

ZUNANJE IZVAJANJE (»OUTSOURCING«)

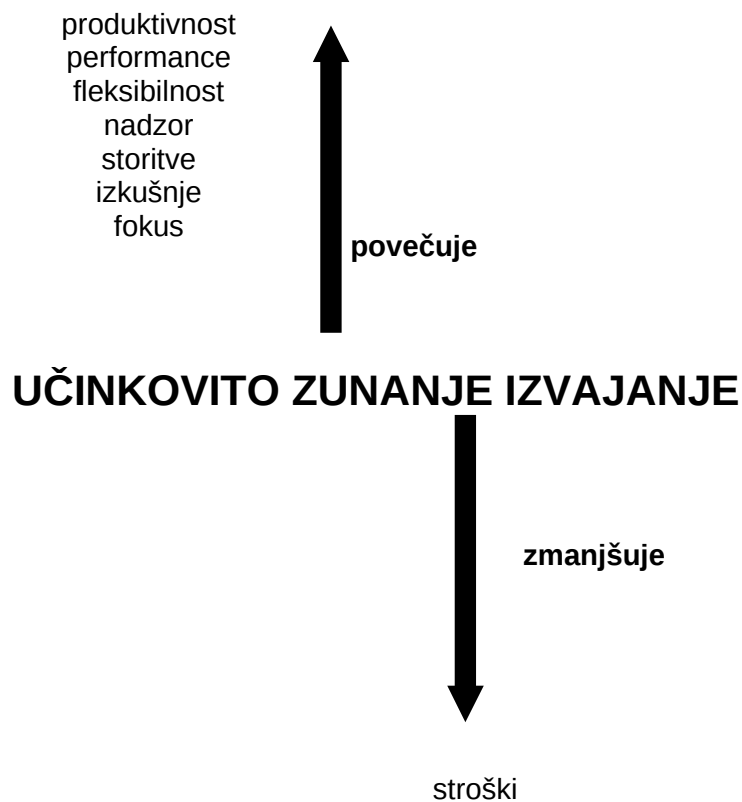
Dva ekstremna stališča:

- rešitev za vse naše probleme
- prepovedana beseda

Potrebno je ustrezno upravljanje, vodenje in vrednotenje.

Več vidikov:

- poslovna vrednost
- pridobitve zunanjega izvajanja
- kdaj je primerno
- kdaj ni primerno
- opcije, možnosti
- proces zunanjega izvajanja
- človeški faktor.



1. Poslovna vrednost

včasih zunaj bolj učinkovito s stroškovnega stališča
razbremenitev lastnega osebja in možnost osredotočenja na bistvene,
produktivnejše segmente

2. Pridobitve zunanjega izvajanja

če aplicirano na segmentih, kjer je primerno ter če je dodatno ustrezno
upravljano in vrednoteno, potem lahko pričakujemo:

zmanjšanje stroškov (zunanji pokriva več podjetij, več vlaga v
izobraževanje in usposabljanje osebja, spremljanje novih tehnologij,
cikel novih verzij je 9 mesecev, za nekatere profile je izobraževanje
drago, več opreme in orodij, ker pokrivajo več podjetij neke domene
ipd.)

izboljšano produktivnost in zmogljivosti (zunanje osebje je lahko
običajno bolj motivirano – »politični« razlogi, njihova prihodnost je
odvisna od uspešnosti, različno pojmovanje mejnikov; seveda pa
obstajajo tudi slabe izkušnje – zunanje izvajanje pač samo po sebi še
ne pomeni kakovosti, rutinska dela – če so definirani postopki lahko
preložimo na zunanje, izognemo se lahko problemu odsotnosti
notranjega kadra)

povečano fleksibilnost – boljša odzivnost na poslovne zahteve
(najemanje po potrebi – izognemo se temu, da imamo zaposlene ves
čas, potrebujemo pa ob »konicah«)

širši spekter storitev (ko imamo premalo osebja, veščin, znanja)

povečanje nivoja veščin (prenos informacij, znanj, izkušenj)

boljši nadzor

*izboljšane možnosti osredotočenja na zadeve, ki so za poslovanje
resnično pomembne*

manj pomembne (ne strateške) aktivnosti prepustimo zunanjemu
izvajalcu

3. Kdaj je zunanje izvajanje primerno?

Ne smemo pristopiti po načelu – vse ali nič!

Komplementarnost z lastnim, notranjim.

Vsekakor, če lahko nekdo drug zadevo opravi ceneje (učinkoviteje z vidika stroškov).

Enostavne formule ni, ker so okolja preveč kompleksna – včasih je večji stroških smisel zaradi strateških ciljev! Pomembno torej, da imamo znotraj podjetja izkušnje in znanja o strateških področjih.

Odvisno pač od več faktorjev: tehnično okolje, množica storitev, rast, osebje, zahteve, potrebe, bistva poslovanja.

- Naglo večanje zahtev
- Rutinsko delo zasede vse resurse
- Smo »zabasani«, zaostanek se veča
- Potreba po več ljudeh
- Ne vemo kakšen je nivo zmogljivosti, ni časa za meritve, vrednotenje
- Smo v procesu tranzicije (starejše sisteme prepustimo zunanjemu, osebje usmerimo v nove zadeve)
- Težko podpreti vse lokacije
- Zahtevana so orodja in pripomočki, ki si jih ne moremo privoščiti
- Potrebne so veščine, ki jih redko uporabljamo oz. izkoriščamo
- Potrebujemo enega ali več ljudi z zelo »dragimi« veščinami
- Zahtevamo specializirane veščine, ki pa niso strateške
- Želimo se rešiti (znebiti) nekega posla

4. Kdaj zunanje izvajanje ni primerno?

Nekatera podjetja nobene funkcije, ki je povezana s strateški odločanjem in planiranjem.

Upravljanje omrežja

Aplikacije, ki so unikatne (tudi zunanji bo potreboval isti kader, bolje, da imam znotraj podjetja čim več ljudi, ki poznajo te, za poslovanje unikatne rešitve)

5. Opcije, možnosti

Potrebna uskladitev med tem, kaj potrebujemo in kaj nam lahko zunanji ponudijo.

Najpogosteje so predmet zunanjega izvajanja:

vzdrževanje strojne opreme

(osebni računalniki, tiskalniki, strežniki, monitorji, omrežne kartice, modemi, ...)

štiri možnosti: zunanje osebje ves čas v podjetju, polovico dneva, na osnovi klica, »carry-in« (opremo odpelje in rešuje težave pri sebi) podpora v smislu odziva: 4 ure, 8 ur, naslednji dan, obisk enkrat tedensko

upravljanje programske opreme

skrb za ažurne verzije in nemoteno delovanje

(programski paketi - nakup, namestitev, testiranje, usposabljanje...) vzdrževanje licenc (iranja), testiranje in nameščanje, usposabljanje, celovito upravljanje

podpora uporabnikom

opcije: zunanje osebje v podjetju kot del HD ekipe, uporaba klicnega centra zunanjega izvajalca, za programske pakete, prvi nivo zunanji, drugi interni, podpora za obdobja povečane obremenitve in za obdobje izven rednega dela

usposabljanje, izobraževanje

- na strani naročnika
- na strani izvajalca
- le za standardne programske pakete
- že vzpostavljen sistem izobraževanja
- prilagojeni programi
- JIT izobraževanje (udeleženci normalno opravljajo svoje delo)

delo, povezano s prehodom, tranzicijo, uvajanjem
da se lahko posvetimo novim zadevam

6. Proces zunanjega izvajanja

RFP (Request For Proposal) – *razpis*

Poznavanje zunanjega izvajalca

(preverimo finančno stabilnost, obisk sedeža podjetja, srečanje z osebjem, ki bo sodelovalo, kako zagotavljajo kakovost, kako nameravajo poročati o napredku, zmogljivostih, preverimo reference, »vzamimo si čas«)

Jasna pogodba (cilji, odgovornosti vseh vpletenih strani, definicija načinov vrednotenja, »vse pisno«)

Spremljanje

7. Človeški faktor.

Odpori zaradi:

- strahu pred izgubo del. mesta
- sprememba delovnih pogojev
- kariera pod vprašanjem?

Občutek, da so bili izdani. Zato:

- vključimo osebje v proces izbire in odločitve o zunanjem izvajalcu
- omogočimo, da lahko zastavijo vprašanja in podajo svoje mnenje, pomisleke. Bodimo pošteni
- vključimo v pripravo dogovora, tudi pri postavitvi poti za vrednotenje zmogljivosti
- sodelovanje pri pregledu in izbiri
- sodelovanja na rednih sestankih z zunanjim izvajalcem.