

OUTSOURCING

BORUT KOLMANIČ, DIREKTOR PRODAJE ZUNANJEGA
IZVAJANJA STORITEV, S&T SLOVENIJA

V središču sistemov ERP so podjetja



V družbi S&T Slovenija pri ponudbi sistemov ERP izhajamo predvsem iz potreb strank – ne glede na to, ali imajo stranke sistem ERP nameščen pri sebi, ali se odločijo za stroškovno učinkovito zunanje izvajanje. Outsourcing se v Sloveniji sicer še prebija, kljub temu pa se vse več podjetij odloča za zunanje izvajanje. Razlogi so finančne in operativne narave. V S&T Slovenija imamo usposobljene lastne strokovnjake, ki znajo procese IT izvajati bolj učinkovito. Enako velja za funkcionalnosti sistemov ERP.

Kakšno je stanje na trgu? Kakšne so zahteve strank in kaj pričakujejo od sistema ERP?

Po določenem obdobju po uvedbi ERP sistema (tipično je to nekaj let), začnejo v podjetjih razmišljati, da bi prilagoditve svojih poslovnih procesov uvedle tudi v ERP-ju. Ti cikli so relativno dolgi, kar neredko privede podjetja v stanje, ko poslovni procesi zaostajajo za potrebami poslovanja. In prav to – potreba podjetja, da prenovi poslovne procese, je ponavadi glavni razlog za spremembe ERP-ja. V podjetju S&T Slovenija izhajamo iz ključnih ciljev prenove poslovnih procesov, kar pomeni, da strankam pomagamo, da te poslovne procese tudi uspešno uvedejo. Naši strokovnjaki na primer vedo, zakaj je v določenih finančnih procesih smiselno narediti neko potrjevanje v dveh ali treh korakih in kdaj je to relevantno. Vedo tudi, kako v proizvodnji načrtovati celoten proces oskrbne verige. Skratka vedo, kako je treba združiti in medsebojno povezati te procese. Opažamo velik poudarek na integraciji oskrbnih verig, kar pomeni, da se podjetja poskušajo čim bolj povezati s svojimi kupci in dobavitelji. Na tem področju so možnosti za izboljševanje poslovnih rezultatov izrazite – povečanje obrata kapitala, zmanjšanje zalog, bolj točne dobave, zmanjšanje logističnih stroškov in podobno.

Ali bi lahko rekli, da je optimizacija oskrbnih verig v središču pozornosti sistemov ERP?

V središču je danes učinkovito poslovanje. Razlika med uspešnimi slovenskimi podjetji pred dvajsetimi leti in danes je v tem, da so uspešna na mednarodnem trgu. Zaradi oddaljenosti nastajajo transportni stroški, zaradi česar je treba dobro načrtovati logistiko in napovedovati prodajne zahteve ter potrebe. Podjetja morajo prilagoditi izdelke kupcu, ob tem pa načrtovati proizvodnjo, optimizirati nabavo in druge procese. Ključno je razumevanje dobičkonosnosti svojih poslov. Podjetja danes v veliki meri uvajajo rešitve, ki nadgrajujejo ERP. To so analitična orodja za merjenje in zasledovanje učinkovitosti posameznih poslovnih procesov v prodaji in nabavi; pa tudi za merjenje dobičkonosnosti izdelkov in strank. Na drugi strani – kot že rečeno – pa je optimizacija, ki je še posebej prisotna v oskrbni verigi, ki jo je treba pospešiti in upravljati s čim manjšimi stroški.

Na kakšen način se v te procese vključuje S&T Slovenija?

Strankam poskušamo pomagati njihove poslovne cilje preslikati v procese, ki so optimalni za njihovo okolje. Če je njihov namen skrajšati dobavne roke ali zmanjšati stroške oskrbne verige, jim pomagamo oblikovati procese, ki to omogočajo, hkrati pa prilagoditi programsko opremo in vse skupaj vpeljati v življenje. Vpeljava aplikacij v vsakdanje delo je ključen in zelo zahteven trenutek za podjetje. Na eni strani je potrebno spreminjati način dela, na drugi pa spremljati potek tranzicije in ciljno odpravljati težave.

Vsa podjetja niso enako uspešna. Ali se vaš pristop do uspešnejših in manj uspešnih podjetij razlikuje?

V vseh primerih poskušamo v sodelovanju z vodstvom podjetja razumeti njihove prioritete ali jih bolj jasno določiti, in potem pač skladno s temi prioritetaми vse skupaj speljati naprej.

Eno od glavnih področij delovanja S&T je zunanje izvajanje storitev (outsourcing), ki ga ponujate tudi za sisteme ERP?

Pri povezavi outsourcinga in ERP-ja je potrebno poznati okoliščine, v katerih delujejo podjetja. V mnogih proizvodnih podjetjih je IT podhranjena funkcija. Potrebe po IT-ju v preteklosti niso bile tako velike, saj so ga pretežno uporabljali za avtomatizacijo tistih opravil, ki so bila dosegljiva brez večjih težav – kot so finance, računovodstvo, itd. Danes imamo rešitve IT, ki so precej globlje in tudi zahteve po delu informatikov v podjetjih so precej velike. In ta preskok lahko mi pomagamo narediti strankam. Bom pojasnil s primerom - recimo, da želi podjetje v svoje skladišče vpeljati informatizirano poslovanje. To pomeni, da potrebujemo določene aplikacije, hkrati pa avtomatiziramo tudi osnovna opravila – recimo oznake paketov ali izdelkov, ki se avtomatsko skenirajo. Vpeljati moramo naprave, ki to omogočajo, postaviti omrežje, ki vse skupaj povezuje, pa procese, ki to podpirajo. To je precej zahtevno za informatike, ki so bili navajeni upravljati samo en centralni računalnik s sistemom ERP. Podjetja imajo v tem primeru dve možnosti – ali okrepijo svojo interno ekipo IT, ki se bo sposobna ukvarjati s širšim naborom rešitev, ali pa se dogovorijo z enim ali več zunanjih dobaviteljev, da skrbijo za posamezne gradnike. Mi trdimo, da je precej bolj smiselno imeti enega samega dobavitelja. To se jim bolj splača z vidika stroškov, pa tudi operativne učinkovitosti. En izvajalec outsourcinga, ki zna podpreti ves nabor rešitev, je lahko precej bolj učinkovit, kot imeti opravka s štirimi, ki morajo sodelovati med seboj. V tem kontekstu je segment proizvodnih podjetij za nas bolj zanimiv in tudi mi zanje, saj jim z outsourcingom v dobršni meri odnesemo kompleksnost današnjega IT-ja. Podjetja pri sebi ohranijo oddelek IT, ki se ukvarja z vsebino, ne pa več z operativo. Ni jim treba znati vzdrževati brezžičnih omrežij in naprav, ki se povezujejo na omrežje; ni jim treba razumeti vseh posameznih varnostnih rešitev. Dogovorimo se za raven storitev teh rešitev, zraven je pa še vzdrževanje. V Sloveniji že obstajajo podjetja, ki so se v dobršni meri odločila za outsourcing. Razlogi so večinoma v kakovosti lastnih strokovnjakov IT, kompleksnosti IT okolja ali zaradi finančnega učinka. Vse pogodbe o zunanjem izvajanju, ki smo jih podpisali doslej, so se podjetjem bolj finančno izplačale. To je naš cilj. Če hočeš en podporni proces vzeti ven iz podjetja, ga moraš biti sposoben bolje izvajati. Imamo dovolj usposobljenih lastnih strokovnjakov, ki jih znamo tako zložiti skupaj, da je stranka zadovoljna. S&T Slovenija bo v letošnjem prvem četrtletju povečala delež outsourcinga za desetino – tudi na področju ERP. Zakaj mi to lahko počnemo bolje? Podjetja storitve vzdrževanja in delovanja sistemov ERP že danes oddajajo v zunanje izvajanje. Zaradi tega ni smiselno, da bi imela strojno opremo pri sebi, izvajalce storitev pa od zunaj. Danes je internet relativno poceni, aplikacije pa tečejo preko interneta.

Zakaj torej ni večjega razmaha outsourcinga?

To je trg, ki se danes oblikuje in potrebuje svoj čas, da se bo prijel. Že zdaj seveda obstaja nekaj faktorjev, ki pospešujejo zunanje izvajanje. Ponudnikov je vedno več, internet omogoča delo na daljavo, kar je bilo včasih bolj zapleteno, vse bolj pomembna pa je tudi cena IT-ja. Pred leti niso skoraj nikogar zanimali stroški IT-ja, še posebej v proizvodnih podjetjih, kjer je delež IT stroškov v celotnih stroških relativno nizek. Danes, ko so se marže precej znižale in ko številna podjetja delujejo na robu dobičkonosnosti, postaja nekaj deset odstotkov znižanja stroškov za IT vse pomembnejše. S finančnega stališča je zanimiva tudi možnost nakupa ali najema. Zdaj, ko so finančni tokovi malo šibkejši, je tudi najem opcija, ki je bolj zanimiva za stranke. Opažamo, da se tuja podjetja zelo redko odločajo za investicije, ko širijo svoje poslovne mreže. Ko odprejo poslovalnice, najamejo strojno opremo in storitve in jih po potrebi širijo ali ožijo. S tem so fleksibilni pri stroških. V Sloveniji zaenkrat še nismo ravno najbolj dovzetni za tovrstni način nakupa IT storitev. Ocenjujemo, da se bo zaradi zahtev poslovanja v prihodnje to spremenilo in da se bo delež zunanjega izvajanja povečeval.