

Nevyhnutné praktiky outsourcingu

IVAN BERNAŤÁK

*Slovenská technická univerzita
Fakulta informatiky a informačných technológií
Ilkovičova 3, 842 16 Bratislava*

Abstrakt. Outsourcing je v súčasnej dobe často skloňovaný pojem. Je to obsiahly problém, ktorý som v mojom prípade zúžil na samotný postup alebo praktiky, vedúce k úspešnému zvládnutiu a završeniu projektu.

Základná otázka je jasná. Outsourcing? Odpoveď na to nie je až taká jednoznačná. Outsourcing v prípade, že to má priniesť pozitívny výsledok, čo môže byť zníženie výdavkov ako aj zvýšenie kvality. S týmto problémom úzko súvisí otázka čo outsourcing. Určite to nesmie byť predmet záujmu spoločnosti. A keďže outsourcing je vzťah medzi dvoma partnermi, je nevyhnutné vytvoriť podmienky vyhovujúce obom stranám, čo bezprostredne vedie k vytvoreniu zmluvného vzťahu. Na jeho základe je treba vytvoriť spôsob kontroly a merania kvality spolupráce, ktorej pomáha motivácia. Tá spravidla býva finančná, ale vyplýva zo vzťahu medzi partnermi. Tento vzťah môže byť ponímaný aj ako možnosť k výmene technológií a technologických znalostí medzi partnermi. Bezpochyby, dôležitým prvkom je vedenie a upevňovanie dialógu a vzťahu ku zákazníkovi, pre ktorého je produkt vyvíjaný.

Úvod

V súčasnosti sa nie len v IT odvetví čoraz častejšie pristupuje k presunu kompetencií, alebo veľkej časti IT infraštruktúry, procesov, aplikácií alebo nejakej „nezaujímavej“ časti projektu externým zdrojom - tretej strane. Tejto metóde hovoríme outsourcing. Teda do vzťahu spoločnosť a zákazník vstupuje tretia „osoba“ (dodávateľ), ktorá sa taktiež podieľa na úspešnom zvládnutí a tvorbe želaného softvérového produktu.

Pojmom „nezaujímavá“ časť možno rozumieť tú časť, ktorej tvorbou sa spoločnosť nechce zaoberať. Dôvodov môže byť niekoľko. Môže to byť nedostatok pracovných síl potrebných na vytvorenie tejto časti, ako aj nedostatok vedomostí (technológií) potrebných pri jej tvorbe, ako aj vedomosť, že niekto vie tento problém zvládnuť rýchlejšie, efektívnejšie, prípadne lacnejšie. Všetky tieto fakty vedú k tretej strane a teda k outsourcingu.

Samotné postúpenie určitého problému tretej strane si žiada splnenie niektorých náležitostí vyplývajúcich z tejto spolupráce. Práve tieto náležitosti sú obsiahnuté

Manažment v softvérovom inžinierstve, máj 2005, s.1-5.

v určitých praktikách, používajúcich sa pri outsourcovaní, ktorým sa v tejto eseji z hľadiska manažovania projektu chcem venovať.

Kedy outsourcovať?

Vtedy, keď to prináša obchodné výhody. Tými môžu byť nižšie výrobné náklady určitej časti, ale aj kvalita vyrobenej časti. Obchodné výhody sa často spájajú s cenou. No nie vždy znamená lacnejšie aj lepšie. Je preto potrebné zvážiť aj iné faktory vyvíjaného softvéru, ako efektívnosť a kvalita. Ak totiž vieme outsourcovaním znížiť náklady na výrobu, môžeme sa venovať práve týmto faktorom.

Táto otázka sa sčasti prekrýva aj s otázkou či vôbec outsourcovať. Na prvý pohľad by sa dokonca zdalo, že sú to otázky totožné. No v prípade otázky „kedy?“ sa predpokladá, že spoločnosť s outsourcovaním už skúseností má. Na rozdiel od tej druhej, ktorá by sa dala preformulovať aj slovami „áno alebo nie“ – teda pustiť sa do toho alebo nie? Jej zodpovedaniu nám môžu pomôcť fakty spomenuté v úvode. Tu sú niektoré dôvody prečo outsourcovať:

- Zníženie a kontrola nákladov
- Zameranie spoločnosti
- Zdieľanie rizika
- Zabezpečenie si finančných prostriedkov
- Zvládnutie funkcií, ktoré sú komplikované z hľadiska riadenia, prípadne kontroly

Čo outsourcovať?

Nemôžeme outsourcovať všetko. Nejaký outsourcing je nevyhnutný, ale je ťažké ponechať si dosť práce pre seba, určenej na tréning budúcich IT odborníkov a lídrov [2]. Ideálne je vytvoriť si plán zakladajúci na obchodnej filozofii spoločnosti. Teda zamerať sa na jadro záujmu spoločnosti a neoutsourcovať práve tento základ.

Tento postup je logický, je treba mať oblasť, ktorej sa spoločnosť venuje a túto oblasť nepustiť inej firme, lebo by sme ohrozovali vlastnú existenciu. Samotnú odpoveď na otázku čo outsourcovať možno teda zjednodušiť a zhruba zodpovedať tak, že nepostupovať jadro záujmu spoločnosti inej. Teda namiesto vymenovania oblastí, ktoré outsourcovať, si stanoviť zoznam, ktorý obsahuje práve tie neoutsourcovateľné oblasti.

Stanovenie podmienok

Je najdôležitejšia časť spolupráce. V každom vzťahu musia existovať podmienky, za akých je tento vzťah funkčný a prosperujúci. Vo vzťahu medzi spoločnosťou a dodávateľom to nie je inak, ba je treba na tieto pravidlá dať väčší dôraz.

Podmienky spolupráce sa zakotvia do zmluvy medzi oboma stranami a musia byť pre ne výhodné. Treba teda pomenovať všetky jasné a realistické očakávania a vhodne ich sformulovať na papier. Teda zhodnúť sa na tom čo spoločnosť a dodávateľ chcú vzájomnou spoluprácou z dlhodobého aj krátkodobého hľadiska dosiahnuť. Ciele môžu byť jednoduché – ako ušetriť prostriedkov avšak bez vplyvu na kvalitu ponúkaných služieb. Dalo by sa teda povedať – za menej peňazí to isté.

Počas stanovovania podmienok a ich schvaľovania je potrebné zamerať spoluprácu na dosahovanie vytýčených cieľov. Tieto dohody nadväzujú dlhodobé vzťahy. Je nevyhnutné pripraviť si plán udalostí, ktoré môžu nastať. Je potrebné zvážiť faktory, ktoré vás do tohto vzťahu dostanú, zrealizujú ho a následne ho ukončia. Zmluva musí byť postavená a napísaná tak, že predostiera plán, ako bude vzťah riadený.

Rozvíjanie a budovanie vzťahu s dodávateľom

Rozvíjať alebo upevňovať vzťah medzi spoločnosťou a dodávateľom je veľmi potrebná časť spolupráce. Vzhľadom na to že sa jedná o dve autonómne spoločnosti, je neraz nevyhnutné pozmeniť samotnú štruktúru zamestnancov v jednotlivých firmách a menovať osoby, ktoré sú za túto komunikáciu zodpovedné. Komunikáciu preto, lebo vzťahy sa upevňujú práve ňou. Teda, raz ako si stanovíme podmienky a obe strany s nimi súhlasia je čas venovať sa dialógu.

Úspešné riadenie vzťahu veľmi závisí od spôsobu akým sú samotné podmienky definované, ako sú opísané úlohy, akým spôsobom je vybraný dodávateľ a spôsobom akým sú dohodnuté poskytované služby. Hlavnú úlohu zohrávajú ľudia, ktorí sú zvolení ako tí, ktorí vzťah riadia. Teda úspech outsourcovania zväčša závisí na schopnostiach manažmentu ako na technických skúsenostiach. Tie najdôležitejšie sú tieto:

- Dohodovacie schopnosti: Denne rokovať v záujme udržania neprestajného poskytovania služieb spolu s požadovanými službami.
- Komunikačné schopnosti: Manažéri sú mostom medzi obchodnými potrebami spoločnosti a poskytovanými službami. Komunikácia sa stáva základom úspešnej spolupráce.
- Obchodné skúsenosti: Neustále rozumieť zmenám v obchodných záujmoch.

Do vzťahu medzi spoločnosťou a dodávateľom musí byť zaangažovaný aj vrcholový manažment, ktorý ho kontroluje a dáva mu smer, ktorým sa má uberať. Jeho riadenie nie je jednoduchá úloha a vyžaduje si neustálu pozornosť [3].

Vyhodnocovanie spolupráce

Vyhodnocovanie plnenia úloh a približovania sa k cieľu je dôležitá časť spolupráce medzi spoločnosťami. Metódy ako jej merať výkon a kvalitu by mali byť obsahom dohody – zmluvy medzi nimi. A na základe nich si striehnuť vývoj projektu a postup, ktorý sme pri ňom zaznamenali.

Neraz treba stanoviť metriky ako merať efektívnosť, kvalitu a dosiahnutý pokrok. Teda musíme zvoliť a dohodnúť sa na spôsobe, ktorým môžeme kontrolovať, či náš dodávateľ realizuje kroky na dosiahnutie stanoveného cieľa. Tieto pravidlá pomáhajú k utuženiu dôvery medzi stranami.

Zvolenie správanej metriky nie je jednoduché a odporúča sa zvoliť takú, ktorá vie odhaliť prvotné fázy vznikajúceho problému. Na základe tejto indikácie chyby je potom potrebné pracovať na odstránení je príčiny.

Hlavné úlohy metriky sú:

- Uistiť sa, že klient dostáva požadovanú úroveň služieb a že poskytovateľ služby na tom profituje.
- Jednoducho odlíši dobré služby od zlých.
- Dá poskytovateľovi služby príležitosť uspokojiť klienta [4].

Ohodnotenie výkonu

Jediným tolerovateľným prípadom, keď sa dodávateľ môže „odkloniť“ od dohodnutej zmluvy, je nadštandardný výkon. Teda ak je jeho snaha väčšia ako očakávaná a nie je zbytočná. Najčastejšie to môže byť ukončenie softvérovej súčiastky s predstihom. Vtedy, v prípade, že to vyhovuje aj zadávajúcej spoločnosti, je vhodné ohodnotiť a oceniť túto snahu.

Existuje viac spôsobov ako „zaplatiť“ túto vynaloženú námahu. Môže to byť formou určenou v zmluve, no keďže sa jedná o niečo nad rámec určite vždy ocenia „platbu“ formou peňazí. Peniaze totiž vytvárajú vhodný stimul pre dodávateľa.

Existuje ale aj netolerovateľný prípad porušenia zmluvy, ktorý predstavuje presný opak vyššie spomenutého. Teda, dodávateľ prekročil termíny odovzdania, prípadne vynaložil iba laxné úsilie na splnenie danej úlohy. Vtedy treba prikročiť k práve opačnému postupu a nejakým spôsobom „potrestat“ konanie dodávateľa. Tento spôsob však už musí byť plne v kompetencii dohodnutej zmluvy. Aj tu existuje možnosť dohody, no v tomto prípade sa k nej ťažko dospieva. Teda treba zabezpečiť priblíženie sa k cieľu pomocou „pokút“ za zlý výkon.

Veľkosť týchto „pokút“ je potrebné určiť vzhľadom na veľkosť rizík spojených s nedodrzaním určených pravidiel. Toto pravidlo úzko súvisí so spôsobmi merania a vyhodnocovania spolupráce. Teda, základom k odmenám, prípadne represiam, je v prvom rade určenie, či sú opodstatnené z hľadiska zvolených metrik.

Poňatie outsourcovania ako poznanie novej technológie

Outsourcovanie nie je len spôsob ako sa „zbaviť“ nejakej časti projektu, ktorú z nejakého dôvodu nechceme alebo nemôžeme riešiť. Ale je to aj možnosť nazbierania vedomostí, prípadne skúseností, alebo technológií, ktoré sú potrebné na jej zvládnutie v budúcnosti.

Je teda potrebné zaujímať sa, ako náš dodávateľ konkrétnu časť spraví a zároveň sa od neho čo najviac naučiť. Mnoho spoločností totiž outsourcovanie berie ako

slabosť, preto je potrebné pozeráť sa na to z inej strany a čo najviac z tejto spolupráce vyťažiť. Pre takéto firmy to často znamená, že ony samotné nemôžu súťažiť o alebo zamerať sa na väčší projekt práve preto, že ho nedokážu obsiahnuť celý. A tak musia hľadať dodávateľa na niektoré časti. Preto treba vytvoriť také vzťahy, vďaka ktorým dodávateľ radí a učí zamestnancov ako pracovať efektívne, obmedzovať náklady, prípadne zvládať situácie, kedy treba zamestnať iných na vykonanie danej časti. Tento spôsob odovzdáva vedomosti pre zvládanie vývoja častí, na ktoré bola predtým potrebná dodávateľská firma.

Záver

Keďže outsourcovanie je o vzťahu, je potrebné byť pripravený na neočakávané situácie, ktoré sa pri takejto spolupráci vyskytujú.

Dôležité je udržiavať väzbu medzi spoločnosťou a dodávateľom silnú a pracovať na jej upevňovaní aj spôsobmi spomínanými v práci. A na základe tejto spolupráce zdokonaľovať vlastný chod firmy v závislosti od spätných väzieb, ktoré nám poskytuje práve dodávateľ.

Spomenuté princípy by mali najmä pomôcť vytvoriť obojstranne výhodný vzťah medzi spoločnosťou a dodávateľom.

Použitá literatúra

1. Donald J. Reifer: *Seven Hot Outsourcing Practices*. In IEEE Software, Vol. 21, No. 1 (January/February 2004), 14-16.
2. Geoff Smith: You Can't Outsource Everything, <http://www.cio.com/archive/110104/peer.html>, 29.3.2005
3. Managing Outsourcing Relationships http://www.e-isn.com/manage_outsourcing.htm, 29.3.2005
4. Ian S. Hayes: Metrics for IT Outsourcing Service Level Agreements http://www.clarity-consulting.com/metrics_article.htm 29.3.2005

Annotation

Necessary outsourcing practises

Outsourcing is very popular technique these days. And the certain steps and practices are the most important things which needs to be done for succesfully finished the project. The main question is. Should we outsource? Is there any firm which can do the job better, quicker and cheaper than your staff do? Perhaps you believe that an outside group will be more productive, better skilled in the application, cheaper, or more efficient, working with less bureaucracy [1]. This installment takes look at those assumptions and suggest a sensible seven-step approach to outsourcing.