

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA
ZUNANJE IZVAJANJE INFORMACIJSKIH
STORITEV

IRENA BAŠA

MENTOR
MAG. LEO ZORNADA

KOPER, 2007



POVZETEK

Informatika je ena od najhitreje rastočih in razvijajočih se dejavnosti. Vpeta je v vsa področja delovanja sodobnega podjetja in pogosto odločilno prispeva k njegovi uspešnosti in konkurenčnosti na trgu. V ta namen se podjetja vedno pogosteje odločajo, da izvajanje informacijskih storitev zaupajo zunanjemu, specializiranemu ponudniku. V prvem delu projektne naloge je teoretično predstavljeno izvajanje tovrstnih storitev ter načini izvajanja le-teh. V drugem delu naloge je predstavljeno podjetje Actual I.T. d.o.o. kot eden večjih ponudnikov tovrstnih storitev v Sloveniji ter podjetje Droga Kolinska d.d., ki se je odločilo svojo informatiko predati zunanjemu izvajalcu. V nadaljevanju je opisan postopek prenosa izvajanja storitev na ponudnika ter izvedba le-teh. V zaključku je podana in obrazložena ocena opravljene storitve.

Ključne besede: zunanje izvajanje informacijskih storitev, outsourcing IT, infrastrukturni outsourcing, aplikativni outsourcing

ABSTRACT

Information science is one of the fastest growing spheres. It is a vital part of every department in modern enterprises. What is more, it often contributes a great deal to its success and competitive position on the market as well. For this very purpose, the enterprises have started to turn to external professional bidders to have their information services efficiently implemented. In the first theoretical part of the degree thesis special focus is given to introducing different lines of information services and various ways of carrying these out. The second part presents the Actual I.T. company as one of the most important bidders of information services in Slovenia. Furthermore, the Droga Kolinska company is herewith also shown in the role of a company who has decided to hand over its information services to an external performer, the Actual I.T. company. Moreover, a detailed procedure of the transferred and as a consequence also implemented services to its bidder are herewith displayed. The degree thesis concludes with an estimation and review of the services that have been carried out.

Key words: external implementation of information services, outsourcing IT, infrastructural outsourcing, applied outsourcing

UDK: 659.2:004:658(043.2)



VSEBINA

1	Uvod	1
2	Zunanje izvajanje informacijskih storitev - outsourcing	3
2.1	Kaj je outsourcing	3
2.1.1	Vrste outsourcinga	3
2.1.2	Outsourcing model	3
2.2	Pregled razvoja poslovne informatike	4
2.3	Pomembnejši svetovni trendi v I.T.	6
2.4	Zunanje izvajanje IT storitev v Sloveniji	7
3	Podjetje Actual I.T., d.o.o.	9
3.1	Predstavitev	9
3.2	Pomembnejše stranke	11
3.3	Model poslovanja	12
3.4	Strategija za prihodnost	13
4	Podjetje Droga Kolinska, d.d.	15
4.1	Predstavitev družbe	15
4.2	Strategija za prihodnost	16
4.2.1	Interni načrti za prihodnost	16
5	Prehod na zunanje izvajanje informacijskih storitev	17
5.1	Odločitev o zunanjem izvajanju	17
5.1.1	Ciljno stanje	19
5.1.2	Aktivnosti in projekti za vzpostavitev ciljnega stanja	19
5.1.3	Pred pogodbene aktivnosti	20
5.2	Infrastrukturni outsourcing	22
5.2.1	Nadzorovana delovna mesta	22
5.2.2	Nadzorovana strežniška infrastruktura	22
5.2.3	Nadzorovana komunikacijska in omrežna infrastruktura	23
5.3	Aplikativni outsourcing	23
5.3.1	SAP kot najpomembnejši ERP sistem v podjetju	24
5.4	Service desk	26
6	Analiza uspešnosti outsourcinga	26
6.1	Merjenje uspešnosti outsourcinga	26
7	Sklep	26
	Literatura	33
	Priloge	35

SLIKE

Slika 2.1 Prikaz sestave pogodbe o zunanjem izvajanju	4
Slika 2.2 Razvojne faze informacijske tehnologije	5
Slika 2.4 Razlogi za zunanje izvajanje IT storitev v Sloveniji.....	8
Slika 3.1 Organizacijska struktura skupine Istrabenz.....	10
Slika 5.1 Prikaz arhitekture SAP v Drogi Kolinski	26
Slika 5.2 Postopek prijave napake na Service desk.....	26

TABELE

Tabela 2.1 Gartnerjev model razvoja informacijskih tehnologij do leta 2010	7
--	---

KRAJŠAVE

IT	Informacijske tehnologije
ERP	Enterprise Resources Planning – celovit informacijski sistem
SLA	Service Level Agreement – pogodba o nivoju storitve
IS	Informacijski sistem

1 UVOD

Informatika je ena od najhitreje rastočih in razvijajočih se dejavnosti. Vpeta je v vsa področja delovanja sodobnega podjetja in pogosto odločilno prispeva k njegovi uspešnosti in konkurenčnosti na trgu. Pri uvajanju informacijskih rešitev se podjetja pogosto soočajo z velikimi težavami in vprašanji, kako zagotoviti dovolj hiter razvoj in kakovost storitev ter hkrati ohraniti stroške v zastavljenih okvirih. Zaradi pomanjkanja časa, znanja, kadrov ali finančnih sredstev notranje službe informatike pogosto niso kos strateškemu razvoju novih storitev, ki bi sledil hitremu razvoju samega podjetja. Tako so podjetja primorana poiskati ustrezno rešitev za vzpostavitev primerne razmerja med kvaliteto in ceno storitve. V ta namen se vedno pogosteje odločajo za zunanje izvajanje informacijskih storitev. S pogodbenim prenosom storitev na zunanega izvajalca ali izvajalce se lahko bolj osredotočijo na svojo osnovno dejavnost in razvoj poslovnih procesov, medtem ko operativno izvajanje in skrb za pravilno delovanje informacijskih sistemov prepustijo strateškemu partnerju. Uvajanje outsourcinga v podjetje je povezano z določenimi postopki in spremembami pri opravljanju IT storitev. Pri zunanjem izvajanju je za vodenje operacij IT pristojen izvajalec, naročnik pa prevzame vlogo spremljanja ustreznosti izvajanja storitev, določenih s pogodbo, in skrbi za nadaljnje strateške razvojne korake. V prvem delu projektne naloge je teoretično predstavljeno izvajanje tovrstnih storitev ter načini izvajanja le-teh. Razložila sem napovedi strokovnjakov ter trende razvoja zunanjega izvajanja tako v svetu kot v Sloveniji. V drugem delu naloge je predstavljeno podjetje Actual I.T. d.o.o. kot eden večjih ponudnikov tovrstnih storitev v Sloveniji ter podjetje Droga Kolinska d.d., ki se je odločilo svojo informatiko predati zunanjemu izvajalcu. S takim pristopom sta uspeli organizaciji konsolidirati informacijsko infrastrukturo v Drogi Kolinski, ki je bila potrebna zaradi združitve dveh podjetij Droge d.d. ter Kolinske d.d. ter hitre rasti skupine. Actual I.T. je tako prenovil poslovno informatiko s celovitim obvladovanjem. Skupaj s partnerji je vpeljal ERP sistem SAP ter ga povezal s specialnimi informacijskimi sistemi, zagotovil je informacijsko podporo po modelu outsourcinga IT ter vzpostavil model service desk. Ta omogoča kakovostno podporo uporabnikom IT ter zagotovitev statistike, ki vpliva na obvladovanje sprememb poslovnih pravil, izobraževanje uporabnikov in spremembe v IT podpori. V zaključku je podana in obrazložena ocena opravljene storitve, ki še ni definitivna, saj se projekt še ni v celoti zaključil.

2 ZUNANJE IZVAJANJE INFORMACIJSKIH STORITEV - OUTSOURCING

2.1 Kaj je outsourcing

Outsourcing je uporaba zunanjih sredstev in storitev za izvajanje aktivnosti, ki jih običajno izvajajo notranje službe v podjetjih. To je obenem strateška odločitev podjetja, da pomembno funkcijo za svoje delovanje preda v izvajanje zunanjemu specializiranemu, strokovno usposobljenemu in učinkovitemu ponudniku. S tem je med njima ustvarjeno strateško partnerstvo.

Outsourcing poznamo že desetletja kot strateško orodje v številnih dejavnostih, zlasti na področju proizvodnje in storitev. Mnoga podjetja se odločajo za outsourcing storitve, ki niso neposredno vezane na njihove osnovne dejavnosti, kot so na primer čiščenje, varovanje objektov in prehrana.

Na področju informacijskih tehnologij outsourcing doslej ni bil toliko uveljavljen. Nove razmere v svetovni ekonomiji pa narekujejo podjetjem preudarno ravnanje in zagotavljanje zastavljenih ciljev tudi na področju informacijskih tehnologij, kar zahteva vedno večjo specializacijo.

2.1.1 Vrste outsourcinga

Outsourcing storitev je lahko različno široka glede na potrebe in zahteve naročnika. Posamezna pogodba lahko vključuje več različnih storitev, ki pokrivajo posamezno področje IT dejavnosti in storitve.

Podjetja se lahko odločijo za različne možnosti pogodbenih storitev, ki so določene s posamičnimi storitvenimi pogodbami o zagotavljanju nivoja storitev (SLA - service level agreements), ali pa prepustijo celoten obseg in skrb za IT zunanjim izvajalcem, s čimer povečajo priložnosti za večje poznavanje in optimizacijo procesov, standardizacijo postopkov in posledično za prihranke.

Storitve s področja outsourcinga IT delimo v dve skupini: infrastrukturni in aplikativni outsourcing. Obe področji sta podrobno opisani v obravnavanem primeru.

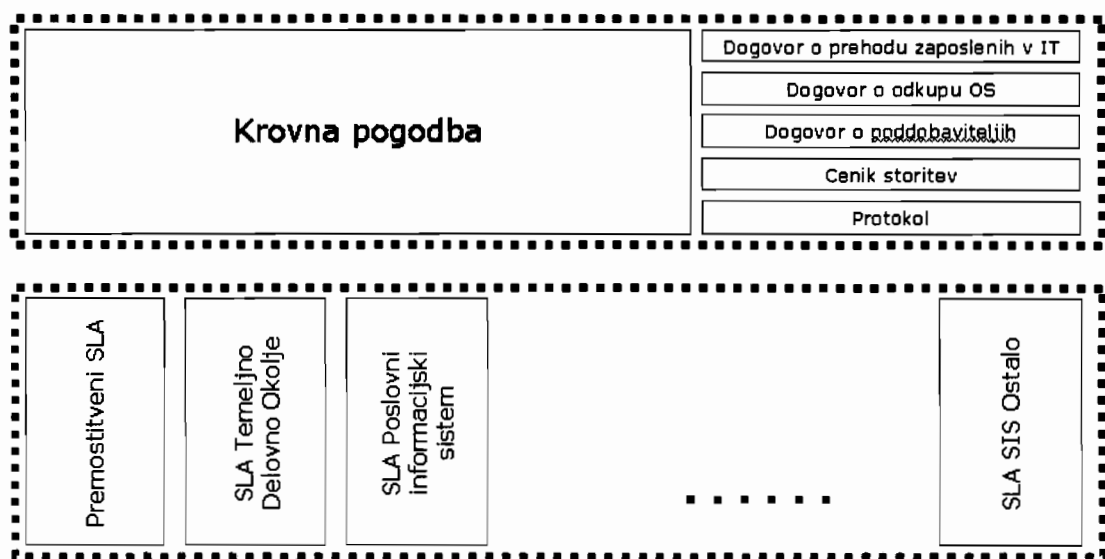
2.1.2 Outsourcing model

Outsourcing je lahko zelo učinkovit model poslovanja sodobnega podjetja, vendar sta za njegov končni uspeh odgovorna tako podjetje, ki storitev naroča, kot izvajalec, ki jo opravi. Za uspešno delovanje outsourcinga je zelo pomembna komunikacija med obema strateškima partnerjema. Sami projekti pa morajo imeti aktivno podporo vodstva, kar je ključen pogoj za doseganje zastavljenih ciljev, ki so usklajeni s poslovnim razvojem podjetja.

Pri cenovnem outsourcing modelu plača podjetje le izvedbo storitev, ne pa nakupa sestavnih delov informacijskega sistema. To pomeni, da je v celotni fazi implementacije projekta finančno tveganje predvsem na strani izvajalca.

Celovita storitev se razdeli na različne podstoritve informacijskega sistema, ki jih izvajalci outsourcinga nudijo naročniku. Ob tem zagotavljajo dogovorjeno kakovost storitev, ki je v skladu s pogodbami o nivoju izvajanja storitev SLA (Service Level Agreements) za vsako posamezno področje. Uspešnost pogodb SLA se meri na mesečni ravni in je osnova za obračun storitev.

Slika 2.1 Prikaz sestave pogodbe o zunanjem izvajanju



Vir: Outsourcing I.T. 2007.

S cenovnega vidika je outsourcing model stroškovno predvidljiv, tveganja se v primerjavi s klasičnim modelom preselijo na izvajalca, zato lahko podjetja investicijo spremenijo v mesečni strošek za dogovorjeno kakovost storitve. Mesečni stroški se spreminjajo le ob spremembi števila uporabnikov in obsega storitev. Največkrat se obnavljajo storitve v določenih rokih: 3 do 4 leta za infrastrukturo oziroma 5 do 7 let za aplikacije. V tem obdobju se lahko število uporabnikov poljubno povečuje, saj izvajalci zagotavljajo dogovorjeno stopnjo storitve za pogodbeno obdobje po dogovorjenih cenah. Stroški torej nastanejo šele po uspešni vzpostavitvi sistema in po začetku izvajanja storitev informacijskega sistema.

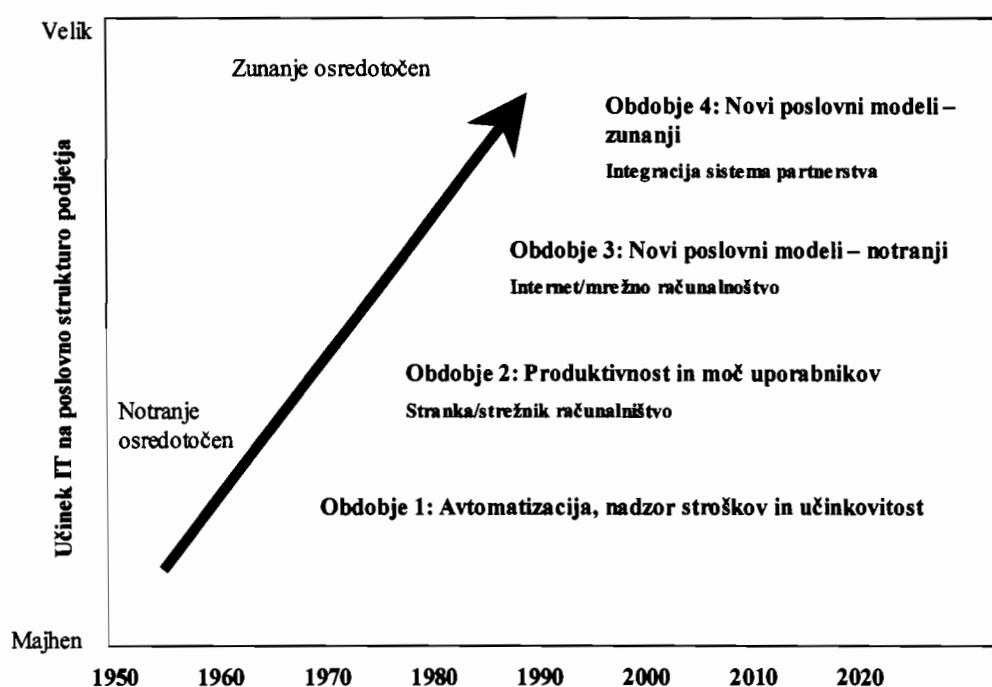
2.2 Pregled razvoja poslovne informatike

Vloga informacijske tehnologije je bila sprva predvsem »mehanske narave«. Najprej so jo uporabljali za računanje, nato pa za avtomatizacijo standardnih opravil v podjetjih. S tem je informacijska tehnologija pripomogla k zmanjšanju delovne sile in

večji učinkovitosti pri opravljanju rutinskih del. Analitsko podjetje Gartner v svoji raziskavi ugotavlja, da je ob praktično nespremenjeni količini proizvedenega od leta 1950 do danes delež ljudi, ki je delal v proizvodnji, padel iz takratnih cca. 32% na sedanjih cca. 12% s tem, da se je produktivnost povečala približno za trikrat. Ugotovljeno je bilo še eno značilno dejstvo. V zahodni ekonomiji je bilo med tem časom zaprtih 80% delovnih mest, kar je bila posledica tehnološke podpore avtomatizaciji in ne posledica zunanjega izvajanja (Analist coverage, 2007).

V spodnji sliki vidimo razvojne faze informacijske tehnologije, kakor jih je opredelilo podjetje Gartner.

Slika 2.2 Razvojne faze informacijske tehnologije



Vir: Analist coverage 2007.

Razvojne faze so razdeljene v štiri obdobja:

- prvo obdobje: avtomatizacija, nadzor stroškov in učinkovitost,
- drugo obdobje: produktivnost in moč uporabnikov,
- tretje obdobje: novi poslovni modeli – notranji,
- četrto obdobje: novi poslovni modeli – zunanji.

Vloga informacijske tehnologije se z avtomatizacijo večine procesov poslovanja spreminja oziroma nadgrajuje in je vse bolj v pomoč managementu pri poslovanju.

Danes je njena dodatna vloga ažurno in verodostojno informiranje upravljavskih struktur o poslovanju.

2.3 Pomembnejši svetovni trendi v I.T.

Hitro prilagajanje razmeram na trgu, značilno za sodobno ekonomijo, zahteva nenehno napredovanje poslovnih procesov in natančen nadzor nad poslovanjem da bi lahko sprejemali kakovostne strateške odločitve. To je še zlasti pomembno v času pogostih globalnih in lokalnih povezovanj, strateških partnerstev, združenj in prevzemov, ki narekujejo hitro operativno povezavo med novimi partnerji in zavezniki. Informacijske tehnologije so pomembno sredstvo za doseg te ciljev in hkrati kakovostna podpora procesom v spreminjajočem se okolju. Strokovnjaki napovedujejo, da bo outsourcing prevzel pomembno vlogo v poslovanju podjetij in izboljšal podporo osnovnim dejavnostim družb in poslovnim procesom. Tega se zavedajo tudi v informacijskih podjetjih, zato na trgu ponujajo nov model poslovanja na področju informatike. Podjetja izgubljajo predsodke pred zunanjim izvajanjem storitev IT. V Evropi dve tretjini podjetij bodisi o outsourcingu razmišlja ali pa ga že uporablja (Analist coverage 2007).

Prikaz trenda IT outsourcinga podaja raziskava analitskega podjetja Gartner in IDC, katero je podalo smer razvoja outsourcinga od leta 2005 do leta 2010. Osnovne aplikacije za poslovanje samega podjetja naj bi bile v tem času 60-70 odstotkov avtomatizirane, v 50-60 odstotkih izvajane s strani zunanjih izvajalcev, le 20-30 odstotkov področja pa naj bi še podjetja pokrivala sama - torej le tisto, kar je nujno potrebno za uporabnost same aplikacije. Predvidevajo da bo informacijska infrastruktura v 80-90 odstotkih predana zunanjim izvajalcem in bo v glavnem avtomatizirana. Enako velja za podporo uporabnikom in samo izobraževanje zaposlenih. Skoraj nespremenjeno pa ostaja stališče notranjega managementa in planiranja projektov.

Tabela 2.1 Gartnerjev model razvoja informacijskih tehnologij do leta 2010

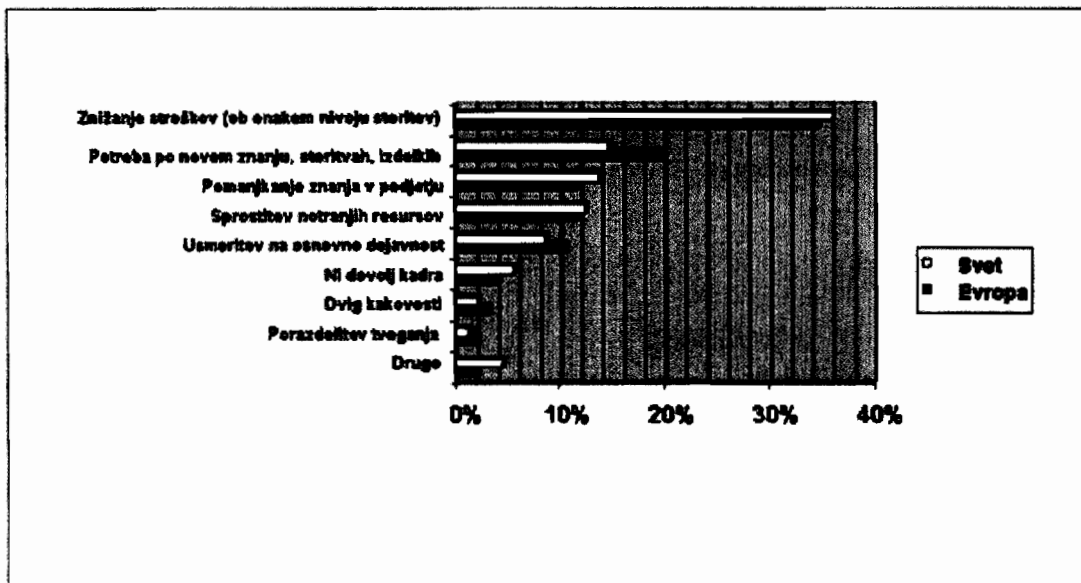
Postavka	Avtomatizacija v %	Zunanje izvajanje v %	Notranje izvajanje v %
IT Strategija:			
IT arhitektura, napredna tehnologija	1 - 10	1 - 10	21 - 30
Poslovne aplikacije:			
Razvojne aplikacije	61 - 70	51 - 60	21 - 30
Vzdrževanje aplikacije	21 - 30	71 - 80	1 - 10
IT infrastruktura:			
Operativno delo, omrežje in komunikacija	81 - 90	81 - 90	0
Storitve končnih uporabnikov:			
Izobraževanje in podpora	41 - 50	81 - 90	1 - 10
Management zaposlenih	0	0	71 - 80
IT administracija:			
Proračun, projekti in obvladovanje tveganj	41 - 50	21 - 30	71 - 80

Vir: Analist coverage 2007.

2.4 Zunanje izvajanje IT storitev v Sloveniji

Med glavne razloge širitve povpraševanja po outsourcingu lahko štejemo željo podjetij (managementa in lastnikov) po zniževanju stroškov oziroma še bolj natančnemu obvladovanju predvidljivih stroškov za zagotavljanje informacijskih storitev. V spodnji sliki so razvidni poglobljeni razlogi, zaradi katerih se tudi slovenska podjetja vse bolj odločajo za tovrstno storitev.

Slika 2.3 Razlogi za zunanje izvajanje IT storitev v Sloveniji



Vir: Outsourcing I.T. 2007.

V Sloveniji je le peščica podjetij, ki nudijo zunanje izvajanje IT storitev. Med pomembnejšimi so: S&T – HERMES Plus d.d., SRC.SI d.o.o., Marand d.o.o., Avtera d.o.o., Telekom d.o.o., SIMT d.o.o. in Actual I.T. d.o.o. Storitve slednjega podrobneje predstavljam v nadaljevanju naloge.

3 PODJETJE ACTUAL I.T., D.O.O.

3.1 Predstavitev

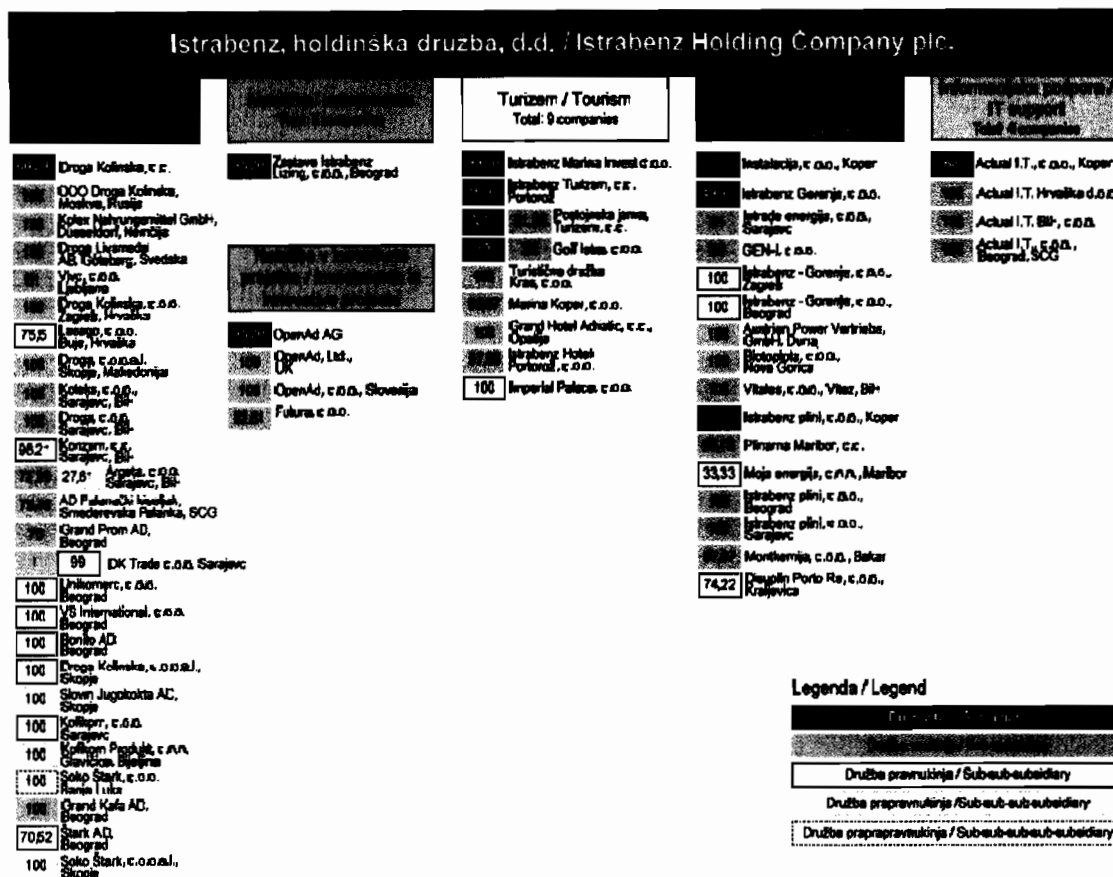
Actual I.T. d.o.o. je storitveno informacijsko podjetje. Njegovi osnovni dejavnosti sta zunanje izvajanje informacijskih storitev (outsourcing IT) in sistemska integracija. V Sloveniji in v širši regiji je družba med vodilnimi ponudniki outsourcing storitev. Posluje predvsem z velikimi strateškimi strankami, največji del njenih prihodkov pa izhaja iz sodelovanja z družbami Skupine Istrabenz, Skupine Luka Koper in Skupine OMV.

Actual I.T. d.o.o. je uspešna informacijska družba za izbran asortiment informacijskih izdelkov in storitev. Podjetje je svoje poslovanje doslej uspešno širilo in sodi med najhitreje rastoče družbe v svoji dejavnosti v Sloveniji. S hčerinskimi podjetji Actual I.T. Hrvaška, Actual BH in Actual Beograd je družba povezana v Skupino Actual. Actual I.T. je evroregijski IT rešitveni center.

Actual I.T. je hčerinsko podjetje Istrabenz d.d.; poleg Istrabenza sta lastnika podjetja še Igor Kosmina (eden od ustanoviteljev podjetja Actual) in Cimos d.d.

Organigram skupine Istrabenz in lastništvo hčerinskih družb prikazuje slika 3.1.

Slika 3.1 Organizacijska struktura skupine Istrabenz



Vir: Istrabenz 2007

Glavna dejavnost podjetja Actual I.T. je zagotavljanje visoko kakovostnih rešitev in podpore na področju informatike. Svojim strankam, organizacijam in posameznikom ponuja vse od temeljev računalniške infrastrukture in znanja do gradnje in implementacije informacijskih sistemov.

Na enem mestu torej nudi vse, kar je potrebno za kakovostno in uspešno izvedbo računalniških rešitev kot so: svetovanje, analize, na podlagi katerih izberejo primerno tehnologijo, načrtovanje sistemov, namestitev opreme, vpeljavo in vzdrževanje strojne in programske opreme ter izobraževanje uporabnikov. Vse to izvaja vselej v sodelovanju s stranko. Sistemi, ki jih ponujajo, so prilagodljivi različnim potrebam uporabnikov in omogočajo kasnejšo nadgradnjo. Organizacijam svetujejo pri nadziranju in razvoju sistemskih informacijskih rešitev. Opremi jih s sodobnimi integriranimi informacijskimi sistemi, ki podpirajo načrtovanje in nadzor proizvodnje, ter vodstvenim in vodilnim kadrom omogočajo strateško vodenje in odločanje.

V skladu z napovedmi v letu 2005 so v letu 2006 nadaljevali z organsko rastjo. Zaradi načrtovanih novih prevzemov poslov v outsourcingu so okrepili tehnični del

Actualove ekipe. Podjetje na ta način amortizira nenadno povečanje zahtev strank po strokovnih kadrih. Seveda je takšen način kadrovanja strokovno in poslovno zelo zahteven, saj je potrebno natančno načrtovanje potrebnih profilov in usklajeno zaposlovanje v skladu s finančnimi možnostmi podjetja. Zaposlene je namreč potrebno usposobiti za učinkovito delo še preden se podpišejo pogodbe, iz katerih se črpa finančne vire za izplačila plač.

Podjetje se učinkovito spopada s pastmi fluktuacije, saj ga je v lanskem letu zapustilo le pet sodelavcev. Enaki trendi so značilni za Actualove odvisne družbe, čeprav se zaradi nizkega števila zaposlenih težje računa povprečne vrednosti.

Med cilji, ki jih je zapisalo podjetje za prihodnjih 5 let je pospešena rast poslovanja, zato namerava Actual I.T., d.o.o. razviti novo skupino storitev, namenjeno predvsem malim in srednje velikim podjetjem. Poglobljali bodo odnose z velikimi strateškimi partnerji in ponujali storitve, prilagojene strankam. Pozornost bodo namenili trženju informacijskih storitev in ponujanju rešitev za učinkovito reševanje potreb strank.

Actual želi v naslednjih 5 letih postati vrhunski regijski IT rešitveni center, ki izpolnjuje in presega pričakovanja strank. Izziv, ki so si ga zastavili je strnjen v slogan »5 x 5 = 50«, kar pomeni da bo Actual v petih letih dosegel 5-kratno rast prihodkov in dosegel cilj 50 milijonov evrov prihodkov ob ustreznem poslovnem rezultatu.

Ena od temeljnih usmeritev leta 2006 sprejete strategije je tudi širitev na nove trge. Nove priložnosti bo družba iskala na trgih Adriatic regije, saj bo tamkajšnji trg storitev po napovedih v naslednjih petih letih rasel zelo hitro in leta 2011 presegel dve milijardi evrov prihodkov.

3.2 Pomembnejše stranke

Actual danes posluje pretežno z velikimi strateškimi strankami oziroma skupinami strank, ki sodijo med velike družbe v slovenskem, pa tudi evropskem merilu. Največji del prihodkov izhaja iz sodelovanja s tremi strateškimi partnerji, in sicer družbami iz Skupine Istrabenz, družbami v okviru Luke Koper ter družbami iz Skupine OMV. Actual pri strateških partnerjih sodeluje globalno, na večini trgov, kjer imajo partnerji svoja hčerinska podjetja, in z različnimi pravnimi osebami v okviru teh organizacij. V Skupini Istrabenz Actual posluje z veliko večino družb s katerimi ima sklenjene pogodbe o sodelovanju na več nivojih. Ponekod gre za storitve celotnega izvajanja zunanjih storitev informatike, v nekaterih primerih pa gre za izvajanje določenih storitev, pretežno s področja infrastrukture in poslovnih informacijskih sistemov. Actual podpira tudi hčerinske družbe posameznih podjetij, ki poslujejo na Hrvaškem in v Avstriji.

Actual s podjetjem Luka Koper posluje po modelu celotnega zunanjega izvajanja storitev IT (popolni outsourcing), pri čemer Actual skrbi tako za standardizirane

informacijske rešitve, kot so infrastruktura in SAP, kakor tudi za specifične rešitve, kot so namenski program za trženje in operativo, podpora kontejnerskemu terminalu ipd. Pri tem Actual hkrati prevzema vlogo upravljanja odnosov s poddobavitelji IT storitev za Luko Koper. Poleg izvajanja storitev za krovno družbo Luka Koper d.d. Actual sodeluje tudi s hčerinskimi družbami podjetja. Mednarodna družba OMV oz. družbe v Skupini OMV sodelujejo z družbo Actual na številnih področjih in v različnih regijah. Actual za potrebe OMV razvija rešitev poslovanja bencinskih servisov (MPS+) in vzdržuje te sisteme na vseh bencinskih servisih v Sloveniji, na Hrvaškem, v BiH in Italiji. Zunanje izvajanje storitev Actual opravlja za področje infrastrukture, poslovnega informacijskega sistema SAP ter sistema Host. Poleg bencinskih servisov upravlja še z infrastrukturo v centralah posameznih držav (Outsourcing I.T. 2007).

Actual posluje tudi z drugimi subjekti v regiji in zunaj nje, kot so Cimos, Banka Koper, Splošna bolnica Izola in zdravstvena zavarovalnica Triglav. V večini primerov gre za projektno sodelovanje ali zunanje izvajanje storitev za ožji segment.

3.3 Model poslovanja

Actual je za učinkovito delovanje na področju zunanjega izvajanja (outsourcinga IT) razvil lasten poslovni model. Po začetnih analizah, v katerih se pri stranki ugotovi obstoječe stanje IT podpore, stroškovna ocena ter ocena nivoja storitve, se opredeli najboljša arhitektura za bodoči nivo storitev ter pot, ki je potrebna za implementacijo. V praksi se je temu primerno prilagodil model sodelovanja, ki temelji na vzdrževanju obstoječe IT podpore in vzporednem projektnem delu vzpostavljanja novega nivoja storitve, ki se vodi kot investicija (NOS – neopredmeteno osnovno sredstvo). Ob uspešnem zaključku investicije se le-ta začne sproščati kot amortizacija, kar se sorazmerno upošteva v končni ceni storitve za stranko.

Pomemben element sodelovanja je tudi odkup obstoječe IT opreme (opredmeteni in neopredmeteni del) in zamenjava te opreme s standardno opremo. Ta se določi skupaj s stranko in ima cilj, da se doseže sinergijo tako na področju upravljanja ter vzdrževanja IT infrastrukture kot tudi servisne dejavnosti. Tak model poslovanja podjetja bistveno vpliva na finančno poslovanje Actuala, saj so potrebne visoke začetne investicije predvsem v projekte, ki imajo daljši rok vpeljave, oz. celotni vložki za pridobitev nove stranke. Visoki vložki se odražajo v sklepanju dolgoročnih pogodb in posledično v dolgih poslovnih ciklih povrnitve investiranih sredstev. Zato je poudarek na dolgoročnih strateških odnosih še toliko bolj pomemben.

Zaveza Actuala, da prevzema večino začetnega poslovnega tveganja nase, prinaša tudi pozitivne učinke, kot so vzpostavljanje medsebojnega zaupanja in postavitev temeljev za širjenje poslovnih odnosov na drugih IT področjih v primeru, da začetno sodelovanje pokriva le en segment storitev outsourcinga. Sinergije za Actual se

pokažejo predvsem na standardiziranih storitvah, za stranko pa sta bistveni prednosti centralno obvladovane informatike in poenotenje storitev informatike.

3.4 Strategija za prihodnost

Zunanje izvajanje storitev bo tudi v bodoče predstavljajo pomemben vir prihodka zlasti pri strateških in velikih strankah, kjer bo Actual ponujal celovite rešitve in storitve informacijske podpore na segmentih, kjer bodo poslovale stranke. Actual je na trgu outsourcing storitev med prvimi v Sloveniji in izven nje, zato ima komparativno prednost pred neposrednimi tekmeci na lokalnem trgu.

Poleg tega v Actualu verjamejo, da je pri obstoječih strankah še precej priložnosti za razvoj in prodajo novih storitev, ki doslej niso bile v portfelju podjetja. Na prvem mestu govorijo o storitvah informatizacije poslovnih procesov, ki niso del centralnih poslovnih informacijskih sistemov ERP. Doslej so jih reševali na različne načine in z oblico med seboj slabo povezanih informacijskih rešitev. Ubrana strategija na tem področju naj bi strankam prinesla precejšnje neposredne prihranke pri izvajanju teh procesov, hitrejši dostop do ključnih podatkov in nadzor poslovanja tam, kjer tega ni bilo ali pa ga je bilo težko zagotoviti.

Omeniti velja tudi nekaj projektov, ki so usmerjeni v doseganje večje notranje učinkovitosti Actuala in nižanja stroškov poslovanja, kar se odraža predvsem v času, ko se podjetju močno večja obseg dela. Prvi izmed projektov je usmerjen k avtomatizaciji vzdrževanja računalniškega delovnega okolja, kjer je cilj dosegati večjo učinkovitost na enoto storitev (denimo uporabnikov računalniškega sistema) in obenem zagotoviti boljšo kakovost in hitrejšo izvedbo storitev, posledično pa tudi zadovoljstvo strank. Drugi projekt je namenjen optimizaciji internih procesov, kot so naročanje, izvedba, podpora in obračunavanje storitev, kar bo prav tako pripomoglo k nižanju stroškov, hkrati pa zagotovilo sposobnost obvladovanja delovnega procesa pri napovedani rasti prodaje storitev. Tretji projekt sta sistem in proces za učinkovito obvladovanje projektov s poudarkom na spremljanju zasedenosti in porabe sredstev s ciljem, da projekti ostanejo v okviru predvidenih stroškov.

V letu 2007 bo Actual predvsem zagotovil tehnološke, organizacijske in poslovne temelje za doseg ciljev, ki so bili opredeljeni v strateškem poslovnem načrtu. Na teh temeljih naj bi se v prihodnjih letih gradila celotna strategija podjetja tako na obstoječih kot bodočih trgih.

Actual namerava v letu 2007 tudi prenoviti svoje temeljne storitve, ki izhajajo iz izvajanja storitev na področju infrastrukture (delovnih postaj in strežnikov), kjer je sklenil strateško svetovalno partnerstvo z družbo Microsoft. Cilj teh projektov je omogočanje sodobnih postopkov obvladovanja informacij tako na delovnem mestu kot

Podjetje Actual I.T., d.o.o.

z uporabo mobilne tehnologije. Z novimi rešitvami bo lažje zagotoviti skupinsko sodelovanje, poslovno poročanje in upravljanje s poslovnimi procesi.

4 PODJETJE DROGA KOLINSKA, D.D.

4.1 Predstavitev družbe

Droga Kolinska d.d. je globalno podjetje, ki proizvaja in trži živilske izdelke visoke kakovosti in uveljavljenih blagovnih znamk potrošnikom po vsem svetu. Odlikuje jo tržna usmerjenost in tradicija v prehrabeni industriji.

Z združitvijo dveh uspešnih slovenskih živilskih podjetij, Droge in Kolinske, so v maju 2005 v Sloveniji pridobili novo družbo, ki poleg matičnega podjetja Droga Kolinska d. d. s sedežem v Ljubljani vključuje povezana podjetja v Sloveniji, na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini, Srbiji, Makedoniji, na Švedskem in v Rusiji.

Družba Droga Kolinska d. d. je organizirana kot delniška družba, ki deluje na naslednjih lokacijah: Ljubljana, Izola, Portorož, Gradišče, Središče ob Dravi, Rogaška Slatina in Mirna, ter zaposluje skupno 951 zaposlenih.

Skupina Droga Kolinska, ki na domačem in tujih trgih povezuje 3.512 sodelavcev, na trg prinaša velik izbor prehranskih izdelkov najvišje kakovosti.

Družba Droga Kolinska ima danes tudi več kot 70-odstotni delež v uspešnih družbah iz Srbije, delniški družbi Grand Prom in delniški družbi Štark, saj se želi v svojem poslovanju osredotočiti na uspešne programe in na blagovne znamke, ki imajo potencial rasti. Le na ta način bo Droga Kolinska dosegla svoj poslovni cilj – biti na vseh trgih regije z vsemi blagovnimi znamkami med prvimi tremi po tržnem deležu. Naj naštejemo nekaj pglavitnih blagovnih znamk podjetja Droga Kolinska: Barcaffé, Čokolino, Cockta, Zlato polje, Maestro, Argeta, Donat Mg, Grand Kafa, Smoki, Knorr, Belsad, Rama, Prima, Najlepše želje, Karađorđe,...

Poslanstvo podjetja je s ponudbo kakovostne hrane in pijače vsak dan zadovoljevati potrebe potrošnikov vseh starosti, lastnikom zagotavljati povečevanje vrednosti kapitala, sodelavcem pa ponujati okolje za izpopolnjevanje njihovih podjetniških idej.

Vizija skupine Droga Kolinska je z lastnimi blagovnimi znamkami postati prvi ponudnik prehrabnenih izdelkov v regiji ob preseganju povprečnega panožnega donosa.

Glavne vrednote skupine Droga Kolinska so (Skupina Droga Kolinska 2007):

- razumevanje potrošnika, kar pomeni zaznati, predvideti ali celo ustvariti želje in potrebe potrošnika ter jim prilagoditi svojo ponudbo;
- kakovost in skrb za okolje, ki je naša poslovna in proizvodna praksa;
- podjetništvo, ki je način našega delovanja; upamo si zastaviti cilje in jih nato uresničimo;
- timsko delo, ki pomeni kakovost odnosov in prijetno sozvočje uspešnega delovnega kolektiva;

- pripadnost, ki pomeni, da verjamemo, zaupamo in maksimalno prispevamo k skupnim ciljem;
- gospodarnost, ki pomeni preudarno in spoštljivo ravnanje z viri, ki jih upravljamo.

4.2 Strategija za prihodnost

Strateški cilji skupine Droga Kolinska do leta 2010:

- postati največje prehrambeno podjetje v regiji jugovzhodne Evrope, tako z rastjo podjetja kot z nadaljnjim kapitalskim povezovanjem;
- intenzivna internacionalizacija podjetja ob upoštevanju lokalne zakonodaje in karakteristik posameznih trgov;
- osredotočenost in vlaganje v razvoj lastnih blagovnih znamk s ciljem izboljšane dobičkonosnosti in povečevanja vrednosti za delničarje;
- povečevanje poslovne učinkovitosti in tržne uspešnosti s standardizacijo poslovanja, stroškovno racionalizacijo in s poenotenimi procesi na nivoju Skupine;
- celovito obvladovanje kakovosti s ciljem zagotavljanja kakovosti naših izdelkov in storitev;
- skrb za okolje z uporabo okolju prijazne tehnologije;
- skrb za zaposlene z vzdrževanjem profesionalizma, stalnimi izobraževanji in spodbujanjem inovativnosti.

4.2.1 Interni načrti za prihodnost

V letu 2007 nameravajo izvajati usposabljanja po delovnem načrtu. Spremljali bodo sodelavce, vključene v izobraževalne programe. Spodbujali bodo predvsem interna predavanja in interne predavatelje. Pričeli bodo s proučevanjem možnosti in posledično urejanjem zahtev za pridobitev naziva Učeče se podjetje v letu 2008. Prioritetna naloga na področju razvoja kadrov bo postavitvev oz. vpeljava letnih osebnih pogovorov za vse zaposlene v matični družbi. Na področju povezanih podjetij bodo vzpostavili sistem poročanja o zaposlenih in udeležbah na usposabljanjih in izobraževanjih.

5 PREHOD NA ZUNANJE IZVAJANJE INFORMACIJSKIH STORITEV

5.1 Odločitev o zunanjem izvajanju

Informatika družbe Droga Kolinska d. d., je v letu 2005 večji del aktivnosti posvetila podprtju združitvenega procesa. Posledično se je kompleksnost obvladovanja informatike izredno povečala. Dodani so bili novi izzivi zaradi nakupov družb in optimizacije poslovanja v drugih državah jugovzhodne Evrope.

Tveganja, ki so se pojavila z napredkom informacijske tehnologije, so narekovala uvajanje varnostne politike varovanja informacijskega sistema in sistema zagotavljanja informacijske varnosti, kar je opredeljen v mednarodnem standardu ISO 17799/BS 7799.2. Vzpostavitev informacijske varnosti omogoča neprekinjeno poslovanje in omejevanje možnosti nastajanja poslovne škode. Temelji na analizi vseh morebitnih informacijskih in na njih temelječih poslovnih tveganjih. Varnostne politike, postopki in navodila upoštevajo praktične, pravne, organizacijske in tehnološke ukrepe za zagotavljanje neprekinjenega poslovanja in omejevanja možne poslovne škode zaradi morebitne izgube zaupnosti, neoporečnosti ali razpoložljivosti informacij. Del celovitega upravljanja z informacijsko varnostjo in obvladovanja tveganj je priprava načrta za neprekinjeno poslovanje v družbi; cilj načrta je opisati postopke, ki preprečujejo prekinitve poslovnih aktivnosti in varujejo poslovno kritične funkcije pred učinki večjih napak ali katastrof.

Informatika se je na področju informacijske tehnologije v Sloveniji in jugovzhodni Evropi odločila dosegati ključne cilje v sodelovanju s strateškimi partnerji. Skupaj z njimi je pričela s postopnim poenotenjem tehnične infrastrukture vseh družb v Skupini Droga Kolinska. V letu 2005 je Droga Kolinska d. d. pričela izvajati aktivnosti, povezane z izborom in pripravo na uvedbo SAP rešitve za podporo svojega poslovanja. Interes sodelovanja s strateškim partnerjem je bil izražen z namenom celovite podpore IT na področju celotne geografske regije DK.

Podpora za storitve informatike v podjetju Droga Kolinska d.d. je pokrivala interna služba. Služba informatike je bila združena iz podjetij Droga in Kolinska, v katerih pa se je podpora različnim poslovnim funkcijam izvajala na različne načine. V obeh podjetjih so veliko aktivnosti in odgovornosti za izvajanje storitev prevzemali tudi zunanji izvajalci, ki so bili prisotni tako na strokovnih kot operativnih področjih. V nekaterih primerih so bila to manjša podjetja, kar je za družbo DK predstavljajo določena poslovna tveganja.

Glavna aktivnost, ki je potekala v službi informatike, je bila združitev obeh sistemov. Združitev je potekala po principu »najboljšega«, kar pomeni, da se je sistem, ki je bil primernejši, apliciral na celotno družbo. Droga Kolinska je bila na področju informatike odgovorna tudi za izvajanje in nadzor nad delovanjem informatike v

povezanih družbah v tujini. Omenjeni nivo storitve za posamezna področja ni bil skladen s priporočenimi standardi Skupine Istrabenz z vidika varnosti, razpoložljivosti in odzivnosti.

Razdelitev področij v IT v Drogi Kolinski:

1. Infrastruktura: komunikacije, strežniško okolje, delovne postaje, pisarniške storitve;
2. Pomoč uporabnikom, podpora pisarniškim procesom;
3. Poslovni sistemi za finance, kontroling, računovodstva in HR;
4. Poslovni sistemi za podporo proizvodnim procesom;
5. Podpora skladiščem;
6. Podpora distribucije in logistike;
7. Ostalo (gostinski objekti, ure, laboratoriji ipd.).

Glavne prednosti in tveganja, ki so bili ugotovljeni v fazi analize IT so naslednji:

Prednosti:

- informacijski sistem je bil pisan na kožo poslovnim uporabnikom;
- interno osebje je bilo razpoložljivo tudi izven delovnega časa in je omogočalo solidno podporo uporabnikom;
- relativno homogena strojna oprema;
- interno znanje osebja za področje poznavanja poslovnih procesov živilske industrije.

Tveganja:

- večje število poslovnih partnerjev (za posamezne programske oziroma infrastrukturne rešitve);
- večina programskih rešitev je bila nestandardna – visoko operativno tveganje zaradi odvisnosti od internega znanja;
- visoka odvisnost od internih specialistov na posameznih področjih;
- povečan obseg del na področju balkanskih držav in številčnost osebja ni omogočalo kvalitetne izpeljave naloge brez povezav s zunanjimi partnerji.

5.1.1 Ciljno stanje

Ciljno stanje je predvidevalo, da se na transparenten način definira odnos med izvajalcem in naročnikom storitve. Naročnik storitev je v tem primeru končni uporabnik / predstavnik končnih uporabnikov / vodstvo, ki določi, kakšne storitve in kateri nivo letih potrebuje za dobro podporo poslovnim procesom družbe. Storitve in nivoje storitev se je definiralo znotraj pravilnikov, ki ta odnos definirajo:

- pravilniki: določajo zahtevane nivoje storitev, ki jih poslovni proces zahteva od izvajalcev (internih ali zunanjih);
- SLA pogodbe: definirajo nivo storitev in ceno za posamezna področja;
- možnost jasne delitve stroškov po oddelkih glede na SLA in koriščenje SLA posameznih oddelkov;
- uporaba industrijskih rešitev za kritične poslovne procese;
- uporaba modela zagotavljanja storitev IS, ki je aplikativen na vsa podjetja DK po enakem principu.

Sprememba koncepta delovanja informatike z internega načina na zunanjega strateškega partnerja je predstavljala tako za naročnika kot za izvajalca določeno tveganje, ki ga je bilo potrebno pred vstopom v takšno razmerje podrobno analizirati in oceniti. Analiziralo se je dejstvo dolgoročnosti odnosa, kontrole nad izvedbo, dedovanje slabosti izvajalca, stroškovno učinkovitost in izgubo internega kadra.

5.1.2 Aktivnosti in projekti za vzpostavitev ciljnega stanja

Za vzpostavitev ciljnega stanja je bilo predvideno večje število projektov, med njimi tudi nekaj takih, ki jih v fazi pogajanj ni bilo mogoče v celoti definirati. Možno je bilo definirati aktivnosti / projekte, za katere se je predvidevalo, da so najbolj kritični za družbo Droga Kolinska, in za katere se je hkrati predpostavljalo, da bi izvedba teh projektov prinesla nova spoznanja in posledično aktivirala projekte tudi na drugih področjih. Med temi projekti so:

1. Verifikacija strateškega partnerja - glavni cilj aktivnosti je bil identificirati vsa tveganja, ki bi lahko za naročnika oz. izvajalca predstavljala oviro za vstop v takšno razmerje. Aktivnosti verifikacije vključujejo: izdelavo načrta tveganja, analizo operativnih procesov, analizo ustreznosti modela in načrt ukrepov za zmanjšanje tveganj. To so predpogoji, ki morajo biti izpolnjeni za vstop v takšno razmerje. Poleg tega je moral naročnik opraviti natančen pregled izvajalca, s čimer je dobil zagotovilo, da z vstopom v takšno razmerje ne bo ogroženo poslovanje podjetja, temveč bo novo razmerje izboljšalo podporo poslovnim procesom družbe. Aktivnosti vključujejo analizo tveganj ponudnika, pregled strategije,

finančnih kazalcev, uporaba tehnologij, kadrovska politika, projektne metodologije, razpoložljivost resursov ipd.

2. Poenotenje poslovnega informacijskega sistema (SAP) – cilj te aktivnosti je bil zagotoviti centralni poslovno informacijski sistem za družbo Droga Kolinska s podporo poslovnim procesom na področju financ, kontrolinga, računovodstva, kadrovskih funkcij, plač, prodaje, nabave, logistike in proizvodnje. Sistem je moral biti primarno vzpostavljen za matično družbo in hkrati je moral na enovit način omogočati širitev tudi v druge družbe po principih matične. Sistem bi moral omogočati boljšo preglednost nad celotnim poslovanjem in hkrati enostavnejše ter hitreje postopke poročanja matični družbi - v nekaterih primerih Droga Kolinska d.d., v drugih Istrabenz d.d..
3. Poenotenje omrežne infrastrukture, delovnega okolja in omrežnih storitev - cilj te aktivnosti je bil omogočiti dostop do poslovnih podatkov kjerkoli in kadarkoli na vseh lokacijah in postavitev enovitega omrežnega okolja za celotno geografsko področje Droge Kolinske z možnostjo širitve v druge regije. Zagotovila naj bi se storitev enotne prijave in enotnega imenika, elektronske pošte, varovanja poslovnih podatkov, protivirusne zaščite, podpore pisarniškem okolju in storitev pomoči uporabnikom.
4. Stalno prilagajanje in poenotenje specifičnih informacijskih sistemov – v največji možni meri je bilo potrebno poenotiti specifične rešitve, tako da bi le-te zagotavljale enak ali boljši nivo storitev in večjo zanesljivost. Droga Kolinska ocenjuje, da so ključni projekti tega področja: podpora SAP na vseh področjih, kjer je to racionalno, dokumentni / workflow sistem ter laboratorijski informacijski sistem. Ostala ciljna področja in podprojekti naj bi se pokazali v teku izvedbe.

5.1.3 Pred pogodbene aktivnosti

Poleg razvojno / operativnih aktivnosti je bilo potrebno pred vstopom v outsourcing razmerje izvesti predpogodbene aktivnosti, s pomočjo katerih bi lahko določili natančne operativne korake za vstop v pogodbeni odnos:

1. Podrobna analiza informacijske podpore. Pred prehodom v outsourcing razmerje je opravljena podrobna analiza, ki postane kazalec obstoječega stanja in hkrati pa omogoča določitev ciljnega stanja in razkorak med njima. V fazi podrobne analize so bila določena področja informatike, bili so določeni natančni nivoji storitev na posameznih področjih, skupni stroški lastništva in bile so usklajene tehnične specifikacije področij.

2. Priprava in uskladitev pogodbenega razmerja. Celotno outsourcing razmerje med izvajalcem in naročnikom je definirano v SLA pogodbah za posamezna področja. V tej fazi so bili definirani procesi dela in področja, ki so naročniku zagotovila, da je lahko transparentno in učinkovito upravljal z outsourcing storitvami izvajalca.
3. Priprava in uskladitev finančne rekapitulacije. Na podlagi opravljene analize in uskladitve protokola dela, nivoja storitev ter obsega je bila pripravljena finančna rekapitulacija, ki je jasno prikazovala predhodno in ciljno stanje ter skupne stroške lastništva izvajalca in naročnika. Finančna rekapitulacija je naročnika seznanila, kolikšni bodo njegovi skupni stroški informatike za čas pogodbenega razmerja oz. pod kakšnimi pogoji se bodo le-ti spreminjali.
4. Ureditev kadrovskih razmerij. Prehod na outsourcing razmerje predvideva možen prehod določenega števila zaposlenih v sektorju informatike k pogodbenemu partnerju. Število zaposlenih za posamezna področja znotraj Droge Kolinske in število zaposlenih, ki se jim je predlagal prehod na Actual, je bilo opredeljeno v konkretnih načrtih prehoda. Zaradi tega je bilo potrebno izvesti določene aktivnosti, ki ob takšnem prehodu zavarujejo interese naročnika, izvajalca in kadra, ki prehaja v novo delovno razmerje.
5. Ureditev odnosov s podizvajalci. Ob prehodu informatike je izvajalec prevzel vse obveznosti do podizvajalcev, ki ob prehodu postanejo podizvajalci izvajalca storitve. V ta namen so bile podpisane pogodbe, kjer naročnik preda pogodbeno razmerje za izvajalca. Kjer takšen način prehoda ni bil možen, se je pripravil posebni tripartitni dogovor pogodbenega odnosa, v katerem se je definirala odgovornosti posameznih strank. Pri strateških podizvajalcih je želela Droga Kolinska sodelovati in obdržati nadzor nad pogodbenim odnosom s podizvajalci.
6. Vrednotenje in odkup osnovnih sredstev. Ob prehodu informatike je izvajalec prevzel (odkupil) vsa osnovna sredstva (opredmetena in neopredmetena), vezana na področje informatike. Zaradi tega je bilo potrebno predhodno izvesti vrednotenje osnovnih sredstev in se dogovoriti za odkupne pogoje.
7. Izvedba prehoda. Ob izvedbi prehoda se je izvedel prenos zaposlitvenih razmerij in razmerij s podizvajalci, odkup osnovnih sredstev ter vzpostavile so se pogodbe, ki so določale nivoje storitev.

Med DrogoKolinsko in Actualom je bil sklenjen dogovor o prehodu na totalni outsourcing. S tem namenom so bila posebej obravnavana področja: infrastrukture, delovnega okolja, strežniške opreme, komunikacijske in omrežne infrastrukture ter kot

najpomembnejše področje aplikativnega outsourcinga - uvedba SAP rešitve. Našteta področja so natančneje opisana v nadaljevanju.

5.2 Infrastrukturni outsourcing

Med infrastrukturni outsourcing štejemo vse storitve in opremo, potrebno za kakovostno delovanje računalniške infrastrukture v posameznem podjetju. Sem sodijo strojna oprema, licenčna programska oprema (operacijski sistemi, pisarniški paketi ...), implementacija, vzdrževanje in podpora uporabnikom. Ob izbranem nivoju storitev naročnik nima dodatnih stroškov z uporabo infrastrukture.

5.2.1 Nadzorovana delovna mesta

Nadzorovana delovna mesta predstavljajo storitev, ki jo uporabljajo končni uporabniki v posameznem podjetju. Vključuje opremo in storitve, ki zagotavljajo kakovostno in varno uporabo računalniške infrastrukture (hramba podatkov, elektronska pošta, tiskanje, dostop do interneta) ter aplikacij (sistemi ERP, tehnični sistemi).

Ker ima podjetje Droga Kolinska veliko uporabnikov računalniške opreme, je bilo potrebno pred zamenjavo izvesti temeljit popis opreme. Vsak uporabnik je moral po zamenjavi delovnega okolja takoj pričeti z normalnim delom – brez kakršnihkoli težav. Tako je bilo uspešno zamenjanih cca. 500 delovnih postaj v 6 mesecih. Droga Kolinska je z novim načinom vzdrževanja informatike veliko pridobila na varnosti. Vpeljan je bil t.i. *group policy* ali delovno okolje, kjer so že določene nastavitve in omejitve za celotno domeno uporabnikov. Z novim načinom uporabnik ne more sam izvajati sprememb na sistemski programski opremi, kot tudi ne na strojni opremi. Omejeno delovno okolje predpostavlja tudi vnaprej določeno kvoto zasedenosti elektronskega poštnega predala in mape za shranjevanje dokumentov. Le-ti so centralno shranjeni na strežniku, tako lahko do njih uporabniki dostopajo kjerkoli in kadarkoli. Tako se vsa pošta in uporabnikova dokumentacija shranjuje in vsakodnevno varnostno kopira. Čeprav se uporabniki z novim načinom počutijo *omejene*, je standardizacija bistvo zunanjega izvajanja za naročnika. Le ta omogoča izredno hitro odpravo napak ter po potrebi takojšnjo zamenjavo delovnih postaj uporabnikov.

5.2.2 Nadzorovana strežniška infrastruktura

Nadzorovana strežniška infrastruktura je ključnega pomena za optimalno in kakovostno delovanje informacijskih sistemov. Actual je na tem področju Drogi Kolinski ponudil storitve v obliki strežniških kompletov, ki so oblikovani za optimalno izvajanje zahtevanih storitev in prilagojeni obsegu opravil oziroma številu uporabnikov. Strežniški kompleti so zasnovani tako, da logično dopolnjujejo nadzorovana delovna

mesta, saj nudijo prostor za hrambo podatkov in programske storitve, ki jih potrebujejo uporabniki.

Izdelki s področja nadzorovane strežniške infrastrukture so zasnovani tako, da omogočajo varno in zanesljivo delovanje ne glede na morebitne napake (razpoložljivost je odvisna od izbire strežniškega paketa). Sistem vključuje sistem za izdelavo varnostnih kopij podatkov, zaščito pred virusi, sistem za distribucijo popravkov in posodobitev programske opreme ter vse ostale elemente za kakovostno delovanje sistema. Nadzorovana strežniška infrastruktura omogoča preprosto dodajanje novih nadzorovanih delovnih mest, če naročnik potrebuje nova delovna mesta, odprta pa je tudi za vključevanje dodatnih infrastrukturnih in aplikativnih storitev.

5.2.3 Nadzorovana komunikacijska in omrežna infrastruktura

Podjetje Droga Kolinska potrebuje za povezovanje nadzorovanih delovnih mest in nadzorovane strežniške infrastrukture, povezovanje v internet in do oddaljenih poslovnih lokacij nadzorovane komunikacijske in omrežne storitve. Komunikacijske pakete ločimo v tri skupine izdelkov:

Nadzorovana osnovna komunikacijska infrastruktura

V to skupino sodijo komunikacijski paketi, namenjeni priključitvi centralnega lokalnega omrežja podjetja v internet. Paketi se razlikujejo glede na prepustnost, ki jo potrebuje ali želi stranka. Vsak komunikacijski paket vsebuje požarni zid za zaščito pred vdori v omrežja, uporabo nadomestne povezave v primeru izpada primarne povezave v internet ter predpripravo za uporabo LAN in WAN paketov. Sistem je vnaprej pripravljen za priključevanje uporabnikov iz oddaljenih lokacij (RAS/VPN).

Nadzorovana infrastruktura za povezovanje oddaljenih lokacij s centralnim sistemom (omrežje WAN)

V to skupino sodijo komunikacijski paketi, ki omogočajo povezavo oddaljene lokacije (omrežja) na centralno lokacijo prek povezave WAN. Paketi se razlikujejo glede na želeno prepustnost ter stopnjo zanesljivosti delovanja povezave.

Nadzorovana infrastruktura za povezovanje v lokalno omrežje (LAN)

V to skupino sodijo komunikacijski paketi, ki omogočajo povezavo nadzorovanih delovnih postaj in nadzorovane strežniške infrastrukture v lokalna omrežja LAN. Paketi se razlikujejo glede na želeno prepustnost, način povezovanja in število priključkov na napravo.

5.3 Aplikativni outsourcing

V aplikativni outsourcing sodijo vse storitve in oprema za delovanje poslovnih informacijskih sistemov (ERP) v posameznem podjetju. Storitve vključujejo vso

potrebno infrastrukturno opremo, programske licence, svetovanje, prilagoditve, vzdrževanje in izobraževanje za učinkovito, zanesljivo in varno delovanje sistemov ERP.

Drogi Kolinski tak pristop prinaša:

- Transparentnost stroškov – cena rešitve je pogodbeno določena in vnaprej znana za želeni nivo obsega celovite poslovne rešitve. Plačilo se opravi v obliki mesečnih zneskov.
- Višji nivo storitev – rešitev vsebuje vse storitve povezane z implementacijo, uvajanjem in prilagajanjem glede na potrebe podjetja, kar zagotavlja višjo zanesljivost podanega informacijskega sistema.
- Varnost – zagotovljeni so vsi postopki za kakovostno varovanje podatkov in poslovnih skrivnosti.

Cilj podjetja Droga Kolinska je bil prenesti model informacijske podpore poslovanja v Sloveniji na celotno skupino povezanih podjetij. Ravno zaradi tega je bilo izbrano podjetje Actual kot strateški partner pri uveljavljanju te strategije. Tako je bila tudi sprejeta odločitev za programsko rešitev SAP, ki je podrobneje opisana v naslednjem poglavju.

5.3.1 SAP kot najpomembnejši ERP sistem v podjetju

SAP je svetovno najbolj razširjen celovit informacijski sistem, ki tudi v Sloveniji pokriva poslovanje večjega dela velikih ter uspešnih podjetij. Podjetjem in organizacijam po svetu omogoča izboljšati odnose s strankami in sodelovanje s partnerji ter ustvarjati učinkovite oskrbovalne verige in učinkovite poslovne procese. Podjetja s še tako edinstvenimi poslovnimi procesi v različnih panogah – od visoko tehnoloških, trgovskih, finančnih storitev pa do javne uprave – lahko poslujejo učinkoviteje s pomočjo več kot 25 panožno prilagojenih rešitev, ki jih ponuja SAP. SAP panožne aplikacije temeljijo na poglobljenem znanju o procesih, ki potekajo v dani panogi (Actual I.T. – regijski rešitveni center 2007, 30-31).

SAP sistem je zgrajen modularno. S pomočjo uporabe SAP programskega jezika ABAP/4, lahko prilagajamo standardne funkcionalnosti in module ter dodajamo nove. Osnovni moduli pokrivajo vse bistvene elemente poslovanja podjetij od upravljanja s kadri, kontrolinga ter financ do prodaje, nabave, logistike in proizvodnje.

Postopek uvedbe SAP rešitve v podjetju Droga Kolinska

Informacijska rešitev SAP je bila vpeljana v Drogi Kolinski na vseh področjih poslovanja. Zaradi raznolikih sistemov in nepovezanih podatkovnih struktur je bilo največ dela opravljenega predvsem pri prenosu znanja in na področju managementa

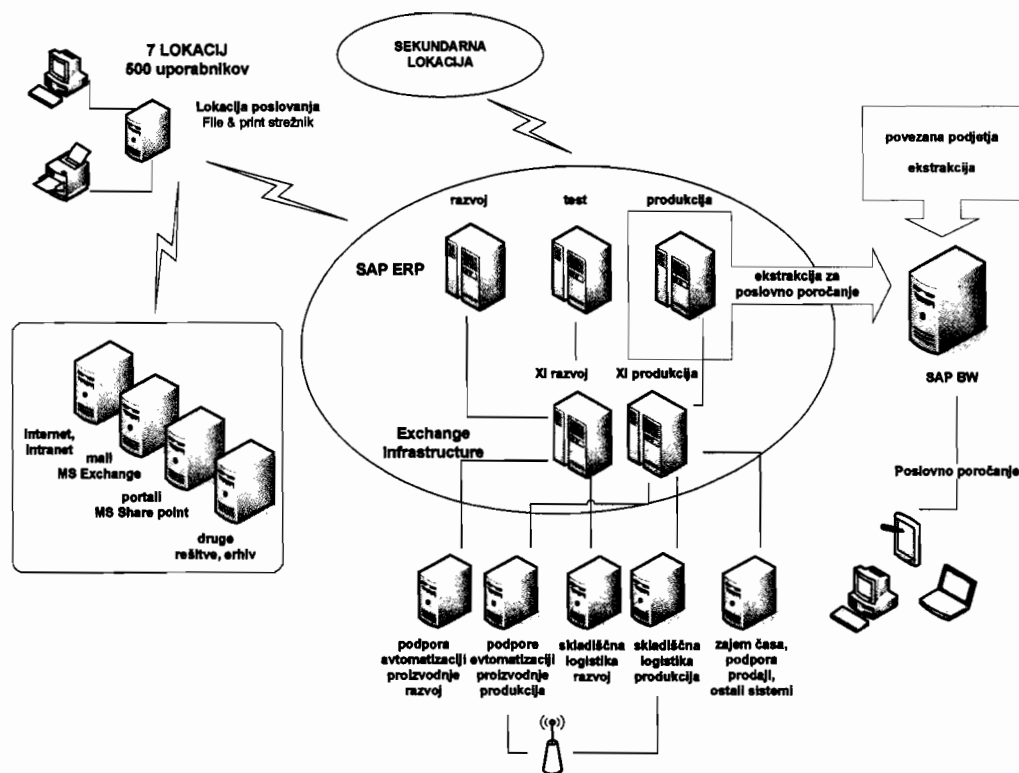
podatkov. Izvedba projekta je bila zagotovljena v okviru konzorcija podjetij Actual in S&T z revizijo SAP Slovenije. Zaradi specifičnih potreb, ki jih ima podjetje Droga Kolinska, se je vodstvo odločilo, da se specialne informacijske rešitve integrira s SAP enotno informacijsko rešitvijo. Pogajanja in planiranje projekta sta trajala slabe tri mesece, nato pa se je pričelo intenzivno obdobje uvedbe modulov SAP. Ker se je z uvedbo pričelo v drugi polovici leta 2006, je bilo potrebno uvedbo precej pospešiti, saj je bila hkrati vpeljana v Slovenijo nova valuta, in sicer evro. Pred prehodom v živo je bil uspešno izveden tudi integracijski test. Po zaključku projekta je predvsem predvidena podpora uporabnikom in dodatne uporabniške nastavitve. Le-te se zaključujejo v prvi polovici leta 2007.

Preko rešitve SAP NetViewer XI je izpostavljen centralni nadzor nad vsemi izmenjanimi sporočili ter optimizirana količina in časovno obdobje izvajanja dialogov. S SAP si bile tako povezane ključne rešitve za optimizacijo proizvodnega procesa, skladiščne logistike, zapisovanja časovnih dogodkov ter prodajne podpore.

Kot nadgradnja operativnega sistema je bil že v okviru projekta uvedbe SAP pričel projekt poslovnega poročanja SAP BW, ki bo zaključen po zagonu sistema SAP v prvi polovici leta 2007. Prvi rezultati analiz, odmikov izvedbe in iskanja vzrokov so že vidni v praksi.

Podrobnejše končno stanje sistema predstavlja slika 5.1.

Slika 5.1 Prikaz arhitekture SAP v Drogi Kolinski



Vir: Actual I.T. – regijski rešitveni center, 5. 2007, 31.

Celovit sistem je bil uspešno predan v uporabo v načrtovanem roku, ki je bil pogojen z uvedbo evra. Pristop po načelu »velikega poka« se je v tem primeru izkazal kot ustrezen, saj je Droga Kolinska s projektom v celoti zaživela v načrtovanih rokih.

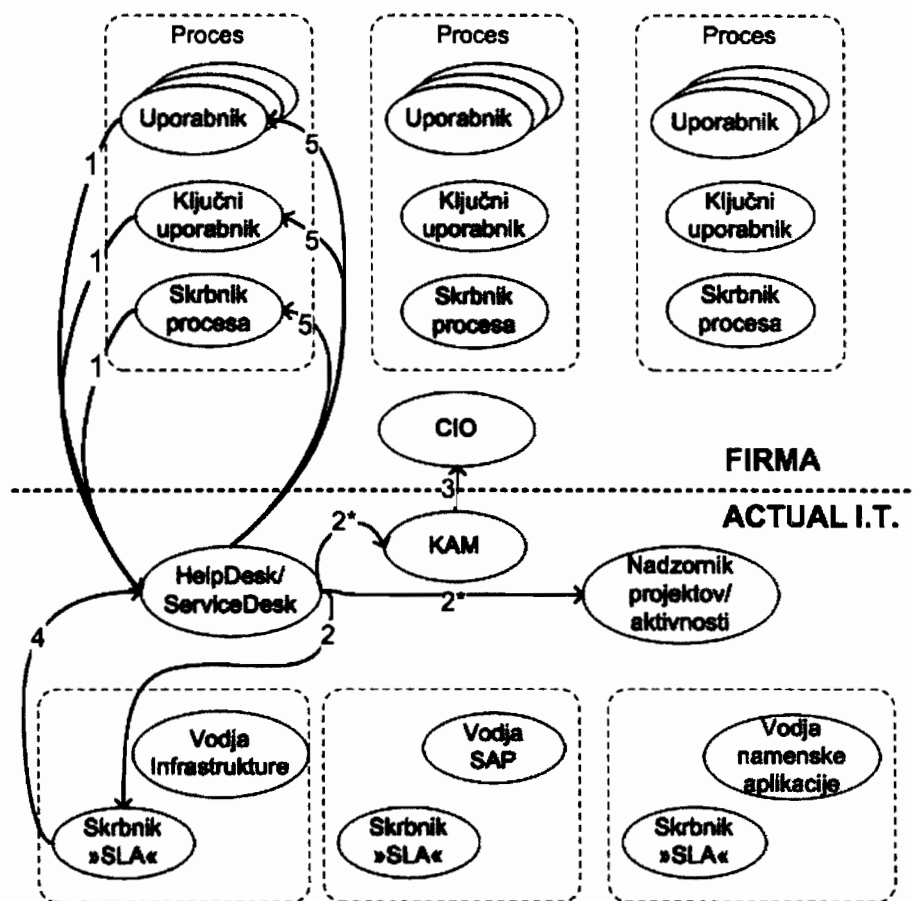
5.4 Service desk

Service desk je najpomembnejša storitev pri zunanjem izvajanju IT. Oddelek je sestavljen iz skupine informatikov, ki zbirajo prijave uporabnikov, izvajajo pomoč, analizirajo prijave ter jih ustrezno posredujejo odgovornim v rešitev.

Postopek je tak, da uporabnik vzdrževanega podjetja (v našem primeru Droga Kolinska) pošlje prijavo po elektronski pošti ali to prijavi preko telefonskega klica. Ta se zabeleži v za to namenjeno aplikacijo SD-Net. V aplikaciji se označi primernega izvajalca popravka – rešitve; to je lahko sistemski tehnik, sistemski inženir, SAP svetovalec ... Odgovorna oseba za rešitev prijave dobi avtomatsko generirano

elektronsko pošto o prispeli prijavi. Napako odpravi oz. jo posreduje primernejši osebi, ki rešit napako. Ko je zadeva urejena, to tehnik sporoči ponovno na Service desk. Le-ta o zaključku prijave obvesti prijavitelja napake. Po potrebi uporabnik tudi testira popravljeno rešitev. Postopek prijave napake na Service desk je prikazan na Sliki 5.2.

Slika 5.2 Postopek prijave napake na Service desk



Vir: Outsourcing I.T., 2007.

* KAM: Key account manager (Skrbnik ključne stranke)

** CIO: Chief information officer (Direktor informatike)

Prednost Service deska je v tem, da ima uporabnik stalni nadzor nad svojo prijavo, saj so le te označene z različnimi statusi, kot npr.: v izvajanju, v izvedbi, na čakanju, v odobritvi in zaključeno. Če želi uporabnik več informacij glede reševanja zahteve, se lahko kadarkoli obrne na Service desk, saj ima oddelek organizirano stalno dežurstvo. V primeru, ko ima uporabnik potrebo ali željo po novi uporabnosti, pa mora le to odobriti

zadolženi vodja. Če je zahteva kompleksnejša, je storitev dodatno plačljiva. Zgodi pa se tudi to, da se kasneje rešitev razširi na vse uporabnike v domeni.

Naloga Service deska je tudi ta, da ob vsakem zaključku meseca izdela analizo prijavljenih napak in novih zahtev. Ta poročila so razdeljena po strankah, po potrebi tudi po področjih. V primeru izpadov sistema sledi temu tudi poročilo vzroka in rešitve. Poročilo se posreduje zadolženi osebi pri stranki, ki redno pregleduje stanje prijav.

Glede oblike in vsebine poročila se dogovarjata stranka in izvajalec ter le-to po potrebi prilagajata. Sicer pa velja enak postopek za vse stranke.

6 ANALIZA USPEŠNOSTI OUTSOURCINGA

Glede na kompleksnost samega projekta je uspešno že to, da je bil projekt prehoda na zunanje izvajanje IT storitev zaključen v obojestransko zadovoljstvo. Zadolženi v Actualu so se v kratkem času morali seznaniti z vsebino poslovanja podjetja, katero deluje v njem povsem drugačni panogi.

Ker se projekt zunanjega izvajanja IT v Drogi Kolinski še ni popolnoma zaključil, je težko že narediti realno analizo uspešnosti. Trenutno lahko samo omenim, kako uspešno so se odvijale zadeve do sedaj.

Projekt zamenjave infrastrukture v poslovnih enotah Droge Kolinske po Sloveniji je bil pravočasno in uspešno zaključen. Enaka dejavnost se je v BiH šele pričela, zaenkrat pa ni prišlo do hujših zapletov. Napake so pri tako visokem številu uporabnikov in različnih potreb vsakodnevna ovira, vendar so le-te s primerno operativo in zagnanostjo rešene skorajda nemoteče za uporabnika.

Tudi projekt uvedbe SAP v poslovnih enotah v Sloveniji se je uspešno zaključil. Trenutno je v implementaciji samo še modul SAP BW, ki ima predviden zaključek v prvi polovici leta 2007. V BiH se je tudi področje SAP pričelo šele uvajati. Splošna ocena izvedbe bi torej za sedaj lahko bila zelo uspešna.

6.1 Merjenje uspešnosti outsourcinga

Uspešnost izvedbe zunanjega izvajanja podjetje Actual I.T. ocenjuje vsako leto pri vseh strankah. Uporabnikom pošlje anketo v elektronski obliki in tako lahko zelo hitro primerja rezultate z rezultati prejšnjih let oz. z ostalimi podjetji. V omenjeni anketi uporabnik ocenjuje odzivne čase, primernost izvedenih rešitev, odnos izvajalca ter primernost programske in infrastrukturne opreme. O rezultatih ankete poročajo skrbniki strank vodstvu Actuala in tudi samim strankam.

Ob zaključku leta se izdelajo tudi podrobnejša poročila števila prijav napak ter zahtev za nove storitve. Ravno tako se izdelata statistika rasti oz. padca samih prijav, le-te pa upošteva Actual I.T. v naslednjem letu pri morebitnih izboljšavah. Rezultati te statistike se predstavijo stranki, hkrati pa ima skrbnik stranke že pripravljene predloge za izboljšave. Metrika prijav in njihove odprave pa je osnova za letno spreminjanje nivoja storitev ter s tem pogodbenih obveznosti na obeh straneh. Tako so soglasno predhodo določeni odzivni časi reševanja prijav (incidentov) s strani izvajalca, po potrebi pa se le te lahko prilagodi. V kratkem se bo tudi uvedlo obojestransko usklajeno merjenje storitev, na ta način želi Actual doseči realen in transparenten pregled izvedbe opravljenih storitev.



7 SKLEP

Razvoj trga, tako z vidika kupcev kot tehnologij, nas je pripeljal na prag novega obdobja. Kupci bodo v bodoče iskali rešitve, ki bodo učinkovito reševale njihove potrebe, vse več bo standardiziranih storitev in vedno večji bo poudarek na učinkih IT storitev.

Navedenega se v Actualu I.T. zavedajo, zato so za učinkovito delovanje na področju zunanega izvajanja razvili lasten poslovni model. Sinergije za Actual se pokažejo predvsem na standardiziranih storitvah, za stranko kot je Droga Kolinska pa sta bistveni prednosti centralno obvladovana informatika in poenotenje storitev informatike. S pogodbenim prenosom storitev IT v zunanje izvajanje se je lahko naročnik v večji meri osredotočil na svojo osnovno dejavnost ter razvoj poslovnih procesov, ki mu prinašajo višjo dodano vrednost in večjo konkurenčnost, medtem ko je operativno izvajanje in skrb za pravilno delovanje informacijskih sistemov prepustil strateškemu partnerju. S tem si je omogočil tudi večjo preglednost poslovanja, saj ima vnaprej zagotovljen nivo informacijske storitve za predhodno poznan strošek.

Sprememba informacijskega sistema je močno zaznamovala poslovanje podjetja Droga Kolinska na vseh nivojih. Realno oceno uspešnosti prevzema informatike je težko podati, saj se projekt še ni v celoti zaključil, vendar to, da se je podjetje vključilo med uporabnike najbolj razširjenega in dovršenega ERP sistema in skladno s tem prenovilo celotno infrastrukturo, je neprecenljiva prednost, ki bo vedno bolj izrazita v globalnem konkuriranju. S tega naslova se je vodstvo zavestno odločilo, da se ne usmerja v enkratne projektne aktivnosti, ker bi s tem ogrozili storitve, ki jih izvajajo na področju outsourcinga. Aktivnosti takega tipa, so izvajali strogo z vidika bodočega sodelovanja. Tako so trdo odločeni, da bodo vpeljane postopke uvedli v vsakdanje življenje uporabnikov, operativno pa se bodo trudili zmanjšati nivo tveganja za stranko.

V outsourcingu je fokus na stranko zelo močan, ker izvajalci prevzemajo velike odgovornosti, hkrati pa njihovo slabo izvajanje storitev, lahko povzroči resne posledice stranki, kar si kot outsourcing hiša ne smejo privoščiti.



LITERATURA

- Actual I.T. .2007. Actual I.T. – regijski rešitveni center. *Priloga revije monitor: Poslovni programi* maj: 30 – 31.
- Baumann S. Thimoty. 2001. *Bussiness case for outsourcing*. Monitor. Philadelphia: Leasing and financial services.
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Visoka šola za management.
- Dubrovski Drago. 2004. *Strateške poslovne in kapitalske povezave*. Koper: Fakulteta za management, Univerza na Primorskem.
- Gradišar, Miro. 2003. *Uvod v informatiko*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Ogorelc Anton. 2002. *Načrtovanje zunanje oskrbe v podjetniški logistiki*. Maribor: Naše gospodarstvo.
- Stare M., Bučar M. 2005. *Učinki informacijsko komunikacijskih tehnologij*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Stupica Mateja. 1999. *Outsourcing je »in«, ker klesti stroške*. Ljubljana: Revija Manager.
- Šink Darja. 2002. *Mrežne povezave v in med organizacijami; Vključevanje v mrežo zunanjih izvajalcev*. Revija za management, informatiko in kadre. Kranj: Moderna organizacija.
- Žaucer Matjaž. 1999. *Zunanje izvajanje dejavnosti za knjižnice*. Knjižnica: Ljubljana.

VIRI

- Actual I.T.. 2006. *Outsourcing IT*. [Http://www.actual-it.si/frame/frame.asp?firm=6](http://www.actual-it.si/frame/frame.asp?firm=6) (15.5.2007).
- Droga Kolinska. 2007. *Skupina Droga Kolinska*. http://www.drogakolinska.si/sl/podjetje/skupina_droga_kolinska/ (22.1.2007).
- Gartner 2007. *Analyst coverage*. http://www.gartner.com/0_admin/AnalystCoverageAreas.jsp (14.12.2006).
- Istrabenz d.d.. 2007. *Nerevidirani konsolidirani računovodski izkazi Skupine Istrabenz za leto 2006 s Pojasnili*. <Http://www.istrabenz.si/slo/investitorji/letnainmedletnaporocila> (15.5.2007).
- SAP. 2007. *SAP Net Weaver*. <http://www.sap.com/slovenia/platform/netweaver/index.epx> (4.4.2007).

PRILOGE

Priloga 1 Primer vprašalnika o zadovoljstvu strank



Zap. Št.	Vprašanje	Ocena (1-slabo, 5 - odlično)				
1	Ali ocenjujete, da pri vsakodnevnih uporabi IT storitev in opreme potrebujete več pomoči kot v preteklih letih?	1	2	3	4	5
2	Ali so odgovori službe za pomoč uporabnikom razumljivi in rešujejo vaše zahteve?	1	2	3	4	5
3	Ali so strokovnjaki podjetja Actual pri izvajanju storitev odzivni v skladu z vašimi pričakovanji?	1	2	3	4	5
4	Ali sogovornika v službi za pomoč uporabnikom dobite tedaj, ko ga rabite?	1	2	3	4	5
5	Ali ste o postopku in stanju reševanja incidentov in zahtevkov, ki ste jih posredovali, dovolj dobro obveščeni?	1	2	3	4	5
6	Ali ste z možnostmi in pravili uporabe računalniške opreme in storitev dovolj dobro seznanjeni?	1	2	3	4	5
7	Ali ste zadovoljni z odnosom, strokovnostjo in znanjem, ki ga pri izvajanju storitev izkazujejo strokovnjaki podjetja Actual?	1	2	3	4	5
8	Ali strokovnjaki podjetja Actual spoštujejo dogovore in roke izvedbe?	1	2	3	4	5
9	Ali vam je v postopkih za vzdrževanje računalniške opreme in storitvah zagotovljen ustrezen nivo zasebnosti?	1	2	3	4	5
10	Do katere mere storitve I.T. ustrezajo vašim potrebam pri vsakodnevnem delu?	1	2	3	4	5
11	Kako ocenjujete vaše osebno zadovoljstvo pri sodelovanju s podjetjem Actual?	1	2	3	4	5
12	Kako ocenjujete hitrost in učinkovitost reševanja incidentov ali reklamacij?	1	2	3	4	5
13	Kako pogosto uporabljate službo za pomoč uporabnikom?	1	2	3	4	5
14	Kakšno je vaše zaznavanje kakovosti storitev in izdelkov, ki jih ponuja Actual?	1	2	3	4	5
15	Kolikšen del incidentov ali zahtevkov za pomoč pri uporabi storitev je opravljen že s prvim klicem službi za pomoč uporabnikom?	1	2	3	4	5
16	Sodelovanje z Actualom je v primerjavi s prejšnjimi leti:	1	2	3	4	5
Povprečna ocena:						

