

# IT betyr BUSINESS

Artikkelen er nummer 2 i en serie som fokuserer på hvordan en intern IT-avdeling eller -gruppe kan konverteres til en mer eller mindre selvstendig virksomhet, og derigjennom stå bedre rustet til å møte utfordringene fra eksterne konkurrenter.

*IT betyr business – ikke bare for leverandører, men i like stor grad for kundene. Innlysende som det er, har vi like fullt lett for å se på IT som – om ikke et nødvendig onde, så i alle fall en nødvendighet, i stedet for som en mulighet. Situasjonen er imidlertid ikke statisk – heldigvis. I parallell med at forandringenes vind blåser over en hel IT-bransje, dukker det opp nye trusler og muligheter som må håndteres.*

Én av dem er å kvalifisere virksomhetens IT-funksjon i forhold til andre alternativer. Med lettfattelige argumenter som trygghet, nærhet og forståelse av virksomheten, har tallrike IT-avdelinger og -grupper holdt stand mot presset fra ASPer og *outsourcing*-partnere. Men trykket avtar ikke, og utfordringen må møtes – ved enten å kapitulere eller ruste seg til kamp. I sin tur betyr det å sørge for at kvalitet og kvantitet på de tjenester som leveres til organisasjonen, blir målbare og dermed kan sammenlignes med alternativene som epler mot epler.

Prosessen byr på mange overraskelser – positive og negative, men konsekvensene er praktisk talt uten unntak positive: Det er menneskelig å stivne i mønstre som fungerer, men som ikke nødvendigvis er optimale i lengden. Derfor trenger vi forandringer – med forenklinger, nye vinklinger og oppdatert teknologi. Konkurransen er kort og godt sunt.

## Tjenester og faser

Vi avsluttet forrige artikkel med en gjennomgang av elementer som inngår i en plan for tjenestestyling, og hvilke faser vi skal igjennom i den forbindelse. Fokusering på tjenestenes livssyklus er nyttig på flere måter, ikke minst fordi den stimulerer til en gjennomgang av både hva som finnes og hvordan tjenestene brukes. Det er altfor alminnelig at applikasjoner og tjenester som først kommer inn, aldri blir faset ut – fordi ingen holder oversikt lenge nok til å vite hvilken status de har til enhver tid. Titusenvis av tjenester er i live i dag fordi ingen aner hva de brukes til og tør gjøre noe med dem. Under mottoet *if it ain't broken, don't fix it* lever de uforstyrret videre, og konsumerer betydelige ressurser uten å være til nytte. Hva dette koster år om annet er det ingen som har tatt sjansen på å kvantifisere.

Styringsprosessen knyttet til tjenester skal dekke hele deres livssyklus, som kan deles inn i følgende faser:

- ✓ **Evaluering og planlegging:** Innsamling og evaluering/filtrering av ideer og informasjon om nye tjenester, forandringer på eksisterende tjenester, eller utfasing av tjenester som ikke lenger er viktige. Informasjon og ideer kan komme fra hvor som helst – internt, eksternt, IT-gruppen, andre deler av organisasjonen, partnere, konsulenter osv.
- ✓ **Design, tilpasning og testing:** 'Utvikling' er begrepet som tradisjonelt benyttes i denne sammenheng, men blir lett mis-

forstått. “Vi driver ikke med utvikling”, vil de fleste hevde – forhåpentlig med rette. Egenutvikling og stor grad av skredersøm er sjelden verken ønskelig eller optimalt. Selv *buy the best, build the rest*, som en norsk leverandør liker å si, blir ofte for ambisiøst (kostbart, tidkrevende). Jo lenger vi kommer i retning av Web-tjenester og portaler, desto enklere blir denne fasen: Design av brukergrensesnitt, tilpasning av dataflyt, kontrollfunksjoner m.m., og testing mot brukere. I denne fasen utarbeides også opplærings- og eventuelt markedsføringsmateriell for de nye eller endrede tjenestene.

- ✓ **Innfasing** – interessant nok en fase som stadig blir undervurdert og tilsvarende underprioritert: Styring og koordinering av innføringen og det tilhørende støtteapparatet for nye eller endrede tjenester. Verdens beste og mest kreative tjenester er til liten nytte dersom ingen vet hvordan de skal eller bør brukes.
- ✓ **Drift og overvåking** – løpende kontroll av ytelse og andre parametre (også økonomiske): Lever tjenesten opp til forventninger og planer? Signifikante avvik skal trigge handling som leder til forbedringer eller revisjon av forventninger.
- ✓ **Utfasing:** At en tjeneste er moden for utfasing skal avsløres av overvåkings-rutinene, om ikke andre forhold gjør det opplagt at tiden er ute. Utfasingen består i å kontrollere at bruken er avsluttet eller insignifikant, viktige data tatt vare på, terminering av eventuelle lisenser og vedlikeholdsavtaler, og til slutt fjerning av programmer, data og meny-pekere.

Mens detaljer og innhold kan variere, er tjenestestylingen en av hovednøkklene i forretningsmessig drift av en IT-funksjon. En godt planlagt og implementert prosess gir et effektivt verktøy for å redusere kostnadene knyttet til levering av tjenestene – og ikke minst for å harmonisere målsettingene for IT-virksomheten og organisasjonen forøvrig.

## Styring av leverandører

Neste hovedprosjekt på agendaen er styring av leverandører, en oppgave som historisk sett kun unntaksvis har fått tilstrekkelig oppmerksomhet. Nå har også viktigheten av engasjement på dette området forandret seg vesentlig over tid: 70-årenes typiske én-leverandør-situasjon trigget knapt noe stort behov for annet enn oppfølging. I dag forandrer verdensbildet seg om ikke månedlig, så i alle fall halvårlig. Å følge med på relevant teknologi, produkter, priser og avtaler er en nødvendighet for på den ene siden å holde leverandørene på tå hev, og på den andre siden sikre riktige tjenester til riktige priser.

### Én eller flere leverandører?

Én-leverandør-situasjoner bør generelt høre historien til. Om dette ikke alltid er mulig, skal det i alle fall være en målsetting. At leverandørene gjør sitt beste for å forhindre oss i å se på andre alternativer som attraktive, er det vi kaller et *fact of life*, som vi skal leve med og håndtere. Selv i situasjoner der vi har valgt en såkalt strategisk leverandør eller partner, er det hensiktsmessig å ha ett eller flere alternati-

ver 'på gress'. Om inngåtte avtaler aldri så mye proklamerer at den strategiske leverandøren skal sørge for beste priser og preferansebehandling, er det naivt å ikke sørge for løpende kontroll: At enhver står seg selv nærmest, er like selvfølgelig som tyngdekraften.

At det samtidig koster å ha en fler-leverandør strategi er ikke til å unngå. I enkelte situasjoner kan det påvises med høy sannsynlighet at å satse på én leverandør og glemme alternativene er optimalt. Dette hører dog til unntakene, og påvirkes naturligvis sterkt av organisasjonens størrelse og beskaffenhet.

De viktigste fordelene med en fler-leverandør-strategi er:

- ✓ Priskonkurransen som gir bedre priser.
- ✓ Konkurransen fremtvinger et høyere service-nivå.
- ✓ Tilgang til nye teknologier: Vi er ikke henvist til å velge det én spesiell leverandør mener er best, og ei heller til å vente til denne er klar med produkter. I stedet kan vi la egne behov og muligheter i markedet være styrende for hvilke valg som gjøres.

#### **Valg av 'strategiske partnere'**

Å ha to eller flere leverandører innen et spesifikt segment er ikke det samme som å ha en fler-leverandør-strategi. En strategi krever forarbeid i form av klare målsettinger, evaluering av fordeler og ulemper, kostnader og gevinster og ikke minst: Et regulert forhold til de utvalgte leverandørene.

Et regulert forhold betyr en avtale – som, dersom den er en del av en fler-leverandør-strategi, skal gi betydelig fleksibilitet: Få volum-bindinger – eventuelt med rom for store variasjoner, og muligheter for terminering med rimelig varsel. For at strategien skal ha noen mening, er det samtidig viktig at organisasjonen (intern kompetanse, behov og tilgjengelige ressurser) og den valgte teknologi, ikke i seg selv er til hinder for forandringer. I motsatt fall blir det hele et spill for galleriet.

Forhold vi legger spesielt stor vekt på når en potensiell strategisk partner skal evalueres, kan blant annet inkludere følgende:

- ✓ Ledende innenfor segmentet – på områder som pris/ytelse, punktlighet og etterrettelighet.
- ✓ Fri flyt av informasjon og kompetanse mellom partene. Spesielt er det viktig å prioritere løpende oppdateringer med hensyn til teknologi og produkter, også slike som ligger et stykke frem i tid. Videre skal leverandøren bidra aktivt til at teknologi og produkter blir benyttet optimalt og utnyttet maksimalt.
- ✓ Ingen er 'best i alt'. En strategisk partner skal demonstrere en jordnær holdning til egne sterke og svake sider, og kunne vise til andre partnere/støtteapparat på områder som er svake.

- ✓ Ressursene som blir tilordnet oss som kunde, må stå i forhold til våre behov og den potensielle *business* vi kan generere – innen salg, support og om ønskelig på strategisk nivå.
- ✓ Organisasjon: En strategisk partner må ha størrelse, finansiell styrke og geografisk dekning som stemmer overens med våre behov og avtalens økonomiske rammer.

At produkter og teknologi må harmonere med behovene er en innlysende forutsetning. Slik verden ser ut i dag, har vi kun unntaksvis direkte med utstyrs-fabrikanten å gjøre, hvilket på den ene siden gir flere valgmuligheter, mens det samtidig representerer en utfordring: Vi kan velge mellom mer enn en håndfull som leverer produkter fra for eksempel 3Com, Cisco eller Extreme Networks, men hvem har den beste kompetansen eller tetteste forbindelse til fabrikantens eksperter? Og siden flere av leverandørene representerer konkurrerende produktlinjer, hvilke har høyest prioritet?

Å bringe klarhet i de relevante forholdene er ikke komplisert, men krevende – blant annet fordi leverandørene nettopp rir flere hester samtidig. Fordelen med situasjonen er at det blir mulig å bytte leverandør og samtidig beholde den foretrukne fabrikant.

'Partnerskap' har med tillit å gjøre: Det er ikke de laveste prisene eller de 'hotteste' produktene som teller, men pålitelighet, etterrettelighet og oppmerksomhet. De beste og billigste produktene har liten verdi dersom vi ikke kan få dem til å virke eller fungere optimalt.

### **Forhandlinger**

Gode leverandøravtaler er alltid et resultat av forhandlinger, og vellykkede forhandlinger forutsetter gode forberedelser. Resultatet reflekterer alltid styrkeforholdet under forhandlingene, og styrke betyr i denne sammenhengen kunnskap og fakta.

I forberedelsene er det hensiktsmessig å fokusere på tre distinkte områder – og i angitt rekkefølge:

- 1** Hva forhandler vi om (hva skal vi kjøpe)? Lag en oversikt over hva som forventes anskaffet i løpet av avtalens levetid, med kvantiteter og andre detaljer i kategorier som varer, tjenester, kvanta, egenskaper, geografisk plassering og penger (budsjettmidler).
- 2** Hva er leverandørens hovedmålsetting? Eksempler kan være å få (eller bevare) oss som kunde, å få maksimal omsetning ut av avtalen, å skaffe seg en god referanse, eller ganske enkelt å sørge for at vi blir tilfreds – en fornøyd kunde. Kunnskap om hva som er viktigst for leverandøren, indikerer hvor og i hvilken grad det er mulig å hente ut noe ekstra i forhandlingene.
- 3** Ha god markedsinnsikt og -forståelse. Leverandørene lever av å ha slik innsikt, men den er langt fra alltid god nok. Dessuten hører det med til unntakene at de møter kunder som har like god eller bedre innsikt, hvilket i praksis gir styrke i for-

handlingene. Innsikt på merkantilt nivå er vel så viktig som den teknologiske kunnskapen: Vi bør for eksempel vite hvilke priser lignende organisasjoner har fått på tilsvarende varer og tjenester den siste tiden. Likeledes bør vi kjenne til prisutviklingen over de siste 6 og 12 måneder og hvilke rabatter som kan ligge i volumbindinger.

En god avtale er langt mer enn priser og intensjoner. Fremfor alt skal den være dynamisk og i betydelig grad selvregulerende. Likeledes må den inneholde mekanismer som gjør det mulig å kontrollere graden av oppfyllelse – akkurat som tilfellet er for tjenesteaftaler (SLA, *Service Level Agreements*). Sist, men ikke minst må den ikke blokkere for forandringer: En tjeneste eller varegruppe som er viktig i dag, kan bli erstattet av noe annet i morgen. Langvarige bindinger til teknologi eller tjenester som er utgått på dato, er både ineffektivt og kostbart.

Følgende punkter kan brukes som mal til en huskeliste for slike forhold:

**Priskontroll:**

- ✓ Reguler hvor ofte partene skal møtes for å diskutere priser, for eksempel hver 6. måned.
- ✓ Om nødvendig kan partene enes om å dele kostnadene for en uavhengig studie av prising på tilsvarende tjenester fra andre leverandører i markedet.
- ✓ Etabler et gjennomsnittlig prisnivå for tilsvarende tjenester, og bruk dette som ny avtalt pris dersom det er lavere enn dagens nivå.

**Tjenestegarantier:** Mens det er normalt at avtaler angir kvalitetsnivå, for eksempel leveringstider eller oppetid på systemer, linjer og tjenester, er konsekvenser for manglende oppfyllelse kun unntaksvis tilstrekkelig spesifisert. Dermed forsvinner mye av incentivet for å etterleve intensjonene i avtalen. Her må det kort og godt være avtalemessig balanse: Prisreduksjoner for mangelfull etterlevelse er vel og bra, ingen vil betale for noe de ikke får. Imidlertid er en marginal (og gjerne kortvarig) prisreduksjon sjelden noe godt incentiv for leverandøren til forbedring, og neppe et akseptabelt plaster på såret for en skadelidende kunde. I stedet for å fokusere på penger og erstatninger, bør en avtale sørge for at leverandøren gjør det som er mulig for å levere den avtalte kvalitet, uansett hva det måtte koste. Det er å opprettholde kvaliteten som er viktig, ikke hvor store erstatningene er.

**Teknologiforandringer:** Bindinger til produkter, teknologier og volumer kan være tveeggede sverd. God pris på en høyhastighets Frame Relay forbindelse med 3 års binding kan bli svært så kostbart dersom det etter et år dukker opp en mulighet til å leie mørk fiber til en brøkdel av prisen. Straffegebyrer for tidlig terminering kan få et antatt positivt regnestykke til å se ut som en tragedie. I en bransje der nye muligheter og alternativer er regelen snarere enn unntaket, er det vik-

tig å inngå avtaler som evalueres regelmessig mot den pågående teknologiutviklingen. Avtaler som bremser eller hindrer utvikling og optimalisering, er ingen tjent med. Er varigheten 24 måneder eller mer, skal regelmessige teknologi-evalueringer være med.

I forbindelse med slike endringer er det ønskelig å unngå nye prisforhandlinger. Den optimale varianten sett fra kundesiden er å ha status som 'favorisert kunde', slik at vi (for eksempel) til enhver tid får priser som tilsvarer de laveste noen kunde får fra denne leverandøren. Der dette ikke er mulig, er et attraktivt alternativ å avtalefeste opprettholdelse av samme rabattnivå når vi bytter fra en tjeneste til en annen – så lenge de er sammenlignbare.

## Neste utgave

I neste utgave fortsetter vi gjennomgangen av forhold knyttet til leverandører og leverandørstyring – og skal blant annet diskutere anbudsforespørsler og evaluering av tilbud. Deretter tar vi fatt i vurderinger knyttet til *outsourcing* og *insourcing*: Det er ingen selvfølge at vår strengt forretningsmessige orientering ender opp med at vi selv er best kvalifisert til å levere alle dagens tjenester. Likeledes kan det forekomme at enkelte tjenester allerede er *outsourcet*, og at dette ikke har gitt de forventede resultater. Ingen sten er for stor til å snus i prosessen! ■