaktu to e-mail, SMS oraz IVR. Niektóre systemy (patrz tabela) korzystają także z technologii CTI (Computer-Telephony Integration). Zapewniają również użytkownikom portalu dostęp do bazy rozwiązań do samodzielnego zastosowania.

Każdy z badanych systemów ma szereg cech dodatkowych:

Altair HelpDesk zapewnia automatyczną identyfikację zasobów zgłaszającego i pobieranie wszystkich dostępnych informacji o informującym, wraz z listą ostatnich zgłoszeń.

Atmosfera Service Desk proponuje podpowiadanie problemu, którego może dotyczyć dane zgłoszenie.

BMC Remedy IT Service Management natomiast wprowadza ułatwienia rejestracji i klasyfikacji w formie skryptów, drzew decyzyjnych, automatycznej klasyfikacji i przypisywania do grup wsparcia.

ExpertDesk daje możliwość analizy powiązań między zgłoszeniami, korelacji zgłoszeń i zasobów oraz opcję definiowania kryteriów wyszukiwania zgłoszeń z dostępem do historii zgłoszeń klienta.

## Zarządzanie incydentami

Wszystkie systemy zawierają podstawowe funkcje obsługi procesu Zarządzania incydentami, takie jak: możliwość tworzenia, modyfikacji i zamykania incydentów wraz z wyborem usługi, na którą dany incydent wpływa.

Aplikacje pozwalają na klasyfikację incydentów, tworzenie modyfikowalnej listy kategorii oraz przyporządkowywania specyficznych kodów zamknięcia. Zapewniają automatyczne przekazywanie i powiadamianie o incydentach poszczególnych grup wsparcia



## Język

Większość opisywanych systemów jest dostępna w wielu wersjach językowych. Tylko systemy asyst firmy Axios oraz Epicor Clientele nie mają jeszcze polskiej wersji (zgodnie z deklaracjami dostawców dodanie nowego języka jest możliwe w ciągu kilku tygodni). BMC jest co prawda dostępny w wersji angielskiej, ale po polsku oferuje portal do zgłaszania incydentów przez użytkowników. Epicor również jest przygotowany do szybkiej lokalizacji. Z przedstawianych w zestawieniu systemów jedynie Oracle nie daje wciąż takiej możliwości.

**N**asze zestawienie objęło narzędzia najłatwiej dostępne na rynku polskim. W opracowaniu znalazły się te, których producenci odpowiedzieli na ankietę z zapytaniem o cechy oferowanego systemu. Ostatecznie analizie poddaliśmy 13 systemów: ServiceDesk Plus 7.0, Altar HelpDesk 3.24, Atmosfera Service Desk v.5.0, assist by Axios Systems 7.5, BMC Remedy IT Service Management 7.0, Unicenter Service Desk r.11.x, Epicor ITSM 8.2.1, FrontRange IT Service Management 5.06, HP OpenView ServiceCenter 6.2, IBM Tivoli Service Management (CCMDB 1.2 TSD 6.2.1), ExpertDesk 6.6.5, Oracle Enterprise Manager Grid Control 10g Release 3, SolveDirect ServiceDesk SD\* 4.5.

Ankieta, którą przedstawiono producentom badanych systemów,

została przygotowana w oparciu o bibliotekę najlepszych praktyk ITIL. Zawierała kilkaset pytań, dotyczących procesów, których dotyczą. Do porównania wykorzystano również zestawienie publikowane przez firmę Pink Elephant, która bada zgodność narzędzi ITSM z procesami biblioteki ITIL.

Wśród badanych znalazły się tylko dwa systemy rodzimej produkcji: Altar HelpDesk i Atmosfera Service Desk. Zagraniczni dostawcy pozostałych systemów w większości posiadają w Polsce swoje przedstawicielstwa. Wyjątkiem są: BMC Software - reprezentowana przez CompFort Meridian Polska, Epicor Software - reprezentowany przez Qumak-Sekom, FrontRange Solutions - działający wspólnie z integratorami oraz Axios (producent systemu ServiceDesk Plus, oferowanego w Polsce przez Helpdesk.pl) - dopiero przygotowująca się do wejścia na polski rynek.

W zestawieniu nie znalazły się systemy, których producenci nie odesłali nam ankiety, a także kilka rozwiązań, wdrożonych w spółkach-matkach firmy należącej do międzynarodowego koncernu, które nie są oferowane na naszym rynku. Przykładem jest chociażby ING Bank Śląski, który używa systemu firmy Touchpaper, niedostępnego na naszym rynku.

### Zmiany, zmiany, zmiany...

Miniony rok obfitował w ważne dla rynku systemów ITSM wydarzenia. Najważniejszym z naszej lokalnej perspektywy było przyznanie przez firmę Pink Elephant certyfikatu PinkVerify Service Support narzędziu

## Architektura i interfejs

Wszystkie systemy można nabyć „z półki”. Coraz popularniejszy staje się outsourcing systemów, gdzie sami producenci albo integratorzy dostarczają je w modelu ASP (Application Service Providers), choć nie wszystkie firmy oferują taką usługę. Większość narzędzi wspiera wiele systemów operacyjnych. Wyjątkiem są Altar HelpDesk i IBM Tivoli, które nie wspierają systemów typu Windows oraz Atmosfera Service Desk i FrontRange IT Service Management, która jest dostępna tylko w wersji na Windows. Większość systemów nie wymaga instalowania aplikacji klienckich, zapewniając dostęp poprzez przeglądarkę WWW. Wyjątkiem jest Epicor ITSM, który wykorzystuje aplikacje typu Smart Client. Systemy mogą być w całości zarządzane przez sieć. Wyjątkiem jest Axios, w którym pewne funkcje administracyjne wykonywane są z użyciem klienta Windows. Wszystkie systemy oferują możliwość personalizacji interfejsu użytkownika bez potrzeby programowania. Zapewniają

skalowalność i możliwość rozbudowy. Epicor ITSM standardowo jest dostarczany z SDK (Software Development Kit), dzięki któremu klient może sam modyfikować funkcjonalność. Dają także możliwość integracji z innymi narzędziami, przede wszystkim monitorującymi. A dzięki konektorom coraz częściej umożliwiają integrację systemów różnych producentów. Dzięki temu rozwiązania np. BMC mogą korzystać z systemów monitorujących. Do każdego z systemów producent oferuje program szkoleniowy z zakresu użytkowania oraz administracji, a także wsparcie w zakresie wdrażanego narzędzia. Prawie wszystkie systemy (od niedawna także Epicor, FrontRange oraz ExpertDesk) mają interfejs mobilny. Atmosfera proponuje dedykowanego klienta na PocketPC. To istotna funkcja zwłaszcza z punktu widzenia techników firm serwisowych IT, którzy mogą na bieżąco uzupełniać informacje o dokonywanych naprawach oraz odbierać zgłoszenia z Service Desk.

Atmosfera Service Desk v.5.0 firmy ATM SA. To jedyny taki certyfikat dla polskiego producenta.

Na światowym rynku byliśmy świadkami ciekawych przejęć. Siebel został włączony do Oracle'a. W firmę FrontRange Solutions zainwestował jeden z największych na świecie prywatnych funduszy kapitałowych Francisco Partners. HP przejęło najpierw firmę Peregrine, a na początku 2007 r. koncern Mercury.

Po dokonaniu ciekawych zakupów na rynek powrócił także IBM z odnowionym Tivoli. Koncern przejął m.in. firmę Micromuse, producenta oprogramowania Netcool, zawierającego ciekawe rozwiązania z obszaru SLM i Zarządzania konfiguracją, a także MRO Software, dostawcę systemu Maximo. Dzięki temu Tivoli przestało być jedynie narzędziem wspierającym Help Desk i grupy wsparcia. W tyle nie pozostał także

(w zależności od ustawień własnych), a także do zewnętrznych organizacji wsparcia. Wszelkie operacje na danych są odpowiednio zabezpieczone dzięki rejestracji historii modyfikacji.

Niektóre pola, takie jak czas i data rejestracji, osoba zgłaszająca, osoba rejestrująca incydent, są obowiązkowe. Większość z nich jest wypełniana automatycznie.

Poza Epicor ITSM wszystkie narzędzia umożliwiają ustalanie relacji pomiędzy incydentami, znanymi błędami i problemami. Pozwalają na rozwiązanie wszystkich incydentów powiązanych z problemem w sytuacji, gdy znany błąd zostanie rozwiązany.

Umożliwiają również przeglądanie, szacowanie i planowanie zmiany. Mogą

dostarczyć rozwiązanie istniejącego incydentu (w Altar HelpDesk uruchomienie tej funkcji wymaga zmian w kodzie).

Wszystkie systemy oferują również dostęp do bazy wiedzy w celu wsparcia diagnozy incydentu i jego rozwiązania.

### Zarządzanie problemami

Tak jak w przypadku Zarządzania incydentami, wszystkie narzędzia umożliwiają tworzenie, modyfikację i zamykanie problemów. Dają możliwość przekazywania problemów do zdefiniowanych grup wsparcia, a także automatycznej eskalacji problemów, po przekroczeniu zdefiniowanych wcześniejszych progów.

Poszczególne grupy wsparcia mają dostęp do historycznych danych prob-

lemów i znanych błędów, co pozwala na sprawniejsze ich rozwiązanie.

Poza SolveDirect ServiceDesk SD2 wszystkie narzędzia umożliwiają powiązanie i utrzymywanie relacji między znanymi błędami a prośbami o zmianę. Wszystkie też umożliwiają przypisanie elementu konfiguracji do problemu oraz powiązanie i utrzymanie relacji pomiędzy incydentami i problemami. Dają także możliwość komunikowania raportów ze statusu i postępu prac oraz rozwiązań tymczasowych do pracowników Service Desk.

### Zarządzanie wiedzą

Zarządzanie wiedzą jest częścią wszystkich systemów. Taka baza wiedzy jest dostępna przez Internet oraz z poziomu

modułów Zarządzania incydentami i problemami. Baza wiedzy daje możliwość wyszukiwania danych w polach opisu (incydentu/problemu/service request) bądź w polu rozwiązania.

### Zarządzanie zmianami

W zakresie Zarządzania zmianami badane systemy umożliwiają rejestrowanie próśb o zmianę oraz klasyfikację i śledzenie cyklu życia zmiany. Wszystkie dają również możliwość budowania reguł oceny i akceptacji zmiany. Przy odrzuceniu prośby o zmianę, w narzędziach wymuszają na osobie odrzucającej zmianę opisanie powodu odrzucenia.

Prośby o zmianę są przekazywane do osób należących do CAB (Change Advisory Board, czyli komórki odpowie-

Microsoft, który zaanonsował inwestycję w rozwój narzędzi ITSM i wydał kilka aplikacji współdziałających m.in. z MS SMS.

## Polski rynek na tle świata

Producenci najlepszych systemów klasy ITSM często nie są zainteresowani wejściem na polski rynek. Zakładają, że firmy w Polsce są za małe, aby korzystać z takich rozwiązań.

W Polsce na dobre zagrośli rozwiązania firm takich jak BMC, CA i HP. Na nasz rynek próbuje wejść wspomniany już Axios. IBM, którego Tivoli przez długi czas praktycznie nie było obecne na rynku nowych wdrożeń, pojawia się z rozwiniętym narzędziem.

Co się jednak stanie, gdy rynek dużych odbiorców systemów ITSM ulegnie nasyceniu? Plany rozwoju systemów i ostatnie akwizycje pokazują, że najważniejsze rozwiązania przestają skupiać się tylko na operacyjnej części IT opisywanej przez ITIL. Idą w kierunku zarządzania całym pionem IT np. w ujęciu IT Governance. Dobrym przykładem jest tu HP, które oprócz Peregrine, producenta świetnego systemu Asset Center, przejęło firmę Mercury, dostawcę jednego z najlepszych rozwiązań wspierających IT Governance.

Rozwiązania adresowane do tej pory do firm o średnio skomplikowanej infrastrukturze informatycznej, takie jak: Epicor Clientele, FrontRange ITSM czy Mansystems ExpertDesk, zbudowany na platformie BMC ARS, są poszerzane o funkcje dla klientów bardziej wyrafinowanych rozwiązań. Ich do-

stawcy budują konektory do systemów monitorujących, a także narzędzia desktop discovery czy topologię discovery. Po dwóch latach widać już efekty tych działań zwłaszcza w obszarach taktycznych procesów ITIL (np. Service Delivery).

W interesujący sposób rozwija się także polski rynek systemów ITSM. Funkcjonalność Altar HelpDesk rośnie dynamicznie. Atmosfera zdobywa certyfikat Pink Elephant. SolveDirect oferuje już narzędzia korzystające z architektury SOA, co dowodzi, że myśli o obsłudze bardziej wymagających klientów. Rośnie zainteresowanie narzędziami open source wśród małych i średnich przedsiębiorstw. Wdrożenie tego typu systemu to jednak wymagające zadanie, związane z koniecznością budowy dedykowanej grupy kompetencyjnej i wdrażania systemu na własną rękę. ▶

*Autorzy są ekspertami organizacji HDI – Poland*

Badanie, z którego wnioski są tutaj prezentowane, przeprowadzone zostało przez Help Desk Institute Poland, we współpracy z Redakcją Tygodnika Menedżerów i Informatyków Computerworld. Jest ono kolejną inicjatywą HDI – Poland mającą na celu propagowanie wiedzy z zakresu szeroko pojętego zarządzania poziomem usług informatycznych (IT Service Management).

# ITIL w krzywym zwierciadle

Dobrym fachowcom nawet ITIL nie przeszkodzi w efektywnej i skutecznej organizacji pracy. Oto obraz swojskiego IT podpatrzony i zasłyszany, przedstawiony zdecydowanie w krzywym zwierciadle.

**MICHAŁ FLORYS**

ITIL mówi to, ITIL mówi tamto...  
A my przecież to wszystko robimy.  
I dwa razy nam powtarzać nie trzeba.

## Jeden punkt kontaktu

Mówią, „zrobimy jeden punkt kontaktu”. To zrobiliśmy jeden numer telefonu do helpdesku. Miła pani odbiera tam zgłoszenia od użytkowników, rejestruje i przekazuje osobom, które powinny się tym zająć. Miła pani w helpdesku nie rozwiązuje żadnych problemów, nie ma ani wiedzy, ani uprawnień, ale stara się być bardzo miła. Czy na tyle miła, by użytkownicy dzwonili z problemami informatycznymi właśnie do niej? Nie dzwonią do nas. I o to chodzi!

## Priorytety dla incydentów

Dobre praktyki mówią, by nadawać priorytety incydentom, że niby niektó-

re są ważniejsze, a inne mniej. Więc nadajemy priorytety, w zależności od tego kto dzwoni. Prezes – priorytet nr 1. Żona Prezesa (formalnie niezatrudniona w firmie) – priorytet nr 1. Asystentka Prezesa – priorytet nr 2. Osoba, która widziała (kiedyś) prezesa w pracy – priorytet nr 3. Osoba, której nikt nie widział i nikt nie zna – priorytet nr 4. Ile czasu autorzy ITIL-a potrzebowali na wymyślenie tych całych priorytetów? My takie rzeczy po prostu wiemy!

## Warunki SLA

Mówią, że umowy SLA są ważne. Skoro tak mówi ITIL, to proszę bardzo. Priorytet nr 1 to 1 godzina na rozwiązanie zgłoszenia. Priorytet nr 2 to również 1 godzina na rozwiązanie zgłoszenia. Priorytet nr 3 to także 1 godzina na rozwiązanie zgłoszenia. Priorytet nr 4 to 15 minut na zbycie dzwoniącego...

działnej za zatwierdzanie zmian) wyznaczonych w procesie Zarządzania zmianami. Narzędzia dają możliwość tworzenia harmonogramu przyszłych zmian, które mogą być dystrybuowane do Service Desk i grup wsparcia.

Poszczególne elementy konfiguracji mogą być powiązane z prośbami o zmianę i zmianami, a także uaktualniane jako część procesu Zarządzania zmianami. Narzędzia umożliwiają dostęp do poziomu formatki zmiany do szczegółowych danych elementów konfiguracji, a także identyfikację różnych prośb o zmianę, które odnoszą się do tego samego elementu konfiguracji.

Po implementacji zmiany narzędzia pozwalają na automatyczne zamykanie powiązanych z nią problemów, incydentów i znanych błędów, na które miała być rozwiązaniem, a które zostały z nią powiązane w narzędziu.

## Zarządzanie konfiguracją

Wszystkie narzędzia umożliwiają rejestrację i zarządzanie elementami konfiguracji oraz automatyczną walidację danych. Wspierają możliwość ustanowienia ról i warunków, według których będzie modyfikowana CMDB (Configuration Management Database). Tylko w systemie ExpertDesk wymaga to zmiany kodu.

Zapewniają integrację danych z CMDB z prośbami o zmianę (RFC)

i zmianami zapisanymi w ramach Zarządzania zmianami. Każdy z producentów proponuje własne rozwiązania modelu danych zawartych w CMDB, także jeśli chodzi o relacje między elementami konfiguracji. (Tu na uwagę zasługuje CMDB Atrium 2.0 firmy BMC. Jest ono oparte na federacyjnym modelu danych z różnych źródeł, które za pomocą procesu rekonyliacji danych są dostępne bez redundancji z poziomu CMDB.)

## Zarządzanie wersjami

Zarządzanie wersjami jest traktowane nieco po macoszemu przez prezentowane systemy ITSM. Nie ma go w ogóle w Atmosferze, w systemach Epicor i Altar. Narzędzia Tivoli oraz ExpertDesk wymagają integracji z zewnętrznymi systemami.

## Zarządzanie poziomem usług

Wszystkie narzędzia zawierają Katalog usług zwykle w formie listy usług z krótkim opisem. Dają możliwość planowania przeglądów umów SLA oraz śledzenia cyklu życia umowy SLA (tu wyjątkiem są systemy Altar HelpDesk i Epicor ITSM, gdzie funkcja ta jest dostępna dopiero po modyfikacji kodu oraz systemu ServiceDesk Plus, który w ogóle nie wspiera procesu Zarządzania poziomem usług).

Badane narzędzia także automatycznie monitorują progi dla poszczególnych parametrów zawartych w umowach SLA oraz uruchamiają powiadomienia odpowiednich osób i grup wsparcia. Na potrzeby Zarządzania incydentami systemy udostępniają



**„Już starożytni wiedzieli, że ITIL to nic dobrego. Niejaki Syzyf próbował zerwać z przyzwyczajeniami branżowymi, skorzystać z najlepszych praktyk i... wciąż biedak próbuje. I dobrze mu tak, za złamanie solidarności branżowej, powinien tak próbować do końca - swojego lub Informatyki!**

potem rozłączamy się i czekamy na kolejny telefon, a wówczas... znowu mamy 15 minut.

Mówią też w tym całym ITIL-u, że umowy SLA powinny być uzgodnione z klientem. Łatwo im mówić, tylko kto odważny pójdzie do naszego prezesa, żeby mu powiedzieć, że kupione za ciężkie pieniądze systemy mogą się zepsuć? Ktoś powinien chyba stworzyć podobny zbiór zasad, ale bardziej adekwatny do naszej specyfiki. A na razie lepiej prezesowi nic nie mówić. Niech żyje w nieświadomości. Wyjdzie mu to na zdrowie.

### Raportowanie

ITIL dużo mówi o raportowaniu. Można polemizować. Skoro jednak tak mówią, proszę bardzo. Oto rzeczywisty czas rozwiązywania problemów zmierzony ze stoperem w rękę w ostatnim czasie:

Priorytet nr 1 – zero minut. Prezesowi wszystko MUSI działać; czyli problemów nie ma, bo i być nie może. I tej wersji będziemy się trzymać. Priorytet nr 2 – ponad 2 dni robocze, potem

pogubiliśmy się w rachunkach. Priorytet nr 3 – ponad 2 dni robocze (dopiero teraz zobaczyliśmy, że nie włączyliśmy stopera). Priorytet nr 4 – użytkownicy po tygodniu zapominają, my zapomnieliśmy już po minucie.

Mówią też, że raporty powinny służyć rozliczeniom z klientami. Dobre żarty, jeszcze nam życie miłe. Lepiej prezesa nie denerwować.

### Pierwsza linia wsparcia

Dobre praktyki mówią, by wiedzę na temat rozwiązywania standardowych incydentów specjaliści przekazywali do I linii wsparcia, by zapewnić wysoką rozwiązywalność zgłoszeń podczas pierwszego kontaktu... I niech mówią. My wiedzą raz zdobytej po dobroci nie oddamy! Swoją drogą, „specjalista” to brzmi dumnie... Złożyliśmy zamówienie na nowe wizytówki dla wszystkich „specjalistów” i tytułujemy się tak teraz na co dzień. A w dziale codziennie można usłyszeć taki oto dialog. „Kolego specjalisto, czy mógłbyś odebrać telefon? Nie bardzo. To nie moja specjalizacja”. Specjalizacja to piękna rzecz!

### Zarządzanie zmianą

Napisali w tym całym ITIL-u, że zmiany trzeba planować z wyprzedzeniem. Tylko czy ktoś jest w stanie przewidzieć zmiany? Ostatnio księgowa zadzwoniła i ostrzegła nas, byśmy nie planowali zmian w Księdze Głównej w końcówce roku. Skąd wiedziała? Może popadamy w rutynę? Rzeczywiście, dotychczas zawsze przed końcem roku wprowadzaliśmy zmiany do Księgi Głównej, a zaraz na początku stycznia przez trzy tygodnie walczyliśmy z zamknięciem roku, które w wyniku dokonanych przez nas zmian nie mogło się wykonać. To była nasza „świecka tradycja”. A teraz przez ITIL trzeba ją zmienić.

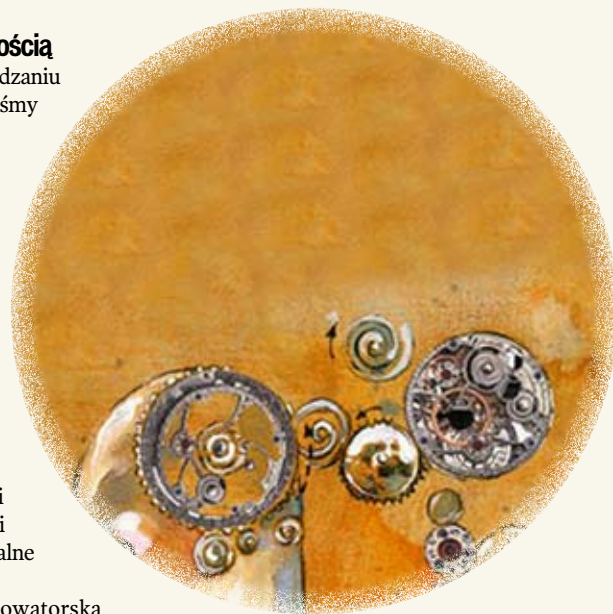
### Zarządzanie pojemnością

Dużo mówią też o zarządzaniu pojemnością. Wymyśliliśmy na to sposób – autorską metodę „zarządzania przez awarię”. Gdy zaczyna brakować miejsca w macierzy dyskowej lub łączy się zapycha, a użytkownik zgłasza awarię, od razu zarządzamy odpowiednie zakupy. Dzięki temu zaoszczędziliśmy kwoty potrzebne na system do monitoringu aplikacji i sieci. Agentów zastąpili nam użytkownicy. Genialnie w swojej prostocie!

Zgłosiliśmy naszą nowatorską metodę „zarządzania przez awarię” na konkurs racjonalizatorów miesiąca w firmie. Niestety wygrał ktoś inny. Podobno metoda jest już znana na rynku. Jako nagrodę pocieszenia ufundowaliśmy sobie za pieniądze biznesu nowy system do obsługi zgłoszeń – zgodny z ITIL-em. Przy wdrożeniu dostawca spytał nas jednak o jakieś procesy, aby móc je zaimplementować w narzędziu. Za taką obrazę mogła być tylko jedna kara – wyrzuciliśmy go za drzwi! A jego system na razie powędrował na półkę, też za karę. Nie będzie proces pluł nam w twarz i w pracy nam przeszkadzał!

### Alokacja kosztów na usługi

Autorzy ITIL-u mówią wreszcie, że koszty w informatyce należy alokować w podziale na usługi. Ależ my to robimy od zawsze! Od lat panuje u nas pełna kultura usługowa. Alokacja odbywa się



u nas na usługi transportowe (taxi); usługi gastronomiczne (lunch), usługi hotelowe i worek z resztą usług. Miało być usługowo, więc jest. Wielki problem! Czekamy na kolejne standardy – im też stawimy czoła!

A teraz wracamy do pracy. Właśnie przygotowujemy dla Prezesa prezentację, o wdrożeniu ITIL-u u nas w firmie... Całkowicie bezkosztowo. Powiemy mu, że od zawsze stosujemy te tzw. „najlepsze praktyki”. W końcu zatrudnia Prawdziwych Fachowców. ►

*Michał Florys jest menedżerem w firmie CTPartners SA, koordynatorem Centrum Kompetencji ITSM oraz redaktorem prowadzącym portal ITILife.pl. Przedstawione w niniejszym tekście tezy stanowią fikcję literacką. Jakikolwiek podobieństwo do rzeczywistych osób i organizacji jest całkowicie przypadkowe i niezamierzone.*

informacje na temat wsparcia IT, m.in. czasu odpowiedzi czy czasu rozwiązania incydentów dla danej usługi. Umożliwiają także tworzenie i monitorowanie kontraktów z dostawcami zewnętrznymi oraz wewnętrznymi umów OLA, choć w Epicor ITSM wymaga to zmiany w kodzie.

### Procesy taktyczne (Service Delivery)

Funkcjonalności wspierające procesy taktyczne ITIL chyba najbardziej różnicują od siebie systemy i dlatego zostały umieszczone w tabeli pokazującej je w zagregowanej formie. Widać znaczny postęp w rozwoju systemów w obszarach Zarządzania dostępnością, Zarządzania pojemnością czy Zarządzania finansowego na potrzeby IT.

Zarządzanie pojemnością i Zarządzanie dostępnością często wymaga integracji z zewnętrznymi systemami.

Jedynym procesem, dla którego praktycznie nie ma wsparcia systemowego, jest Zarządzanie ciągłością usług IT. Dzieje się tak, mimo że proces ten odpowiada za budowanie rozwiązań zapewniających odtworzenie działania usług IT w momencie całkowitej awarii. Proces ten bazuje na informacjach na temat konfiguracji oraz uzgodnionego w SLM poziomu jej dostępności poszczególnych usług.

### Raporty

Badane narzędzia zapewniają szerokie możliwości raportowania. Większość narzędzi zapewnia dostęp do wbudowanych prostych raportów. Każda

organizacja ma jednak własne potrzeby i standardy raportowania, których ten podstawowy zestaw raportów może nie zaspokoić. Dlatego narzędzia umożliwiają dodawanie nowych raportów za pomocą narzędzi systemów lub poprzez narzędzia zewnętrzne, najczęściej Crystal Reports. Raporty mogą być dowolnie modyfikowane i dotyczyć wielu różnych cech. Pozwalają również na przygotowywanie szczegółowych raportów dla biznesowych odbiorców usług. Niezależnie od przyjętego rozwiązania we wszystkich systemach istnieje możliwość eksportu raportów do plików zewnętrznych popularnych formatów.

Z domyślnych możliwości modułów raportowych, które są dostępne we wszystkich systemach, najważniejsze

to: możliwość generowania raportów incydentów posortowanych po usługach, wpływie, pilności i priorytecie, identyfikacja trendów w statystykach incydentów, monitorowanie i raportowanie czynności pracowników Service Desk, raporty nierozwiązanych incydentów, raportowanie po incydentach w celu identyfikacji powodów niedostępności usług (Altair HelpDesk wymaga do wykonania tego zadania modyfikacji w kodzie), monitorowanie i raportowanie statusu incydentów w rozbiciu na usługi, a także monitorowanie i raportowanie statusu rozwiązywanych problemów.

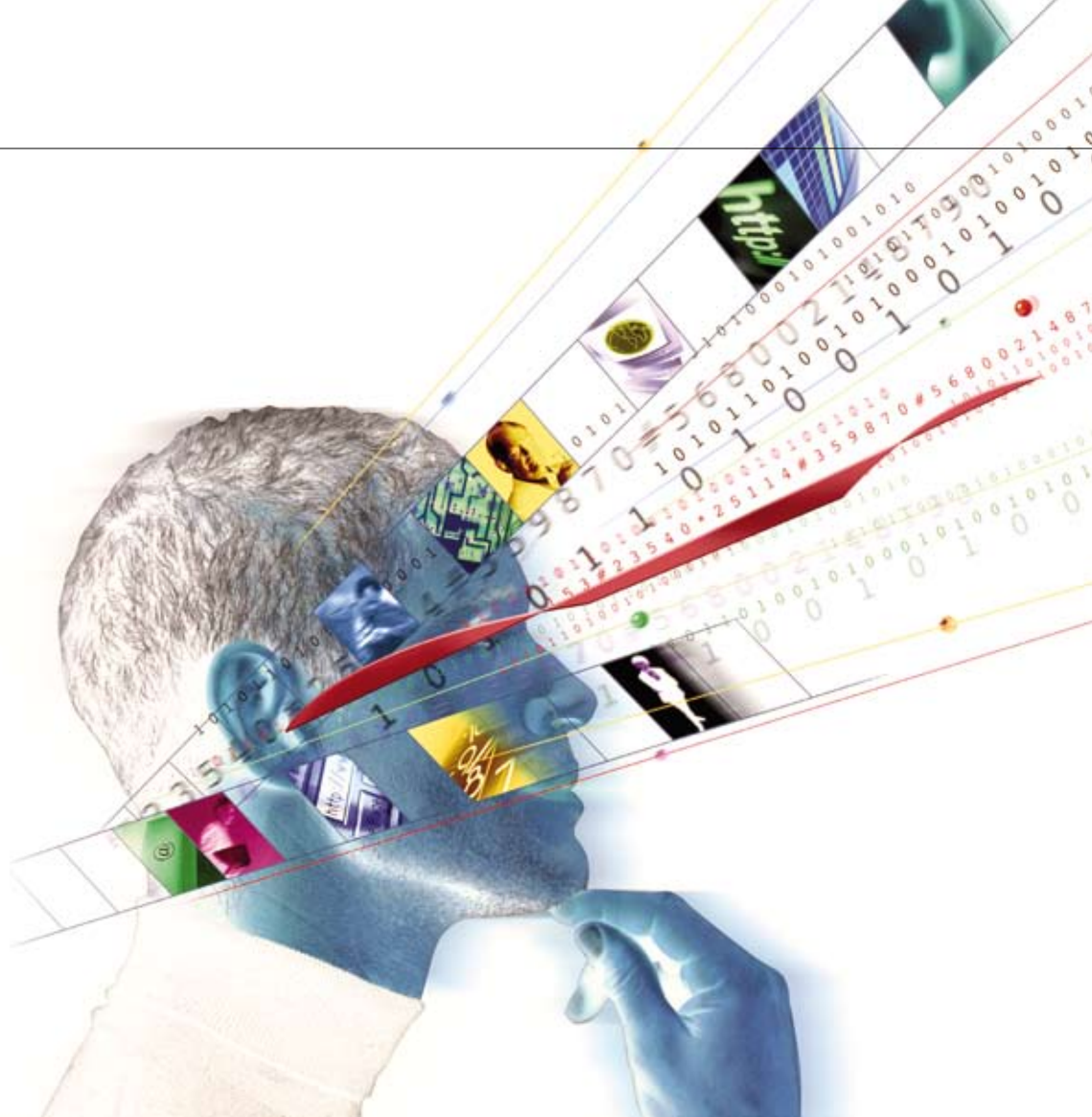
Karolina Kocko, Michał Florys, Piotr Słowikowski są ekspertami Help Desk Institute - Poland

Nazwa systemu	ServiceDesk Plus	Altair HelpDesk	Atmosfera Service Desk	assist by Axios Systems	BMC Remedy IT Service Management	Unicenter Service Desk
Producent	AdventNet Inc.	Altair sp. z o.o.	ATM SA	Axios Systems	BMC Software, Inc.	Computer Associates
Wersja systemu	7.0	3.24	v.5.0	7.5	7.0	r11.x
Procesy ITIL certyfikowane przez Pink Elephant	Brak certyfikowanych	Brak certyfikowanych	Incident, Problem, Change, Configuration	Incident, Problem, Change, Configuration, Availability, Release, SLM <sup>1)</sup>	Incident, Problem, Change, Configuration, Availability, Release, SLM	Incident, Problem, Change, Configuration, Availability, Release, SLM
Polska wersja językowa	o	o	o	x <sup>4)</sup>	o <sup>5)</sup>	o
Outsourcing systemu – dostarczenie w modelu ASP	x	o	o	o	x	x
Interfejs mobilny	x	o	o	o	o	o
Możliwość wdrożenia własnych reguł biznesowych	o	o	o	o	o	o
Service Support						
Zastosowanie CTI w narzędziu	x	*	o	o	o	*
Możliwość tworzenia list charakterystycznych incydentów dla szybkiej rejestracji lub rozwiązywania	o	*	o	o	o	o
Integracja z procesem Zarządzania zmianami	o	*	o	o	o	o
Określenie wpływu danej zmiany po jej wdrożeniu oraz zasobów zużytych do wdrożenia	o	o	o	o	o	o
Zarządzanie konfiguracją						
Modyfikowalne statusy związane z cyklem życia elementu konfiguracji, np. planowany, zamówiony, w trakcie produkcji, w trakcie testów, wdrożenia, produkcji, w naprawie	o	*	o	o	o	o
Zapisywanie w CMDB informacji na temat bazowej konfiguracji infrastruktury, do której będzie następował powrót, np. jeśli zmiana się nie uda	x	*	o	o	o	o
Możliwość weryfikacji danych elementów konfiguracji w CMDB z faktycznym stanem infrastruktury za pomocą automatycznych narzędzi	o	o	*	o	o	o
Wsparcie aktywnego zarządzania problemami poprzez identyfikację elementów konfiguracji, które są niestabilne lub generują incydenty. Czy narzędzie podaje taką informację o CI?	o	*	o	o	o	o
Graficzne ukazanie relacji pomiędzy elementami konfiguracji	o	o	x	o	o	o
Możliwość śledzenia cyklu życia zasobów informatycznych w powiązaniu z informacją finansową o nich	o	*	x	o	o	o
Zarządzanie wersjami	x	x	x	o	o	o
Zarządzanie licencjami oprogramowania	x	o	*	o	o	o
Zarządzanie poziomem usług						
Możliwość pomiaru wpływu incydentu na osiągnięty poziom usługi	x	*	*	o	o	o
Graficzna reprezentacja osiągniętych poziomów usługi	x	x	x	o	o	o
Możliwość budowania i przeglądania graficznego modelu usługi	x	x	x	o	o	o
Zarządzanie finansowe na potrzeby IT						
Przypisywanie kosztów do elementów konfiguracji	o	*	x	o	o	o
Ustalanie kosztów usługi	o	o	x	o	o	o
Przypisanie elementów konfiguracji do pozycji kosztowych	o	x	x	o	o	o
Powiązanie użytkowników z centrami kosztów	o	o	x	o	o	o
Zarządzanie pojemnością						
Możliwość analizowania wykorzystania usług	x	*	x	o	o	o
Wsparcie dla zarządzania popytem na usługi	x	*	x	o	o	o
Monitorowanie, analiza i raportowanie wykorzystania zasobów lub elementów konfiguracji	x	*	x	o	o	o
Zarządzanie dostępnością						
Pomiar podstawowych wskaźników dostępności	o	*	x	o	o	o
Czy narzędzie posiada funkcjonalność monitorowania infrastruktury lub potrafi zbierać takie dane z innych systemów?	o	*	x	o	o	o
Wsparcie dla oceny zmiany w relacji do analizy ryzyka i wpływu na dostępność usługi (model wpływu infrastruktury na dostępność usługi)	x	*	x	o	o	o
Możliwość ustalenia kosztu niedostępności usługi	o	x	x	o	o	o
Raportowanie						
Pomiar kosztów czynności wykonywanych przez pracowników Service Desku	o	o	x	o	o	o
Monitorowanie i raportowanie statusu znanych błędów	o	*	o	o	o	o
Raporty rozwiązań tymczasowych	o	o	o	o	o	o
Raporty po pozycjach kosztowych	o	o	x	o	o	o
Raporty po zasobach oprogramowania sortowanych po ostatnim czasie, kiedy były używane	o	*	x	o	o	o
Raporty dostępności elementów konfiguracji, systemów i usług	x	*	o	o	o	o

<sup>1)</sup> certyfikowana wersja 6.0; <sup>2)</sup> certyfikowana wersja 5.0; <sup>3)</sup> certyfikowana wersja 6.0; <sup>4)</sup> możliwa szybka lokalizacja (6 tygodni); <sup>5)</sup> polski interfejs dla użytkownika końcowego; <sup>6)</sup> system przygotowany do szybkiej lokalizacji; <sup>7)</sup> będzie w wersji ITSM 5.2; <sup>8)</sup> będzie w wersji Service Manager 7.0; <sup>9)</sup> funkcjonalność realizowana przez HP Business Availability Center

Epicor ITSM	FrontRange IT Service Management	HP OpenView ServiceCenter	IBM Tivoli Service Management	ExpertDesk	Oracle Enterprise Manager Grid Control	SolveDirect ServiceDesk SD <sup>2</sup>
Epicor Software Corporation	FrontRange Solutions	HP	IBM	Mansystems Nederland B.V.	Oracle Corporation	SolveDirect.com Internet Services GmbH
8.2.1 Incident, Problem, Change, Configuration, SLM	5.06 Incident, Problem, Change, Configuration, Availability, Release, SLM <sup>2)</sup>	6.21 Incident, Problem, Change, Configuration, Availability, Release, SLM	CCMDB 1.2 TSD 6.2.1 Incident, Problem, Change, Configuration, Availability, Release, SLM	6.6.5 Incident, Problem, Change, Configuration, SLM <sup>3)</sup>	10g Release 3 Incident, Problem, Change, Configuration, Availability, Release, SLM	4.5 brak
X <sup>6)</sup>	O	O	O	O	X	O
O	X	O	O	X	O	O
*	O	X	O	O	O	O
*	O	O	O	O	O	O
O	O	O	O	*	O	O
O	O	O	O	O	O	O
O	O	O	O	O	O	O
O	O	O	O	*	O	O
O	O	O	O	O	O	O
O	O	O	O	*	O	*
*	O	O	O	*	O	*
O	O	O	O	O	O	*
*	X <sup>7)</sup>	O	O	O	O	*
O	O	O	O	*	X	*
X	O	O	O	*	O	O
X	O	O	O	O	O	*
*	O	O	O	O	O	O
O	O	O	O	O	O	O
O	X <sup>7)</sup>	X <sup>8)</sup>	O	O	O	*
X	X	O	O	O	X	O
X	X	O	O	*	X	O
X	X	O	O	*	X	*
X	X	O	O	*	X	*
X	X	O	O	O	O	*
X	X	O	O	*	X	*
X	X	O	O	*	O	*
X	O	O <sup>9)</sup>	O	*	O	*
X	O	O	O	*	O	O
X	O	O	O	O	O	*
X	O	O	O	X	X	*
X	O	O	O	O	O	O
*	O	O	O	O	O	O
*	O	O	O	O	O	O
X	O	O	O	O	O	*
O	O	O	O	O	O	*
*	O	O	O	O	O	*





# Nowe szaty cesarza

Każda poprawa jest zmianą,  
ale już nie każda zmiana jest poprawą.  
To oczywistość, a jednak każdego dnia  
wielu z nas traci mnóstwo czasu i energii  
na zmiany pozorowane.

MICHAŁ FLORYS

**N**iekiedy jesteśmy trybikiem większej maszyny, która się kręci, robi wiele hałasu wokół, zwraca uwagę, dużo obiecuje, ale niewiele lub wręcz nic nie daje w efekcie. Chodzimy na spotkania, z entuzjazmem opiniujemy kolejne założenia do projektu, wierząc, że przyniesie efekty. Niestety dobre pomysły gdzieś giną, a zostają te, które łatwo wdrożyć, lub te, które są bardziej nośne marketingowo.

Zżymamy się na to, ale nie zawsze mamy dostateczny wpływ na bieg wydarzeń, by to zmienić. Niestety czasem sami uruchamiamy taką maszynę, wciągamy w nią innych, a kończymy w najlepszym

wypadku na „malowaniu trawy” i obowiązkowym odtrąbieniu sukcesu i przełomu.

## Nie efekty, a efekciarstwo

Skupienie się w ocenie pracy ludzi na efektach, a nie staraniach, ma też pewne skutki uboczne. Zamiast efektów często mamy efekciarstwo. Z wielką pompą sprzedaje się nam nienowe idee i produkty, lekko odświeżone i opakowane na nowo. Branża IT obfituje w takie nowinki. Zewsząd atakują nas hasła, zupełnie nowe pomysły, które według dostawców są równocześnie praktyczne i łatwe w zastosowaniu.

Lubimy odszyfrowywać magiczne skróty, za którymi mają się kryć te nowe rozwiązania. Tyle tylko, że gdy próbujemy przebić się przez marketingową otoczkę do sedna, okazuje się, że nic tam nie ma, albo znajdujemy tam stary, dobrze znany nam produkt, daleki od ideału. Okazuje się, że pomysłów starczyło tylko na zgrabną nazwę, slogan i opakowanie; a produkt pozostał praktycznie ten sam. Albo prezentuje się nam coś, co w teorii sprawdza się świetnie, a w zderzeniu z praktyką jest kompletnie nieużyteczne.

## Sami nabijamy się w butelkę

Odkrywszy realną wartość merytoryczną słusznie denerwujemy się, że oto ktoś próbuje nabić nas w butelkę. Często jednak jesteśmy już wówczas w trakcie projektu wdrażania tych nowych genialnych idei i trudno nam podjąć decyzję, o zatrzymaniu tego wszystkiego.

Niestety często to my sami generujemy popyt na takich magików sprzedających nam „leki na wszystko”. Skoro jest popyt, to i podaż się znajdzie – normalna zasada rynku. Podsycamy trend poszukując idealnych, globalnych i całościowych rozwiązań i odrzucając ciężką pracę, która pozwala małymi krokami, ale konsekwentnie dotrzeć do wyznaczonego celu. Szukamy pomysłów, które jak za dotknięciem czarodziejskiej różdżki sprawią, że nasz dział IT, bez wysiłku i od razu, zacznie działać jak w szwajcarskim zegarku, co pozwoli nam zająć się błogim lenistwem.

## W poszukiwaniu świętego Graala

Ta pogoń za „cudownym sposobem” to jak poszukiwania świętego Graala. Wielu wierzy, że

istnieje, wielu straciło całe zawodowe życie na jego poszukiwanie. Są też tacy, którzy podobno go widzieli, tylko nie mają na to dowodów.

Takim świętym Graalem może być dla wielu nowy system do monitorowania wszystkiego i przechowywania informacji o wszystkim. Albo centralizacja wszystkiego co się da. Albo wdrożenie systemu jakości (rozumianego bardziej jako zdobycie certyfikatu, niż zbudowanie dobrej organizacji).

Nowy system, projekt centralizacji czy wprowadzenie nowych metod zarządzania jakością ma w magiczny sposób wpływać na wzrost satysfakcji użytkowników, pomóc w uzupełnieniu informacji zarządczych, zapobiec gubieniu zgłoszeń. Ma uporządkować ogólny bałagan, usprawnić komunikację wewnątrz IT.

### Wielkie projekty jako alibi

Może jednak warto zejść na ziemię, przestać mieć siebie i innych cudownymi rozwiązaniami? Zająć się czymś może mniej efektywnym, za to bardziej efektywnym? Zamiast pogoni za uniwersalnym sposobem na wszystkie bolączki, nawet te jeszcze niezidentyfikowane, zamiast wielkich projektów totalnej zmiany, może warto pomyśleć o poprawie jako procesie ciągłym. Problemu by nie było, gdyby między tymi wielkimi projektami coś się działo. Jednak najczęściej dzieje się niewiele. Takie mega-przedsięwzięcia są często tylko alibi dla naszych wcześniejszych zaniechań. Zaczynamy traktować zmianę jako proces ciągły, aż w pewnym momencie tracimy z oczu cel tych zmian. Zmieniamy, żeby zmieniać, by móc się wykazać aktywnością, by uzasadnić naszą rolę. Ważne, by robić to dostatecznie głośno.

Pewną odmianą takiego sposobu myślenia bywa zatrudnianie firmy zewnętrznej, odpowiedzialnej za zaprojektowanie nowej organizacji, zdefiniowanie nowych procesów czy implementację narzędzi. Najlepiej żeby zrobiła to tak, by w istocie nic się nie zmieniło. Wsparcie zewnętrzne bywa więc tylko próbą zagłuszenia własnego sumienia. Pokazania, że przecież coś się robi. Niestety bez rzeczywistego wsparcia i aktywnego udziału pracowników organizacji IT powstaną martwe rozwiązania. Będzie oczywiście

dużo hałasu, ale gdy kurz już opadnie, wszystko będzie po staremu. Znacznie łatwiej za to będzie znaleźć winnego.

### Lista grzechów głównych

Nasze grzechy główne to: pęd do zmian pozornych, snucie wielkich planów zamiast rzeczywistych działań, skupienie się na warstwie werbalnej, a nie na sferze realnej, nazywanie inaczej tych samych rzeczy bez zmiany ich natury.

Typowym grzechem jest także szukanie natchnienia w uniwersalnych modelach i koncepcjach, zamieniające się często w karykaturę, w bezwiedne kopiowanie wszystkiego bez cienia refleksji i próby dostosowania do specyficznych potrzeb organizacji.

Na pewno za grzech można uznać unifikację, czy wręcz uniformizację, w imię jakiejś mody, dyktującej centralizację, decentralizację, outsourcing czy insourcing. Poważnym przewinieniem jest także szukanie uniwersalnych szablonów. Tymczasem nawet najlepszy model trzeba przystosować do specyficznych warunków danej organizacji i poziomu jej dojrzałości. Inaczej nawet coś, co się sprawdziło wcześniej w 1000 różnych organizacjach IT, może nas doprowadzić do katastrofy.

Grzechem jest także przeprowadzanie zmian dla samych zmian w celu wykazania aktywności, dążenie do efektów, których nikt nie widzi i nie potrafi zmierzyć. Wreszcie grzechem są zmiany cząstkowe, realizowane bez spójnej wizji całości, kompletnie niepasujące do strategii organizacji.

### Japończycy to wiedza

Kazein – poprawa jako proces ciągły to model z dużym sukcesem stosowany już od półwiecza przez Japończyków. W ich produktach zazwyczaj nie ma wielkich przełomowych pomysłów i pogoni za nowinkami, nie ma też wyrafinowanej formy, jest zaś solidność i nieustanne doskonalenie. Nie jest to specjalnie efektywne. Trudno sprzedać to jako sukces. My przecież szukamy czegoś co dorówna „Wielkiemu Wybuchowi”.

To błąd! Poprawa nie wymaga promowania jej jako sukces. Jest ona naszym codziennym obowiązkiem. Jeśli będzie to rzeczywista poprawa, wszyscy zainteresowani

**Może warto przestać mieć siebie i innych cudownymi rozwiązaniami? Zająć się czymś mniej efektywnym? Zamiast pogoni za uniwersalnym sposobem na bolączki, nawet te jeszcze niezidentyfikowane, zamiast wielkich projektów totalnej zmiany, może warto pomyśleć o poprawie jako procesie ciągłym.**

i tak to dostrzegą i docenią. Dobre pomysły same się reklamują dzięki przynoszonym korzyściom. To słabe pomysły wymagają sporego aparatu marketingowego, który jednak nie jest w stanie zastąpić realnych korzyści.

### Ciąg zmian pozorowanych

Czasem po zakończeniu projektu dochodzimy do wniosku, że mimo gromkich braw i odrąbienia sukcesu, coś jest nie tak. Projekt nie przyniósł zapowiadanych efektów. W takim momencie potrzebny jest ktoś kto powie „Cesarz jest nagi!”. Jeżeli przed projektami nie stawiamy jasnych mierzalnych celów, jeżeli na zakończenie projektów nie mierzymy wyników i nie zestawiamy ich z postawionymi celami, jeżeli nie poświęcamy czasu na refleksje nad zamkniętym projektem, a z jednego projektu od razu przeskakujemy do kolejnego, wpadamy w niekończący się ciąg zmian pozorowanych.

Po pewnym czasie zwykle przychodzi refleksja. Czego tak naprawdę dokonaliśmy? Jakie są mierzalne efekty naszej pracy? Niestety ten szczerzy rachunek sumienia nie zawsze jest miły. Może zatem warto ciszej i mniej efektywnie, ale za to skuteczniej i efektywniej? Choćby po to, by w dłuższej perspektywie być zadowolonym z efektów swojej pracy. ▶

erpstandard.pl



wiedza w standardzie



# 25 prawd o wsparciu technicznym

Przez lata firmowe działy wsparcia technicznego wypracowały wyrafinowane sposoby rozwiązywania problemów technicznych i rozwiązywania problemów z użytkownikami. Zostały one oparte na oczywistych – przynajmniej dla doświadczonych pracowników – prawdach, które nie wymagają żadnego uzasadnienia. Uświadomienie ich sobie może być pomocne w projektowaniu procesów wsparcia, które zapewnią naprawdę wysoką efektywność zespołu i zadowolenie użytkowników. **Robert C. Anderson**

## HELP DESK

**1** Przybliżona data usunięcia usterki, którą pracownik wsparcia technicznego poda użytkownikowi, to data, którą ten dobrze zapamięta. Nigdy nie należy użytkownikom przekazywać informacji o terminie rozwiązania problemu, jeśli nie ma absolutnej pewności, że uda się go dotrzymać.

**2** Praca bez zdefiniowanych precyzyjnie granic to praca bez końca. Nie ma sensu mówić: „Pracuję nad tym” bez określenia kiedy zadanie zostanie wykonane lub, w szczególnym przypadku, dlaczego nie zostanie ono wykonane w terminie.

**3** Okres największego zagrożenia dla działu wsparcia to okres uruchamiania nowych lub modernizowanych systemów. Pewna doza konstruktywnej paranoi nie jest sama w sobie zła. Warto sprawdzić, że uruchomione zostaną właściwe moduły czy wersje oprogramowania. Dobrze nawet sprawdzić to dwa razy.

**4** Użytkownicy miewają selektywną amnezję. Zawsze należy mieć „podkładkę” w postaci listu elektronicznego lub podpisu na papierze.

**5** Nic nie zostanie wykonane, ani nic nie będzie działać, do czasu aż pracownicy działu wsparcia nie zainwestują przynajmniej niewielkiej części swojego czasu w sprawdzenie jak przedmiotowe rozwiązanie działa. Należy przyjąć, że tak jest, a nie dziwić się czy irytować.

**6** Krótkie „Nie!” nie jest konstruktywną odpowiedzią. Nigdy nie należy tak odpowiadać na żądanie pomocy lub asysty. Zamiast tego należy użyć: „Proszę pozwolić mi to sprawdzić. Zajmę się tym do wtorku”. Warto się tym zająć. Naprawdę można komuś pomóc.

**7** Czego nie można zmierzyć, tego nie można kontrolować. Zdefiniowanie wewnętrznych celów poziomu obsługi i zbieranie danych to dobry pomysł. Następnie trzeba porównywać „powinno być” z „jest”.

**8** Nie jest możliwe oszacowanie czasu potrzebnego do wykonania zadania bez dokładnego poznania liczby i złożoności żądanych funkcji. Analiza żądań funkcjonalnych, nawet w przypadku błahych problemów, zawsze jest dobrym pomysłem.

**9** Lis nie nadaje się do pilnowania kur! Dział wsparcia nie powinien samodzielnie oceniać własnej pracy. Zawsze należy postarać się o niezależną weryfikację.

**10** Środowisko testowe to nie środowisko produkcyjne. Nigdy nie należy zakładać, że działanie czegoś w trakcie testów gwarantuje działanie w rzeczywistym środowisku.

**11** Kupiłeś? Jest twoje. Jeśli pracownik działu wsparcia odbiera telefon, odpowiada za doprowadzenie sprawy do szczęśliwego zakończenia.

**12** Krytyka na ogół jest czymś pozytywnym. Poszukiwanie winowajców – nie! Obwinianie nie ma sensu. Lepiej zastanowić się jak zespół może lepiej wykonywać zadania.

**13** Prawa Murphy’ego powinny nastrajać optymistycznie. Nawet najlepsze planowanie i wykonywanie planu doprowadzą do problemów w najmniej odpowiednim momencie. Zawsze należy być czujnym, elastycznym i przygotowanym.

**14** Efektywne komunikowanie załagodzi efekty wielu aktualnych i potencjalnych problemów. Kierownictwo i użytkownicy powinni być błyskawicznie informowani o możliwych kłopotach lub zidentyfikowanych właściwie problemach. Należy działać proaktywnie, a nie reaktywnie!

**15** Nikt nie lubi nieprzyjemnych niespodzianek. O zmianach należy informować wszystkich, których pracę mogą one zakłócić.

**16** Pamięć pracownika działu wsparcia również bywa zawodna. Podobnie jest z pamięcią użytkowników. Nie warto ufać bezgranicznie pamięci (patrz punkt 4). Wszystko należy zapisywać.

**17** Zadanie nie zostało zakończone do chwili otrzymania od użytkownika potwierdzenia, że problem został rozwiązany.

**18** Jeśli nie określi się precyzyjnie oczekiwań, otrzymuje się to, na co się zasłużyło, a nie to, czego się potrzebuje. Precyzyjna informacja o tym, czego i kiedy oczekujemy oraz o tym, co i kiedy się dostarczy, jest absolutnie niezbędna.

**19** Użytkownicy są klientami, a nie problemami! Tak należy ich traktować.

**20** Przekonanie jest rzeczywistością. Zawsze należy domagać się informacji zwrotnych w związku z tym, co zostało zakomunikowane. Nigdy nie należy zakładać, że przekonanie pracownika działu wsparcia jest zgodne z rzeczywistością użytkownika.

**21** Odpowiedzialność bez uprawnień jest przyczyną porażki. Jeśli czyni się kogoś odpowiedzialnym za coś, należy wyposażyć go w uprawnienia, które pozwolą mu wykonać zadanie.

**22** Łatwo dostrzegać problemy, o wiele trudniej znaleźć rozwiązanie. Nigdy nie należy przychodzić z problemem, jeśli nie ma się pomysłu na jego rozwiązanie.

**23** Zdrowy rozsądek pracownika działu wsparcia nie zawsze jest zbieżny ze zdrowym rozsądkiem użytkowników. Nie można zakładać, że oczywistości są oczywiste dla wszystkich.

**24** Technologia nie zawsze działa tak, jak powinna. Dobrym pomysłem jest opracowanie strategii testowania ograniczeń operacyjnych wszystkich technologii, które mają istotny wpływ na działanie biznesu.

**25** Przypadki utraty danych mają miejsce zwykle akurat wtedy kiedy nie zostały wykonane ich kopie zapasowe. Regularny, systematyczny backup danych to absolutna konieczność!

Opracowanie Rafał Jakubowski.

W dniach od 18 do 21 czerwca 2007 r. w Ożarowie Mazowieckim odbędzie się III Forum Help Desk i Wielka Gala ITSM, zorganizowana przez Help Desk Institute. Computerworld jest patronem konferencji.

# Kiedy projekt zawodzi



Przedsiębiorstwa zbyt rzadko i zbyt późno rezygnują z realizacji projektów, które nie mają prawa zakończyć się powodzeniem – przekonuje Eric Guldentops, twórca COBIT-u. Biznes musi więc dopracować metody oceny zyskowności projektu jeszcze w fazie ich realizacji.

**Antoni Bielewicz**

realizacji projektów i korzyści biznesowych z nich wynikających zbyt rzadko bierzemy pod uwagę obciążenia wynikające z opóźnienia projektów. W rezultacie żyjemy w błogim przeświadczeniu, że stopa zwrotu z inwestycji jest zaledwie dwucyfrowa, podczas gdy na skutek opóźnień nie można mówić o żadnym zwrocie z inwestycji.

Wreszcie jest to także skutek niechęci i lęk przed odpowiedzialnością za końcowy rezultat oraz ewentualne zaniechanie kontynuacji projektu. Projekty są przerywane dopiero w momencie przekroczenia budżetu o 20%, a nawet 40%. „Tak naprawdę rezygnacja z realizacji projektu jeszcze zanim przekroczy on założony budżet, a zwłaszcza na relatywnie niskim poziomie zaawansowania, nie może być traktowana jak klęska. To sukces, który pozwolił uniknąć większych strat finansowych” – przekonuje Eric Guldentops. Z perspektywy biznesu wszystkie te symptomy świadczą o jednym – kryzysie przywództwa i nieprzystawianiu metod zarządzania do praktyki współczesnych organizacji.

Brak jasnych kryteriów selekcji projektów, a także mechanizmów okresowego przeglądu realizowanych przedsięwzięć, krótkowzroczność lub brak strategii, ufność w najbardziej podstawowe wskaźniki finansowe, a także „sprzedawanie” projektów przy użyciu argumentów emocjonalnych prowadzą do nadmiernego wzrostu ich liczby i rozdzwień pomiędzy projektami a strategią, wreszcie zaś do notorycznych opóźnień i przekraczania budżetów,

**N**awet na 600 mld USD rocznie szacuje Gartner straty ponoszone na świecie z powodu źle prowadzonych bądź niezrealizowanych projektów IT. Dane te potwierdzają badania Standish Group, które mówią, że o sukcesie można mówić jedynie w przypadku 30% projektów IT, a 20% kończy się niepowodzeniem. Pozostałe 50% to przedsięwzięcia określone mianem „challenged”, a więc takie, które trudno uznać jednoznacznie za sukces lub porażkę, choć przyniosły wynik poważnie odbiegający od początkowych zamierzeń.

Jakby tego było mało badania IT Governance Institute z 2005 r. wyraźnie wskazują, że niski zwrot z kosztownych inwestycji w IT oraz słaba przejrzystość danych dotyczących produktywności IT to podstawowe wyzwania, z którymi borykają się dzisiejsze przedsiębiorstwa.

Ponad 30% ankietowanych negatywnie ocenia zwrot z inwestycji w IT. 40% nie widzi bliskiego związku pomiędzy planami IT a strategią biznesową firmy. Nic zatem dziwnego, że zainteresowanie problematyką stopy zwrotu z inwestycji w IT w latach 2003–2005 w zarządach wzrosło ponad dwukrotnie (z 28% do 58%).

## EFEKTYWNOŚĆ PROJEKTÓW

### IT jak każda inwestycja

Z czego wynikają niepowodzenia? Zdaniem Erica Guldentopsa, doradcy zarządów ISACA i IT Governance Institute, twórcy standardu COBIT, jest to splot kilku czynników. Z jednej strony z niewiedzy i traktowania projektów IT jako specyficznych inwestycji, które rządzą się odrębnymi prawami, podczas gdy są one w istocie po prostu inwestycjami w zmianę biznesową, takimi jak każda inna. Z drugiej – z braku obiektywnych metod oceny końcowych rezultatów projektów.

Z trzeciej zaś z nieumiejętności wyciągania wniosków z przeszłości oraz szacowania zwrotu z inwestycji w IT bez uwzględniania rzeczywistych strat powodowanych opóźnieniami. Przy szacowaniu całkowitych kosztów

**Z czego biorą się nasze kłopoty przy prowadzeniu projektów IT? Z tego, że nie patrzymy wstecz, nie patrzymy w przyszłość, a najważniejsze decyzje podejmujemy patrząc na to, kto w danej chwili jest najsilniejszy w organizacji. Za rzadko próbujemy też wrócić do punktu wyjścia, zmienić zakres projektu, tak aby bardziej dopasować go do strategii.**



**ERIC GULDENTOPS**,  
DORADCA ZARZĄDU ISACA I IT GOVERNANCE INSTITUTE,  
TWÓRCA STANDARDU COBIT  
TRANS-EUROPEAN RESEARCH AND EDUCATION  
NETWORKING ASSOCIATION



## Badania IT Governance Institute z 2005 r. wyraźnie wskazują, że niski zwrot z kosztownych inwestycji w IT oraz słaba przejrzystość danych dotyczących produktywności IT to podstawowe wyzwania, z którymi boryka się dzisiejsze przedsiębiorstwa.

niezadowolenia biznesu i utraty zaufania do IT ze strony reszty organizacji.

### Zaniechania projektów

Dlaczego w ogóle przedsiębiorstwa wycofują się z już rozpoczętych projektów? Jak wnika z badań przeprowadzonych przez ITGI, projekty były odwoływane przede wszystkim z powodu zmian zachodzących wewnątrz organizacji. Drugą pod względem częstości występowania przyczyną są słabe wyniki osiągane w trakcie realizacji projektu. Trzecią zmianą zachodzącą w otoczeniu biznesowym, a czwartą zmiany technologiczne.

Co ciekawe, projekty są zamykane znacznie szybciej (w okolicach 18% wydanych nakładów) gdy dotyczą kwestii związanych bezpośrednio ze sferą transakcyjną lub strategiczną (32%), niżli w przypadku sfery informacyjnej lub infrastrukturalnej (55%). Zatem im bardziej biznes jest zaangażowany w projekt, tym większe prawdopodobieństwo rezygnacji z niego w obliczu niepowodzeń. Inna sprawa, czy decyzja ta jest zawsze słuszna. Wniosek jest jednak jeden, im większa odpowiedzialność spoczywa na działach technologicznych, tym większe prawdopodobieństwo zlekceważenia pierwszych problemów.

Niestety, jak wynika z badań przeprowadzonych przez Cranfield School of Management, proces oceny inwestycji IT jest wciąż mocno skażony osobistymi bądź politycznymi aspiracjami użytkowników (potwierdza to 85% ankietowanych). Umiejętności oceny charakteru biznesowej zmiany następującej dzięki

realizacji projektu są niewielkie (65%), podobnie zresztą jak umiejętności oceny korzyści biznesowych płynących z projektu (47%) i jakość komórek odpowiedzialnych za zatwierdzanie projektów (37%). Proces oceny inwestycji IT jest zbyt biurokratyczny (43%), a prawdziwe zaangażowanie menedżerów biznesowych jest niskie (40%).

### Ważna ocena biznesu

Nadziei na poprawę należy upatrywać w tym, że aż 88% organizacji podejmuje wysiłki mające na celu zmianę tej sytuacji. Rozwiązanie problemu jest banalne, choć może być trudne w realizacji. Inwestycję w IT należy traktować jak każdą inną inwestycję i oceniać szanse jej powodzenia dokładnie w ten sam sposób. Niewątpliwie oznacza to konieczność większego zaangażowania biznesu w proces oceny i zarządzania projektem. Trzeba wreszcie ośwoić organizacje z myślą, że projekty mogą się nie udać i co więcej stworzyć mechanizmy, które pozwolą na ich wycenę i ewentualne usunięcie na możliwie wczesnym etapie. ITGI zebrał te wszystkie rekomendacje w zbiorze praktyk „Val IT” series Enterprise Value: Governance of IT Investments”, dostępnym na stronie [www.itgi.org](http://www.itgi.org). Autorzy zbioru rekomendują wprowadzenie w organizacjach zarządzania portfelem projektów oraz zarządzania cyklem życia projektów na przestrzeni ich funkcjonowania. ►

## Kiedy zrezygnować z projektu

Projekty były odwoływane przede wszystkim z powodu:

- zmian zachodzących wewnątrz organizacji
- słabych wyników osiąganych w trakcie realizacji projektu
- zmian zachodzących w otoczeniu biznesowym
- zmian technologicznych

*Źródło: ITGI*

## Dla COMPUTERWORLD komentują

dr JERZY STAWICKI, niezależny konsultant, właściciel firmy JS PROJECT

Złe lub źle prowadzone projekty są stanowczo zbyt późno „zabijane”. Jednak praktycznego rozwiązania problemów z nimi związanych należy szukać wcześniej, jeszcze przed samym rozpoczęciem projektu. Po pierwsze konieczne jest określenie zasad definiowania projektów, obejmujących m.in. cele biznesowe oraz analizę kosztów i korzyści. Po drugie potrzebne jest opracowanie modelu oceny projektów zgłoszonych do portfela projektów firmy i zasad ich priorytetyzacji, uwzględniających m.in. zgodność z celami strategicznymi, korzyści biznesowe oraz możliwości realizacyjne. W praktyce oznacza to jedno

– budowę systemu zarządzania portfelem projektów. Warto również uświadomić kadre kierowniczą, że nie istniał, nie istnieje i nigdy nie będzie istniał żaden algorytm wybierający najlepsze dla firmy projekty i gwarantujący ich powodzenie. Zawsze trzeba będzie zarządzać zarówno portfelem projektów, jak i poszczególnymi projektami, i robić to w profesjonalny sposób. A jeśli jeszcze do tego profesjonalizmu dodamy zarówno niekonwencjonalne myślenie, oparte np. na metodach zarządzania portfelem i projektem, takich jak Zarządzanie Ograniczeniami TOC (*Theory of Constraints*), to kto wie, być może przyjdzie moment, kiedy nie trzeba będzie rezygnować z realizacji projektów.

ANDRZEJ TARASIEWICZ, dyrektor ds. rozwoju rynku rozwiązań ITSM w HP Polska

Praktyka niektórych przedsiębiorstw w zakresie zarządzania portfelem projektów IT przypomina strzelanie z wielkokalibrowej broni do pojawiających się nagle i przemieszczających się szybko celów. Liczba tych celów jest przy tym wprost proporcjonalna do dynamiki zmian w otoczeniu biznesowym danego przedsiębiorstwa. Organizacje projektowe w tego typu przedsiębiorstwach są pozbawione mechanizmów monitorujących położenie oraz prędkość przemieszczania się celu biznesowego. Dużym problemem jest także wciąż brak dobrej komunikacji pomiędzy biznesem i IT oraz zdolności do szybkiego wprowadzania nowych rozwiązań dostosowanych do dynamiki zmian w otoczeniu.



Z tego właśnie powodu bardzo rzadko podejmują się decyzje o zmianie „sił i środków” użytych do osiągnięcia celu. Co gorsza, projekty prowadzone są dalej nawet wtedy, gdy ich cel już dawno wykroczył poza granice na wielowymiarowej mapie określającej sens jego realizacji. Jasny podział

ról i odpowiedzialności oraz przypisanie ich do funkcji w poszczególnych działach firmy pozwala na narysowanie i aktualizację odpowiednio szczegółowej mapy oraz monitorowanie poruszających się po niej potencjalnych i rzeczywistych celów. Zarządzanie tak dużą ilością informacji, proporcjonalną do dynamiki zmian w biznesie, wymaga jasnych zasad, a często także zmiany w sposobie zarządzania.

PIOTR PACHOCKI, starszy konsultant, ekspert ds. zarządzania projektami w Infovide-Matrix

Wdrożenie systemu oceny projektów pod kątem ich ewentualnego zamknięcia wymaga pewnej dojrzałości organizacyjnej. Decyzja o tym rzadko jest podejmowana przez osoby bezpośrednio zaangażowane w prowadzenie projektu. Dla wykonawców przedterminowa rezygnacja oznacza porażkę zawodową, a dla sponsorów zmarnowane środki. Dlatego też decyzja o rezygnacji z projektu powinna zostać podjęta przez struktury zewnętrzne, np.

wyspecjalizowaną jednostkę kontrolingową, czy – co jest lepszym rozwiązaniem – centralne Biuro Projektów, mające zazwyczaj szerszy zakres działania. Oczywiście, aby taka kontrola miała sens konieczna jest standaryzacja i przejrzystość działań projektowych. Pragmatyczna droga do zwiększania efektywności powinna zaczynać się od standaryzacji procesu prowadzenia pojedynczego projektu, przez wdrożenie centralnych mechanizmów kontroli, po optymalizację portfela projektów.

# Ewolucja czy rewolucja

Dziś nikt już nie ma wątpliwości, że należy liczyć koszty obsługi IT. Nadal otwarta pozostaje jednak odpowiedź na pytanie, jak liczyć i czy faktycznie rozliczać?

ANTONI BIELEWICZ

**N**a pytanie, czy liczyć koszty obsługi IT, każde chyba przedsiębiorstwo odpowiada dziś twierdząco. Świadczy o tym chociażby stały wzrost zainteresowania zbiorem najlepszych praktyk ITIL, który Bartosz Górczyński, prezes spółki doradczej CT Partners (partnera merytorycznego konferencji *Controlling w dziale IT* zorganizowanej przez Computerworld), określa nawet „pokoju ewolucją”. „Liczba certyfikatów ITIL Foundation wzrosła w latach 2000–2005 z 15 do 406. W 2005 r. Polacy uzyskali także 35 certyfikatów ITIL Manager” – mówi. „Okazało się, że wbrew wcześniejszym przypuszczeniom o lokalnej specyfice praktyki ITIL «bronią się» w polskich warunkach” – dodaje.

## Nowe dylematy

Po co w ogóle liczyć koszty obsługi IT? Jest to niezbędne w procesie budżetowania. Pozwala przewidzieć środki wymagane na dostawę usług w odpowiednim podziale i pomaga przeciwstawić się cięciom kosztowym. Umożliwia również porównanie aktualnych wydatków z planowanymi kosztami, a także kontrolę rentowności usług.

Dylemat „liczyć, czy nie liczyć?” zastąpił dziś pytania „jak liczyć?”, a także „czy – jeśli już liczymy – warto wprowadzać faktyczny system rozliczeń z działami biznesowymi?”. Ich rozstrzygnięcie jest dużo trudniejsze.

Modele naliczania kosztów IT można z grubsza podzielić na uproszczone, w których bierzemy pod uwagę podstawowe czynniki wpływające na świadczenie usług, takie jak liczba użytkowników czy ich rozproszenie terytorialne, oraz złożone. Ten drugi model stawia sobie za cel oszacowanie rzeczywi-

stych kosztów obsługi, oczywiście także przyjmując pewne uproszczenia i schematy.

Zdaniem Andrzeja Tarasiewicza, dyrektora rozwoju rynku rozwiązań ITSM w dziale HP Consulting & Integration, uproszczony model ma kilka zalet, m.in. prosty katalog usług i niskie koszty administrowania nim. Jest także łatwy w obsłudze. Niestety, ma też wady. Nie przystaje w pełni do wymagań biznesu, wymuszając

na nim zakup usługi o pewnym ustalonym z góry zakresie i poziomie. Procesy zarządzania incydentami, problemami i zmianą pozostają w niewielkim związku z prawdziwymi wymaganiami poszczególnych działów. Model ten może być również przyczyną potencjalnych konfliktów w firmie. W sytuacji, w której za wykorzystanie jakiegoś elementu infrastruktury IT wszyscy płacą po równo, podczas gdy stopień jej wykorzystania przez poszczególne działy jest zazwyczaj różny, spór pomiędzy tymi płacącymi „za dużo” i tymi płacącymi „za mało” pozostaje kwestią czasu. Uproszczony model daje też nieco fałszywy obraz procesów w firmie. Zwykle wykazywane koszty użytkowania są niewspółmierne do stopnia konsumpcji, koszty wynikające ze zmian wprowadzanych przez jednego z klientów w określonej usłudze bezpośrednio przenoszą się na innych.

Pracując nad dostosowaniem modelu obsługi i rozliczeń do wymagań biznesu, udaje się nam wychwycić koszty wynikające ze zmian wprowadzanych przez jednego z klientów

i uczynić je bardziej współmiernymi do stopnia konsumpcji organizacja IT. Równocześnie jednak rozbudowany katalog usług i bardziej skomplikowany model kosztowy są trudniejsze w obsłudze. Trudniejsze staje się także odzyskiwanie i bilansowanie kosztów użytkowania poszczególnych systemów.

Jakimi przesłankami należy się więc kierować, budując model obsługi i naliczania kosztów IT? Trzeba wziąć pod uwagę kilka czynników. Czy jed-



FOT. ARCHIWUM

**„Już sam fakt wykazywania rzeczywistych kosztów obsługi informatycznej poszczególnych działów stanowi podstawę do rzeczowych dyskusji i czynnik dyscyplinujący działy biznesowe firmy.”**

ANDRZEJ TARASIEWICZ,  
DYREKTOR ROZWOJU RYNKU ROZWIĄZAŃ ITSM  
W DZIELE HP CONSULTING & INTEGRATION

nostki biznesowe (klienci usług IT) w firmie posiadają wskaźniki odzwierciedlające koszty związane z prowadzeniem danego biznesu, czy jedynie przychody? Jaką część kosztów dostawy produktów i usług stanowią w firmie koszty IT? Im większą, tym lepiej pokusić się o stworzenie szczegółowego modelu. Jaki jest udział kosztów po-

średnich w stosunku do bezpośrednich? Czy istnieje duże zróżnicowanie w wykorzystaniu zasobów poprzez poszczególnych właścicieli procesów biznesowych? Na ile szczegółowy musiałby być model naliczania opłat, aby w pełni uwzględnić zróżnicowanie klientów usług IT? Jaki jest koszt samego procesu kontroli kosztów dostawy usług IT w przyjętym modelu w stosunku do spodziewanych korzyści?

Odrębną kwestią jest decyzja o tym, czy faktycznie rozliczać usługi IT? „W wielu przypadkach nie ma to sensu. Już sam fakt wykazywania rzeczywistych kosztów stanowi podstawę do rzeczowych dyskusji i czynnik dyscyplinujący działy biznesowe firmy” – mówi Andrzej Tarasiewicz.

## Prawdziwa rewolucja

Nie tylko jednak o dyscyplinę w skrupulatnym liczeniu kosztów wewnętrznych i zewnętrznych chodzi. „Model, w którym bezpośrednio rozliczamy każdego pracownika, wyzwala w nim kreatywność i chęć do działania” – przekonuje Piotr Ogonowski, konsultant współpracujący z firmą Experter. Nakłada jednak zupełnie nowe obowiązki na menedżerów. Z nadzorców zmieniają się w mentorów i doradców, których zadaniem jest pomoc i usuwanie przeszkód przed pracownikami.

Taki model to prawdziwa rewolucja, wymuszona na nas przez zmiany zachodzące w całym biznesie. Dziś świat pełen jest przykładów organizacyjnych Goliatów pokonanych przez małych, mobilnych Dawidów, którzy szybciej potrafili wykreować prawdziwą wartość dla klienta. A przy okazji ten model to jakże sprzeczny z intuicją paradoks, który sprawia, że droga

do kreatywności wiedzie przez doskonałość operacyjną i spójny model rozliczeń. I to nie tylko między działami, ale wręcz pomiędzy pojedynczymi pracownikami. ▀



# Sposób na nadzór

Wprowadzenie w organizacjach zasad nadzoru IT (IT governance) napotyka fundamentalne przeszkody, wynikające z braku strategii i niechęci menedżerów biznesowych do zaangażowania się w przedsięwzięcia związane z IT. **ANTONI BIELEWICZ**

Nic tak nie szkodzi dobrym koncepcjom jak nadmierna popularność. Im większy szum wokół nich, tym więcej ich interpretatorów „twórczo” rozwijających pomysły. Tymczasem, jak mawiał Peter Drucker, wybitny teoretyk zarządzania: „*Nic, co jest skomplikowane, nie działa – działają tylko rzeczy proste*”. Koncepcja nadzoru IT (IT governance) nie jest tu wyjątkiem. Klarowna i uwodząca swoją prostotą z czasem obrosła komplikacjami. Jakby tego było mało, wdrożenie zasad nadzoru IT w organizacjach nadal rozbija się o rzeczy najprostsze.

## Strategiczne wyzwanie

Fundamentem wszelkich działań związanych z wprowadzaniem nadzoru IT powinny być bardziej generalne zasady nadzoru korporacyjnego (corporate governance). „*Nadzór IT jest elementem nadzoru korporacyjnego, analogicznie do nadzoru nad zasobami ludzkimi, finansowymi czy fizycznymi*” – podkreśla dr Remigiusz Orzechowski, szef Podyplomowych Studiów Efektywnego Zarządzania IT w Przedsiębiorstwie w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie.

Działania IT muszą być także osadzone w generalnej strategii firmy oraz strategiach jej obszarów biznesowych. „*Nadzór jest elementem planowania strategicznego i operacyjnego, próbą poszukiwania rozwiązań umożliwiających realizację celów przedsiębiorstwa, spełniających wymogi formalne i użytkowe, dostarczania i wdrażania znalezionych rozwiązań, wreszcie monitorowania stopnia osiągnięcia rezultatów i zgodności działań z obowiązującymi regułami*” – mówi Marek Ujejski, doświadczony menedżer IT, obecnie zastępcy dyrektora departamentu informatyki w Narodowym Funduszu Zdrowia.

W praktyce często okazuje się, że przedsiębiorstwo nie ma żadnej strategii lub istnieją jedynie strategie cząstkowe, które nie tworzą większej całości. Jakie wyjście ma w tej sytuacji szef IT? Jedynym okazuje się jego

zaangażowanie w działania nad strategią przedsiębiorstwa. To stawianie spraw na głowie? Niekoniecznie! To właśnie szef działu IT, który odpowiada za wsparcie niemal wszystkich działów przedsiębiorstwa, jest najbardziej zainteresowany wypracowaniem całościowego dokumentu stanowiącego podstawę wszelkich jego działań operacyjnych. „*Nie ważne, od której strony zacznie się kopać dół. Ważne, by był on wykopany*” – mówi Marek Ujejski.

## Po strategii czas na nadzór

Wypracowanie strategii przedsiębiorstwa i działu IT to połowa sukcesu. Wprowadzenie zasad nadzoru IT wymaga współpracy z zarządem i biznesowymi odbiorcami usług świadczonych przez informatyków. Menedżerowie biznesowi często nie widzą celu takiego współdziałania. Dlatego też przedsięwzięciom z zakresu IT governance musi towarzyszyć dobra komunikacja. „*Nie wolno przy tym lekceważyć czynników miękkich, a więc umiejętności wzajemnego porozumienia, zabiegania o wpływy*” – przestrzega Aleksander Wyka, partner w firmie doradczej Human Capital Partners.

Najgorszym błędem, jaki można popełnić na tym etapie, jest promowanie tego projektu jako działania związanego z IT. Dlatego komunikując cele trzeba używać języka zrozumiałego

dla wszystkich potencjalnie zainteresowanych wprowadzeniem ładu organizacyjnego w IT. Warto zacząć od jasnego przedstawienia priorytetów. Im mniej są one związane z samym działem IT, tym większe szanse powodzenia całego przedsięwzięcia.

Przynajmniej w pierwszym etapie może to oznaczać konieczność rezygnacji z fachowej terminologii pochodzącej ze zbiorów najlepszych praktyk. Stoi to w oczywistej sprzeczności z zaleceniami twórców wszystkich standardów. Pozwala jednak w „oswojeniu” potencjalnych uczestników projektu. Zabieg ten okazuje się przydatny zwłaszcza w administracji i zastalych organizacjach.

Do przekonania części opornych powinny wystarczyć argumenty ekonomiczne. Informatyka to zwykle jeden z najbardziej kosztownych działów przedsiębiorstwa. Tymczasem jak wynika z badań przedstawionych przez Remigiusza Orzechowskiego, wprowadzenie spójnych zasad nadzoru IT przyczynia się do wzrostu rentowności całego przedsiębiorstwa średnio o 20%, a także zwiększenia zwrotu z inwestycji (ROI) IT o 40%.

Bardziej opornych mogą zjednać jedynie argumenty dotyczące „korzyści własnych”. Na szczęście większość znanych zbiorów najlepszych praktyk (ITIL, CobIT, Val IT) pozostawia sporą dowolność w wyborze obszarów, które powinny zostać usprawnione najpierw. Niektóre, np. ITIL v3, sugerują wręcz spojrzenie na procesy biznesowe przez pryzmat konkretnych usług spajających komponenty technologiczne i biznesowe.

Dzięki temu możemy pozyskać przychyłność kluczowych menedżerów, po prostu wspomagając najpierw właśnie te obszary, które są najbardziej niewralgiczne z ich punktu widzenia.

## Błąd pijaka i polityka

Podstawową przesłanką decydującą o tym, który ze zbiorów wybrać, powinna być rzetelna analiza procesów w obszarach związanych z IT. Nie wolno przy tym popełniać błędów polityków, o których mówi się, że

**Wprowadzenie spójnych zasad nadzoru IT przyczynia się do wzrostu rentowności całego przedsiębiorstwa średnio o 20%, a także zwiększenia zwrotu z inwestycji (ROI) IT o 40%.**

posługują się sondażami „*jak pijak latarnią, a więc do podparcia, a nie do oświetlania*”.

Wybór musi odpowiadać na indywidualne potrzeby firmy. Jeśli realizuje ona jednostkowe przedsięwzięcia, być może można poprzestać na upowszechnieniu którejś z metodologii zarządzania projektami. Dla firmy usługowej, zwłaszcza silnie zależnej od technologii, dobrym wyjściem będzie ITIL. Organizacje działające w większych międzynarodowych łańcuchach będą musiały pomyśleć o normach zarządzania jakością. Zwykle oznacza to konieczność zastosowania własnego systemu miar. Pozwoli to na ocenę czynników, które mają krytyczne znaczenie dla przedsiębiorstwa.

## Koniec z łatwym pragmatyzmem

Na kolejnych etapach warto pożegnać się z pragmatyzmem, wynikającym z konieczności pozyskania sojuszników dla standaryzacji procesów. Nie powinien on dominować we wszystkich działaniach związanych z wprowadzaniem zasad ładu. „*Budowanie trwałe porozumienia między IT i biznesem to raczej podróż niż miejsce przeznaczenia. Jest to złożony proces, który nigdy się nie kończy i polega na ruchu w dobrym kierunku oraz lepszym niż konkurenci dopasowaniu do potrzeb*” – mówi

Remigiusz Orzechowski. Na kolejnych etapach standaryzacji te tzw. szybkie zwycięstwa tracą na znaczeniu, a coraz bardziej zaczyna się liczyć cel strategiczny. ■

Artykuł powstał na podstawie wystąpień wygłoszonych podczas Konferencji „Nadzór i najlepsze praktyki zarządzania IT” zorganizowanej przez ITLife.pl, która odbyła się 9-10 października w Warszawie. Computerworld był patronem medialnym tego spotkania.

**Wypracowanie strategii przedsiębiorstwa i działu IT to połowa sukcesu. Wprowadzenie zasad nadzoru IT wymaga współpracy z zarządem i biznesowymi odbiorcami usług.**

BMC FORUM

# Firma jest jak organizm

Rozmowa z **PETEREM ARMSTRONGIEM**, głównym specjalistą ds. strategii w BMC Software.



**Peter Armstrong**  
główny specjalista  
ds. strategii  
w BMC Software

Analitycy Gartnera często pokazują slajd, na którym widać, że 80% kosztów współczesnych organizacji to koszty utrzymania, a tylko 20% nakłady na rozwój. W przypadku firm, które wykorzystują ITIL czy BSM, proporcje te zmieniają się na 51% do 49%.

Przyznaje Pan, że w branży IT od lat nie pojawiło się nic nowego. Lansujecie jednak koncepcję Business Services Management i to z sukcesem, gdyż - według ostatnich badań Ovum - BSM zajęło trzecie miejsce na liście najpopularniejszych strategii zarządzania IT za ITIL (71% przedsiębiorstw) i Six Sigma (22%). Wprowadza je u siebie 18% przedsiębiorstw...

BSM to nic nowego. To nasza odpowiedź na ITIL, koncepcję znaną od 20 lat i stworzoną przez specjalistów od platformy mainframe, którzy chcieli, aby usługi IT były realizowane po-

rządnie. Pojęcia, takie jak zarządzanie konfiguracją, czy zarządzania zmianą, są znane już od 20 lat. Jedyna różnica polega na tym, że - o ile kiedyś było to robione na jednym komputerze, a my doskonale znaleźliśmy zarówno jego

oprogramowanie, jak i użytkowników - teraz sytuacja się zmieniła, pojawił się Internet. Dziś nie wiemy już kto posługuje się naszym oprogramowaniem, a liczba komputerów wykorzystujących programy wzrosła dramatycznie. Nie możemy już wykonać zadań ręcznie. Ale same zadania pozostały te same. Stały się tylko większe i musimy używać oprogramowania do rzeczy, które kiedyś robiliśmy ręcznie.

**Skoro zmiany dotyczą skali, a nie jakości problemów, po co mnożyć koncepcje? Dlaczego wprowadzacie BSM zamiast korzystać z ITIL?**

BSM jest całkowicie wzorowany na ITIL i korzysta z jego doświadczeń. W niektórych obszarach był co prawda doprecyzowaniem ITIL v2, ale akurat te obszary zostały rozwinięte w ITIL v3.

**Mówi Pan często, że każdy dzień powinien być przeżywany ze świadomością potrzeb biznesowych. Co to właściwie znaczy?**

Znaczy to mniej więcej tyle, że nie powinniśmy skupiać się na funkcjonalności systemu, ale na tym co możemy przynieść biznesowi, ile kosztuje niedostępność systemu, albo jak zareagować na ewentualne awarie. Organizacja jest jak ludzkie ciało. Czy chcielibyśmy chodzić do lekarza, który świetnie rozpoznaje symptomy, ale nie potrafi powiedzieć, na jaką chorobę zapad-

liśmy? Z IT jest dokładnie tak samo. Za bardzo skupiamy się na tym, jak wychwycić problem, zamiast na tym co go powoduje. To powinno być bardziej wyważone.

**Od kilkunastu lat IT zbliża się coraz bardziej do biznesu. Jaki będzie koniec tej drogi? Czy czeka nas komunikacja bez barier pomiędzy biznesem i IT?**

Gdybyśmy rozmawiali dwa lata temu, byłbym pesymistą. Tydzień temu wróciłem jednak z międzynarodowej konferencji, gdzie zobaczyłem jak wiele organizacji podejmuje wysiłki mające na celu usprawnienie komunikacji pomiędzy biznesem i IT, i zmieniłem zdanie. Czy osiągniemy ten punkt tak szybko jak byśmy chcieli? Nie! Czy będzie to całkowite porozumienie? Nie! Na pewno jednak ten dystans będzie się zmniejszał. Analitycy Gartnera często pokazują slajd, na którym widać, że 80% kosztów współczesnych organizacji to koszty utrzymania, a tylko 20% nakłady na rozwój nowych rzeczy. W przypadku firm, które wykorzystują wzorce ITIL czy BSM, proporcje te zmieniają się na 51% do 49%, a więc postęp jest ogromny. I to daje bodziec do dalszego rozwoju.

**Już wkrótce może okazać się, że to nie IT, ale biznes stanie się hamulcowym, który nie będzie w stanie odpowiednio szybko kreować nowych możliwości...**

Dokładnie, to może zmienić się bardzo szybko. Jeśli IT nie generuje opóźnień, może okazać się, że ich przyczyną jest po drugiej stronie. Może ktoś nie zba-

Rozmawiał Antoni Bielewicz

erpstandard.pl  
soastandard.pl  
mspstandard.pl  
publicstandard.pl  
storagestandard.pl  
contactstandard.pl  
securitystandard.pl





# Procesy v.3

Od publikacji książek z trzeciej wersji IT Infrastructure Library minęło zaledwie kilka miesięcy. Są już jednak firmy, które korzystają z nowych rekomendacji zawartych w tej serii. Jedną z nich jest polski oddział koncernu Diebold.



## ANTONI BIELEWICZ

ITIL v.3 przynosi kilka niespodzianek. „Już na pierwszy rzut oka widać, że ta wersja biblioteki jest pełniejsza i obszerniejsza” – mówi Bogusław Bujak, wiceprezes Business Excellence Institute oraz dyrektor zarządzający firmy doradczej BEI International. Fundamentalne różnice pomiędzy ITIL v.3 i poprzednimi wersjami wynikają z szerszego podejścia do zarządzania organizacją IT. Zamiast skupić się na procesach

związanych z Service Support i Service Delivery, twórcy ITIL opisali pełny cykl życia usługi IT od Service Strategy i Service Design, poprzez Service Transition i Service Operation, aż po Continual Service Improvement. „To nowe podejście ułatwi zarządzanie usługami IT i zlikwiduje wewnętrzny, sztuczny podział IT na komórki odpowiedzialne za dostarczanie i wsparcie usług IT” – mówi Bogusław Bujak.

Biblioteka ITIL w nowej wersji została także rozszerzona o kilka elementów, które od paru lat były stosowane wraz z ITIL, jednak nie stanowiły części publikacji, takich

jak Techniczny Katalog Usług, opisujący usługę w kategoriach komponentów technologicznych. Twórcy ITIL opisali także kilka zupełnie nowych procesów, m.in. Security Management czy typowo biznesowe Demand Management i Strategy Generation. „Ważnym elementem nowej biblioteki jest także podział, czy też uszczegółowienie niektórych procesów w celu uzyskania bardziej precyzyjnych i przystających do współczesnych wymagań IT definicji. To stało się m.in. z procesem Service Level Management, który został podzielony na SLM, Service Catalogue Management, Service Portfolio Management, Supplier Management oraz kilka elementów umieszczonych w innych procesach” – wyjaśnia Bogusław Bujak.

## Polski pionier

O tym, że to ewolucja w dobrym kierunku, świadczy fakt, że już kilka miesięcy po opublikowaniu zbioru można znaleźć firmy, które chcą wzorować swoje procesy na ITIL 3. Jedną z nich jest polski oddział międzynarodowego koncernu Diebold. Ta działająca w ponad 90 krajach firmach jest dostawcą nowoczesnych bankomatów i kiosków samoobsługowych, wykorzystywanych m.in.

w amerykańskich wyborach. W Polsce firma świadczy usługi związane z utrzymaniem sieci bankomatów na rzecz kilku banków. Stworzyła także liczącą ponad 220 maszyn, drugą co do wielkości, niezależną od banków, sieć bankomatów w naszym kraju – cash4you.

W związku z dynamicznym rozwojem oraz nowymi kontraktami specjaliści z polskiego oddziału Diebold od dawna poszukiwali sposobu na standaryzację procesów wewnętrznych, zwłaszcza tych związanych ze sprzedażą oraz wprowadzaniem nowych usług i nowego klienta. W przypadku wyspecjalizowanych firm, takich jak Diebold, każda taka operacja ma niemal całkowicie indywidualny charakter. Wymogi biznesowe nakładają jednak na firmę obowiązek pewnej standaryzacji usług, koniecznej chociażby do rachuby kosztów, czy sprawnego zarządzania poziomem realizowanych usług. Tego oczekują odbiorcy usług Diebold, wśród których znajdują się największe banki i instytucje finansowe.

Dobłą odpowiedzią na potrzeby Diebold Poland okazał się ITIL v.3. Dlaczego specjaliści z tej firmy zdecydowali się na przemodelowanie procesów w oparciu o bibliotekę opublikowaną zaledwie kilka miesięcy temu? „Informacje o tym, co znajdzie się w trzeciej wersji IT Infrastructure Library, docierały do

**“Mimo pierwotnego zastosowania wyłącznie w IT, ITIL w wersji 3 może znakomicie służyć do zarządzania również innymi usługami technicznymi.**

**PRZEMYSŁAW WYSOTA**, MENEDŻER DS. ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ IT NA REGION EMEA W DIEBOLD POLSKA

zainteresowanych od dawna. Głównie dlatego, że część zmian w stosunku do v.2 wynika z praktyki projektów opartych na ITIL. Jednocześnie mimo nowego podejścia do usług IT oraz innych zmian zachowano dotychczasowe procesy, co ułatwia korzystanie z biblioteki osobom i instytucjom mającym doświadczenie z wersją drugą. Dlatego od momentu publikacji trzeciej wersji myśleliśmy o jej wykorzystaniu. Tym bardziej że szukaliśmy sposobu na uporządkowanie nie tylko procesów IT, ale także tych silnie związanych z naszym biznesem. Mimo pierwotnego zastosowania wyłącznie w IT, ITIL w wersji trzeciej może znakomicie służyć do zarządzania również innymi usługami technicznymi” – mówi Przemysław Wysota, menedżer ds. zarządzania jakością IT na region EMEA w Diebold Polska.

## Nowe procesy

Projektem objęto przede wszystkim procesy związane na różne sposoby z usługami realizowanymi przez centrum przetwarzania danych. Wiele z nich ingerowało jednak głęboko w kwestie związane z ofertą rynkową firmy. „Procesy takie jak Demand Management pomagają rozstrzygnąć kwestie związane z zarządzaniem procesem sprzedaży i zarządzaniem relacjami z klientem, a Strategy Generation pozwala na powiązanie operacyjnego zarządzania usługami

## Jak wprowadzać procesy oparte na ITIL?

Oto dziesięć rekomendacji z artykułu „Positioning ITIL for Success”, autorstwa Glena Willis, doświadczonego konsultanta z brytyjskiej firmy PA Consulting Group.

1. Zaczynając, miej przed sobą perspektywę końca przedsięwzięcia.
2. Nie lekceważ wartości dobrego planowania.
3. Nie przeceniaj wartości ITIL.
4. Poznaj ograniczenia ITIL.
5. Zaczynaj powoli.
6. Od początku mierz efekty swoich działań.
7. Prezentuj swoje przedsięwzięcie jako działanie dotyczące różnych obszarów IT i biznesu.
8. Zadbaj o poparcie w organizacji.
9. Bądź gotowy na nieoczekiwane okazje.
10. Nie zapominaj o swoich dostawcach.

ze strategią IT w firmie” – mówi Przemysław Wysota. Wdrożenie procesów opartych na ITIL firma zaczyna jednak standardowo, tj. od elementów operacyjnych, uzupełniających o zarządzanie poziomem usług SLM. „Chodzi głównie o przyzwyczajenie specjalistów, a także poniekąd klientów, do nowych praktyk” – mówi Przemysław Wysota.

Przygotowanie spójnego modelu procesów pozwala na zapanowanie nad działaniami związanymi z realizacją projektów, takich jak budowa nowych sieci bankomatów dla klientów z zewnątrz. Pozwala również na sprawną kontrolę i zarządzanie usługami operacyjnymi, m.in. zarządzanie poziomem gotowości i utrzymaniem sieci – monitorowanie, naprawy awarii, utrzymywanie treści reklamowych na terminalach itp. Zdaniem specjalistów z Diebolda, niewątpliwym atutem wersji trzeciej jest kompleksowość procesów, zarówno w obszarze operacyjnym, taktycznym, jak i strategicznym. „O ile wcześniej planowana mapa procesów poza procesami wynikającym z ITIL v.2 obejmowała ok. 15 komponentów do opracowania i to od zera, o tyle mapa procesów w ITIL v.3 wymagała uzupełnienia tylko o 3 procesy, wyodrębnione ze standardowych, ze względu na ich wagę dla naszych działań” – mówi Przemysław Wysota. Grupa procesów operacyjnych w pierwszej fazie przedsięwzięcia to: Event Management, Incident Management, Request Fulfillment, Access Management, Problem Management, Change Management. Zmiany operacyjne oraz procesy związane ze strategią Diebold zostawia na później. Podobnie jak procesy SLM z elementami Service Catalogue Management.

Projekt realizowany w Polsce ma charakter pionierski i jest z dużą uwagą śledzony przez szefów Diebolda w Europie. „Od ujawnienia naszych zamiarów mieliśmy wiele zapytań ze strony przedstawicieli firmy z różnych krajów. Dotyczyły one podejścia do zarządzania procesami. Koncepcja oparta na ITIL v.3 została przyjęta z dużym zainteresowaniem. Dodatkowo – dzięki wykorzystaniu ITIL v.3 – jesteśmy pierwszym oddziałem firmy i jedną z pierwszych firm w Polsce, która korzysta z biblioteki w wersji trzeciej” – mówi Przemysław Wysota. „Oczywiście, zdajemy sobie sprawę z ryzyka związanego z brakiem doświadczeń rynku z biblioteką w wersji 3. Firma potrzebuje takiego modelu zarządzania usługami, a ITIL v.3 niemal idealnie odpowiada naszym potrzebom” – konkluduje. ■

# Ambitne cele

Pion Operacji IT Grupy TP kończy właśnie kilka ambitnych projektów konsolidacyjnych. Być może już wkrótce zaoferuje podobne usługi innym firmom z grupy France Telecom, m.in. hosting niektórych aplikacji.

ANTONI BIELEWICZ

**N**aszym celem jest stworzenie najlepszych operacji IT w całej grupie FT” – przekonuje Tomasz Matuła, dyrektor Pionu Operacji IT Grupy TP. „Grupa TP osiągnęła półmetek tej drogi” – dodaje. Zespół ten jest odpowiedzialny za utrzymanie i rozwój infrastruktury, utrzymanie aplikacji oraz dostarczanie usług IT wspierających procesy biznesowe, m.in. budowę platform infrastrukturalnych, które umożliwiają szybkie wdrażanie nowych aplikacji i usług dla biznesu. Usprawnienia w zarządzaniu poziomem i jakością usług doprowadziły do zasadniczej zmiany postrzegania pionu IT – z dostawcy serwerów i aplikacji na dostawcę usług dla biznesu.

Operacje IT współpracują z biznesem na zasadach opisanych w umowach SLA, po to by uzyskać przejrzystość i łatwość rozliczania działań. „W TP podpisaliśmy z biznesem umowy SLA na trzy główne procesy: Bill to Pay, Customer Care, Sales to Delivery. Jest to rozwiązanie unikatowe w skali międzynarodowej Grupy France Telecom. Nikt do tej pory nie rozmawiał z biznesem językiem SLA, tak połączonym z procesami biznesowymi. Daje nam to możliwość przełożenia wskaźników biznesowych na systemy informatyczne oraz wyliczenia kosztów usług na podstawie funkcjonującego modelu kosztowego” – mówi Tomasz Matuła. Dzięki integracji funkcjonalnej w najbliższym czasie tego typu umowy obejmą także procesy Bill to Pay, Customer Care, Sales to Delivery w PTK Centertel.

## Centralizacji ciąg dalszy

To nie jedyny projekt realizowany przez nowy pion w strukturze TP. Właśnie dobiega końca proces konsolidacji serwerowni i systemów IT w obrębie grupy TP w Centrum Przetwarzania Danych. W ramach projektu, który ma się zakończyć w połowie 2008 r., Pion Operacji IT zlikwidował



TOMASZ MATUŁA, DYREKTOR  
PIONU OPERACJI IT GRUPY TP

ponad 230 serwerowni. „Wszyscy mówią o obniżaniu kosztów. Tymczasem trzeba zastanowić się, gdzie naprawdę powstają te koszty. Może są to nieoptymalnie wdrożone procesy? Przykładowo mamy kilkaset serwerów, a może być ich z powodzeniem kilkanaście. Dlaczego nie, jeżeli jesteśmy w stanie udowodnić prosty rachunek biznesowy opłacalny dla firmy” – wyjaśnia Tomasz Matuła.

Jak sam przyznaje, jednym z przykładów bezmyślnego stosowania pewnych narzędzi do zarządzania bywa także... outsourcing. „Swego czasu wmawiano menedżerom, że jest to klucz do sukcesu, do oszczędności firmy. Nie do końca jest właśnie tak. Z perspektywy zarządzania informatyką najpierw należy zastanowić się, jaki jest cel i co chcemy osiągnąć. Czy to w przypadku podniesienia jakości, czy optymalizacji kosztów outsourcing jest tylko jednym z narzędzi, czasami zresztą bardzo przydatnym” – mówi Tomasz Matuła. „Zawsze można próbować optymalizacji już istniejących procesów w firmie, wdrażania procesów jakościowych. Dobry menedżer musi wybierać z wielu możliwych rozwiązań” – dodaje.

Pion Operacji IT Grupy TP zakończył właśnie proces konsolidacji poczty korporacyjnej na poziomie Grupy. Jeden system poczty, zintegrowany z infrastrukturą klucza publicznego PKI, pozwala na udostępnienie pracownikom jednolitej książki teleadresowej

**“Nikt do tej pory w Grupie France Telecom nie rozmawiał z biznesem językiem SLA, tak połączonym z procesami biznesowymi. Daje nam to możliwość przełożenia wskaźników biznesowych na systemy informatyczne oraz wyliczenia kosztów usług na podstawie funkcjonującego modelu kosztowego.”**

i kalendarza pracowników TP i Orange. Po całkowitym zakończeniu projektu pracownicy Grupy TP będą także mieli możliwość sygnowania maili e-podpisem. Być może po zakończeniu projektu TP zaoferuje usługę utrzymania poczty innym operatorom należącym do FT. „To pierwsze zrealizowane na taką skalę wdrożenie nie tylko w Polsce, ale również w europejskich spółkach operatora. Oczywiście takie projekty nie muszą zawsze prowadzić do oszczędności. I znów liczy się prosty rachunek. Nie zawsze konsolidacja się opłaca. W tym wypadku trzeba wziąć pod uwagę np. ceny łączą” – mówi Tomasz Matuła.

Równolegle z konsolidacją poczty toczy się projekt SDN (Self Defending Network). To unikatowe rozwiązanie, zabezpieczające sieć korporacyjną m.in. przed nieuprawnionym dostępem już na poziomie pojedynczego gniazda sieci LAN. Na ukończeniu są również projekty wdrożenia inteligentnych zapór ogniowych oraz systemu Identity & Access Management do zarządzania uprawnieniami użytkowników na poziomie całej spółki. Procesami konsolidacji prawdopodobnie objęte zostaną także aplikacje, np. portal.

## Wykorzystanie kompetencji

Czy kolejne projekty centralizacyjne mogą oznaczać ograniczenie zatrudnienia w Pionie Operacji IT? „Jesteśmy na etapie integracji funkcjonalnej. Pracujemy przede wszystkim nad rozwojem i odpowiednim wykorzystaniem wysokich kompetencji pracowników, których mamy” – twierdzi Tomasz Matuła. ■

**NOWOCZESNA  
ORGANIZACJA IT**



Jeszcze kilka lat temu menedżerowie

IT zarządzali relacjami z dostawcami, bazując na własnej intuicji. Odkąd popularność w Polsce zaczął zdobywać ITIL, czy zasady IT Governance, określające najlepsze praktyki w kontaktach z dostawcami, dyrektorzy IT muszą krytycznie przyjrzeć się swoim doświadczeniom i znaleźć sposób na wprowadzenie nowych reguł, nie rezygnując z wypracowanych wcześniej praktyk.

Antoni Bielewicz



**R**obert Matysiak, dyrektor Biura Informatyki w Polskim Towarzystwie Ubezpieczeń (PTU), zapytany o kluczowy czynnik, który decyduje o jakości zarządzania relacjami z dostawcami, wymienia oczywiście partnerskie podejście. Co przez to rozumie? „Przede wszystkim wymianę niezbędnych informacji w ramach prowadzonych projektów” – stwierdza. Jakość relacji z dostawcą najlepiej sprawdza się w sytuacjach krytycznych. „Dobry dostawca to ten, który rzetelnie wywiązuje się ze zobowiązań, odpowiednio wcześniej sygnalizuje ryzyka i reaguje na nie adekwatnie do sytuacji” – mówi Robert Matysiak.

Taka sytuacja miała miejsce w trakcie realizacji projektu wdrożenia systemu informatycz-

**„Dzielimy dostawców technologii na strategicznych i niszowych. Główni dostawcy zmieniają się co kilka lat. Ma to związek ze zmianami technologicznymi zachodzącymi na rynku sprzętu.”**

**TOMASZ ROMANOWSKI,**  
DYREKTOR KRAJOWEGO CENTRUM  
INFORMATYKI ALSTOM POWER  
W ELBLĄGU

nego wspomagającego proces likwidacji szkód prowadzonego wspólnie z firmą Infovide-Matrix. Już na bardzo zaawansowanym etapie prac pojawiła się konieczność zwiększenia wydajności przygotowywanego rozwiązania. Wymagało to zmiany technologii, w jakiej został przygotowany jeden z elementów warstwy integra-

ccyjnej. „Usiedliśmy do rozmów i uzgodniliśmy skuteczne rozwiązanie. Zbyt sztywne w takich przypadkach podejście do umowy może utrudnić realizację celów biznesowych. Dla mnie jako klienta najważniejsze jest właśnie dostarczenie założonej funkcjonalności o odpowiedniej jakości. Dlatego dopuszczam możliwość odstępstwa

# Relacje na rozdrożu

od pewnych ustaleń nawet po podpisaniu umowy” – twierdzi Robert Matysiak.

### Partner konsolidujący

Tomasz Romanowski, dyrektor Krajowego Centrum Informatyki Alstom w Elblągu kilka lat temu zasłynął prezentacją, na której mówił o upuszczaniu krwi dostawcom, podczas procesu negocjacji stawek za kontrakty. Dziś żartuje, że dzięki swojemu wystąpieniu na pewno osiągnął jedno. „Dostawcy przychodzą lepiej przygotowani. Od razu możemy darować sobie całą grę wstępną i przejść do ostatniego etapu negocjacji” – mówi.

Na szczęście dla branży IT krwiożerczy wizerunek nie przystaje do rzeczywistości. Alstom jak niemal każdy duży koncern stawia na długofalowe relacje z dostawcami. Firma ma pięciu globalnych dostawców (obecnie m.in. IBM, Dell). „Główni dostawcy zmieniają się co kilka lat. Ma to związek przede wszystkim ze zmianami technologicznymi zachodzącymi na rynku sprzętu” – mówi Tomasz Romanowski.

Gdy dostawca nie prowadzi sprzedaży bezpośredniej, konsolidacją ich produktów i usług zajmują się dwaj partnerzy biznesowi firmy: Koma Nord, odpowiedzialna za dostawy sprzętu i realizację umów serwisowych oraz Pretor, odpowiedzialny za realizację dostaw urządzeń wielofunkcyjnych i peryferiów. „Z nimi spotykamy się dwa razy w roku. Wtedy «otwieramy księgi» i negocjujemy stawki. Układ jest korzystny dla obu stron. Ja zapewniam dostawcom odpowiedni wolumen zamówień, a oni mi odpowiednią jakość obsługi i dynamikę reakcji, pakiet usług dodanych, a także znajomość rynku” – mówi Tomasz Romanowski.

### Dział IT na rozdrożu

Menedżerowie IT znaleźli się obecnie na rozdrożu. Do niedawna zarządzali relacjami z dostawcami, opierając się na własnej intuicji i doświadczeniach, a także osobistych znajomościach. Odkąd jednak coraz większą popularnością w Polsce zaczął cieszyć się ITIL, czy praktyki IT Governance, strukturyzujące relacje z dostawcami, dyrektorzy informatyki muszą krytycznie spojrzeć na swoje dotychczasowe doświadczenia. Trzeba znaleźć sposób na wprowadzenie nowych reguł tak,

**„Dobrym rozwiązaniem jest oddzielenie dostawców strategicznych od okazjonalnych, a także stworzenie formalnych ram współpracy dla obu grup. Do zarządzania relacjami z tymi grupami trzeba sformować odrębny zespół. Powinien składać się z użytkowników biznesowych i pracowników działów technologicznych.**

aby niekoniecznie rezygnować przy tym ze wszystkich praktyk, które wypracowali do tej pory. To prawdziwa rewolucja.

Jak kreować relacje z dostawcami? „Wiele zależy od rozmiarów zamawiającego. Duża firma nie musi tak bardzo liczyć się z dostawcami. Może wybierać to, co jest jej potrzebne, a i tak łatwo będzie można znaleźć dostawców chętnych do współpracy” – mówi Bogusław Bujak, członek zarządu organizacji doradczej Business Excellence. Znacznie więcej czasu musi jednak poświęcić na sformalizowanie kontaktów z producentami sprzętu i oprogramowania.

Dobrym rozwiązaniem jest oddzielenie dostawców strategicznych od okazjonalnych, tak jak to ma miejsce w Alstom Power, a także stworzenie formalnych ram współpracy dla obu grup. Do zarządzania relacjami z tymi grupami trzeba sformować odrębny zespół. Powinien składać się zarówno z użytkowników biznesowych, jak i pracowników działów technologicznych. Ta współpraca pomiędzy użytkownikami i IT jest dziś ważniejsza niż kiedykolwiek. Dostawcy coraz częściej trafiają bezpośrednio do biznesu, a działy IT są zaskakiwane zakupami dokonywanymi przez użytkowników. Ten zespół specjalistów z IT i biznesu powinien być również odpowiedzialny za negocjacje z dostawcami. Dzięki ich porozumieniu odpowiedzialność, ale także wiedza i zaangażowanie za realizację kontraktów, zostaje rozproszona niemal po równo między ludzi odpowiedzialnych za odbiór

techniczny i przyszłych użytkowników rozwiązań biznesowych.

Wielu specjalistów radzi jednak przy negocjacjach skorzystać z pomocy zewnętrznych firm doradczych, które mają odpowiednią wiedzę na temat warunków rynkowych, a także kruczków formalnych i merytorycznych stosowanych przez dostawców. Negocjacja kontraktu to jedno z bardziej wyczerpujących zadań. Zwłaszcza w przypadku dużej firmy. Po ich zakończeniu wielu menedżerów myśli z ulgą „dobrze, że mam to już za sobą”. Niestety, nawet najlepiej napisany kontrakt nie przewiduje wszystkich sytuacji spornych. Dlatego grupa zajmująca się przygotowaniem wymagań formalnych i negocjacjami nie może ulec rozwiązaniu w momencie ich zakończenia.

### Istotna jest dywersyfikacja

„W przypadku firm średnich ważna jest dywersyfikacja dostawców” – mówi Bogusław Bujak z Business Excellence Institute. Firma średnia ma znacznie mniej argumentów, aby skłonić dostawcę IT do ustępstw, a w razie niepowodzenia projektów także mniejsze szanse na nagłośnienie ewentualnych niepowodzeń, np. w mediach. Dlatego też warto pomyśleć o stworzeniu portfolio stałych dostawców. Bez ich różnicowania na dostawców strategicznych i okazjonalnych, gdyż z punktu widzenia średniej firmy każdy dostawca technologiczny ma kluczowe znaczenie.

Budowę portfolio najlepiej zacząć od stworzenia zapytania ofertowego skierowanego do kilku potencjalnie interesujących partnerów. Najlepiej go z nich należy zaś wyłonić na podstawie efektów projektu pilotażowego. W ten sposób w ciągu 2, 3 lat można zbudować grupę kilku dostawców, którzy na zasadach konkurencyjnych walczą o realizację kolejnych projektów w firmie. „Oczywiście przynajmniej raz w roku trzeba porównać ceny naszych dostawców z ofertą rynku. Raz na dwa lata warto pomyśleć o zastąpieniu jednego ze stałych dostawców nową firmą” – radzi Bogusław Bujak. Taki regularny przegląd rynku gwarantuje stałą gotowość do ustępstw ze strony dostawców, a także zainteresowanie i wewnętrzną konkurencję pomiędzy nimi.

### Dobra definicja

Ramy współpracy pomiędzy dostawcą a klientem powinny być ściśle zdefiniowane. Zwłaszcza, jeśli nastawiamy się na współpracę długofalową. Obie strony muszą także znać

kluczowe wskaźniki, według których będzie oceniana ich jakość. Definiując oczekiwany poziom obsługi, nie wolno zapominać o sankcjach w przypadku jego nieuzasadnionego obniżenia. Powinny one zależeć od częstotliwości niedopatrzeń w realizacji zdefiniowanych zadań oraz stopnia ich uciążliwości dla biznesu.

Każda nawet najbardziej udana relacja z dostawcą kiedyś się kończy. Dlatego też z góry trzeba zadbać o zdobycie przez firmę wiedzy potrzebnej do przejścia od dostawcy zadań związanych z projektem czy obsługą procesów biznesowych. Oznacza to konieczność egzekwowania od dostawcy wymogu dostarczania i aktualizacji dokumentacji, ale nie tylko. Przedsiębiorstwo musi także zadbać o zdobycie tzw. wiedzy miękkiej o funkcjonujących rozwiązaniach, a więc wszystkiego, co dotyczy interakcji pomiędzy użytkownikami i systemem. Bez tych doświadczeń nawet najlepsza dokumentacja może okazać się niewystarczającą do przejścia obsługi systemów. W rezultacie oznacza to uzależnienie od dostawcy.

W przypadku kluczowych systemów wspieranych przez firmy zewnętrzne przedsiębiorstwo musi także przygotować tzw. scenariusz wyjścia, a więc opis kroków, które należy podjąć w momencie zerwania

## Pięć zasad dobrej współpracy

- 1 Podziel dostawców na strategicznych i okazjonalnych.
- 2 Zaangażuj biznesowych użytkowników systemów w proces ich wyboru.
- 3 Zdefiniuj ramy współpracy oraz oczekiwany poziom usług.
- 4 Przygotuj „scenariusz wyjścia” na wypadek rezygnacji z usług dostawcy.
- 5 Zadbaj o przepływ wiedzy od dostawcy rozwiązań informatycznych.

współpracy z dotychczasowym dostawcą. Włącznie z pulą firm, które mogłyby przejąć realizację lub obsługę wykonywaną przez poprzedniego dostawcę. ►

© Copyright 2007  
International Data Group Poland S.A.  
04-204 Warszawa ul. Jordanowska 12  
tel. (+4822) 321-78-00  
fax (+4822) 321-78-88