



Zunanje izvajanje storitev

Direktorji informatike morajo poznati tudi poslovni jezik

Družba S&T Slovenija je 7. septembra v Ljubljani organizirala konferenco o zunanjem izvajanju (outsourcingu), ki so se je večinoma udeležili strokovnjaki IT. Outsourcing počasi prihaja v zavest slovenskih podjetij, ki ugotavljajo, da lahko marsikateri segment informacijske tehnologije predajo v zunanje izvajanje, s čimer si zmanjšajo stroške in se lahko bolj posvetijo svoji osnovni dejavnosti in uspešnejšemu poslovanju.

»Z zunanjim izvajanjem se spreminja tudi vloga internih oddelkov IT in vodij informatike v podjetjih, ki postaja vse bolj strateška, in ne več samo tehnična. Outsourcing ni proces, ki bi ga bilo mogoče izvesti z danes na jutri. To je proces med dvema partnerjema, ki si morata zaupati in ki se drug od drugega nenehno uči, se prilagajata in inovirata. Končni cilj sodelovanja med podjetjem in zunanjim izvajalcem pa mora biti višja kakovost in nižja cena,« poudarja **Robert Trnovec**, predsednik uprave S&T Slovenija.

Kako je z zunanjim izvajanjem v praksi, smo se pozanimali v Mercatorju in Leku. »Strateška usmeritev IT v Mercatorju glede outsourcinga je razvoj vloge internih svetovalcev, ki lahko z dobrim poznavanjem poslovnih procesov predstavljajo poslovnega partnerja uporabnikom. Operativne in vsakodnevne ponavljajoče se funkcije na področju IT smo pripravljene dati v zunanje izvajanje, seveda če je to ekonomsko upravičeno,« pojasnjuje **Andrija Derežič**, izvršni direktor informatike in telekomunikacij v Mercatorju. Derežič dodaja, da ponudnike outsourcinga izbirajo z razpisi, ki jih pošljejo najmanj trem potencialnim ponudnikom storitev na osnovi referenc in njihovega položaja na trgu.

Kako pa se s povečevanjem obsega outsourcinga spreminjata vlogi direktorja informatike in internega oddelka IT? »Storitve za uporabnike so vedno na prvem mestu, zato je treba tako opazovati tudi vlogo internega področja IT. Direktorji v IT morajo čedalje manj razmišljati in govoriti v tehničnem jeziku in vse več v poslovnem. S takšnim razmišljanjem je lažje sprejeti tudi odločitve o outsourcingu, katerega rezultat mora biti kombinacija višje kakovosti storitve z jasnimi dogovorom o ravni storitev (SLA, Service Level Agreement) ter seveda primerljive oziroma boljše cene,« poudarja **Andrija Derežič**.

Lek: Globalni pristop

Oddelek IT v Leku šteje okoli 50

ljudi, od katerih jih vsaj 30 deluje v globalnih Sandozovih kompetenčnih centrih – večina kar iz Slovenije. Nekaj je celo vodij kompetenčnih centrov, na najvišjem položaju pa je **Aleš Zupan**, ki kot član vodstva IT v Sandozu vodi oddelek za upravljanje informacij (Information Management and Governance).

Zupan pojasnjuje, da osnovne infrastrukturne storitve v Novartis obravnavajo kot globalno funkcijo in so za vse divizije (Novartis ima pet različnih divizij) enake. Vsaka divizija ima svoje potrebe in svoj poslovni model, zato pa tudi svojo aplikacijsko arhitekturo. Pri infrastrukturi sodelujejo z nekaj velikimi podjetji, ki skrbijo za dnevno operativno njihovih sistemov – od mreže do vzdrževanja operacijskih sistemov in upravljanja s podatkovnimi zbirkami, in z več manjšimi, ki jim nudijo podporo za različne aplikacije.

Pri outsourcingu aplikacij v Novartis nimajo splošne strategije, ampak je ta odvisna od divizije in potreb. Pomembno je, da gre za stroškovno, funkcionalno in performančno zelo učinkovito storitev, ki jo ponujajo globalni igralci. »Osnovno vodilo pri outsourcingu je, da oddajamo v zunanje izvajanje tisto, kar ni naša glavna dejavnost in je storitev na trgu na voljo že v dovolj zreli in ekonomsko učinkoviti obliki. Ta pristop nam prihrani kar nekaj internih virov, ki jih lahko uporabimo za načrtovanje in upravljanje osrednjih aplikacij z visoko dodano vrednostjo. Osrednje aplikacije, ki sicer temeljijo na standardnih sistemih, a smo jih že nadgradili z lastnim znanjem in zato pomenijo konkurenčno prednost, upravljamo z notranjimi viri. Za outsourcing se odločamo pri preprostejših storitvah in aplikacijah, ki nimajo visoke dodane vrednosti, ali pa pri zelo specializiranih rešitvah, kjer dobimo zraven še znanje, ne samo izvajanja,« poudarja Zupan.

Tako so se recimo odločili za outsourcing e-poštnega sistema, kjer uporabljajo Microsoftovo platformo

BPOS (Business Productivity Online Standard Suite). Za e-učenje, ki je zelo specifična dejavnost v farmaciji, so izbrali globalno podjetje, ki se ukvarja prav s to nišo. Na področju upravljanja odnosov s strankami (CRM) so našli podjetje, ki jim ponuja kompletno storitev in znanje. Gre za podjetje, ki je že 40 let v tem poslu in se je na začetku ukvarjalo z analizo trgov. Zelo dobro poznajo trge, zato so kot del dejavnosti razvili tudi sisteme za upravljanje prodaje ETMS, ki so prilagojeni za farmacijo.

Pomembno je seveda, da zunanji dobavitelj zna delovati globalno. »Po vsem svetu imamo več kot 40 proizvodnih obratov in si ne moremo privoščiti, da vsak lokalno razvija svoje sisteme. Prvič, verjetno bi bilo to dražje, in drugič, lahko se pojavi precej bolj praktičen problem – zelo pomembno je namreč, kako prilagodljiva je proizvodna mreža in kako hitro si sposoben proizvodnjo nekoga farmacevtskega izdelka predstaviti iz tovarne A v B glede na tržno povpraševanje. Če imaš v tovarni A drugačne sisteme kot v tovarni B, so ti postopki prenosa bistveno zahtevnejši. Če pa imaš globalne sisteme, ki veljajo za vse po svetu, je to vsaj s stališča prilagoditve sistemov IT veliko preprosteje,« poudarja Zupan.

»Igranje« s kockami lego

Vodja informatike v podjetju ima na eni strani uporabnike s svojimi zahtevami, na drugi pa nekoga, ki dobavlja storitve in izdelke. »Pri outsourcingu se to razmerje spremeni v tem, da dobavitelji niso več notranji, torej, da podjetja nimajo več svojih velikih oddelkov IT, temveč storitev izvaja zunanji dobavitelj. Pomembno je, da so v podjetju ljudje, ki se znajo dogovarjati z zunanjim dobaviteljem, ta pa mora zagotoviti ustrezno storitev za uporabnike. Jaz vidim zunanjega izvajalca kot nekoga, ki zna dostaviti kocke lego, lokalna vloga direktorja informatike in njegovega oddelka pa je, da vedo, kaj želijo uporabniki, in da znajo kocke lego, ki jih dobijo

od dobaviteljev, zložiti v tako obliko, ki ustreza uporabnikom. In to je arhitekturni in storitveni model, ki ga moraš obvladovati z notranjimi viri, ker si sicer bos in gol. Če se to zgodi, začnejo uporabniki ubirati svoja pota neposredno do zunanjih partnerjev, mimo strukture IT v podjetju. Tako obnašanje je postalo še posebno izrazito zdaj, v dobi računalniških oblakov. Dober in proaktiven direktor informatike bo notranja razmerja postavil tako, da bo uporabnik prišel do oddelka IT, si izbral ustrezen portfelj storitev, oddelček IT pa bo portfelj sestavil iz obstoječih notranjih in zunanjih storitev in ga zapakiral tako, da bo uporabnik zadovoljen. Oddelek IT torej ne sme biti rigiden,

ampak zelo blizu uporabniku,« dodaja Zupan.

Vloga direktorja informatike se pri outsourcingu spreminja še v povezavi s tem, da podjetja svoje podatke in znanje predajajo v varovanje drugim – od e-pošte do različnih sistemov. Varovanje informacij (information security) tako postaja disciplina, ki je mešanica varnosti IT, identifikacije zapisov, klasifikacije in ocenjevanja tveganj, pridružuje pa se še vedno močnejše regulirano področje varovanja zasebnih podatkov. »Direktor informatike se tako ne ukvarja več samo z IT-jem, ampak mora znotraj podjetja povezovati tudi pravno in kadrovske službe ter – odvisno od lokalne zakonodaje na področju

osebnih podatkov – tudi svet delavcev. To so nove komponente, s katerimi se nekdanji »tehnični« direktor informatike v preteklosti ni nikoli ukvarjal. Tudi zaradi tega smo v Novartis vzpostavili novo delovno mesto upravitelja informacij (Information Management and Governance), ki se ukvarja s tem področjem. Tako poskušamo čim bolj temeljito varovati svoje podatke, saj se zavedamo, da so se tveganja precej povečala s tem, ko upravljanje, obdelavo in hranjenje nekaterih informacij prepuščamo zunanjim izvajalcem,« še dodaja Zupan.

Igor Drakulič



Aleš Zupan, Lek



Andrija Derežič, Mercator