

# Optimizirajte najem zunanjega izvajalca

**Outsourcing že dolgo ni več tujka. Najemanje zunanjih izvajalcev IT storitev je med slovenskimi podjetji pogosta praksa, motivi naših direktorjev pa so pri odločanju za to zelo podobni razmišljanjem njihovih menedžerjev. Res pa je tudi, da je skoraj polovica podjetij, ki najema zunanje izvajalce, izkusila različne težave. Navedeni vzroki so bili različni, a kljub temu kaže, da uspešna partnerstva niso nemogoča. Z upoštevanjem nekaterih ključnih lastnosti takega najemanja lahko namreč učinke partnerstva z zunanjim izvajalcem pripeljete na zavidljivo raven. Stojan Kostj**

Še pred leti je veljalo, da je čar najema zunanjih storitev IT predvsem v zniževanju stroškov, danes je to že skoraj industrija, s svojimi uspehi in porazi. V devetdesetih letih se je namreč v razmišljanju menedžerjev zgodil pomemben preobrat. Podjetja pripisujejo danes veliko večji poudarek kot nekoč svojemu temeljnemu poslanstvu in z njim povezanim dejavnostim ter tako povečujejo tržni delež in dvigujejo svojo konkurenčnost.

## Posvetite se svojemu poslanstvu

Poglavitni strateški razlog za tako odločitev je izboljšanje oz. izostritev poslovne usmeritve, hitro doseganje rezultatov reorganizacije, porazdelitev tveganj ter porazdelitev informacijskih virov bolj strateškim dejavnostim. To podjetju prinese razbremenitev lastnega osebja in možnost osredotočanja na bistvene, produktivnejše segmente. Podjetje se ukvarja z operativnimi nalogami in ne s tehničnimi problemi. Podobno vzpodbudni so tudi ekonomski razlogi. Najemanje zunanjih izvajalcev pomeni predvsem zmanjšanje oz. vzpostavitev nadzora nad operativnimi stroški. Pomeni pa tudi pridobitev aplikacij v enem koraku, brez stroškov in drugih potrebnih virov za razvoj, s čimer se poveča možnost razpolaganja s kapitalom in viri za vlaganje v temeljno dejavnost podjetja. Zadnjo, najsodobnejšo generacijo pa predstavlja transformacijski najem zunanjih storitev IT, ki ga podjetja uporabljajo za spreminjanje načina poslovanja. To je namreč način, kako s poglobljenim sodelovanjem v organizacijo vnesti več inovativnosti.

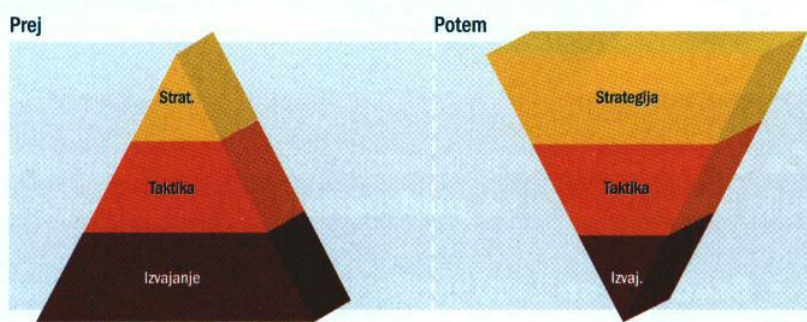
Raziskave ameriškega inštituta za najem zunanjih storitev IT so pokazale, da so bili v preteklosti razlogi za tak najem predvsem finančni. Danes prevladujejo drugi razlogi, med njimi predvsem specializacija in osredotočenje na temeljni poslovni proces ter zagotavljanje novih storitev. Podjetja kažejo vedno višjo raven zavedanja poslovnih priorit. Poleg tega sistemska

raznolikost strojne in programske opreme ter kratki proizvodni cikli povzročajo podjetjem in njihovim oddelkom za informatiko hude težave, saj se komaj čutijo sposobne slediti vsem novostim in z njimi povezanim stroškom. Primerjava med tujnimi izkušnjami in izkušnjami slovenskih podjetij pokaže, da v dojemanju najema zunanjih storitev IT ni bistvenih razlik.

## Začnite z razmislekom o sebi

Odločitve so kompleksne in enostavne formule ni. Pri odločanju o najemu zuna-

njih izvajalcev je pomembno, da imamo znotraj podjetja izkušnje in znanja o strateških področjih. Poznati moramo tehnično okolje, število storitev, osebje, rast in potrebe podjetja. Za najem zunanjih storitev IT se bomo odločili, ko bo v podjetju prišlo do naglega povečanja zahtev in se bosta večala zaostanek ter potreba po ljudeh; ko bodo okoliščine poslovanja zahtevale orodja in pripomočke, ki si jih ne moremo (ali pa si jih ni smiselno) privoščiti; ko bomo potrebovali večšine in znanja, ki jih redko izkoriščamo in niso strateška; ko



Slika 1: Poraba časa pred in po najemu zunanjih storitev



Slika 2: Razlogi za najem zunanjih storitev pri slovenskih podjetjih (Vir: Uršič, magistrsko delo)

bomo potrebovali ljudi z »dragimi«  
veščini; in ko se bomo preprosto želeli znebiti kakega posla ali procesa. Ključni dejavnik pri odločitvi o najemu zunanjih storitev IT bo seveda pričakovana poslovna korist naše odločitve. Bo najem znižal stroške? Izboljšal operacije? Izboljšal zmogljivosti poslovanja?

Zgodbe slovenskih podjetij nam pravijo, da so bili najpogostejši primeri najema zunanjih izvajalcev IT razvoj in upravljanje programske opreme, vzdrževanje strojne opreme, podpora uporabnikom, usposabljanje in izobraževanje in delo, povezano s tranzicijo. Ob sami odločitvi pa bo po-

membren tudi razmislek o deležu celotne funkcije, ki jo nameravamo prenesti na zunanjega izvajalca. Govorimo o intenzivnosti najema zunanjih storitev IT, pri čemer ločimo parcialno in celovito zunanje izvajanje. Posebej pri slednjem najdemo kar nekaj argumentov proti. Podjetju se lahko zgodi, da zaradi celovitega zunanjega izvajanja izgubi znanja in poglobljene kompetence, lahko pa postane tudi pretirano odvisno od zunanjega izvajalca. Parcialni najem je tudi v slovenskem prostoru zelo razširjen, najpogosteje pa so bile zunanje storitve najete za procese, ki zahtevajo bodisi veliko znanja bodisi velika vlaganja v posodabljanje informatike: upravljanje računalniških omrežij, tiskanje, računovodski procesi itn.

### Bodite previdni in natančni

Kar petinštirideset odstotkov podjetij, ki so se odločila za najem zunanjih storitev IT, je naletelo na takšne ali drugačne težave. Med najpogostejšimi razlogi za neuspešnost so predvsem nestvarna pričakovanja v zvezi z nerealnimi obljubami ter neustrezno vodenje projekta s strani naročnika. Kar četrтина menedžerjev je tako priznala, da je do negativnih izkušenj prišlo zaradi premalo natančno opredeljenih zahtev v pogodbi. Kot naročnik se bo vaše podjetje moralo zavedati, da je zunanje izvajanje na področju informatike za sodobno poslovanje kritičnega pomena. Zato se boste morali odločiti za ustrezno zanesljivega partnerja. Nepremišljene odločitve vas bodo dolgoročno veliko stale, saj je že danes odvisnost od informatike velika in bo v prihodnosti gotovo še večja. Drug pomemben vzrok, ki ga navajajo menedžerji, je nekorektnost in premajhno zanimanje zunanjega izvajalca za probleme in cilje podjetja. Tu se boste kot naročnik morali zavedati, da najem zunanjih storitev IT bolj ali manj zahteva izredno povezanost partnerskih podjetij. Izvajalcu boste morali čim bolj pomagati pri poznavanju poslovanja vašega podjetja. Morali boste imeti jasno opredeljene poslovne cilje in jih jasno opredeliti tudi v pogodbi.

Izkušnje slovenskih podjetij z najemom zunanjih storitev IT so večinoma pozitivne, sodelovanja pa so se razvila v tesno medsebojno povezanost in dolgoročna partnerstva. Raziskava v okviru magistrske naloge, pri kateri je sodelovalo 500 slovenskih podjetij, je pokazala, da ima že več kot 67 % slovenskih podjetij izkušnje z najemom zunanjih storitev IT. Tak način dela poznajo tako v gospodarskih panogah (največ v proizvodnem sektorju) kot tudi v javno-upravnih ustanovah. Med izvajalci zunanjih storitev IT prevladujejo mala podjetja z največ 19 zaposlenimi (56 %), med naročniki storitev pa prevladujejo večja podjetja. Z večanjem podjetja in obsegom dejavnost postaja podjetje vedno bolj zapleteno, s tem pa se večja tudi obseg podpore poslovanju z informacijsko tehnologijo.

Izvajalci zunanjih storitev IT, ki se ukvarjajo z razvojem programske opreme, kažejo sposobnosti prilaganja in hitrega odzivanja na potrebe naročnika. Življenjski cikel se tako precej skrajša, stroški razvoja so nižji in potrebe po virih manjše. Velikokrat namesto enostavnega odnosa, kjer bi nastopili le kot razvijalci ali ponudniki rešitve, delujejo izvajalci dejansko kot razvojni oddelek informatike v partnerskem podjetju.

### Razmišljajte dolgoročno

Rezultati omenjenih raziskav v Sloveniji in tujini so potrdili domneve, da najem zunanjih storitev IT postaja uveljavljena poslovna praksa ali, bolje rečeno, menedžersko orodje. Izjave vodilnih potrjujejo nadaljnjo rast in pomen. Z nabiranjem izkušenj pri najemu zunanjih storitev IT bodo podjetja gotovo na zunanje izvajalce gledala bolj kot na strateške partnerje in s pridom izkoriščala prednosti tega.

Med ponudniki teh storitev bodo tudi v prihodnje pomembna manjša podjetja, ker so navadno dovolj prilagodljiva, razpolagajo z ustrežno opremo in znanjem in, kot kažejo uspešni primeri, aktivno spremljajo in ustvarjajo dogajanje v svoji dejavnosti. To hkrati pomeni pomembno poslovno priložnost za nastajanje in razvoj malih podjetij s področja IT. Več bo informacij, ki bodo pomagale menedžerjem na poti k čim boljšemu odločanju o vključevanju zunanjih virov IT v poslovne strategije.

Med najemom zunanjih storitev IT v Sloveniji in po svetu so še vedno opazne razlike. Večinoma kot posledica drugačnega zaznavanja okolij, saj manj slovenskih podjetij kot največji poslovni izziv doživlja

## Iz prakse



**Primož Pirc**  
direktor,  
Stanovanjski  
sklad RS

Na Stanovanjskem skladu RS imamo z najemom zunanjih storitev IT večletno prakso in imamo za potrebe izvajanja storitev informacijske tehnologije sklenjene pogodbe z več ponudniki za upravljanje računalniškega omrežja, strojne opreme in programske opreme. Vsak od njih je specialist na svojem področju. To nam zagotavlja kakovostne in zanesljive storitve, svetovanje pri izboljšavah in inovativne rešitve.

Uspešnost najema zunanjih storitev IT temelji na dobro pripravljenem projektu, medsebojnem zaupanju in dobrem poznavanju povezanih procesov. S takim načinom dela se lahko bolj posvetimo svojim temeljnim dejavnostim, hkrati pa smo seznanjeni z novimi usmeritvami in predlogi s področja IT, ki jih glede na potrebe upoštevamo. Za povečanje uspešnosti zunanjega najema storitev IT je treba izvajalcem poleg nalog in odgovornosti dodeliti tudi nekatere pristojnosti in pooblastila.

svetovno konkurenco in rast podjetja. Razlike bodo vedno manjše, večal pa se bo obseg strateškega partnerstva. \*

## Podjetja, ki so se odločila za najem zunanjih storitev IT

### Gartner navaja najpogostejše težave takega najema, vi se jim lahko izognete.

#### 1. Pričakovanja

Naročnik mora imeti realna pričakovanja. Vzemite si čas, da se spoznate z novim področjem, in vpeljite ustrezne postopke.

#### 2. Cene

Od izbranega izvajalca boste odvisni več let. Stroške strojne in programske opreme, izobraževanja in vzdrževanja je težko določiti vnaprej, zato v pogodbi opredelite mehanizme za usklajevanje cen s tekočimi cenami na trgu.

#### 3. Delovno okolje

Cena ni vse. Poleg informatikov v ekipo povabite še strokovnjake z drugih povezanih področij.

#### 4. Število ponudnikov

Z najemom enega izvajalca naj bi privarčevali. Ker pa so potrebe po najemu zunanjih storitev IT predvsem v strokovnem znanju, novih tehnologijah ter kratkih razvojnih ciklih, razlogov za tako varčevanje ni več.

#### 5. Faze

Pri razvoju računalniške aplikacije naj pogodba obsega vse življenjske cikla razvoja. V vsaki fazi postavite mejnik, na podlagi katerega se potem odločite o nadaljnjem sodelovanju. Če na določeni stopnji niste zadovoljni s sodelovanjem, lahko za nadaljnje sodelovanje izberete drugega ponudnika.