

OUTSOUTCING VODENJA IT/INOVACIJ KOT GONILO PRENOVE INTERNE INFORMATIKE (PRIMER DRUŽBE PRISTOP)

Tomaž Gorenšek, Logitus d.o.o, tomaz.gorensek@logitus.com;
Ivo Jazbec, Pristop skupina d.o.o., ivo.jazbec@pristop.si

POVZETEK

Prispevek bo poskušal prikazati položaj informatike v podjetjih, ki širijo obseg poslovanja hitreje od razvoja, upravljanja in stopnje zrelosti interne informatike. Kot odgovor na dileme bo predstavljen inovativen pristop v agenciji Pristop.

Optimizacija delovnih procesov, reorganizacija interne informatike, upravljanje podjetjem lastnega znanja, smiselna uporaba zunanjega izvajanja (angl. outsourcinga), povečanje storilnosti in tudi zadovoljstva internih ekip je samo nekaj glavnih prednosti tovrstnega načina.

Podjetja bodo po eni strani prepoznala strahove informatikov kot zelo smelo možnost za preobrazbo interne ekipe iz pretežno izvajalske v funkcijo skrbništva poslovnih procesov in neposredne podpore poslovanju.

Izsledki so v prvi vrsti namenjeni vodstvu oziroma vodjem, ki so zadolženi za uvajanje sprememb in prenov informacijskih sistemov ter bi radi prisluhnili izkušnjam drugih družb.

Abstract

INNOVATION OUTSOURING AS TEASER OF INTERNAL IT TRANSFORMATION

In article there will be presented innovative approach of internal IT transformation from typical cost center to internal service provider with help of innovation management outsourcing as combination of leadership and internal IT transformation. The case will be shown as practical experience in company Pristop group - East and South European public relations and marketing leader.

Ključne besede

Upravljanje inovacij in sprememb, prenova informatike, obvladovanje informatike, skupina Pristop

Key words

IT and change management, IT renovation, IT Governance, Pristop Group

1. VSAK ZAČETEK JE LAHKO DRUGAČEN

Izbrati primeren način upravljanja in vodenja informatike je in bo verjetno ostala večna dilema vodij informatike, direktorjev sodobnih in spreminjajočih se podjetij ali uporabnikov informacijskih rešitev. In to tako zaradi vedno višjih standardov poslovanja kot zaradi tržne prisotnosti velikega števila najrazličnejših informacijskih rešitev ter s tem povezanih težav za vzdrževanje stanja primerne in tudi ne predrage informatike.

V zadnjem času podjetja vedno več povprašujejo po zunanjem izvajanju storitev, ki pa ne more biti univerzalen odgovor na premostitev težav z upravljanjem informatike. Taki naročniki zunanjega izvajanja so največkrat naprednejša podjetja. Praviloma imajo izoblikovan fokus poslovanja, natančno vedo kaj želijo, znajo opredeliti interne stroške ter si tudi priznajo, da z lokalnimi ekipami ne zmorejo ali morda tudi ne znajo opraviti vseh pričakovanih zadolžitvev informatike.

Poglejmo nekaj suhoparnih dejstev in podatkov določenih raziskav [2], ki bodo podkrepili tezo o nujnosti načrtovanja primerne zasnove modela izvajanja zunanjih storitev v sodelovanju z interno informatiko ter vodstvu/upravami podjetij.

Cio.com (raziskava v letu 2007 med IT direktorji različnih industriskih branž), ki opredeljuje pogled vodij informatikov na stanje inovativnosti:

- podjetja inovativne aktivnosti raje zadržijo znotraj podjetij;
- 76 % izprašanih je prepričanih, da aktivnosti znotraj podjetja največ pripomorejo k inovacijam;
- 85 % je zadovoljnih s stopnjo inovativnosti internega IT-ja;
- 78 % je zadovoljnih s stopnjo inovativnosti »onshore« ponudnikov ter samo polovica s stopnjo inovativnosti off shore ponudnikov;
- 52 % je izpostavilo kulturne in komunikacijske težave kot glavno oviro za inovativnosti zunanjega izvajanja storitev, sledijo slabo znanje in interni odpori.

Gartner Group, kjer trendi večjega števila raziskav kažejo na:

- zmanjševanje števila zaposlenih v internih IT oddelkih predvsem v področjih za delovanje informacijske infrastrukture;
- zviševanje opravljanje storitev ter dela na področju poslovne inteligence, t.i. kolaboracije, poslovnih odnosov, razpršenosti dejavnosti;
- dejstva, da velika večina podjetij in njihovih vodij/vodstev dvomi v upravičenost investicij v IT v smeri zagotavljanja poslovnih ciljev;
- pojav novih poslovnih modelov (UC – utility computing, Saas – software as service, »IT Swat teams«, in podobno) kot odgovorov na poslovne zahteve in želje po spremembi in izboljšanju upravljanja informatike.

Povzeto po ostalih virih zbranih v viru [2], večinoma

- življenjski cikel uporabe prenovljenega celovitega informacijskega sistema traja do 20 let;
- ocenjen TCO takega sistema je 60-85.000 EUR/uporabnika v življenjskem ciklu;
- v življenjskem ciklu se 2-3 krat menja infrastruktura ter ravno tolikokrat nadgradijo programske rešitve;
- samo 20 % stroškov se porabi za uvajanje sistema, preostanek za uporabo sistemov v njihovi življenjski dobi;

- v tujini in pri nas se večina večjih informacijskih projektov zaključi izven postavljenih rokov, finančnih okvirov ali pričakovanj;
- veliko podjetij (večina?) v Sloveniji ne zna izračunati stroškov za informatiko;
- informatiki najpogosteje ne zmorejo na razumljiv, poljudno - netehničen način posredovati osnovnih informacij ter vodstvom podati dovolj razumljivo metriko kakovosti opravljenega dela;
- se za informatiko v povprečju v Sloveniji namenja vsaj 2 krat manj kot v tujini (izkušnje kažejo na 0,7-1 % od prihodkov);
- nakup strojne opreme še vedno predstavlja znaten del stroškov informatike, velik del pa tudi samo licenciranje programske opreme za pisarniško delo;
- se velik odstotek IT storitev še vedno opravlja znotraj organizacij;
- imajo ponudniki storitev ali programske opreme ob kompleksnih projektih največ težav z zagotavljanjem lastne usklajenosti (projektno vodenje, interna koordinacija, pomanjkanje multidisciplinarnih, koordinativnih kadrov); "sales driven" projekti;
- IT podjetja so redkokdaj pripravljena dati garancijo za opravljeno delo;
- sodelovanje različnih IT podjetij na enakih projektih je za naročnika pogosto zelo naporno in oteženo zaradi medsebojno konkurenčnih poslovnih modelov nastopa na trgu;
- cene storitev v primerjavi z ostalimi branžami v Sloveniji so narasle in jih definirajo podjetja z visoko dodano vrednostjo (različni ceniki za isto storitev)

Glede na podatke, ki jih zelo nazorno citira vir [1], pa je bilo po triletnem izvajanju outsourcinga ugotovljeno tudi, da:

- podjetja občutijo poslabšanje kakovosti storitev IT;
- ni takšnih stroškovnih prihrankov kot so bili načrtovani/pričakovani;
- so komunikacijske težave ostale ali so celo večje;
- večina outsourcing projektov prekorači planirane stroške iz naslova skritih stroškov;
- poveča se odpor internih zaposlenih, kar vodi v izgubo motivacije ter nižjo storilnost.

2. VSAKO VODSTVO SE PREJ ALI SLEJ ZNAJDE PRED ODLOČITVIJO KAKŠNO INFORMATIKO SI ŽELI

Za trenutek pozabimo maloprej nanizane podatke, ki nas zagotovo niso pustili popolnoma hladne. Ne gre pozabiti dejstva, da v informatiki običajno obstajata dve obdobji. Prvo je obdobje prenove in razvoja, drugo pa obdobje uporabe že razvitih rešitev. Vsako od teh obdobji ima določene zakonitosti, vendar sta obdobji med seboj povezani.

Tipično se cikel zamenjave obdobji ponavlja ali vsaj postavlja pod vprašaj na približno 10 ali malo več let. Vsaka prenova mora biti zato zelo trezno proučena, saj morajo sodobni informacijski sistemi zadoščati tako trenutnim potrebam kot tudi (ne)pričakovanim spremembam v prihodnosti. Glede na še vedno prisotno diverzifikacijo poslovanja velikega števila naših podjetij potrebujemo pri izbiri tudi srečo, saj podjetja nimajo ali ne zmorejo imeti izdelati verodostojne strategije poslovanja, in sicer predvsem zato, ker sproti in nenačrtovano pograbi nove poslovne priložnosti ter tako širijo področje poslovanja.

Zaradi zapisanih dejstev imajo težave tako interne informacijske ekipe kot tudi ponudniki storitev in programske opreme, saj so ob kompleksnih projektih prenove informatike usklajevanja ter proučevanje poslovnih procesov zelo dolgotrajna ali se izvajajo celo brez vsebinskih nosilcev.

Tipičen direktor ali vodstvo/uprava podjetja na informatiko včasih povsem upravičeno gleda kot na nujno zlo.

In za to stanje so v veliki meri krivi kar vodje informatike sami. Primerno vključevanje v plansko odločevalske procese podjetij, preslikava poslovnih pričakovanj v aktivnosti, priprava razumljivih in netehnično obarvanih planov/strategij, sprejemanje novih vlog ter vzpostavitev zaupanja z vodstvom namreč niso samoumevne lastnosti ter sposobnosti vsake interne informacijske ekipe. Še posebej, če je informatika na slabem glasu, slabše od pričakovanj opravlja podporno funkcijo in ni bila preobrazena v interni storitveni center. V slednjem primeru se le manjši delež stroškov uporablja za vzdrževalne aktivnosti in pravzaprav informatika upravlja budget, katerega zagotavljajo enote poslovanja. Sicer pa je informatika v očeh uporabnikov zagotovo samo »nebodigatreba« in previsok strošek.

3. O PRISTOPU V PRISTOPU

Pristop [5] je vodilno slovensko komunikacijsko in svetovalno podjetje, ki že več kot petnajst let dela za najpomembnejša lokalna in globalna podjetja, vladne, nevladne in mednarodne organizacije. Med jedrne storitve sodijo strateško svetovanje, načrtovanje, izvajanje in vrednotenje projektov na področjih odnosov z javnostmi in komunikacijskega menedžmenta (korporativnega in tržnega komuniciranja), oglaševanja, medijskega načrtovanja in zakupa, novih medijev, trženjskega upravljanja in poslovnega svetovanja, spremljanja in analize medijskih objav. Mnoge naročnike že leta spremlja pri uresničevanju njihovih strateških usmeritev, mnogim naročnikom projektno pomaga doseči njihove cilje. Ne glede na velikost naročnika ali časovni obseg posla, Pristop vedno deluje profesionalno. Izkušnje ima v avtomobilski, bančni, energetski, farmacevtski, finančni, FMCG, gradbeni, igralniški, IT, jeklarski, kozmetični, medijski, okoljski, prehrambeni, svetovalski, telekomunikacijski, trgovski, turistični, upravni, vladni, zavarovalniški in zdravstveni branži. Upravlja z odnosi z zaposlenimi, kupci in potrošniki, mediji, finančnimi, poslovnimi, političnimi, upravnimi in vladnimi deležniki ter lokalnimi skupnostmi. Pristop je mreža z več kot 300 vrhunsko izobraženimi strokovnjaki s pisarnami v Ljubljani, Bruslju, Zagrebu, Sarajevu, Beogradu in Skopju.

Pristop je od leta 2005, ko se je povezal s sorodnim vodilnim hrvaškim komunikacijskim podjetjem Digitel komunikacije, organiziran kot strateška komunikacijska skupina, katere jedro tvorijo podjetja Pristop, Digitel, Premisa, Millenium promocija, Da!, Renderspace, Willevolve in Kliping.

Skupina teh podjetij zaposluje več kot 500 strokovnjakov in ustvarja promet, ki je bil v letu 2006 večji od 88 mio evrov in pomeni največjo komunikacijsko skupino na območju med Dunajem in Atenami, zaradi česar se zaveda tudi svoje odgovornosti za razvoj stroke v regiji.

Trend rasti prihodkov od leta 2003 nakazujejo na približno 25 % letnega prihodkovnega prirastka, kar kaže na intenzivnost odvijajočih se sprememb ter zahtev po kontinuiranem izboljševanju poslovne odličnosti.

Matična družba Pristop ima srednje veliko interno ekipo informatike, ki je do pred kratkim skrbela v prvi vrsti za nudenje pomoči uporabnikom, delovanje informacijske infrastrukture ter lastno razvite aplikacije. Vodje projektov znotraj informacijske ekipe so v Pristopu zaposleni že dalj časa, zato tudi dobro poznajo podjetje, njegove zakonitosti ter poslovne procese. Kljub temu pa v preteklosti niso imeli zadostne interne veljave, da bi jih vodstvo prepoznalo kot verodostojne sogovornike. Zaradi tega se je že nekaj časa povečeval razkorak med razumevanji, poslovnimi zahtevami ter rezultati dela. Delo večinoma ni bilo primerno dokumentirano, vrednoteno, ocenjevano, skomunicirano ter izvedeno brez zamud ali intervenc.

Povzelo bi se lahko, da je delovanje interne informatike v marsikaterem elementu zaostajalo in že samo zaradi tega za vodstvo ni bilo sprejemljivo. Poskusov korekcij stanja je bilo v preteklih letih že kar nekaj, vendar noben ni obrodil pravih sadov oziroma uspešno izvedel zelenih sprememb.

V letu 2007 pa se je vodstvo odločilo, da je količina zaostalih nalog in težav s področja informatike prevelika, da bi se lahko z odločitvami še naprej odlašalo. Najprej se je samo razmišljalo o najrazličnejših opcijah nadaljevanja razvoja in upravljanja. Pred dokončno odločitvijo o prihodnji strategiji je bila izdelana neodvisna analiza stanja, hkrati pa so bila podana pričakovanja s strani vsebinskih nosilcev. Aktivnosti so bile načrtane z roko v roki s postopno reorganizacijo poslovne skupine, zato se je zagotovila nujno potrebna podpora vodstva in spremenjena vloga informatike.

Preden se je sprejela odločitev o predstavljenem pristopu se je razmišljalo o popolnem outsourcingu IT področja, okrepitvi ekipe ter uvajanju drugih informacijskih rešitev s strani zunanjih ekip.

Po sprejemu končne odločitve o nujnosti kombiniranega pristopa k odpravljanju problematike je bilo vzpostavljeno novo delovno mesto vodje oziroma direktorja inovacij.

Novi vlogi, ki naj bi bila vzpostavljena samo za čas prenove in izpeljave največjih projektov, je bila podeljena priprava strateškega plana razvoja informatike, coaching interne ekipe, umestitev informatike v cilje poslovanja celotne poslovne skupine ter razvoj novih storitev, ki bi jih lahko družba Pristop tržila na prostem trgu s pomočjo uporabe novih informacijskih rešitev.

In tako so bila dana izhodišča za sinergijo outsourcinga upravljanja informatike ter internega znanja brez že v zibelko položenih trenj z obstoječo informacijsko ekipo.

4. ZAKAJ TAKO?

Nerazumevanje problemov informatike, razlogi za slabo delovanje ali odzivnost so do neke mere vedno opravičljive in razumljive, vendar je potrebno na vlogo informatike najprej objektivno pogledati s stališča zagotavljanja in razvoja poslovanja. Takoj, ko je podjetjem, posameznikom in še posebej upravam družb jasno, da si z informatiko lahko pomagajo, le-ta prične pridobivati na veljavi.

Danes bomo namreč težko srečali informacijsko okolje, v katerem bi bili informatiki popolnoma zaščiteni v smislu zunanega preverjanja rezultatov in predvsem aktivnega in konstruktivnega sodelovanja z delovnim okoljem v smeri rezultatov poslovanja. Včasih pa je bila to prej izjema kot pravilo. Zato je vsak začetek razmisleka o viziji informatike v podjetju težak in zahteva korenit premislek, izhajati pa mora iz dejanskega stanja ter preprostih testov prodaje storitev internim kupcem kot primerjave s storitvami, ki so na voljo na prostem trgu. To naj bi bilo predvsem v pomoč pri oblikovanju dokončne ocene, ali se informatika ukvarja z aktivnostmi, s katerimi bi se morala. Na ta način se ne zapravlja časa z nalogami, ki jemljejo čas in samo kratkotrajno in v zelo omejenem obsegu izboljšujejo interni "rating".

Nenazadnje takšno razmišljanje celotnemu timu kot tudi vsakemu posamezniku povečuje pripadnost in možnost zaposlitve znotraj celotnega podjetja in ne samo v oddelku informatike. Sčasoma se spremembe dojemajo kot nekaj samoumevnega, stalnega in kot osnovo za osebno rast in razvoj. Informatika pa lahko postane »valilnica kadrov« tudi za druge organizacijske enote.

5. PREOBRAZBA JE NUJNA, A NI VEDNO MOGOČA NA TAK NAČIN

Zaradi prej zapisanih dejstev je preobrazba informatike iz tradicionalnega stroškovnega nosilca in samosvoje organizacijske enote nujna, če se hoče razvijati in predvsem ohraniti stik z okoljem in dogajanjem v svetu. V nasprotnem primeru so povsem legitimne in razumljive zahteve vodstev po radikalnih ukrepih (zmanjševanje števila zaposlenih na področju informatike, prenos aktivnosti zunanjim organizacijam, ipd.), četudi ne bi bili ekonomsko opravičljivi. Zato ne čakajmo, ampak pomislimo na prihodnost takrat, ko jo je še mogoče soustvarjati, in nam vodstva/uprave podjetij zaupajo.

Predstavljen pristop zunanega upravljanja inovacij je zelo mehka metoda pričetka sprememb in zato zelo sprejemljiva za širši krog, saj pomeni združitev internih, vodstvih in strokovnih znanj z izkušnjami pridobljenih z dolgoletnimi izkušnjami upravljanja sprememb. Včasih pa se navkljub skrbnem načrtovanju lahko vse skupaj zaplete. Naj navedem nekaj, po najinem mnenju, ključnih razlogov:

- nesprejemanje informatike v smislu kreatorja novih poslovnih priložnosti: preobrazba informatike se ne zgodi čez noč, saj je potrebno najprej vzpostaviti zaupanja vreden odnos in si na osnovi sprememb izboriti prostor tudi za sodelovanje v poslovnih odločitvah oziroma razvoju poslovanja;
- prekratek časovni okvir: zunanje upravljanje inovacij zahteva daljše začetno obdobje spoznavanja razmer ter lastnosti delovanja vsakega podjetja. Slednje je ključen trenutek vzpostavitve sodelovanja med partnerji, ki dotlej še niso sodelovali. Zato je potrebno zelo natančno dogovoriti pričakovanja in obenem določiti kratkotrajne mejnike uspešnosti (angleško »quick wins«). Le-ti bodo povratna informacija vodstvom podjetij, da so se odločila pravilno;

- informatiki želijo "ohraniti status quo": večini spremembe niso všeč in se jim vsaj na začetku upirajo, saj se je veliko lažje znati v znanih in predvidljivih situacijah. Poslovno moteče in nesprejemljivo bi bilo dejstvo, da interne ekipe spremembe namenoma zaustavljajo z namenom ohranjanja obstoječega statusa ter prikrievanja dejanskih razmer. V kolikor pride do takih razmer in se jih ne da razrešiti s pogovori, je za sodelovanje potrebno sprejeti takojšnje ukrepe, ki ne dovoljujejo razraščanja takega stanja v celotni ekipi;
- neprimeren stil uvajanja sprememb: vsaka sprememba pomeni prej ali slej dodatno delo in s tem povezan stres. V kolikor pa je uvajana in zahtevana na neprimeren, aroganten ali celo žaljiv način, zagotovo ne bo dosegla svojega namena. Zato morajo biti v vlogo uvajalcev sprememb postavljeni tisti, ki imajo poleg bogatih strokovnih izkušenj tudi znanje in sposobnosti dela z ljudmi in skupinami ter niso podvrženi k pretiranemu samodokazovanju. Rezultati takega načina dela so namreč lahko samo skupinski in niso ogledalo dela samo enega posameznika;
- velikost podjetij: predstavljen pristop se je izkazal za najbolj primeren v srednje velikih podjetjih, manj primeren pa v manjših podjetjih, kjer velikokrat sploh nimajo lastne informatike oziroma je le-ta omejena na glavno informacijsko rešitev ter podporo delovanju uporabnikom in informacijske opreme;
- stabilno zagotavljanje virov in sredstev: brez minimalnih virov in sredstev sprememb ni mogoče uvesti. Pri uspešnih podjetjih tako doma kot v tujini so investicije v informatiko nekaj samoumevnega in so tipično 2-krat višje od slovenskega povprečja. Na osnovi izkušenj trdimo, da prag izpod 0.5 % vlaganj od prodajnega rezultata v informatiko ne more zagotoviti nič drugega kot minimalno delovanje informacijskega sistema;
- delitev časa na čas za razmislek in »gašenje požarov«: samo pričakovana razpoložljivost sistemov vedno presega še tako dolg delavnik vsakega posameznika. Potrebno je zagotoviti delovanje vseh sklopov informatike prek dneva in predvsem vnaprej čim bolj opredeliti postopke in ukrepe v primeru težav ali predvidljivih odpovedi strojne opreme;
- kakovostna rast podjetja s pomočjo informatike: kakovostna rast podjetja je zelo zahtevna naloga, v katero mora biti močno vpeta tudi informatika. Vendar ni vedno tako - bodisi zato, ker se na informatiko v procesu rasti preprosto pozabi, bodisi zato, ker informatika ni sposobna prevzeti nove, veliko zahtevnejše vloge oziroma se podjetje ukvarja bolj samo s seboj kot z vprašanjem, kaj bi lahko ponudili svojim kupcem drugače in boljše od konkurence na trgu.

6. ZAKLJUČEK

V večini primerov lastna informatika tudi z zunanji uvajalskimi podjetji dilem, ki jih glede informatike goji vodstvo, velikokrat (morebiti celo v večini primerov) ni sposobna premostiti oziroma poiskati odgovorov, ki bi bili skladni s poslovnimi zahtevami. Še večkrat tako stanje podjetja pripelje v zelo paradoksalne in tudi poslovno nevarne situacije. Po eni strani se vodstva z informatiko ne ukvarjajo zadosti, odlašajo ali negirajo nujnost odločitev, po drugi strani pa informatiki tak odnos prav nič ne koristi, temveč morebitno dodatno škoduje v razmerju do drugih oddelkov/področij.

Glede na to, da je upravljanje in prenova informatike kontinuiran proces, statistika pa neizprosna, se bodo vodstva/uprave skupaj z internimi informatiki morali prej ali slej soočiti z vprašanjem, kako naprej. Sicer bo informatika, ki naj bi omogočala nove poslovne storitve, postala najresnejši zaviralec celotnega poslovanja.

Žal v realnem življenju velikokrat do odločitev pride šele takrat, ko se nakopiči toliko težav in slabosti upravljanja informatike, da jih zaznajo vsi uporabniki rešitev, pa naj gre za odzivnost, pogoste izpade, slabo pomoč uporabnikom, nepravilno predstavljen in neuskladen razvoj informacijskih rešitev ali pa zgolj velika mera apatije na obeh straneh. Popolna predaja aktivnosti v zunanje izvajanje (angl. outsourcing) kot »deus ex machina« pravzaprav ni pravi odgovor na tovrstne dileme. Pa ne samo zato, ker prenos vseh aktivnosti internih ekip na ta način ni mogoč, temveč je nemogoč tudi prenos izkušenj drugih [1].

Zato je predstavljena kombinacija zunanjega izvajanja, ki je poimenovano »outsourcing IT inovacij«, zelo dobra kombinacija vsega po malem. Usposobljene zunanje ekipe poskrbijo za uvedbo sprememb, ki jih po uvajalnem obdobju prepustijo v upravljanje internim informacijskim ekipam. Na tak način podjetja začasno zaposlijo visoko motivirane in interdisciplinarne zunanje sodelavce, ki svoje znanje plemenitijo na najrazličnejših sorodnih projektih in niso odvisni od količine prodanih licenc ali strojne opreme. Zato so tovrstna informacijska podjetja tudi pripravljena podati garancijo za opravljeno delo in pričakujejo plačilo po dejansko opravljenem delu, kar je pri informacijskih podjetjih prej izjema kot pravilo.

Učinki tovrstnega upravljanja informatike, preizkušenega v družbah skupine Pristop, so pozitivni za vse. Podjetja na eni strani pridobijo branilca interesov, zunanji informacijski uvajalci pa verodostojnega internega sogovornika, kar lahko občutno skrajša predprodajne faze in s tem poceni uvajanje informacijskih sistemov. Resda so naporji na področju upravljanja informatike usmerjeni tudi v optimizacijo nabavnih poti in poslovnih procesov, kar je pa tako ali drugače nikoli zaključen proces vsakega podjetja.

Zelo pomembno je tudi, da se sočasno opravlja tudi usmerjanje in usposabljanje interne ekipe. Le-ta naj bi bila sposobna zagotavljati delovanje uvedenih rešitev in spremenjenega upravljanja informatike v celoti. S tem se znotraj podjetij zadrži tudi v obdobju prenov pridobljeno vsebinsko znanje ter porazdeli dela na najbolj ekonomičen način. Podjetja se lahko naknadno poslužujejo tudi delnega zunanjega izvajanja posameznih storitev, ki so za izvajanje s strani interne ekipe neekonomična ali na trgu vedno lahko pridobljena.

Interne ekipe po izkušnjah zunanjega upravljanja inovacij ne izgubijo motivacije ter v predstavljenem pristopu ne prepoznajo nevarnosti. In to ne glede na to, da za prehodno obdobje zunanji izvajalci prevzamejo koordinacijo vseh aktivnosti na področju informatike, kar pravzaprav pomeni tudi zunanje izvajanje vodenja informatike za določeno, časovno omejeno obdobje.

7. VIRI IN LITERATURA

- [1] KAVČIČ, Tone: R(evolucija) IT, predavanje 6. CIO konferenca, nov. 2007
- [2] Raziskave in portali NDMA, CIO.Com, Gartner Group, Forrester Research, IDC, AMR Research

- [3] Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, IPI, Stanje poslovne informatikev Sloveniji; 2005
- [4] IT Governance Institute, CobiT 4.0, IT Governance Institute, Rolling Meadows, 2005.
- [5] PRISTOP, interna gradiva ter gradiva namenjena zunanji javnosti, 2008
- [6] IPMIT, gradiva namenjena zunanji javnosti, 2008
- [7] GORENŠEK, Tomaž: do sedaj objavljeni članki ter prispevki
- [8] KOŠTI, Stojan: Optimizirajte najem zunanjega izvajalca; Monitor – Sistem, marec 2006