

Rozmowa ze Zbigniewem Mazurkiem, dyrektorem Metod i Narzędzi Eksploatacji Dalkia Polska S.A.

AZYMUT

miłowy krok w nowoczesnym zarządzaniu

Fot. Dalkia Polska S.A.

Już Peter Drucker wiedział, że „Jedynym stałym elementem współczesnych organizacji jest... zmiana”. Dalkia Polska S.A. zmienia się nieustannie. Jest to bowiem podstawa do funkcjonowania przedsiębiorstw w warunkach ekonomii rynkowej. Szybka reakcją na zmiany zachodzące w sektorze energetyki ciepłej było, zakończone w tym roku, wdrożenie największego w dziejach Dalkii w Polsce projektu Azymut. Dzięki temu Dalkia osiągnęła przewagę konkurencyjną i wprowadziła nową jakość zarządzania. Strach był jednym z uczuć towarzyszącym pracownikom Dalkii Polska podczas realizacji projektu. Został jednak szybko zdominowany przez ciekawość i entuzjazm w realizacji nowych wyzwań owocujący coraz lepszą obsługą wdrożonych aplikacji. Dobrze przygotowany plan, rzetelnie i terminowo wykonane zadania przez kompetentną i zmotywowaną kadrę pracowników Dalkii Polska wystarczyły, by doprowadzić do wdrożenia dziewięciu aplikacji przez blisko czterysta osób w rekordowym czasie prawie osiemnastu miesięcy.

Czym był w istocie projekt Azymut i jakie miał osiągnąć cele?

Azymut pozwolił na ujednoczenie systemów informacyjnych poszczególnych podmiotów grupy Dalkia w Polsce. Ustanowił on jeden z filarów w tworzeniu kultury biznesowej i organizacyjnej Grupy. Głównymi celami projektu była harmonizacja procesów biznesowych w spółkach wchodzących w skład Grupy, zapewnienie spójności raportowanych danych oraz uwspólnienie zasobów, umożliwiające optymalizację kosztów. Wdrażanie projektu rozpoczęliśmy na początku 2006 r., a zakończyliśmy w marcu bieżącego roku. Obecnie z aplikacji korzysta około 1400 użytkowników.

Jakie aplikacje były wdrażane w ramach projektu Azymut?

Zaprojektowany system informatyczny obejmował wdrożenie dziewięciu aplikacji niezbędnych do obsługi naszej co-

dziennej działalności, tak byśmy nadal mogli być liderem na rynku dostaw energii ciepłej. Największą wdrożoną aplikacją jest Oracle e-Business Suite, która wspiera funkcje finansowo-księgowe, kolejna Optima Controlling wspomaga raportowanie i budżetowanie dla Grupy, system bilingowy Kom-media wykorzystywany jest do rozliczeń z odbiorcami ciepła i fakturowania naszych usług, Te-ta do obsługi kadrowo-płacowej wszystkich pracowników Dalkii. Narzędzie branżowe Maximo wspiera specjalistów technicznych, którzy zajmują się utrzymaniem w pełnej sprawności i gotowości produkcyjnej urządzeń wytwórczych elektrociepłowni. Wdrożono także GIS, który jest systemem informacji geograficznej optymalizującym dostawę ciepła i pozwalającym na szybkie wykrywanie awarii, a tym samym polepszającym znacząco jakość usług dla odbiorców końcowych. System obejmował także trzy narzędzia autorskie Dalkii: Mona, Ember i Fast. Mona pozwala na lepsze planowanie prac serwisowych i obsługi instalacji ciepłowniczych, Ember monitoruje pracę kotłowni lokalnych oraz małych węzłów cieplnych. Natomiast Fast umożliwia klientom zgłaszanie usterek technicznych w obiektach objętych usługami facility management. Szybka informacja gwarantuje błyskawiczną reakcję ze strony naszej ekipy naprawczej.

Wdrożone w ramach projektu Azymut aplikacje są fizycznie zainstalowane w specjalnie do tego utworzonym Data Center. Użytkownicy oprogramowania są rozproszeni, a główne lokalizacje to siedziby Dalkii w Poznaniu i Łodzi, siedziba warszawska oraz lokalizacje rozproszone (m.in. wokół Łodzi i Poznania).

Jak przebiegał proces wdrażania tych aplikacji?

Na początku 2006 r. dokonaliśmy inwentaryzacji stanu początkowego. Następnie przeprowadziliśmy szereg rozmów z kadrą zarządzającą poszczególnych spółek na temat ich potrzeb i oczekiwań. Efektem tego etapu był wspólny wybór narzędzi informatycz-

nych. Spółki posiadały dotychczas różne aplikacje wspomagające zarządzanie poszczególnymi obszarami. Priorytetem było ich ujednoczenie.

Projekt był sterowany w sposób „silny” – przez harmonogram i budżet, tak by nie stracił swojej dynamiki i aby móc efektywnie kontrolować kolejne etapy wdrożenia.

Do zarządzania projektem powołano Komitet Pilotażowy. Jego szefem został dyrektor finansowy Dalkii Polska. Główny zespół projektowy – jądro Azymutu – tworzyło 200 osób, a dodatkowo w fazie testów aplikacji zaangażowanych było kolejnych 200 pracowników jako grupa wsparcia.

Wybraliśmy matrycową metodę zarządzania projektem – z jednej strony Fronty Robót z drugiej krzyżujące się

Małgorzata Kleban manager Linii Serwisowych Fakturowanie i Należności oraz Zobowiązania Dalkia Services

Projekt obejmował kilka aplikacji wspomagających zarządzanie, które wspólnie tworzą zintegrowany i wydajny system rejestracji, przetwarzania i analizy danych o charakterze finansowo-księgowym. Umożliwia on m.in. dostarczenie w wymaganych terminach (a są to terminy wymagające żelaznej dyscypliny i zaangażowania przy zamykaniu okresów sprawozdawczych) spójnych i sprawdzonych raportów finansowych. Z punktu widzenia Dalkia Services, czyli Centrum Usług Wspólnych Grupy, udane wdrożenie nowoczesnego narzędzia informatycznego było jednym z kluczowych czynników sukcesu realizowanego równoległe projektu uwspólnienia usług wsparcia w Grupie. □

z nimi Tematy. Każdy z Frontów Robót odpowiedzialny był za wdrażanie poszczególnych aplikacji. Tematy natomiast zapewniły funkcje wsparcia m.in.: Dokumentacja użytkownika, Migracja danych, Komunikacja i Szkolenia. Szczególnie duży nacisk został położony na komunikację w projekcie. Stworzono platformę do wymiany plików – eRoom. Co miesiąc ukazywał się newsletter informujący

Adam Wiercioch
koordynator controllingu
i Help Desku
Dalkia Services

Projekt Azymut, realizowany w spółkach Dalkii w Polsce był projektem przekrojowym, czyli dotyczącym wielu funkcji kluczowych dla przedsiębiorstwa. Z uwagi na swoją skalę projekt wymagał solidnego zarządzania. Specjalnie do prowadzenia projektu powołano grupę pilotującą złożoną z 5 osób. Byli wśród nich pracownicy Dalkii, konsultanci zewnętrzni i wysłannicy paryskiej centrali Dalkii mający doświadczenie w prowadzeniu wdrożeń informatycznych. Rolą grupy pilotującej było nadzorowanie terminowości prac, pomoc grupom projektowym w przygotowywaniu raportów, prowadzenie spotkań projektowych oraz konsolidacja danych o postępie prac w formie czytelnych dla dyrekcji raportów. Dodatkową rolę było przygotowanie rekomendacji wyborów funkcjonalnych podczas projektowania i interfejsów między aplikacjami. Każda ze spółek, w których wdrażany był system zintegrowany, miała swoje specyficzne potrzeby – trzeba było znaleźć między nimi wspólny mianownik.



o aktualnościach projektowych, został nakręcony film prezentujący projekt, zorganizowano kilka spotkań motywacyjnych i integracyjnych dla pracowników zaangażowanych w projekt.

Jak przebiegały zmiany podczas wdrażania?

Podczas wdrażania nie chcieliśmy wywołać rewolucji. Zmiany zaszły tylko w niektórych procesach. Najbardziej „widoczną” zmianą było utworzenie spółki Dalkia Services (potocznie nazywana CUW – Centrum Usług Wspólnych), grupującej funkcje wsparcia – księgowość, raportowanie, płace, fakturowanie klientów, regulowanie należności wobec dostawców oraz informatykę. Ta nowa organizacja pozwoliła jednostkom operacyjnym skupić się na podstawowej działalności i dzięki temu zwiększyć wydajność. Jako część integralna Dalkii Services powstała Informatyka Centralna, która jest owocem reorganizacji technicznej, w ramach której powstało Data Center, czyli sieć międzyzakładowa i globalne współzależenie informatyki na poziomie centralnym. Centrala Informatyki będzie docelowo eksploatować powstały w projekcie Azymut system informacyjny.

W skład spółki w pierwszej kolejności weszli pracownicy Dalkii, aby profesjonalnie świadczyć usługi i poszerzać swoje kompetencje. Natomiast dla szeregowego pracownika nie ma zmian w organizacji pracy.

Od kwietnia 2008 r. uruchomiliśmy Help Desk, w celu wsparcia pracowników w ich codziennej pracy na aplikacjach. Informatycy dyżurujący przy telefonach i komputerach na bieżąco odpowiadają jak usunąć występujące problemy w funkcjonowaniu aplikacji, tak by nie powodowały one zakłóceń w bieżącej pracy.

Jak projekt wpłynął na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej?

Misją Dalkii jest optymalizacja parametrów technicznych, ekonomicznych i środowiskowych instalacji powierzonych Dalkii przez klientów, tak aby ofe-

rowane przez Dalkię usługi i produkty zaspokajały kompleksowo potrzeby klientów. Wdrożone nowe narzędzia informatyczne usprawniają zarządzanie procesami biznesowymi, wpływają na redukcję kosztów naszej działalności podstawowej, tym samym uatrakcyjniają cenę oferowanych przez Dalkię produktów i usług. Aplikacje związane z eksploatacją ulepszają kontrolę urządzeń dzięki czemu zapewniamy bezpieczeństwo dostaw ciepła sieciowego i energii elektrycznej. Bezspornie podstawą sukcesów Dalkii są kompetentni i zmotywowani pracownicy. Dodam, iż w styczniu 2008 r. Azymut został wyróżniony przez miesięcznik „Nowy Przemysł” jako „Najciekawszy z najlepszych” wdrożeń systemów informatycznych w przedsiębiorstwach przemysłowych. Tytuł ten jest przyznawany projektom charakteryzującym się szczególną innowacyjnością, mającym istotny wpływ na poprawę prowadzenia biznesu oraz podniesienia efektywności i konkurencyjności. Jest to obiektywne potwierdzenie dla nas i klientów, że wdrażane przez nas rozwiązania oraz model działania są naprawdę innowacyjne. Jednocześnie stanowi doping i motywację do jeszcze cięższej pracy, żeby taka opinia i wyróżnienie było aktualne również w przyszłości.

Dlaczego wdrożenie systemu informatycznego niektórym się udało, a niektórym nie? Wdrożenie Azymutu w Waszej firmie zakończyło się sukcesem...

Nasi pracownicy posiadają ogromny potencjał i szerokie kompetencje, dzięki ich zaangażowaniu i motywacji pokonaliśmy wiele trudności i momentów krytycznych. Stwarzamy naszym pracownikom możliwości rozwoju zawodowego, przyjazną atmosferę pracy oraz atrakcyjne wynagrodzenie. To wszystko sprawia, że możemy liczyć na ich zaufanie i rzetelne podejście do obowiązków zawodowych.

Rozmawiali:

Dorota Kubek, Mariusz Marchwiak