

IT betyr BUSINESS

Artikkelen er nummer 3 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.

I forrige artikkel diskuterte vi valg og styring av leverandører. Vi gjennomgikk fordeler og ulemper knyttet til såvel én- som fler-leverandør strategier, og presenterte viktige forhold knyttet til forhandlinger med såkalte strategiske leverandører.

Før vi kommer i nærkontakt med underleverandørene på denne måten, må vi gjennom en utvalgsprosess som skaffer til veie kunnskap, fakta og annen relevant informasjon om alternativene. I noen tilfeller er dette enkelt – fordi alternativene er få, leveransen av beskjedent omfang, eller valgmulighetene er begrenset av historien. Etablerte og vel fungerende kunde/leverandør-forhold har aldri vært mer verdt. Ei heller har de vært sjeldnere.

Anbud, tilbud, informasjon

I andre tilfeller er prosessen omfattende – store prosjekter, store organisasjoner, store penger og høy risiko. Mens det er en selvfølge – for offentlige organisasjoner sågar lovpålagt – å gå grundig til verks når prosjektene er av betydelig størrelse og har store konsekvenser, blir mindre prosjekter altfor ofte tatt for lett. Årsaken er like gjerne manglende innsikt og forståelse på kundesiden som harelabb fra leverandørens side. Konsekvensen blir den samme i begge tilfeller: Dårlig samsvar mellom resultat og forventninger.

Poenget er med andre ord å ta selv de små utfordringene tilstrekkelig alvorlig fra første stund – under mottoet 'alle utfordringer og potensielle problemer som er tatt i forkant, representerer spart tid i etterkant'. En slik grundighet slår ikke bare positivt ut for leverandør-valgene, men bidrar også som en kontroll på at vi selv vet hva vi gjør. Små tuer kan velte store lass, og gjør gjerne nettopp det. Små prosjekter som skal gjennomføres raskt og effektivt, kan ha konsekvenser langt utover det som ved første øyekast er opplagt. Ryddige prosjektbeskrivelser – med klare målsettinger og informasjon om problem, organisasjon og teknisk miljø – trenger ikke å være omfangsrike eller kreve store ressurser. Når et par prosjekter er gjennomført på denne måten, og malene dermed på plass, sørger gjenbruk for høy kvalitet og beskjeden innsats for påfølgende prosjekter.

Systemintegrasjon eller OUTSOURCING?

Markedet har i en periode nærmest flommet over av såkalte systemintegratorer: Leverandører som ønsker å være alt for alle, og å ta totalansvar for IT-leveranser. Intensjonen har på den ene siden vært å etablere tette kunde/leverandør-forhold, og på den andre siden å skape reell avlastning for små og store IT-avdelinger uten reell mulighet til å være oppdatert med hensyn til teknologi i all sin bredde.

Denne intensjonen har i beste fall blitt delvis realisert – av årsaker vi ikke skal gi oss i kast med å analysere i denne omgang. Mens ideen og meningen er god, har gjennomføringen kun unntaksvis vært vellykket

– med den følge at innkjøpere og IT-ansvarlige har fått en mer komplisert i stedet for en enklere hverdag. Systemintegratorer flest har på den ene siden for lite kompetanse til å kunne gi kundens IT-ansvarlige reell avlastning. Samtidig brukes det for lite tid på å forstå kundens utfordringer, slik at løsningene blir optimale for systemintegratoren i stedet for tilpasset kundens behov.

Mye tyder på at utfordringen blir angrepet på feil nivå. Frikoblingen mellom systemintegrasjon og driftsmiljø er krevende og ikke nødvendigvis naturlig. Den kompetanse og innsikt som ble søkt flyttet over til leverandøren (systemintegratoren), trengs på kundesiden for å i første omgang spesifisere behovene, og i andre omgang drive systemene. Denne erkjennelsen blir en ytterligere drivkraft i retning av *outsourcing* i en eller annen form, et forhold vi kommer tilbake til nedenfor.

En strukturert prosess

Det finnes standard-maler for ulike kontraktstyper og anbudsdokumenter fra ulike kilder, for eksempel staten eller Dataforeningen, tilgjengelige via Internettet. Disse er gjerne orientert mot større anskaffelser, men inneholder mye praktisk erfaring og er derfor lærerike også der de ikke kan benyttes direkte. Deres struktur og innhold gir nyttige pekere med hensyn til hva vi bør legge vekt på – også i forbindelse med mindre anskaffelser.

Som et minimum må et forespørselsdokument inneholde følgende:

- ✓ En introduksjon som beskriver organisasjonen, utfordringene, årsakene til forandringene det legges opp til og hvordan de forventes gjennomført.
- ✓ Regler for evaluering av produktene og tjenestene som etterspørres – tidsfrister, prioriteringer, ansvarsfordeling, kontaktpersoner etc.
- ✓ Valgkriterier og deres innbyrdes prioritering – priser, kunnskap/erfaring, ytelse/egenskaper (for produkter og tjenester), referanser, testresultater og så videre.
- ✓ Form og format for tilbudet – kravene her skal blant annet sørge for at det blir så lett som mulig å sammenligne alternativene.

Vi kan oppsummere hensikten med en strukturert prosess for innhenting av tilbud, anbud eller informasjon fra potensielle leverandører i følgende punkter:

- ✓ Etablere en forsikring for egen del og for egen organisasjon om at målsettingen er entydig formulert og i samsvar med behovene.
- ✓ Redusere sjansene for å måtte gjøre forandringer underveis – for eksempel fordi det viser seg teknologisk eller økonomisk umulig å komme til det spesifiserte målet.
- ✓ Gi potensielle leverandører et optimalt grunnlag for å tilby riktige varer og tjenester.

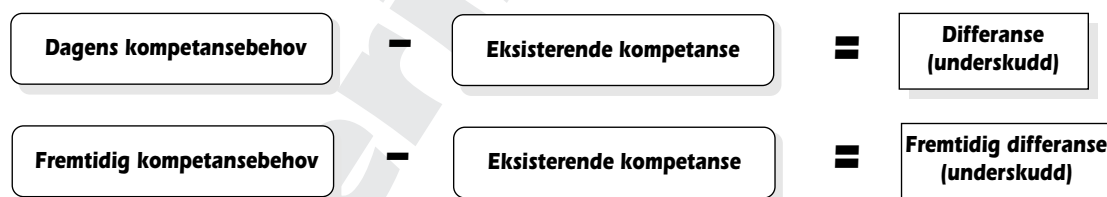
- ✓ Etablere et solid grunnlag for å evaluere de forslag/tilbud som kommer inn.
- ✓ Legge grunnlag for et positivt og produktivt kunde/leverandørforhold.

OUTSOURCING, INSOURCING

Utgangspunktet for denne artikkelserien er at det finnes alternative måter å gjøre det meste på – inklusive levering av IT-tjenester. *Outsourcing* som begrep og tjeneste har eksistert siden 80-tallet,¹ og har i løpet av perioden utviklet seg dramatisk. Så sent som for 4 år siden var det for eksempel lite aktuelt å evaluere eller diskutere en delvis *outsourcing*, det vil si en blanding av eksterne og interne IT-tjenester.

Økt konkurranse, teknologiutvikling – ikke minst på båndbreddesiden, og erfaringer fra ASP-bølgen har forandret bildet dramatisk. Likeledes har tilgangen på kvalifisert personell forandret seg vesentlig. For 3 år siden kunne nyutdannede IT-kandidater uten erfaring velge og vrake mellom gode jobb-tilbud, mens mange av de samme personene i dag går på ledighetstrygd eller omskolering. Dermed kan det se ut som om et av våre viktigste motiver for å velge *outsourcing* – mangel på kvalifisert arbeidskraft – er borte. Så enkelt er det imidlertid ikke.

Det er blitt lettere, men ikke lett å finne god kompetanse, og prisen på medarbeidere med reell erfaring og innsikt har ikke gått ned. Derfor er motivene for å søke etter alternative løsninger de samme og like store som tidligere. Dessuten, og dette er en del av vår nye hverdag, er det aktuelt for en *outsourcing*-leverandør å selv *outsource* deler av tjenestespekteret: Integre noen av tjenestene i stedet for å skape alle selv. Dette er en naturlig del av utviklingen for et tjeneste-segment som fortsatt må karakteriseres som ungt.



Figur 1 Underskudd på kompetanse er en av hovedmotivasjonene bak de fleste *OUTSOURCING*-prosjekter.

Hovedelementene i en evaluering av hvorvidt tjenester bør genereres og leveres internt eller overlates til eksterne, er med andre ord mennesker og økonomi. Hvilken kompetanse har vi, hva trenger vi, hvor ønsker vi å være om et år eller tre, og hvordan kan kompetansebehovet dekkes? 'Regnestykket' kan visualiseres som illustrert på figur 1, og gir en kvantifisert differanse som etter all sannsynlighet er negativ.

¹ Kontrakten som virkelig satte *OUTSOURCING* på kartet ble inngått i 1988 av Eastman Kodak Company, som overlot sine stormaskinbaserte datasentraler til IBM og sitt nettverk til Digital Equipment (DEC).

Sjansen for at vi finner et kompetansemessig overskudd er ikke null, men ekstremt liten.

Forholdet utdypes i en undersøkelse gjennomført av amerikanske Ashton, Metzler & Associates i 2000. Et tresifret antall mellomstore og store IT-miljøer ble spurt om de viktigste årsakene til å sette bort hele eller deler av sine IT-funksjoner og -tjenester:

- ✓ Raskere idriftsetting av nye tjenester (35%)
- ✓ Tilgang til spesiell kompetanse (27%)
- ✓ Enklere enn å bygge opp egen stab (17%)
- ✓ Reduserte kostnader (13%)
- ✓ Andre årsaker (8%)

Hva, hvordan og hvorfor

Som vi nevnte ovenfor, er forholdene knyttet til *outsourcing* vesentlig mer nyanserte i dag enn for bare 4-5 år siden. Alt-eller-ingenting problematikken er borte – hvilket ikke betyr at full *outsourcing* er en dårlig idé, men at valgmulighetene og fleksibiliteten er langt større. Det betyr også at vi i evalueringsprosessen må diskutere og ta stilling til

- ✓ ... hvilke funksjoner det er hensiktsmessig å beholde kontra hvilke det er optimalt å sette bort,
- ✓ ... hvordan integrasjonen mellom eksterne og interne systemer/tjenester skal gjøres,
- ✓ ... og hvordan den/de eksterne leverandøren(e) skal styres.

En velkjent erfaring knyttet til slike evalueringer er at funksjoner og tjenester vi ikke selv er spesielt bra på, bør settes ut. Vi snakker gjerne om 'kjerneområder' kontra 'støttefunksjoner'. Ikke minst leverandørsiden argumenterer tungt med at IT for de aller fleste organisasjoner tilhører sistnevnte kategori. Et korollar til samme læresetning er at "*outsourcing* har størst sjanse for å bli mislykket når organisasjonen selv ikke har en god forståelse av funksjonene som settes bort". Behovet for innsikt forsvinner med andre ord ikke sammen med en beslutning om å benytte eksterne tjenesteleverandører.

Forskjellen mellom hel og delvis *outsourcing* kommer spesielt godt frem når vi tar for oss hvilke områder vi fortsatt må ta ansvaret for og ha kompetanse på dersom den delvise varianten velges:

- ✓ Teknologistyring: Generasjoner avløser hverandre. Utstyr og programvare skal jevnlig skiftes ut eller oppdateres. Interne systemer skal synkroniseres i teknologisk forstand med eksterne. Hvor stor oppgaven blir vil variere, men borte blir den ikke.
- ✓ Intern drift: Der det finnes systemer, vil det alltid være driftsoppgaver å ivareta.
- ✓ Integrasjon: Samspill mellom interne og eksterne systemer og verktøy.

Funksjoner og tjenester utenfor organisasjonens kjerneområder egner seg for *outsourcing*.

Outsourcing har størst sjanse for å bli mislykket når organisasjonen selv ikke har en god forståelse av funksjonene som settes bort.

- ✓ Styring av underleverandører – en oppgave som aldri blir borte, men som kan vokse i stedet for å bli mindre i forbindelse med delvis *outsourcing*.

I enkelte tilfeller vil disse forholdene gjøre en delvis løsning mindre attraktiv, mens de under andre omstendigheter vil være uvesentlige. Noe fasit-svar finnes med andre ord ikke, men enkelte områder utpeker seg som spesielt egnet for en delvis løsning, fordi deres kobling til øvrige systemer er enten beskjedne eller spesielt ryddig. Nærliggende eksempler er:

- ✓ Drift og styring av eksterne kommunikasjonslinjer
- ✓ 'Hosting' av Web-tjenester – for eksterne og eventuelt interne brukere
- ✓ Epost-tjenester – mottak, filtrering/kontroll, lagring/arkivering, postkasser for brukerne, og så videre
- ✓ VPN, fjernaksess
- ✓ Nettverkssikkerhet – mot Internett og internt, inklusive styring av brannmurer, DMZ-systemer

Teknologi og modenhet

15 års erfaring har gitt oss en del allmenngyldige kjøreregler som er til god hjelp i forbindelse med overordnede veivalg. Vi var innom én slik regel på forrige side, knyttet til fokus på virksomhetens kjerneområder. En annen er at *outsourcing* av ny teknologi sjelden blir vellykket. På den andre siden er moden og utbredt (velkjent) teknologi ikke bare velegnet for *outsourcing*. Utbredelsen legger forholdene til rette for stordriftsfordeler som en tjenesteleverandør kan utnytte bedre enn de fleste interne IT-miljøer, med tilhørende økonomiske besparelser.

Outsourcing av ny teknologi blir sjelden vellykket.

Outsourcing av velkjent, moden teknologi blir som regel vellykket.

Ryddige leverandørforhold

Det er ikke til å unngå at *outsourcing*-avtaler blir kompliserte og omfattende. Kvantitet er imidlertid ingen indikasjon på kvalitet. Mens det er tilfredsstillende å ha detaljregulert de fleste tenkelige situasjoner og ansvarsforhold, er et vellykket forhold til slutt et spørsmål om tillit, kompetanse og innstilling.

Erfaring viser at håndtering av løpende forandringer er et område som sjelden får tilstrekkelig oppmerksomhet – verken i forhandlinger eller avtaler. Denne mangelen kan raskt komme tilbake og skape problemer. Vår hverdag preges av forandringer mer enn noe annet, og det blir ikke færre av dem om ansvaret for tjenestelevering overføres til en annen part.

Andre forhold som erfaringsmessig fordrer oppmerksomhet i denne forbindelse, er:

- ✓ En grundig og detaljert transisjonsplan for tjenester og funksjoner som skal *outsources*, inklusive overføring av eiendeler, personell, rettigheter, lisenser og så videre.

- ✓ Definisjon av tjenestene det gjelder, en detaljert variant og en kortvariant som brukerne skal forstå og forholde seg til.
- ✓ Definisjoner av kvalitetsnivå (SLA, *Service Level Agreements*) og prosedyrer for endringshåndtering (som vi var inne på ovenfor) – inklusive regelmessige gjennomganger av priser i forhold til ytelser.
- ✓ Oppfølgingsrutiner – for eksempel planleggingsmøter og problem-eskalering.
- ✓ Rutiner for håndtering av konflikter.
- ✓ Dokumentasjon av juridiske ansvarsforhold og personellmessige forhold.

Neste utgave

I neste utgave avslutter vi denne serien med en gjennomgang av prosedyrer for systemanalyse (etablering av nåsituasjon) og kapasitetsplanlegging. Helt til slutt diskuterer vi kritiske økonomiske forhold: Lønnsomhet, investeringer og RoI – *Return on Investment*. ■