

# Egy nemzetközi költségcsökkentési program tanulságai

Polgár Endre

itSMF Magyarország konferencia, 2012 március 30.

A NEW BRAND PROMISE, A NEW SLOGAN...

PEOPLE AT THE HEART



# Tartalom

- Ahonnan elindult
- Ahova érkezni akart
- Ahogyan gondolta
- Amit tanulságul hátrahagy



- **Ahonnán elindult**
- Ahova érkezni akart
- Ahogyan gondolta
- Amit tanulságul hátrahagy



# Kiindulási állapot

## Alapadatok

- A XIX. század első felében induló ős
- Nemzetközi pénzügyi cégcsoport
- 60 országban 500 cég
- 85 ezer alkalmazott
- 70 millió ügyfél
- Itthon is több cégből áll

## Informatika

- Az IT kulcsfontosságú
- Minimális együttműködés az IT-ben
- Egyes országok szolgáltatnak másoknak
- Évek óta történnek data center összevonások
- Az éves össz-IT költségvetés 1,5 Md€



- Ahonnan elindult
- **Ahova érkezni akart**
- Ahogyan gondolta
- Amit tanulságul hátrahagy



# IT költségcsökkentési program

## Célok

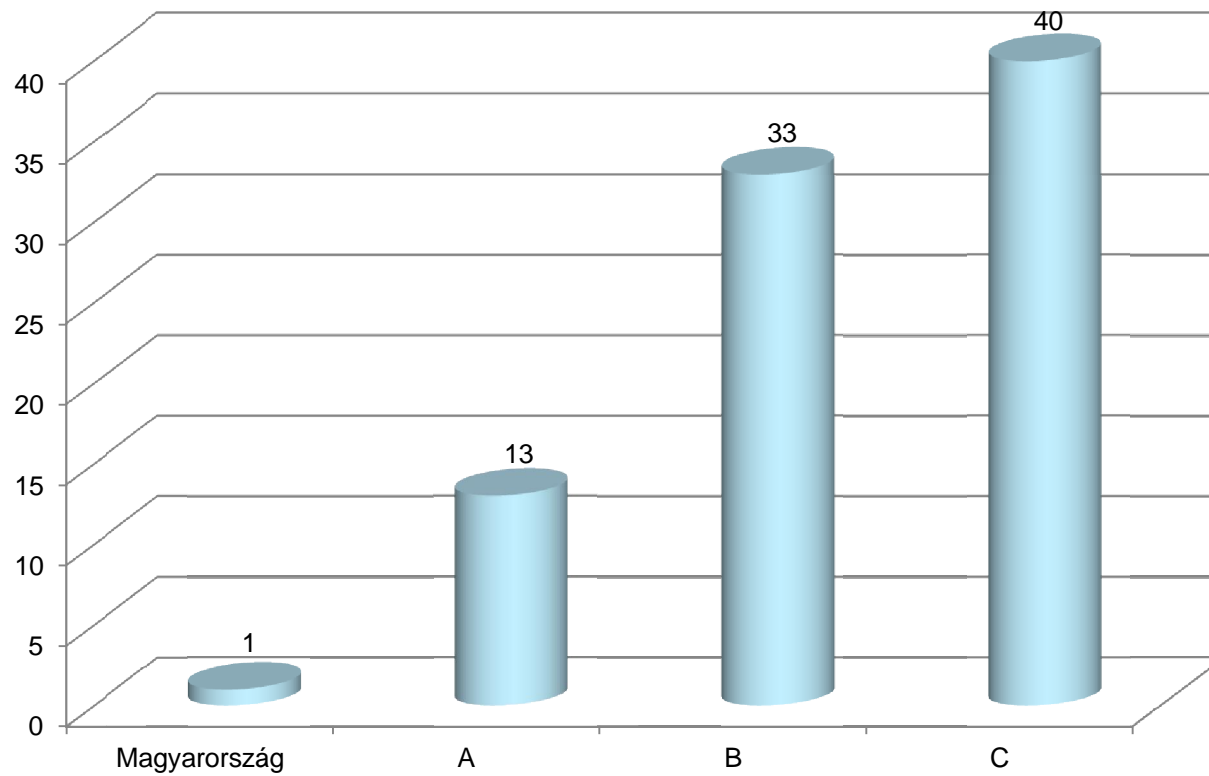
- Az IT költségvetés kiindulásként 2013-ban maradjon a 2010-es szinten
- Ebből 100 M€-t takarítsanak meg cashflow-ban
- Hatékonyságnövekedés és költségcsökkentés egyaránt legyen
- Növekedjen az együttműködés az országok között

## Terjedelem

- 5 fő ország:
  - 3 nyugat-európai
  - 2 kelet-európai
- 6 másodlagos résztvevő
- Országonként eltérő megtakarítási számok



## A Data Center költségek aránya



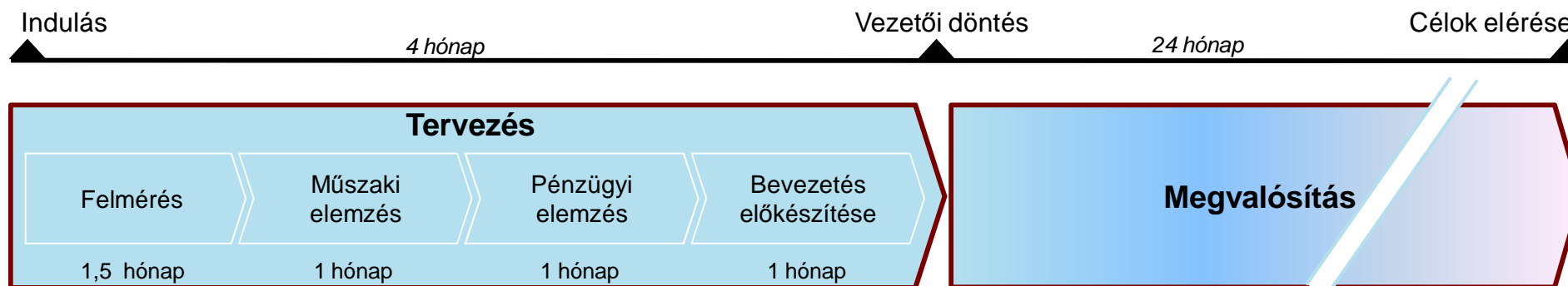


- Ahonnan elindult
- Ahova érkezni akart
- **Ahogy gondolta**
- Amit tanulságul hátrahagy





# A Program időterve





# Tervezési szakasz

## Általános jellemzők

### Célok

- Helyi és globális *műszaki* projektek tervezése a megtakarítási lehetőségek kihasználására
- Megtakarítási célok meghatározása projektek és országok szerint
- A programstruktúra létrehozása a megvalósítási szakaszhoz
- A tervek és a leszállítandók meghatározása a megvalósítási szakaszhoz
- A felelőségek elosztása a Központ és az országok között

### Módszer

- A fókusz az infrastruktúrán van
- Költségcsökkentés a szolgáltatások minőségének romlása nélkül
- A helyi bevált gyakorlatok felhasználása
- A célokat felvették az IT vezetők kitűzött céljai közé
- Irányító Bizottság helyi IT vezetőkből
- Koordináció a nemzetközi Központból



# Tervezési szakasz

## Felmérés

Célok
<ul style="list-style-type: none"><li>A potenciális megtakarítási és együttműködési területek azonosítása, a célok eléréséhez szükséges lehetséges projektötletek előzetes felsorolása</li></ul>
Javasolt megközelítés
<ul style="list-style-type: none"><li>A felmérés két fázisra oszlik:<ol style="list-style-type: none"><li>Adatgyűjtés:<ul style="list-style-type: none"><li>a rendszeresen gyűjtött adatok elemzése (kontrolling, projektlista, alkalmazáslisták)</li><li>szükség esetén további adatok bekérése sablonokkal</li><li>sikeres projektek összegyűjtése</li></ul></li><li>Adatelemzés:<ul style="list-style-type: none"><li>költségek összehasonlítása egymás között és külső referenciákkal</li><li>a lehetséges projektötletek, megtakarítások és együttműködések kiértékelése</li></ul></li></ol></li></ul>

Tevékenységek
<ul style="list-style-type: none"><li>Adatgyűjtés<ul style="list-style-type: none"><li>központi adatgyűjtő sablonok</li><li>a sablonok struktúrállása a már meglévő adatok elemzése után</li><li>a hiányzó adatok begyűjtése, tisztázások videokonferenciával</li><li>a begyűjtött adatok és sikertörténetek finomhangolása a helyszínen</li></ul></li><li>Adatelemzés:<ul style="list-style-type: none"><li>az adatok összehasonlítása az országok között kategóriák, költségek és költségelemek között</li><li>javaslatok a megtakarításra költségkategóriánként és projektötletenként</li><li>globálisan felhasználható legjobb gyakorlatok kiválasztása</li></ul></li></ul>



## Az adatgyűjtés területei

Terület	Adatgyűjtési témák	
<b>Procurement</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Költség szállítók szerint</li></ul>	S
<b>Sourcing</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Igényterv</li></ul>	S
	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Munkaerő költsége</li></ul>	S
	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Sikertörténetek</li></ul>	S
	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Beszerzési folyamat</li></ul>	-
<b>Business Alignment</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Kontrollingadatok részletezése ha kell</li></ul>	-
	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ SLA és szolgáltatási szint monitoring</li></ul>	-
<b>Standard Szolgáltatások</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ A 10 legnagyobb futó projekt</li></ul>	S
	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Főbb tervezett projektek</li></ul>	S
	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Infrastruktúra architektúra</li></ul>	-
	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ IT biztonság &amp; kockázatkezelés</li></ul>	S
	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Helyi megtakarítási lehetőségek</li></ul>	S
	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Sikertörténetek</li></ul>	S
<b>Alkalmazások</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ A 10 legnagyobb futó projekt</li></ul>	S
	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Főbb tervezett projektek</li></ul>	S
	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Alkalmazás architektúra</li></ul>	S
	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Szoftver életciklus</li></ul>	S
	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Helyi megtakarítási lehetőségek</li></ul>	S
	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Sikertörténetek</li></ul>	S
<b>IT Innováció</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Használt innovatív technológiák</li></ul>	-
	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Felhasználható innovatív technológiák</li></ul>	-
	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Energia- és papírfogyasztás</li></ul>	S
	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Sikertörténetek</li></ul>	S

### MAGYARÁZAT

S: Sablon

-: Szabad formátum



# Sourcing – Igényterv sablon

SERVICES	Source	Purpose	Services	Cost Driver	Potential Provider	2011		2012		2013	
						Quantity	Budget	Quantity	Estimat	Quantity	Estimat
Application software development/maintenance											
System software development/maintenance											
Technological support (please specify paltforms)											
Out-sourcing / Out-tasking (please specify for which services)											
Information providers											
Consultant											

External personnel  
Hardware  
Software  
External outsourcing  
Group outsourcing  
Geographical network  
Others - Telephony, mobile  
Others - Telephony, fixed  
Others - Telephony, VoIP  
Others

Computer center operations - os/390  
Computer center operations - Unix  
Computer center operations - AS/400  
Computer center operations - Windows server  
Computer center operations - Other servers  
Computer center operations - Printing  
Computer center operations - Storage  
Applications - Licenses and development  
Applications - Enhancing maintenance  
Applications - Bug fixing maintenance  
Desktop management - Traditional desktop man.  
Desktop management - Thin-client man.  
Geographical network  
Others - Help-desk & support  
Others - Telephony, mobile  
Others - Telephony, fixed  
Others - Telephony, VoIP  
Others - IT management & security  
Others

MIPS  
# servers  
# virtual servers  
# CPU  
Terabytes (TB)  
Number  
FTE  
Man-days  
Other



# Tervezési szakasz

## Műszaki elemzés

Célok
<ul style="list-style-type: none"><li>• A <b>helyi</b> megtakarításokhoz szükséges projektek műszaki megtervezése</li><li>• <b>Globális</b> projektek elemzése és megtervezése további megtakarításokhoz, kihasználva a méretgazdaságosságot, figyelembe véve az országok korlátait és lehetőségeit</li></ul>
Javasolt megközelítés
<ul style="list-style-type: none"><li>• Egységes elvekre épülő hatáselemzés ötletenként és országonként</li><li>• Útmutatások és javaslatok készítése a témavezető országok által</li><li>• A hatáselemzés felelőssége az országoké</li><li>• Minden ország a helyi viszonyokra alkalmazhatja a megvalósítást</li><li>• A globális projektekhez csoportszintű témavezetők azonosítása</li></ul>

Tevékenységek
<ul style="list-style-type: none"><li>• Helyi projektekhez:<ul style="list-style-type: none"><li>– a hatáselemzések elkészítése központi sablonokkal</li></ul></li><li>• Globális projektekhez:<ul style="list-style-type: none"><li>– a csoportszintű legjobb gyakorlatok azonosítása</li><li>– csoportszintű útmutatók és megvalósítás kidolgozása</li><li>– helyi hatáselemzés elkészítése</li><li>– a helyi hatáselemzések összehangolása és összesítése</li></ul></li><li>• A hatáselemzés struktúrája:<ul style="list-style-type: none"><li>– megvalósítási útmutatók: operatív megközelítés</li><li>– korlátok: országok közti vagy országspecifikus korlátok, amelyek ronthatják az ötleteket</li><li>– időzítés és költségek: időterv és költségvetés meghatározása</li><li>– kockázatelemzés</li></ul></li></ul>



# Tervezési szakasz

## Pénzügyi elemzés

Célok
<ul style="list-style-type: none"><li>Országonként a költség/haszon elemzés elkészítése a helyi és globális projektekre</li></ul>
Javasolt megközelítés
<ul style="list-style-type: none"><li>A megvalósítás alatt az elemek és az adatok figyelésére alkalmas költség/haszon modell felépítése</li><li>A hatáselemzésre és a költségtényezőkre épülő költségbecslés</li><li>Megtakarítások becslése országspecifikus, a helyi legjobb gyakorlatok tapasztalatai alapján vagy külső esettanulmányokra alapozva:<ul style="list-style-type: none"><li>a helyi megtakarítást az ország készíti</li><li>a globális projektek megtakarításait a témavezető bevonásával határozzák meg</li></ul></li><li>Központi pénzügyi elvek alkalmazása</li><li>Monitoringra alkalmas idő- és költségterv</li></ul>

Tevékenységek
<ul style="list-style-type: none"><li>A projektekre és a teljes projektportfolióra érvényes business case modell kialakítása</li><li>Helyi projektekre:<ul style="list-style-type: none"><li>a business case-t az ország készíti el</li></ul></li><li>Globális projektekre:<ul style="list-style-type: none"><li>a témavezető készíti el a business case-t</li><li>az országok elemzik</li><li>további megtakarítások becslése a témavezető által</li></ul></li><li>A business case-ek összesítése teljes projektportfolióba</li><li>A projektportfolió áttekintése:<ul style="list-style-type: none"><li>az országok elemzik a pénzügyi hatást a hároméves stratégiai tervre</li><li>a projektek sorrendbe rakása</li></ul></li></ul>



## Jellemző helyi projektek

- Vékony kliens
- Beszerzések összevonása a nagyobb kedvezményért
- Szerverkonszolidáció virtualizációval
- Nyomtatás kiszervezése
- Alkalmazások olcsóbb platformra költöztetése
- Open source
- Eszköz életciklusának kiterjesztése
- Tárolók konszolidációja
- Insourcing/outsourcing arányának optimalizálása
- Unix-Linux migráció





## Globális projektek

### Globális beszerzés

- Beszerzések összevonása a nagyobb kedvezményért:
  - telco (WAN és vezetékes telefon)
  - Intel szerver

### Közös költségmodell

- Egységes elvek és tartalom a költségkategóriák meghatározására:
  - összehasonlíthatóság, benchmarking
  - a szervertermi szolgáltatás elszámolásának alapja lesz

### IT innováció

- Az egyes országokban bevezetett innovatív módszerek elterjesztése máshol is, pl. táblagépekre optimalizált kliensek

### Szoftverfejlesztési központ Kelet-Európában

- A külsős JAVA és COBOL szoftverfejlesztők kiszervezése olcsóbb munkaerőjű országba

### Szervertermek konszolidációja

- Központi szerverterem a méretgazdaságosság kihasználására:
  - a fizikai infrastruktúrában (hűtés, klíma, oltórendszer, UPS)
  - a hardver- és szoftverbeszerzésben
  - az üzemeltetési és karbantartási szerződésekben



- Ahonnan elindult
- Ahova érkezni akart
- Ahogyan gondolta
- **Amit tanulságul hátrahagy**



## Ami jó

### Bevált módszertan

- Nemzetközi tanácsadó cég (Capgemini) módszertanával és vezetésével
- A tanácsadó sikerdíjas
- Meglévő sablonok, menetrend, programterv

### Belső kezdeményezések

- A projektötletek alulról jönnek
- Az országok egymás tapasztalataira építhetnek

### IT trendek használata

- A legfrissebb irányok figyelembe vétele
- Összehasonlítás a szektorban és azon kívül (benchmarking)
- Óvatos de nem konzervatív megközelítés



És ami kevésbé jó...





## Rossz általános vezetési stílus

**A Központ erőből vezet**

- Az észérvek helyett gyakran a hatalmi szó dönt
- Nem egyértelműek a döntéshozatali pontok és szempontok
- Szakszervezeti egyeztetések „elfelejtése” (még a külsős szerződések leépítése is lehet nemzeti probléma!)



## „Díszpintyek” a projektvezetésben

### Projektvezetési és szakmai problémák

- Gyakran nem tartják be a határidőket, nincs mindig projektterv
- Ugyanazokat az adatokat többször is bekérik különböző projektek, nincs összehangolva az adatszolgáltatás
- A business case erősen irányított, nem objektív
- Sok a felesleges utazás, ami kiváltható volna videokonferenciával
- A kitöltendő sablonok nem jönnek, de az adatokat várják
- A projektvezetők egy része nem tud angolul
- A Data Center Consolidation projekttervből teljesen hiányzik a tesztelés
- A forint árfolyama nem egységes, attól függ ki kéri és mire, ezért az adatok nehezen összehasonlíthatók



## A „humán faktor” elfelejtése

### **Eltérő nemzeti kultúrák kezelésének hiánya**

- Precíz
- Könnyed
- Laza
- „Csak ezt ússzuk meg”
- „Mindegy, csak sok sör legyen”

### **Nincs humán változáskezelés**

- Nem vonják be az országok érintett embereit a döntésekbe, így nincs elkötelezettség
- Nincs megfelelő kommunikáció, gyakran nem tudni, hogy mi hogyan áll éppen



**People matter, results count.**

[www.capgemini.com](http://www.capgemini.com)