

ZUNANJE IZVAJANJE: REŠITEV ALI POTOP?

Katjuša Skukan
Ixtlan Consulting, <http://www.ixtlan.si>
e-pošta: katjusa.skukan@ixtlan.si

Povzetek

Medtem ko je zunanje izvajanje v tujini nekaj vsakdanjega, je pri nas še redkost. Velik dejavnik pri tem je prav gotovo človek in njegove zakoreninjene navade, ki izhajajo iz nepoznavanja in strahu pred uvajanjem novosti. Leta izkušenj so pripomogla k oblikovanju načel in smernic, ki nam bodo gotovo pomagale, da pri zunanjem izvajanju ne bomo ponavljali napak, ki so se že zgodile drugim.

Abstract

Abroad, outsourcing is an everyday phenomenon. In Slovenia, however, it still remains a rarity, the major reason for this doubtlessly being our habits, resulting from our ignorance and fear of introducing novelties. Years of experience have helped to establish principles and guidelines that will undoubtedly help us that in outsourcing we shall not repeat the same mistakes the others have done.



1. Uvod

Sodobna informacijska tehnologija omogoča učinkovitejše delovanje, izboljšavo poslovnih procesov, skrajša čas prihoda na trg (angl. *time to market*) in izboljšuje kakovost storitev za stranke (angl. *customer service*).

Z nekaj besedami: sodobne informacijske tehnologije so postale generator novih poslovnih priložnosti.

Odločitve v zvezi z informatiko postajajo predvsem poslovne odločitve in manj le tehnične. Informacije so preveč pomembne, da bi bilo lahko upravljanje z njimi prepuščeno nekomu, ki ni vključen v upravljanje podjetja ali snovanje novih poslovnih priložnosti. Poleg tega, da so ustrezne in pravočasne informacije pogosto prvi pogoj za uresničitev cilja, lahko z različnimi tehnologijami ponudimo storitve, ki nam pomagajo osvojiti vrh ali pa nam ga pomagajo obdržati.

Vzpostavitev takega okolja je zahtevna naloga. Zavedati se je treba, da tukaj ne gre le za tehnično-finančni problem, ki ga postavljata izbira in nakup strojne ali programske opreme. Ključnega pomena je predvsem miselni preobrat, ki terja spremembe v kulturi podjetja in zahteva celovit in multidisciplinaren pristop. Potrebno je povezati strateško načrtovanje poslovanja, organizacijo, marketing, finančno poslovanje in druge poslovne funkcije v podjetju z informatiko. Ob vrhunskem poznavanju naštetih področij je treba zagotoviti še vedno sveže ideje in učinkovite metode za njihovo uresničitev.

Oddelki informatike v podjetjih imajo zato iz dneva v dan večji pomen. Potrebna so neprestana vlaganja v tehnologijo in ljudi. Kadri v računalniški veji so poleg komercialistov najbolj zaželen profil tako v svetu kot pri nas. Težko je dobiti strokovnjaka z izkušnjami in znanjem, kot si ga želimo. In če ga že dobimo, ga je prav tako težko zadržati in motivirati, da ne bi odšel drugam, tja, kjer mu lahko ponudijo večjo plačo, večje bonitete, ali večje izzive. Zato je nujno potrebno ustvariti tako okolje, v katerem bo vsak posameznik uresničil svoje cilje, okolje, ki ga bo motiviralo v taki meri, da bo ustvarjal. Takšno okolje je glede same narave dela edinstveno in se bistveno razlikuje od okolja samega podjetja.

Vsako uspešno podjetje ima svojo vizijo, strategijo in jasno določene cilje. Če želi podjetje obstati in se uspešno razvijati, se mora ozko usmeriti na točno določeno področje delovanja, ostale funkcije pa prepustiti za to specializiranim podjetjem. V svetu vse več podjetjih sluje na ta način. Del poslovanja temelji na zunanjem izvajanju (angl. *outsourcing*), podjetje pa obdrži in ohranja le bistvene in strateško pomembne funkcije.

Slovenija je v vsaki stvari v koraku z časom. Hitro prevzemamo in osvajamo nove tehnologije, izdelke, storitve, pa tudi navade. Le zunanje izvajanje ne najde pravega mesta. Razlogi so številni, eden od teh pa je prav gotovo ta, da bi vsi radi delali vse. Slovenska nečimrnost nam ne dopušča, da bi nekatera dela prepustili nekomu drugemu. Vsak bi rad največji kos

pogače, ki je nemalokrat na koncu precej manjši, kot bi moral biti.

Pred leti je zunanje izvajanje storitev, povezanih z informatiko, pomenilo rešilno bilko za zniževanje stroškov in nudenje bolj kakovostnih informacijskih storitev. Časi evforije so mimo, zunanje izvajanje je postalo zrela industrija z vsemi svojimi zgodbami o uspehu, kot tudi velikimi razočaranji.

2. Razlogi za neuspešne projekte na področju zunanjega izvajanja

Nekatera podjetja, ki so se odločila za zunanje izvajanje, so naletela na določene težave. Razlogov za to je več, tako pri naročniku kot pri izvajalcu. Dva najpomembnejša razloga sta:

■ *Nestvarna pričakovanja in nerealne ponudbe*

Nekateri izvajalci obljublajo več, kot so sposobni dobaviti. Rezultat tega je, da so pričakovanja naročnika nestvarna. Ta težava je še posebno prisotna v našem prostoru, kajti informacijsko tržišče v Sloveniji je še vedno v fazi zorenja. Na eni strani imamo nekaj relativno velikih podjetij, ki dobro poznajo tako svoje kot tudi tehnološke zmožnosti, na drugi strani pa je množica majhnih podjetij, praktično "one-man-bandov", ki v borbi za posle naročnikom ponudijo nestvarne možnosti. Ponudbe takih podjetij so navadno na prvi pogled tudi finančno ugodnejše, kot ponudbe velikih podjetij.

Zelo pomembno je, da se naročnik v fazi izbire partnerskega podjetja zaveda, da je zunanje izvajanje na področju informatike za vsa sodobna podjetja ključnega pomena in se odloči za ustreznega partnerja, ki se mora izkazati za realnega in zanesljivega. Slabe in kratkovidne odločitve na tem področju lahko poleg tega, da so srednje in dolgoročno zelo drage, podjetju povzročijo gromozansko škodo, kajti odvisnost podjetij od informatike je že danes velika, v prihodnosti pa bo še večja.

■ *Neustrezno vodenje projekta pri naročniku*

Velikokrat se zgodi, da naročniki mislijo, da so s tem, ko so se odločili za zunanje izvajanje, opravili svoj del naloge in da se jim s tem ni potrebno več ukvarjati. Prehitro pozabijo na povsem preprosto dejstvo, da praktično noben zunanji izvajalec ne bo nikoli poznal poslovanja podjetja tako dobro, kot ga poznajo ljudje v podjetju samem. Kot je bilo že omenjeno, postaja informatika izrazito multidisciplinarno področje. Ker informatika posega na področje poslovnega načrtovanja, finančnih tokov in podobnih strateških vej poslovanja podjetja, je

nujno celotno poslovanje podjetja usklajevati, bolje rečeno prilagajati informacijskemu sistemu. Kajti le na ta način bo informatika podjetju prinesla zelene rezultate in ne bo sama sebi namen.

Nad tem procesom je potreben nadzor naročnika, ki ga lahko izvaja le v sodelovanju z izvajalcem, nikakor pa ne mimo ali proti njemu, kaj šele, da se s tem sploh ne bi nihče ukvarjal.

Naročnik mora pri projektu zunanjega izvajanja zagotoviti sodelovanje takih ljudi, ki znajo izvajalcu pravočasno in pravilno svetovati, v podjetju samem pa se njihove predloge upošteva.

2.1. Tudi v zunanjem izvajanju obstajajo najpogostejše napake

Zunanje izvajanje na področju informatike se je že po celem svetu izkazalo kot smiseln pristop za podjetja, katerih osnovna dejavnost ni informatika. Izvedenih je bilo že veliko zelo uspešnih projektov, bilo pa je tudi že kar nekaj neuspešnih. Razlogi za to so različni in ležijo tako na izvajalčevi, kot tudi na naročnikovi strani. Leta izkušenj in številni izvedeni projekti so pokazala, da obstaja 10 glavnih razlogov, zaradi katerih so projekti na področju zunanjega izvajanja naleteli na težave.

2.1.1. Naročnik nima jasno določenih poslovnih ciljev

Vsi člani projektne skupine pri naročniku morajo imeti enake, jasno določene poslovne cilje, ki morajo biti opredeljeni tudi v pogodbi. Le tako bo izvajalec poznal naročnikova pričakovanja in bodo vsi koraki pri projektu usmerjeni k izpolnitvi teh pričakovanj. Jasni in dobro zastavljeni poslovni cilji so temelj dobro izvedenega projekta in njihova nedorečenost povzroči zanesljivo neuspešnost projekta.

2.1.2. Prazne obljube izvajalca vodijo v nestvarna pričakovanja naročnika

V želji, da bi dobili posel, so nekateri izvajalci pripravljani naročniku obljubiti nemogoče stvari, kar pa je še slabše, jih ponudijo za zelo nizko ceno. Nekateri naročniki, še posebej tisti, ki z informatiko nimajo dovolj izkušenj, se pustijo takim ponudbam zavesti, kar ima kasneje zanje precej velike finančne posledice. Trajanje projekta se zavleče preko vseh razumnih meja, na koncu pa je projekt zaradi neizpolnitve pričakovanj preklican.

Obljube, za katere je izvajalec zanesljivo prepričan, da jih bo izpolnil in so tudi tehnično izvedljive, dajo naročniku realno sliko glede projekta. Naročniki namreč pogosto pričakujejo, da bo zunanje izvajanje rešile vse njihove probleme, zato jih je treba vnaprej seznaniti z vsemi možnostmi. Tako bo naročnik gojil stvarna pričakovanja glede rezultatov projekta in bo na

koncu z njimi tudi zadovoljen. Nestvarna naročnikova pričakovanja, še posebno tista, ki niso navedena v pogodbi, lahko botrujejo nezadovoljstvu, saj jih izvajalec navadno ne pozna in jih tudi ne more uresničiti.

Bolj ko ima naročnik stvarna pričakovanja, bolj bo zadovoljen z rezultatom projekta.

2.1.3. Pojav nepričakovanih sprememb v poslovanju in tehnologiji

V primerih, ko gre za dolgoročne pogodbe, se nemalokrat zgodi, da se v nekem določenem trenutku pogodba ne more več odzivati na spreminjajoče zahteve okolja. Nekatera podjetja na pol v šali na pol zares trdijo, da so se spremembe pojavile dan po tem, ko je bila pogodba podpisana. Potrebam, ki bodo šele prišle, pa ne more zadostiti niti najbolj popoln izvajalec. Zato je potrebno pri dolgoročnejših pogodbah v pogodbo uvesti določeno mero prilagodljivosti, ki omogoča, da izvajalec in naročnik skupaj v času izvajanja projekta izbirata učinkovitejše možnosti in rešitve od tistih, ki so bile na voljo v času podpisa pogodbe. Pri tem pa je seveda potrebna precejšnja mera pazljivosti, saj je kaj lahko podleči skušnjavi in že izdelane rešitve zavreči ter jih poizkušati uvesti drugače. Tako projekt gotovo ne bo nikoli končan.

Za uspešen projekt je treba izbirati pravo razmerje med novimi tehnologijami, ki se v računalništvu pojavljajo vsak dan, in med že preizkušenimi rešitvami.

2.1.4. Naročniki ne posvečajo vodenju projekta dovolj pozornosti, časa in človeških virov

Kot je bilo že rečeno, je to ena največjih napak pri zunanem izvajanju. Naročniki vse prepogosto mislijo, da jim pri projektih, kjer teče zunanje izvajanje, ni potrebno narediti nič. Prednosti zunanjega izvajanja ležijo predvsem v dolgoročnejše cenejši in tehnološko naprednejši rešitvi, ki od naročnika ne zahteva toliko virov in tehničnega znanja. Še vedno pa se mora naročnik dejavno vključevati v vodenje projekta, medtem ko se mu s samo tehnično izvedbo ni potrebno ukvarjati. Projekti s področja informatike so za podjetja preveč ključnega pomena, da bi si lahko podjetje privoščilo nedejavnost na njih.

Naročnik z odločitvijo za zunanje izvajanje pridobi kadre z znanjem in izkušnjami, ki jih v podjetju ni, predrago in dolgotrajno pa bi bilo v podjetju samem delati v tej smeri. V projekt pa je še vedno potrebno, poleg jasnih želja in pričakovanj, vložiti svoje poznavanje poslovnih procesov v podjetju. Z aktivno vlogo pri projektu doseže naročnik, da projekt v nobenem trenutku ne bo zašel s prave smeri. Učinkovito organizirana in pravilno vodena skupina

ustreznih strokovnjakov, ki se jim pridružijo zunanji izvajalci, je odličen porok za uspešno izvedbo projekta.

2.1.5. Izvajalec ne more zagotoviti pravočasnih, kakovostnih in učinkovitih rešitev

Včasih izvajalci mislijo, da so njihove izkušnje pri uvajanju informacijskih rešitev dovolj za uspešno izvedbo projekta. Nedvomno naročnik potrebuje izvajalca, ki ima na tem področju zadostne rešitve. Prav tako pa bo od izvajalca zahteval, da se projekt izvrši pravočasno oziroma v nekem razumnem časovnem obdobju. Nekateri izvajalci, še posebej je to izrazito na mladih tržiščih, kot je naše, pa v želji po na prvi pogled večjih zaslužkih jemljejo vsak posel, četudi se zavedajo, da nimajo za uspešno izvedbo zadostnih časovnih niti človeških virov. Navadno so ustrezni strokovnjaki že zasedeni s trenutno še nedokončanimi projekti, z novim projektom pa se ukvarjajo zgolj občasno. Pa še to navadno za to, da naročniku dajejo vtis, da se pri projektu nekaj dogaja.

Ker projekt tako ni deležen ustrezne pozornosti, je skoraj nemogoče, da bi bil končni rezultat, v primeru, da bi bil sploh dosežen, za naročnika zadovoljiv. Zato mora naročnik že pri izbiri izvajalca in pozneje pri podpisu pogodbe zahtevati in tudi doseči, da bo izvajalec projektu namenil ustrezno pozornost.

2.1.6. Posli so cenovno neprimerno zastavljeni

Zelo pogosto se pogajanja o ceni nekega posla zaključijo tako, da je vrednost celotnega posla ocenjena že na začetku in je v pogodbi navedena neka fiksna cena. Tak pristop pa se je na področju zunanjega izvajanja v informatiki izkazal za neprimerne, še posebej pri dolgoročnejših pogodbah. V informatiki se namreč spremembe vrstijo zelo hitro in je nihanja cen storitev in tehnologije skoraj nemogoče zanesljivo predvideti vnaprej.

Fiksna cena pomeni, da bo naročnik ali projekt preplačal, ker bodo cene v času izvajanja projekta padle, ali pa bo imel izvajalec izgubo, ker se bodo cene na tržišču spremenile, hkrati pa bo naročnik v isti projekt skušal dodati še dodatne zahteve, ki bodo podaljšale čas izvajanja.

Pogodba mora biti sestavljena na način, ki omogoča dinamično spreminjanje cene in tako zadovolji obe strani v poslu.

2.1.7. Projekt je zaupan ljudem z neprimernimi izkušnjami in znanjem

Podjetja spoznavajo, da je v informatiki delo s kadri zelo zahtevno. Pridobiti ustrezne kadre, jih ustrezno izobraziti in sploh obdržati v podjetju je za mnoga podjetja nepremostljiva zapreka. Vzdrževanje informacijskega oddelka v podjetjih, ki jim informatika ni primarna dejavnost, je enostavno predrago. Še večji

strošek pa tak oddelek postane, ko se zaključi projekt, ki je porabil večji del virov, novega projekta pa ni.

Pri odločitvi za zunanje izvajanje take skrbi odpadejo, saj naročniku ni treba skrbeti za neprestano izobraževanje in motivacijo zaposlenih. Tudi po zaključku projekta ni skrbi kam s kadri. Vendar to ne pomeni, da teh težav ni. Še vedno so, z njimi pa se mora zdaj spopadati izvajalec. Skrbeti mora, da pridobi ustrezne ljudi, ki imajo primerne izkušnje in jih izobrazijo ter motivira.

Izbira izvajalca, ki se s temi težavami ne zna soočiti in ima morda še večji pretok ljudi kot naročnik, je za naročnika in njegov projekt pogubna.

Izvajalčevi strokovnjaki, ki delajo pri projektu, morajo biti zanesljivi, imeti morajo ustrezne izkušnje in znanje, hkrati pa morajo biti visoko motivirani. Izvajalec, ki tega ni sposoben zagotoviti, ni primeren za delo pri resnih projektih. Še posebno pa so neprimerni izvajalci, ki imajo zelo velik pretok ljudi na ključnih mestih.

2.1.8. Izvajalec ni tako aktiven kot se od njega pričakuje

Večina starejših informacijskih sistemov je bila zgrajena v smislu podpore poslovnega procesa. Z leti pa se je izkazalo, da so dobički podjetij večji, če izberejo drugačen pristop. Namesto prilagajanja informacijskega sistema poslovnemu procesu izvedejo prilagoditev poslovnega procesa informacijskemu sistemu. Trenutno so najbolj aktualna prilagajanja tako imenovanim ERP (Enterprise Resource Planning) sistemom, kot so SAP, Baan in PeopleSoft. Vsako prilagajanje informacijskemu sistemu zahteva veliko znanja in truda, pri naročniku pa je potreben velik zasuk v načinu razmišljanja.

Usposobljen izvajalec mora poznati vse možnosti informacijskih sistemov in naročniku svetovati pri izbiri ustreznih rešitev. Vendar pa naročniki po vsem svetu opažajo, da so včasih izvajalci aktivni samo pri prodaji novih stvari, ko pa je treba naročniku ponuditi konkretne predloge izboljšave postopkov, pa njihova aktivnost upade.

Ustrezen izvajalec, ki ima poleg informacijskega znanje tudi o učinkovitih poslovnih procesih, naročniku svetuje v celotnem procesu izgradnje sistema. Seveda pa mora biti naročnik pripravljen izvajalčeve predloge sprejeti - ne samo delno, ampak v celoti. Zato mora naročnik, kot je bilo napisano že prej, zagotoviti sodelovanje takih ljudi, ki so sposobni sprožiti premike v poslovnih postopkih.

2.1.9. Ljudje pri projektu se menjajo

Ljudje pri projektih, še posebej dolgotrajnejših, se menjajo. V kolikor odhajajo in prihajajo ljudje na mestih, ki za uspeh projekta niso ključnega pomena -

ni potreben pregled nad izvajanjem celotnega projekta, se da to z ustreznimi prijemi (predhodno izobraževanje, medsebojna pomoč, ...) dokaj uspešno obiti. Stvari pa postanejo kritične, če projekt zapustijo ljudje, katerih vloga na projektu je ključnega značaja. Pogosto se na primer dogaja, da projekte zunanjega izvajanja na naročnikovi strani zapustijo vodje informatike, ki menijo, da so njihove sposobnosti zanemarjene in da pri projektu nimajo dovolj odgovorne vloge. Njihov odhod iz podjetja in s tem tudi s projekta je velik problem, saj so bili pri projektu že od samih začetnih pogovorov in poznajo vse njegove detajle. Ključne vloge pač ne more prevzeti nekdo, ki je videl samo pogodbo z navedenimi cilji, pri definiciji ciljev projekta pa ni sodeloval.

2.1.10. Izvajalec ni pripravljen v pogodbi primerno določiti področja, stopenj storitev ali cenovnih mehanizmov

Z natančno definiranimi zahtevami, cilji in cenovno politiko bo naročnik lahko zelo natančno nadzoroval potek projekta. V kolikor katerakoli stvar ni povsem dorečena in se predvideva, da se jo bo natančno definiralo po potrebi, je lahko izvajalec pripravljen opraviti dodatne storitve (nedefinirane v pogodbi) le za dodatno plačilo.

Seveda pa to od naročnika zahteva povsem jasno predstavo o zmogljivostih in možnostih sistema. Vse preveč je namreč naročnikov, ki se gradnje sistema lotijo, ne da bi vedeli, kakšne so sploh njihove konkretne potrebe. Med izvajanjem projekta dobivajo vedno nove ideje in jih poskušajo vtakniti v ceno pogodbe, kar je do izvajalca zelo nekorektno.

Naročnik in izvajalec naj se že na začetku dogovorita za taka pravila igre, da bosta po uspešno končanem projektu obe strani zadovoljni.

3. Kako se lahko izognemo težavam?

Nemalokrat se zgodi, da se dejanski rezultati ne skladajo s pričakovanji naročnika. Vzrok tiči v tem, da imajo podjetja pogosto napačno predstavo o tem, kaj lahko pričakujejo iz tovrstnega sodelovanja in kaj ne.

V zadnjih osmih letih je tržišče zunanjega izvajanja storitev iz področja informacijske tehnologije prestalo različne preizkušnje. Iz bogatih izkušenj podjetij, ki so na lastni koži občutila uspehe in neuspehe, se danes lahko marsikaj naučimo. Pogled na zunanje izvajanje se je v teh letih močno spremenil. Nekoč je zunanje izvajanje pomenilo zniževanje stroškov. Danes ima zunanje izvajanje predvsem strateški pomen, ker podjetju omogoča, da se osredotoči na svoje poslovne cilje. Zunanje izvajanje pa je skoraj edini izhod za podjetja, ki želijo hiter prehod na novo arhitekturo ali pa želijo skrajšati čas prihoda na trg. Koristi se kažejo

v obliki novih informacijskih rešitev, izboljšani produktivnosti, dostopu do novih tehnologij in strokovnega znanja ter v obnovljenih delovnih procesih in infrastrukturi.

Pred leti so podjetja želela imeti razvoj aplikacij v hiši. Sčasoma pa so ugotovila, da jim kronično primanjkuje kadrov z ustreznim znanjem in izkušnjami, s pomočjo katerih bi pravočasno ugodili potrebam podjetja na področju razvoja aplikacij. Zunanje izvajanje jim je bila zadnja možnost.

GartnerGroup je na podlagi različnih raziskav povzel sedem ključnih priporočil podjetjem, ki se odločijo za zunanje izvajanje, da bi se izognila morebitnim problemom.

3.1. Pričakovanja morajo biti stvarna

Izvajalci storitev niso čarovniki, ki bi znali delati čudeže. Ko se podjetje odloči, da bo, zaradi slabega upravljanja ali neučinkovitega delovanja, za določeni projekt najelo zunanega izvajalca, le-ta potrebuje nekaj časa, da se dodobra spozna z novim področjem ter vpelje ustrezne postopke upravljanja in nadzora. V najboljšem primeru potrebuje izvajalec najmanj šest mesecev, pri pogodbah, ki obsegajo veliko število različnih storitev, pa še lahko to obdobje precej podaljša.

Hkrati pa se mora izvajalec zavedati, da ga je naročnik najel, ker od njega pričakuje kvalitetnejšo in hitrejšo storitev, kot jo je sposoben zagotoviti z lastnimi viri.

3.2. Nespremenljive cene imajo kratko življenjsko dobo

Zunanega izvajanja ne smemo jemati kot enkratni nakup. Od izbranega izvajalca bo naročnik odvisen kar nekaj let. Ne smemo pozabiti, da izvajalec nima vpliva na ceno svojih stroškov, saj le-te določa tržišče. Cena delovne sile, stroški izobraževanja, stroški nakupa nove strojne in programske opreme, ni nekaj, kar bi se dalo določiti več let v naprej. Če izvajalec pri svojem delu ne ustvarja dobička, tudi ne more vlagati v razvoj, izobraževanje in stimuliranje svojih kadrov. Lahko pa se zgodi tudi nasprotno. Fiksna cena, za katero se je podjetje prvotno dogovorilo, je lahko precej višja od tržne.

Naročnik naj ne bi vztrajal na tem, da bi se izvajalec v dolgoročni pogodbi zavezal, da bo storitve opravil za neko nespremenljivo ceno. Izkušnje kažejo, da dalj časa kot so cene nespremenljive, večje je tveganje.

Zaradi zgoraj naštetega je zelo pomembno, da se v pogodbah, ki so sklenjene za daljše obdobje, skrbno opredelijo vsi mehanizmi, ki spremljajo in usklajujejo cene, določene v pogodbi, s tekočimi cenami na trgu.

3.3. Bistvo ni v ceni

Cene in metodologija določanja cen jemljeta tako naročniku kot izvajalcu veliko časa in pozornosti. Čeprav so temeljite analize cen nujno potrebne, ne smemo pozabiti, da so le del mnogih stvari, ki bodo odločale, ali bo razmerje uspešno ali neuspešno.

Tako naročniki kot tudi izvajalci bi morali pozornost usmerjati bolj k ustvarjanju ustreznega delovnega okolja. Udeleženci na obeh straneh morajo delovati kot dobro uigrana ekipa. Ekipa pa naj ne bo sestavljena samo iz ljudi, ki se ukvarjajo z informacijsko tehnologijo, temveč je potrebno v njo vključevati tudi sodelavce iz drugih poslovnih področij. Vsak pogled udeleženca pri projektu je dragocen vir informacij za podrobnejšo analizo zahtev.

3.4. Pogodba naj vsebuje vse faze življenjskega cikla

Če je predmet pogodbe izdelava računalniške aplikacije, je izvajalec dolžan tudi po tem, ko aplikacija začne delovati, skrbeti za njeno vzdrževanje. Pogosto se zgodi, da se tako izvajalec kot naročnik izogibata skleniti pogodbo za vse faze življenjskega cikla programske opreme in to preložita na kasnejše obdobje.

V primeru, da izvajalec v fazi razvoja, izgradnje in uvajanja ne opravi svojega dela dovolj kvalitetno, obstaja majhna verjetnost, da bo naročnik želel sodelovati z njim tudi v prihodnje. Tako bi moral naročnik v pogodbi postaviti mejnike, ki bi pomagali pri ocenjevanju kvalitete izvedenih del. V primeru, da izvajalec svojega dela ne opravlja ustrežno, ima naročnik možnost za naslednje faze izbrati drugega izvajalca.

3.5. Dolgoročne pogodbe so vprašljive

Izvajalci pogosto pritiskajo na naročnika, da z njimi sklene dolgoročne pogodbe. Izkušnje kažejo, da pogodbe sklenjene za dobo daljšo od treh let niso primerne. GartnerGroup svetuje podjetjem, ki so se odločila za zunanje izvajanje del, naj sklepajo največ triletno pogodbe z možnostjo podaljšanja. Razlog za to je stalno spreminjanje zahtev, ki jih je nemogoče predvideti za daljše obdobje.

3.6. Večje število različnih ponudnikov

Do nedavnega so podjetja velike posle sklepala le z enim izvajalcem, v prepričanju, da bodo na ta način privarčevala. Danes pa so se potrebe na tržišču spremenile. Večina podjetij se zaveda, da varčevanje ni več primaren razlog za zunanje izvajanje in da so razlogi predvsem v strokovnem znanju in najnovejših tehnologijah ter v krajših razvojnih ciklih, ki jim jih lahko ponudi zunanji izvajalec.

Različni izvajalci pa imajo različna znanja. Pri izbiri ustreznega izvajalca dajejo podjetja prednost tistim, ki razpolagajo z več različnimi znanji oziroma veččinami hkrati. In ta trend naj bi prevladoval vse do leta 2000.

Podjetja morajo pri izbiri izvajalca oziroma ponudnika gledati dolgoročno, torej privzeti najboljše možno kombinacijo. Če pa podjetje ni sposobno oziroma pripravljeno izbrati le enega izvajalca, ki bo imel vsa potrebna znanja in vire, je zanj priporočljivo, da na izbranega izvajalca prenese odgovornost sklepanja pogodb s podizvajalci (angl. *subcontracting*).

Podjetja so večkrat neprijetno presenečena, ko ugotovijo, da namesto izvajalca, s katerim so sklenili pogodbo, pogodbeno dela opravlja neko drugo podjetje. Podpogodbeno delo je nujno zlo za vsako podjetje, ker večina ponudnikov, tudi tistih največjih, nima na voljo vseh potrebnih virov, da bi ponudili celotno storitev.

Naročniki se pogosto pritožujejo, ker izbrani ponudniki niso v ospredju. Namesto njih delo opravljajo podizvajalci, ki pa niso sodelovali pri pripravi pogodbe, in ne vedo dobro kaj naročnik od posla pričakuje. Pred tem se lahko naročniki enostavno zaščitijo s tem, da podizvajalce vključijo v osnovno pogodbo in natančno določijo njihove odgovornosti in zadolžitve.

3.7. Strokovno usposobljen management

Za podjetja, ki so se odločila del poslovne funkcije povezane z informacijskimi storitvami prepustiti zunanjemu izvajalcu, je zelo pomembno, da imajo ustrezno usposobljen kader. Iznajdljivejša podjetja vlagajo v izobraževanja in strokovna usposabljanja zaposlenih za področje upravljanja s pogodbami. Šolani managerji imajo tako dovolj izkušenj za pogajanja, so dovolj iznajdljivi pri doseganju ugodnih pogojev in dovolj tehnično podkovani, da nadzorujejo izročitev storitev.

Med pogajanja ne smemo pozabiti, da se lahko s pomočjo primernih varovalnih ukrepov izognemo možnim nerešljivim problemom, ki so pogosto prisotni in značilni v razmerjih z zunanjimi izvajalci. Podjetja morajo biti pri sklepanju pogodb realistična, zavedati se morajo zmožnosti zunanjih sodelavcev, znati morajo obdržati ceno in ravnotežje z drugimi zahtevami v pogodbi ter biti sposobna vključiti v pogodbo vse faze in celotno trajanje dela na sprejemljivih obzorjih.

4. Trendi v naslednjem tisočletju

Podjetja, ki so danes začela premišljevat o možnostih zunanjega izvajanja, oziroma se nahajajo v fazi dogovorov, bi morala skrbno preučiti potrebe, ki bodo šele prišle. Natančno morajo določiti dodano vrednost, ki jo pričakujejo, postaviti cilje za doseganje

le-te in skleniti takšne pogodbe, ki bodo vse to omogočile.

Pogodba o zunanjem izvajanju v večini primerov pomeni večletno sodelovanje. Zaradi tega si morajo v obdobju izbiranja in pogajanja s ponudnikom odgovoriti na pomembno vprašanje: Ali bo pogodba, ki jo bomo sklenili danes, ustrezna tudi čez dve ali mogoče štiri leta?

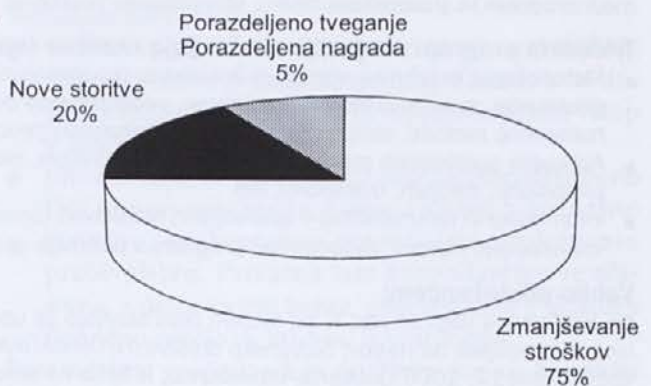
4.1. Danes

Današnje raziskave so pokazale, da obstajajo trije poglaviti razlogi, zaradi katerih se naročnik odloči za zunanje izvajanje:

- *Zmanjševanje stroškov.* Večina današnjih podjetij se pri zunanjem izvajanju osredotoča predvsem na zmanjševanje stroškov, povezanih z informacijsko tehnologijo.
- *Nove storitve.* Podjetja poskušajo s pomočjo zunanjih izvajalcev pridobiti nova znanja in jih uporabiti pri ponujanju novih storitev. Definicija, cilji in obseg novih znanj so vključeni in natančno opredeljeni v členih pogodbe. Podjetja si želijo na ta način v svoje poslovanje vpeljati nove informacijske tehnologije.
- *Porazdeljeno tveganje, porazdeljen uspeh.* Tovrstno sodelovanje se je začelo pojavljati predvsem v zadnjem času, s prihodom elektronskih storitev. Raziskave so pokazale dva izrazita pristopa k porazdeljenemu tveganju. Nekatere pogodbe določijo pričakovano vrednost in tveganja, ki se potem porazdelijo med naročnika in izvajalca. Drugi pristop pa se kaže v ustanovitvi novega, tretjega podjetja.

4.2. V prihodnosti

Ker bodo v prihodnosti vse storitve, ki jih ponujajo podjetja, tako ali drugače povezane z informacijsko tehnologijo, je pričakovati precej drugačen prerez



Slika 1: Razlogi uporabnikov danes

zgornjega kolača. Zmanjševanje stroškov ne bo več poglavitni razlog za oddajo del zunanjemu izvajalcu. Manjši stroški niso več dovolj za uspeh. Vse kar šteje v današnjem poslovnem svetu je: "Kako zaslužiti več denarja?" In informacijske tehnologije so in bodo pomemben dejavnik pri tej nalogi. Do sedaj je bilo razmerje naročnik-izvajalec le gola transakcija. Danes pa podjetja, ki se odločajo za zunanje izvajanje potrebujejo več kot izdelke. Potrebujejo strokovno znanje, v obliki dostopa do najnovejših tehnologij in ustrezno izšolanih kadrov. In te potrebujejo hitro, takoj, včeraj. Končno so podjetja spoznala, da se njihovi oddelki informatike niso sposobni dovolj hitro odzvati potrebam, ki jih narekuje trg.

Pogodbeni stranki sta se včasih imenovali kupec in dobavitelj. Danes je dobavitelja zamenjal izvajalec in kupca naročnik. To še posebno velja pri storitvah. Z razliko od izdelkov, kjer vedno vemo kje je začetek in kaj bomo na koncu dobili. Pri storitvah pa je drugače. Danes je lahko izvrstno, jutri pa prava katastrofa. Bistveno pri vsem tem je, da izvajalec dela tesno skupaj z naročnikom. Vsi morajo biti del ekipe, tako pri naročniku kot pri izvajalcu. Pravijo, če se obnašamo do izvajalca kot da je nepomemben, se bo tako tudi vedel. In to je res. Živa resnica..

Katjuša Skukan je zaposlena v podjetju Ixtlan Consulting od leta 1993. V podjetju opravlja naloge direktorja trženja. Zadolžena je za strategijo trženja in razvoj novih storitev na področju informacijskih sistemov. Pred tem je bila v podjetju Ixtlan Consulting odgovorna za organizacijo dela in stike s strankami. V letih od 1988 do 1992 je delala pri podjetju Kompas.



Slika 2: Razlogi uporabnikov v prihodnosti

5. LITERATURA

- [1] LACITY C. Mary, Hirschheim Rudy: *Information Systems Outsourcing; Myths, Metaphors and Realities*, John Wiley & Sons Ltd, England 1993, ISBN1-0-471-93882-3
- [2] LESLIE, Goff: *Outsourcing, not always a dirty word*, Computer World, 30.01.1995
- [3] ALEXANDER, Steve: *Make or buy?*, Computer World, 09.10.1995

The 5th International Symposium on Operations Research in Slovenia (SOR'99)

30. 9 - 2. 10. 1999, Preddvor

Cilji srečanja:

Področje operacijskih raziskav in aplikacij operacijskih raziskav v ekonomijo, poslovne znanosti, organizacijo, proizvodnjo, ekologijo, itd. se v svetu in pri nas zelo hitro razvija. Na mednarodnem simpoziju iz operacijskih raziskav The 5th International Symposium on Operations Research in Slovenia (SOR'99) pričakujemo izmenjavo izkušenj, pretok novih spoznanj in rešitev v mednarodnem in slovenskem okviru, identifikacijo praktičnih problemov ter operativni pristop k tržni ekonomiki.

Tridnevni program simpozija sestavljajo različne tematske sekcije:

- Metodologija in tehnike operacijskih raziskav (kombinatorična optimizacija, teorija odločanja, strateške igre, linearno programiranje, celoštevilsko programiranje, večkriterialno odločanje, mrežno planiranje in grafi, nelinearno programiranje, numerične metode, simulacija, statistika, stohastični procesi, vektorska optimizacija, itd.)
- Aplikacije operacijskih raziskav v agronomiji, bančništvu, ekologiji, ekonomskih sistemih, energiji, varovanju okolja, financah, proizvodnji, zalogah, transportu, itd.
- Informatika in računalništvo v operacijskih raziskavah (umetna inteligenca, sistemi za podporo odločanja, ekspertni sistemi, informacijski sistemi, računalniški programi s področja operacijskih raziskav, itd.)

Vabilo udeležencem:

Na konferenco vabimo vse, ki pri svojem delu razvijajo ali uporabljajo operacijske raziskave. Prosimo vas, da izpolnite prijavnico in jo pošljete na naslov: Slovensko društvo INFORMATIKA - Sekcija za operacijske raziskave, Organizacijski odbor SOR'99, Vožarski pot 12, 1000 Ljubljana. Udeležence, ki želijo na simpoziju predstaviti svoje prispevke, prosimo, naj prispevek pošljejo organizatorju najkasneje do 15. aprila 1999. Obvestilo o sprejetju prispevka boste prejeli do 1. junija 1999. Prijavnico in navodilo za pisanje prispevka dobite na http naslovu: //home.amis.net/matjeran/sor/ ali pa svoj interes sporočite na e-mail: lidija.zadnik@uni-lj.si in vam bomo navodila poslali na zeleni naslov.