

ZUNANJE IZVAJANJE

ODDAJANJE DEL

("Outsourcing")

1

Dva ekstremna stališča

- - rešitev za vse naše probleme
- - prepovedana beseda

Potrebno je ustrezno upravljanje, vodenje in vrednotenje.

Končni cilj: čim več informacijskih storitev za končnega (poslovnega) uporabnika.

Odločitve v zvezi z informatiko postajajo predvsem poslovne odločitve in manj le tehnične!

2

Zakaj? Očitni razlogi?

- Strateški razlogi ("osredotočenje na poslovanje")
- Premalo ljudi – potrebna neprestana vlaganja (FRI 45 in FERI 24)
- Ekonomski in organizacijski razlogi
- Nezadovoljiva obstoječa podpora in nezmožnost sledenja potrebam

3

Razlogi Top 10

- Zmanjšanje in nadzor operativnih stroškov
- Izboljšana osredotočenost podjetja
- Dostopnost aktualnih zmožnosti
- Sprostitev internih virov za druge namene
- Interni viri niso na voljo
- Pospešiti pridobitve prenove
- Funkcija izven nadzora oz. težko obvladljiva
- Zagotovitev sredstev za IT
- Deljeno tveganje
- Pridobitev sredstev (z oddajo opreme, ...)

Vir: Outsourcing Consortium www.outsourcing.com

4

Več vidikov zunanjega izvajanja

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

5

Poslovna vrednost

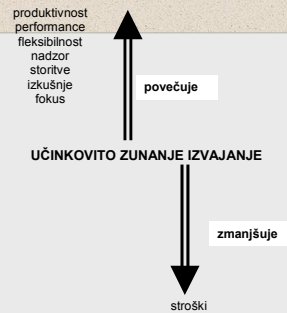
- včasih zunanje izvajanje bolj učinkovito s stroškovnega stališča
- razbremenitev lastnega osebja in možnost osredotočenja na bistvene, produktivnejše segmente (na operativne naloge in ne tehnološke probleme)
- Včasih je bil v ospredju prvi razlog (finančni), danes pa vse bolj drugi – torej specializacija in osredotočenje na temeljni poslovni proces (in zagotavljanje novih storitev)

6

Pridobitve (če aplicirano na primernih segmentih ter dodatno tudi ustrezno upravljano in vrednoteno)

- **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 – izognemu 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

7



8

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.

9

Kdaj torej?

- Naglo večanje zahtev
- Rutinsko delo zasede vse resurse
- Smo »zabasanik«, zaostanek se večja
- Potreba po več ljudeh
- Ne vemo kakšen je nivo zmogljivosti, ni časa za meritve, vrednotenje
- Smo v procesu tranzicije (starejše sisteme prepustimo zunanjo, 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

10

Kdaj 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).
- Večinoma za varovanje virov podjetja, zato mora interno ostati kontrola nad informacijskimi funkcijami, ki so bistvene za poslovanje podjetja:
 - Strateško planiranje
 - Skrbništvo nad podatkovnimi viri
 - Zagotavljanje kakovosti
 - Informacije za podporo odločanju

Na teh področjih je zunanji lahko v vlogi svetovalca in uvajalca, ne pa kontrole procesov, informacij in rezultatov

Opcije, možnosti

- Potrebna uskladitev med tem, kaj potrebujemo in kaj nam lahko zunanji ponudijo.
- Najpogosteje so predmet zunanjega izvajanja:
 - vzdrževanje strojne opreme
 - upravljanje programske opreme
 - podpora uporabnikom
 - usposabljanje, izobraževanje
 - delo, povezano s prehodom, tranzicijo, uvajanjem

Pojem podatkovnega centra ("data center")

12

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

13

Programska oprema

- skrb za ažurne verzije in nemoteno delovanje
- (programski paketi - nakup, namestitvev, testiranje, usposabljanje...)
- vzdrževanje licenc (iranja), testiranje in nameščanje, usposabljanje, celovito upravljanje

14

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

15

Usposabljanje, izobraževanje

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

16

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

17

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

18

Izbira - Top 10

- Predanost kakovosti
- Cena
- Reference/ugled
- Prožni pogodbeni pogoji
- Obseg razpoložljivih virov
- Dodatne koristne zmožnosti
- Kulturno ujemanje
- Obstoječi odnosi
- Lokacija
- Drugo

Vir: Outsourcing Consortium www.outsourcing.com 19

Človeški faktor

Odpori zaradi:

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

Občutek, da so bili izdani. Zato:

- vključimo osebe 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.

Če več zunanjih izvajalcev

Standardi so toliko pomembnejši:

- Metode
 - Standardi razvoja aplikacij
 - Postopki izvajanja obdelav
 - Principi vodenja projektov
- Združljivost (kljub vsemu):
 - Formati zapisov
 - Komunikacijski protokoli
 - Aplikacijski paketi
 - Strojna oprema

21

Ocenjevanje naj temelji na merljivih kriterijih

Npr.:

- Zanesljivost in razpoložljivost informacijske podpore
- Čas odziva v interaktivnem delu za različne tipe aplikacij
- Število izpadov
- Število funkcijskih točk

22

Kaj pomenijo devetice?

V obdobju enega leta je lahko sistem izven obartovanja

- 99% 3 dni in pol
- 99,9 9 ur
- 99,99 52 minut
- 99,999 5 minut

Nerazpoložljivost vključuje poleg klasičnih izpadov tudi vsa vzdrževalna dela in izklopa zaradi nagrađenj.

23

Nevarnost oz. past

- Manjši stroški na začetku
- Opuščanje informacijskih dejavnosti
- Velika odvisnost
- Možnost izsiljevanja

24

5 področij najpogostejšega zunanjega izvajanja

Vir: Cutter Consortium, maj 2000

- 52% razvoj aplikacij
- 47% vzdrževanje strojne opreme
- 45% usposabljanje
- 40% načrtovanje spleta
- 35% vzdrževanje aplikacij

25

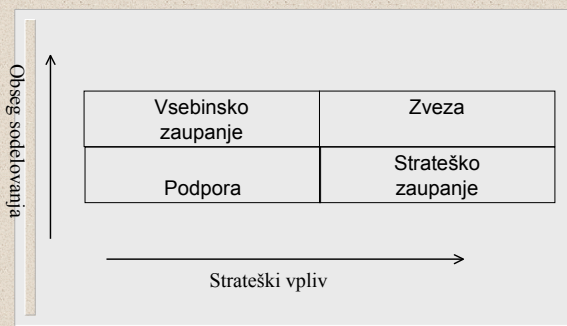
TRG ZUNANJEGA IZVAJANJA (finančno)

- 43% podatkovni center
- 23% omrežja
- 18% strojna oprema
- 16% aplikacije
- 5% "help desk"

■ Vir: Gartner Group, 1999

26

Vrste zunanjega izvajanja



27

Podpora ("support")

- Nizek strateški vpliv
- Majhen obseg sodelovanja
- Majhne pogodbe
- Izvajanje neključnih aktivnosti IS
- Trajanje običajno kratko
- Primeri: pogodbeno programiranje, vzdrževanje strojne opreme, manjše tehnične storitve-servisov, namestitve strojne in programske opreme
- Izvajalca je relativno enostavno menjati

28

Vsebinsko zaupanje (reliance)

- Velik obseg zunanjega izvajanja
- Nizek strateški vpliv
- Najpopularnejša oblika zunanjega izvajanja
- Neključne oz. pomožne dejavnosti
- Največja motivacija: znižanje stroškov
- Trajanje daljše
- Zahtevana večja pripadnost naročnika in izvajalca
- Tudi znamenito sodelovanje IBM - Kodak (1989) sodi v to kategorijo

29

Strateško zaupanje (alignment)

- Velik strateški vpliv
- Majhen obseg
- Predmet projekta strateške funkcije
- Svetovanje in tehnični nadzor planiranja in razvoja IS, zamenjava sistema
- Podobno podpori, a daljše pogodbe kot pri podpori, vpliv je daljnosežnejši

30

Zveza (aliance)

- Velik strateški vpliv
- Velik obseg sodelovanja
- Ne le nadomestilo za operativno izvajanje
- Odgovornost tudi za strateške aktivnosti
- Dolgoročna pogodba
- Visoke pristojnosti zunanjega izvajalca
- Visoka pripadnost, dobro sodelovanje
- Primer: planiranje in načrtovanje IS, vstopa novega proizvoda na tržišče itd.

31

CVI (Center Vlade za informatiko)

Obseg sodelovanja

Vsebinsko zaupanje 30%	Zveza blizu 0%
Podpora 50%	Strateško zaupanje 20%

Strateški vpliv

Vir: H.R. Rao, Comm of ACM, Vol. 39, no. 7, pp.336

Dva glavna razloga za neuspešne projekte zunanjega izvajanja

- Nestvarna pričakovanja in nerealne ponudbe
 - "finančno ugodne" ponudbe neuveljavljenih
- Neustrezno vodenje projekta pri naročniku
 - Noben zunanji izvajalec nikoli ne bo tako dobro poznal poslovanja podjetja kot ga poznajo ljudje v samem podjetju
 - Potrebno zagotoviti ljudi, ki znajo izvajalcu pravočasno in pravilno svetovati, v podjetju pa se njihove predloge upošteva

33

Najpogostejše napake

- Naročnik nima jasno določenih poslovnih ciljev
- Prazne obljube izvajalca vodijo do nestvarnih pričakovanj naročnika
- Pojav nepričakovanih sprememb v poslovanju in tehnologiji
- Naročniki vodenju ne posvečajo dovolj pozornosti, časa in človeških virov
- Izvajalec ne more zagotoviti pravočasnih, kakovostnih in učinkovitih rešitev
- Posli so cenovno neprimerno zastavljeni
- Projekt zaupan ljudem z neprimernimi izkušnjami in znanjem
- Izvajalec ni tako aktiven kot se od njega pričakuje
- Ljudje pri projektu se menjajo
- V pogodbi niso ustrezno določena področja, stopnje storitev ali cenovni mehanizmi

34

Kako se izogniti nevarnostim?

- Pričakovanja morajo biti stvarna
- Nespremenljive cene imajo kratko življenjsko dobo
- Bistvo ni v ceni
- Pogodba naj vsebuje vse faze življenjskega cikla
- Dolgoročne pogodbe so vprašljive
- Večje število različnih ponudnikov
- Strokovno usposobljen management

35

Faktorji uspešnosti - Top 10

- Razumevanje ciljev podjetja
- Strateška vizija in plan
- Izbira pravega zunanjega izvajalca
- Permanentno upravljanje odnosa
- Ustrezno strukturirana pogodba
- Odkrita komunikacija s "prizadetimi" skupinami/posamezniki
- Podpora in vključenost višjega vodstva
- Pazljiva obravnava vidikov povezanih z osebjem
- Kratkoročni prikaz upravičenost finančnih vlaganj
- Uporaba zunanjih izvedeniških mnenj

Vir: Outsourcing Consortium www.outsourcing.com

36

Viri na spletu

- Članek
Katjuša Skukan, Zunanje izvajanje: rešitev ali potop
- Pomembne prosojnice
- Priporočamo tudi:
www.outsourcing.com