

Koniec ze stertami papierów!

Wywiad z **Markiem Witkowskim**, dyrektorem IT w Südzucker Polska



Co jest początkiem automatyzacji procesów biznesowych w firmie? Czy pracowników ciężko przekonać do elektronicznego systemu i jakie znaczenie ma przy tym jego interfejs? Jak kreatywnie wykorzystać platformę workflow i jakie korzyści płyną z jej wdrożenia? O tym i nie tylko rozmawiamy z panem Markiem Witkowskim, dyrektorem IT w Südzucker Polska - oddziale największego w Europie producenta cukru.

WEBCON:

- Wdrożenie elektronicznego obiegu dokumentów to decyzja, która bywa przez firmy dość mocno odwlekana w czasie, aż do momentu gdy tego typu rozwiązanie staje się niejako koniecznością. Jakie były początki elektronicznego systemu obiegu dokumentów w Südzucker Polska?

Marek Witkowski (dyrektor IT, Südzucker):

System obiegu dokumentów to bardzo pojemne stwierdzenie. W naszej firmie tak naprawdę funkcjonuje kilka systemów obiegu dokumentów. Ich trzon stanowi elektroniczny obieg faktur, a oprócz niego także obiegi delegacji i Centralny Magazyn Dokumentów. Ponadto istnieje jeszcze wiele pomniejszych procesów, które stworzone są na przykład na potrzeby poszczególnych działów.

Zaczynaliśmy od autorskiej aplikacji obsługującej obieg wniosków urlopowych, który postanowiliśmy oprzeć o nowy wówczas produkt: Microsoft Sharepoint 2007. Przekonała mnie idea portalu korporacyjnego, z poziomu którego pracownik miałby dostęp do wszelkich potrzebnych mu informacji. Postawiłem na SharePointa i udało się!

- Dość często wdrożenie obiegu elektronicznego powoduje pewne obawy, w szczególności wśród tych pracowników i w tych działach, gdzie przyzwyczajenie do dokumentów jest silne. Czy ciężko było przekonać Państwa użytkowników do tego pomysłu?

Nasi pracownicy bardzo szybko przekonali się do tego rozwiązania, gdyż zwyczajnie ułatwiało im życie. W przypadku procesu urlopowego mogli od razu sprawdzić ile mają dni wolnych do wykorzystania, nie trzeba było dzwonić do działu kadr, czekać i niepotrzebnie tracić czasu. Obawa przed koniecznością obsługi komputera szybko została przyćmiona przez korzyści wynikające z zastosowanego nowego rozwiązania.



Marek Witkowski

Dyrektor IT w Südzucker Polska S.A. W firmie pracuje od 2003 roku (wówczas jeszcze pod nazwą Śląska Spółka Cukrowa S.A.). Do swoich największych projektów zalicza wdrożenie w 15 spółkach jednego, zintegrowanego systemu Microsoft Dynamics AX. Obecnie skupia się na automatyzacji i usprawnianiu procesów biznesowych w oparciu o Microsoft SharePoint. Stawia przede wszystkim na jakość i strategię długofalowe.

- To zapewne ułatwiło decyzję o objęciu systemem elektronicznym kolejnych typów dokumentów. Jak wyglądał dalszy rozwój systemu?

Ze względu na strukturę firmy, oprócz wniosków urlopowych, postanowiliśmy o SharePointa oprócz także proces obiegu faktur. W pewnym momencie nastąpiła fuzja 20 spółek i wydzielenie działu księgowości w Świdnicy, który do dziś funkcjonuje jako swego rodzaju centrum usług wspólnych. To powodowało znaczne skomplikowanie obiegu dokumentów.

Przykładowo trasa jednej faktury, wystawionej dla oddziału w Rzeszowie, wyglądała następująco: Wrocław (centrala)-Rzeszów-Wrocław-Świdnica. Istny koszmar pod względem organizacyjnym.

Proces ten był długi, a fakt że dokumenty w ciągu jednego obiegu wielokrotnie przekazywane były za pomocą tradycyjnej poczty, zwiększał ryzyko zagubienia lub zniszczenia danej faktury.

Głównym celem, jaki nam przyświecał, było to, aby proces elektronicznej dekretacji trwał krócej od manualnego, a przesyłanie faktur stało się bezpieczniejsze.

Ponadto na dowolnym z etapów faktura mogła zostać przetrzymana, co powodowało opóźnienia o efekcie domina. Szybko zdaliśmy sobie sprawę z tego, że tak nie może być i od razu przeszliśmy do działania. Rozwiązanie mające na celu automatyzację całego procesu było gotowe po pół roku, a po kolejnych 6 miesiącach zaczęło być wykorzystywane produkcyjnie. Głównym celem, jaki nam przyświecał, było to, aby proces elektronicznej dekretacji trwał nie dłużej od manualnego, a przesyłanie faktur stało się bezpieczniejsze.

- Jakie były przewidywane korzyści z punktu widzenia firmy po wdrożeniu elektronicznego systemu obiegu faktur?

Przede wszystkim skrócenie czasu procesowania faktur i kontrola nad tym, co się dzieje z dokumentami na poszczególnych etapach obiegu. Obecnie faktury wysyłane są w jedno miejsce i tam rejestrowane w systemie. Dzięki temu w każdej chwili istnieje możliwość sprawdzenia gdzie dany dokument (w sensie elektronicznym) się znajduje i kto jest odpowiedzialny za jego opisanie na danym etapie obiegu. Mamy pełną kontrolę, a wszystko działa szybko i sprawnie.



- Ilu pracowników korzysta z elektronicznego systemu obiegu dokumentów?

Obecnie z intranetu korzysta około 400 osób, aczkolwiek w najbliższym czasie planujemy udostępnić to narzędzie wszystkim pracownikom. Chcemy wprowadzić urządzenia z ekranami dotykowymi i dostępem do intranetu w sekcjach produkcyjnych, tak, aby również osoby nieposiadające dostępu do komputera, mogły za pomocą swoich kart pracowniczych korzystać z niektórych jego funkcjonalności. Chcemy, aby każdy pracownik miał np. dostęp do systemu urlopowego czy wewnętrznych aukcji.



- Przy wdrożeniu systemu bardzo mocno stawali Państwo na interfejs. Dlaczego było to tak istotne?

W gruncie rzeczy o sukcesie danej aplikacji w dużej mierze decyduje jej interfejs. Skype jest tu najlepszym przykładem, ponieważ jest funkcjonalny i prosty w obsłudze, regularnie korzysta z niego ponad 100 milionów osób na świecie. Dlatego też podczas wdrożenia WEBCON Business Process Suite dużą uwagę zwracaliśmy na to, by z systemu korzystało się jak najprościej.

Chcieliśmy, aby nawet starsza osoba z niewielkim doświadczeniem mogła korzystać z podstawowych funkcji i cel ten został zrealizowany.

Chcieliśmy, aby tam gdzie tylko się da, system sam wypełniał lub podpowiadał odpowiednie dane, a wygląd poszczególnych formularzy był przejrzysty i jednolity. Cieszymy się, że udało się to zrealizować, gdyż dzięki temu użytkownicy są zadowoleni i faktycznie chcą z systemu korzystać. Przy tym znacznie ograniczona została liczba pomyłek.

- Jak to wpłynęło na tzw. 'user experience'?

Przed wszystkim z systemu mogą korzystać pracownicy, którzy na co dzień mają minimalną styczność z komputerami. Chcieliśmy, aby nawet starsza osoba z niewielkim doświadczeniem mogła korzystać z podstawowych funkcji i cel ten został zrealizowany.

Ponadto interfejs webowy sprawił, że nie było konieczności prowadzenia specjalnych szkoleń dla użytkowników. Każdy kto w choćby niewielkim stopniu korzysta w domu z Internetu, jest zasadniczo w stanie poradzić sobie z obsługą naszego intranetu i obiegu dokumentów.

- Jak na zarządzanie systemem informatycznym wpływa fakt, że wykorzystywana jest tylko jedna platforma dla obsługi wielu różnych procesów?

Zdecydowanie utrzymanie systemu w takim wariantcie jest dużo łatwiejsze i szybko można to odczuć. W aplikacjach dedykowanych występują problemy z aktualizacjami wersji, kompatybilnością programów między sobą, a w przypadku niektórych rozwiązań dochodzi także kwestia konieczności dokupowania poszczególnych modułów.

W jednym systemie nie istnieją takie problemy. Aktualizacje wykonywane są tylko dla jednej platformy i wszyscy użytkownicy będą posiadać tę samą wersję. Co więcej, usługi te są niejako w pakiecie wykupionego systemu. Nie istnieje także ryzyko, jak w przypadku niektórych aplikacji, że w razie uszkodzenia danego komputera na którym jest ona zainstalowana, utracone zostaną wszystkie dane.

Krótkoterminowo zakup różnych, dedykowanych aplikacji mógłby być potencjalnie tańszy. W perspektywie długofalowej inwestycja w jedną, kompleksową platformę bardziej się opłaca.

W kwestii kosztów wszystko zależy od punktu widzenia i strategii firmy. Krótkoterminowo zakup różnych, dedykowanych aplikacji mógłby być potencjalnie tańszy. Jednakże w perspektywie długofalowej inwestycja w jedną, kompleksową platformę bardziej się opłaca. Odpadają koszty integracji, kupna dodatkowych modułów, modyfikacji, a także nie ma konieczności zatrudniania dodatkowych specjalistów.

Obecnie w naszej firmie są tylko dwa systemy: Microsoft SharePoint 2010 (oraz WEBCON Business Process Suite realizujący sporą część procesów) i zintegrowana z nim Axapta [obecnie Microsoft Dynamics AX]. Jest jeszcze Płatnik, ale jego musi mieć praktycznie każdy. Poza tym nie ma nic więcej. Co ciekawe, sprawdzaliśmy ostatnio czy użytkownicy instalują jeszcze dodatkowo programy lokalne. Okazało się, że praktycznie nie, ponieważ nie jest im to potrzebne. Wszystko czego potrzebują, jest dostępne z pozycji intranetu. To znacznie ułatwia zarządzanie stacjami roboczymi, zarówno na co dzień, jak i w sytuacjach awaryjnych.



- Czy wdrożenie elektronicznego systemu obiegu dokumentów pozwoliło zmniejszyć liczbę dokumentów papierowych?

Zdecydowanie. Zawdzięczamy to w dużej mierze Centralnemu Magazynowi Dokumentów, którego zadaniem jest przechowywanie w formie elektronicznej, większości dokumentów normalnie funkcjonujących w formie papierowej. W ten sposób składowane są np. wszelkie dokumenty finansowe, całe archiwum działu IT z 7 lat i wiele innych. Wprowadzenie ich do systemu jest dużo szybsze niż tradycyjne przedziurkowanie i wpięcie do właściwego segregatora, a późniejsze ich znalezienie o niebo łatwiejsze!

System jest na tyle prosty, że czas poświęcony na wprowadzenie dokumentu jest całkowicie niezauważalny, a jednocześnie na tyle skuteczny, że znalezienie potrzebnej informacji (do której posiadam dostęp) zajmuje dosłownie moment. Alternatywą są pozamykane szafy pełne segregatorów, pracownicy ułożonych (według sobie tylko znanej logiki autora) dokumentów. Proste brakowanie (niszczenie dokumentów starszych niż np. 5 lat), w przypadku segregatorów to „szyfrowa praca”.

- Oprócz klasycznego obiegu dokumentów, WEBCON BPS jest podstawą tak niecodziennego procesu, czy właściwie aplikacji, jak wewnętrzny system aukcyjny. Czy może Pan opowiedzieć coś więcej? Skąd ten pomysł, jak został zrealizowany i jakie przynosi korzyści?

System aukcyjny jest szczególnie przydatny w przypadku, kiedy firma dokonuje wymiany znacznej ilości sprzętu. Jakiś czas temu wymieniliśmy ok. 50 komputerów. Leżąc w magazynie ich wartość malałaby z dnia na dzień, aż w końcu trzeba byłoby je wyrzucić. Były to na tyle dobre komputery, że mogły być spokojnie wykorzystywane do codziennej pracy w domu. Dlatego postanowiliśmy odsprzedać je naszym pracownikom, którzy mogli kupić je po bardzo atrakcyjnych cenach.

Korzyść w tym przypadku jest obopólna. Pracownicy tanio kupują sprzęt (nie tylko elektroniczny, ale także samochody, meble, akcesoria biurowe itp.), natomiast firma nie ma problemu z ich przechowywaniem czy wyceną.

System z grubsza przypomina Allegro, aczkolwiek dokonano kilku niezbędnych modyfikacji. Każdy pracownik może złożyć tylko jedną ofertę, a czas zakończenia aukcji podany jest tylko w przybliżeniu. Wszystko po to, aby nie wywoływać zbędnych emocji, ani zbyt nie absorbować uwagi pracowników. Dodatkowo, rozwiązanie zapobiega ew. nadużyciom, gdyż



System jest na tyle prosty, że czas poświęcony na wprowadzenie dokumentu jest całkowicie niezauważalny. Znalezienie potrzebnej informacji zajmuje dosłownie moment.

tylko osoby o odpowiednich uprawnieniach mogą zobaczyć przebieg i historię danej aukcji. Zawsze wygrywa ten, kto zaoferuje największą kwotę. Wszystko to dało się zrealizować w ramach WEBCON BPS, a aukcje dostępne są z poziomu intranetu.

- Od kilku lat firma korzysta z modułu OCR. Jak jest wykorzystywany, jakie przynosi korzyści i czy jest wart polecenia?

Zdecydowanie system OCR jest wart polecenia. Dzięki niemu możliwa jest pełna digitalizacja dokumentów, a co za tym idzie, wyszukiwanie nie tylko za pomocą słów kluczowych, ale także całej treści.

W naszej firmie OCR działa w dwóch miejscach. W przypadku Centralnego Magazynu Dokumentów, w dzień skanowane są tylko kody kreskowe na dokumencie, dzięki czemu trafia on do właściwej osoby. Następnie, już po godzinach pracy, dokument jest poddawany pełno tekstowemu skanowaniu, dzięki czemu następnego dnia możliwe jest znalezienie w nim dowolnych słów.

W systemie obiegu faktur, początkowo korzystaliśmy z oprogramowania firmy Kofax, które ma ogromne możliwości w zakresie skanowania, choć niestety wówczas nie do końca wpasowywało się w naszą strategię dotyczącą oparcia wszelkich narzędzi na interfejsie webowym. Musieliśmy poświęcić dodatkowe środki na integrację z Microsoft SharePoint, wydzielić osobny serwer i przeszkolić do tego osoby, zarówno od strony użytkowej, jak i administracyjnej (np. do wgrywania poprawek). Doszedł także koszt samego oprogramowania oraz maintenance, który również był niemały.

W wyniku reorganizacji producent zamknął biura w Polsce, co znacznie utrudniło komunikację i pomoc techniczną, a my, pomimo w miarę stabilnego działania OCR-a, zaczęliśmy rozglądać się za alternatywą. Mieliśmy świadomość, że w przypadku gdy coś się zepsuje, straty mogą być ogromne.

Wybór padł na OCR oferowany przez firmę WEBCON. Jest on w pełni zintegrowany z SharePointem, na czym nam najbardziej zależało, a w dodatku działa w ramach systemu WEBCON BPS, dzięki czemu w kwestii pomocy technicznej kontaktujemy się tylko z jednym dostawcą. Decyzję o zmianie



Zdecydowanie system OCR jest wart polecenia. Dzięki niemu możliwa jest pełna digitalizacja dokumentów, a co za tym idzie, wyszukiwanie nie tylko za pomocą słów kluczowych, ale także całej treści.

uważam za słuszną, szczególnie że w obecnej sytuacji dużo łatwiej jest zarządzać systemem, zarówno z perspektywy użytkownika, który ma wszystko na jednym ekranie, jak i administratora, który zarządza jedną, kompleksową platformą.

- Na co zwracać największą uwagę przy wyborze platformy elektronicznego obiegu dokumentów?

W pierwszej kolejności ważna jest elastyczność systemu – możliwość jego modyfikacji oraz dopasowania do potrzeb firmy. W dodatku zmiany powinny odbywać w sposób relatywnie prosty, który mógłby być realizowany przez wewnętrzny dział IT, co pozwala na zaoszczędzenie kosztów. Moja praktyka pokazuje, że w przypadku BPS-a, przeciętny informatyk po 1-2 dniowym szkoleniu jest w stanie sam tworzyć nowe obiegi.

Równie istotna jest integracja z innym oprogramowaniem, tak aby system pozwalał na przepływ danych w komunikacji ze źródłami zewnętrznymi. Ponadto ważny jest szeroko rozumiany support dla produktu. Nie tylko w kwestii poprawek i bieżącej asysty technicznej, ale także w kontekście rozwijania systemu, dodawania do niego nowych funkcjonalności. Otwartość na sugestie klientów i wprowadzanie w życie części ich pomysłów pozwala na jeszcze efektywniejsze wykorzystanie platformy.

Ważna jest także szybkość działania systemu. Jeśli będzie on „ciężki” i powolny, to wcale nie będzie ułatwiał pracy, a jedynie ją utrudniał. Dlatego też spore znaczenie ma fakt czy będzie „nadążał” za użytkownikiem.

- Jakie osoby powinny być zaangażowane w wybór odpowiedniej platformy i podczas procesu wdrożenia?

W wyborze odpowiedniej platformy przede wszystkim powinien być zaangażowany dział IT. To on musi zdecydować czy dane rozwiązanie będzie spełniało wymogi firmy. W efekcie końcowym to na informatyków spada odpowiedzialność za funkcjonowanie danego oprogramowania i to oni muszą zdecydować czy lepiej sprawdzą się aplikacje dedykowane czy systemy podatne na modyfikacje i rozwój.



Moja praktyka pokazuje, że w przypadku BPS-a, przeciętny informatyk po 1-2 dniowym szkoleniu jest w stanie sam tworzyć nowe obiegi.

Przy wdrożeniu natomiast ważne jest, by brali w nim udział użytkownicy biznesowi – tak, aby zrozumieli co mogą uzyskać i aby wzięli na siebie odpowiedzialność za otrzymane efekty. W BPS-ie jest to o tyle dobre, że w przypadku złych założeń, nawet niedoświadczeni użytkownicy biznesowi, mogą szybko (choć proszę im tego nie mówić ☺), zmodyfikować proces wedle nowych wytycznych.

- Z naszego doświadczenia wynika, że przy rozwiązaniach tego typu bardzo ważne jest zarządzanie zmianą i elastyczność systemu. Jakie jest Pana zdanie w tej kwestii?

Jest to niezwykle istotna sprawa. Zarówno potrzeby użytkowników jak i procesy biznesowe zmieniają się i rozwijają (takie już mamy czasy). Ponadto niekiedy okazuje się, że założenia danego obiegu są nietrafione i należy je zmienić. W aplikacjach dedykowanych dokonanie modyfikacji jest zazwyczaj długie, kosztowne i wymaga zaangażowania dostawcy oprogramowania. Tymczasem w przypadku elastycznych platform przeprowadzenie modyfikacji przebiega sprawnie i możliwe jest do zrobienia przez wewnętrzny dział IT.

Potwierdza to prosty przykład wzięty z życia. W pewnym momencie zaistniała w naszym Dziale Jakości potrzeba stworzenia obiegu kontrolującego mycie cystern. Brzmi trywialnie, lecz szybko stało się jasne, że stworzenie aplikacji dedykowanej jest niemal niemożliwe, a na pewno nieopłacalne. W WEBCON BPS natomiast, okazało się to na tyle proste, że zrobiliśmy to praktycznie od ręki. Tej elastyczności zazdrości mi wielu kolegów (z innych, zaprzyjaźnionych firm), którzy zdecydowali się na alternatywne rozwiązania, w których dodanie czasem drobnych funkcjonalności trwa dość długo... Natomiast nasi pracownicy są z systemu bardzo zadowoleni, ponieważ ich życie stało się dużo łatwiejsze.

- Dlaczego wybrali Państwo WEBCON Business Process Suite?

Rozważaliśmy kilka produktów alternatywnych umożliwiających własne tworzenie obiegów, ale przekonała nas przede wszystkim elastyczność systemu, jego łatwa obsługa i możliwości rozwoju. Nie bez znaczenia była również opinia osób zajmujących się SharePointem, które jednomyślnie wskazywały na możliwości platformy WEBCON BPS.

Pamiętam, że raz zapytałem jednego ze swoich kolegów, ile zajęłoby mu zaprojektowanie określonego procesu we wbudowanym workflow SharePointa, a ile w WEBCON BPS. W pierwszym przypadku byłby

Pamiętam, że raz zapytałem jednego ze swoich kolegów, ile zajęłoby mu zaprojektowanie określonego procesu workflow w SharePoincie, a ile w WEBCON BPS.

W pierwszym przypadku byłby potrzebny tydzień. Natomiast w drugim, po 1-2 dniach dany obieg już funkcjonowałby produkcyjnie.

potrzebny tydzień. Natomiast w drugim, po 1-2 dniach dany obieg już funkcjonowałby produkcyjnie. Był to dla mnie jasny komunikat, że skoro możemy zaoszczędzić 3 dni na tylko jednym prostym procesie, to warto w to rozwiązanie zainwestować.

Mając na uwadze, że zapytania z biznesu będą coraz częstsze, a wymagania użytkowników coraz większe, wybraliśmy platformę, która jak najbardziej będzie ułatwiała życie. Ostatecznie chodzi o to, aby dział IT jak najmniej czasu poświęcał na modyfikacje i poprawki, aby biznes mógł efektywnie realizować swoje założenia, a użytkownicy końcowi byli w stanie bez przeszkód korzystać z systemu.

Ostatecznie chodzi o to, aby dział IT jak najmniej czasu poświęcał na modyfikacje i poprawki, aby biznes mógł efektywnie realizować swoje założenia, a użytkownicy końcowi byli w stanie bez przeszkód korzystać z systemu.