

OUTSOURCING ZEFEKTÍVŇUJE PODNIKOVÉ PROCESY A ZVYŠUJE KVALITU SOFTVÉRU AJ V MALÝCH A STREDNÝCH FIRMÁCH

OUTSOURCING MAKES BUSINESS PROCESSES MORE EFFECTIVE AND INCREASE QUALITY OF THE SOFTWARE IN SMALL AND MIDDLE SIZED COMPANIES

Bohuslav Martiško

Ekonomická fakulta, Univerzita Mateja Bela, Banská Bystrica,
bohuslav.martisko@umb.sk

ABSTRAKT:

Príspevok pojednáva o výhodách a nevýhodách outsourcingu ekonomického systému v malých a stredných podnikoch (MaSP). Prínos vyplýva hlavne z implementácie štandardného procesného modelu MaSP pre jednotlivé odvetvia a typy podnikov. Všeobecne môžeme konštatovať, že nastane:

- zefektívnenie podnikových procesov
- zlepší sa bezpečnosť IS/ICT
- a podstatne sa zvýši kvalita ekonomického softvéru.

Tieto efekty sa môžu prejaviť pri tých istých, alebo len mierne zvýšených nákladoch na zabezpečenie prevádzky ekonomického systému.

ABSTRACT:

The paper is about outsourcing of economic system in small and middle sized companies. Purchase benefit of this specialized service can be seen mainly in implementation of standard process model of small and middle sized companies for each segment and type of company. In general, we can foresee following:

- more effective company processes
- improvement of IS/ICT
- considerable quality increase of business software

These effects can be achieved by the same or slightly higher costs for business system maintenance.

KLÚČOVÉ SLOVÁ:

CORE BUSINESS, ICT, ITIL, ITSM, ASP, BSP, SaaS, MaSP, SOA.

ÚVOD

V každom podniku je vždy najdôležitejší tzv. „CORE BUSINESS“, teda tá množina procesov (činností), ktoré „zarábajú peniaze a tým aj živia“ všetky ostatné podnikové štruktúry. Pri organizácii alebo inštitúcii nezvykneme hovoriť o „core businessse“, ale o hlavnom predmete činnosti, alebo poslaní inštitúcie. Princíp dôležitosti je však taký istý.

Z hlavného predmetu činnosti (core businessu) musí byť odvodená podniková stratégia, ktorá definuje, čo je predmetom podnikania (alebo poslaním organizácie), aké činnosti prebiehajú v podniku, aká je organizačná štruktúra podniku, definujú sa aj ciele marketingu, obchodu, výroby, atď. Zo stratégie sú potom definované tzv. business procesy (alebo podnikové procesy), ktoré musia byť v podniku zabezpečené, aby sme mohli naplniť hlavný predmet činnosti. V súčasnej dobe je už nemysliteľné, aby v podnikoch boli procesy vykonávané klasicky ručnými agendami, nevyhnutne musí existovať ich podpora v informačných a komunikačných technológiách (ICT).

A práve riadenie vyspelých informačných a komunikačných technológií sa stáva už aj v malých a stredných firmách (MaSP) veľmi zložitú, významne viaže aktivity stredného ale aj vrcholového manažmentu. S veľkosťou podniku zložitnosť zabezpečovania prevádzky ICT rastie. Postupy a normy, ktoré by sme mali dodržiavať pri správe ICT upravujú zásady ITIL, ITSM, COBIT a ďalších metódik, prípadne frameworkov. Ich stručnú charakteristiku a vzájomné vzťahy môžeme nájsť napríklad aj v (1) a (2).

Príspevok pojednáva o tom, ako firma problém zložitosti riadenia ICT môže vyriešiť nákupom špecializovanej služby, teda outsourcingom.

DEFINÍCIA OUTSOURCINGU

Pre naše potreby si môžeme zdefinovať 3 stupne outsourcingu, pričom budeme vychádzať zo všeobecne uznávaných outsourcingových modelov ASP a BSP. Tieto modely sú bližšie vysvetlené na ilustračnom príklade v (3). Definovanie stupňov v rámci modelov môže byť nasledovné:

1. st. Základný rozsah (basic outsourcing) - model ASP

zabezpečenie inštalácie a prevádzky komerčných softvérových aplikácií typu extended ERP v datacentre (inštalácia, administrátorské a súvisiace programátorské práce napríklad pri migrácii dát, ...), implementáciu u zákazníka však zabezpečuje iný spolupracujúci subjekt

2. st. Rozšírený základný rozsah (basic outsourcing +) = základný rozsah + implementácia a poradenská činnosť pre ekonomické aplikácie

V tomto stupni je už nutná špecializácia na oblasť, ktorú zabezpečuje poskytovaný softvér. Keď napríklad budeme uvažovať o komplexnom ekonomickom informačnom systéme SAP, určeného pre rozpočtové verejné organizácie, tak poskytovateľ musí disponovať príslušnou profesionálnou konzultačnou kapacitou pre každú oblasť (účtovníctvo, mzdy, ...). Konzultanti budú aj vypracovávať metodické pokyny v príslušnej oblasti a riešiť problémy používateľov. Poskytovateľ musí teda zabezpečovať prevádzku špecializovaného call centra, môžeme ho aj nazvať „SAP kompetenčné centrum“.

3. st. Plný rozsah (full outsourcing) - model BSP

poskytovanie ďalších nadstavbových služieb aplikácie (vedenie účtovníctva a ďalších ekonomických agend, ...). Predpokladá obsah 2. stupňa a ešte k tomu musí poskytovateľ zamestnávať aj rutinných pracovníkov, ktorí budú pre odberateľov spracovávať ich ekonomické procesy v SAPe. Tento stupeň je z hľadiska poskytovaných služieb najkomplexnejší, kladie vysoké nároky na poskytovateľa.

V poslednej dobe sa začala v súvislosti s obchodným modelom ASP používať skratka SaaS (Software As A Service), čo by sme mohli preložiť „Softvér ako služba“. Mohli by sme

povedať, že SaaS je dopracovaný koncept obchodného modelu ASP. Princípom je, že používateľ neplatí za softvér (licencie), ale len za služby softvéru a len vtedy, keď ich využíva. Bližšie vysvetlenie systému „plávajúcej licencie“ nájdeme v (5).

DEFINÍCIA MASP , JEDNOTLIVÉ TYPY PODNIKOV A ORGANIZÁCIÍ

Od januára 2005 platí nová definícia MaSP (4), podľa ktorej je podnikom každý subjekt, ktorý vykonáva ekonomickú činnosť bez ohľadu na jeho legálnu formu, t.j. živnostník, spoločnosť s ručením obmedzeným, akciová spoločnosť, atď. Do úvahy sa berie nielen počet zamestnancov, ale aj ročný obrat a súvaha.

Kategoría podniku	Počet zamestnancov	Ročný obrat alebo Ročná súvaha	
		<= 50 miliónov EUR (v r. 1996 40 mil. EUR)	<= 43 miliónov EUR (v r. 1996 27 mil. EUR)
Stredne veľký	< 250	<= 10 miliónov EUR (v r. 1996 7 mil. EUR)	<= 10 miliónov EUR (v r. 1996 5 mil. EUR)
Malý	< 50	<= 2 milióny EUR (v minulosti nedefinované)	<= 2 milióny EUR (v minulosti nedefinované)
Mikro	< 10		

Tab. 1. – kategorizácia malých a stredných podnikov

Tabuľka 1 podáva základnú kategorizáciu MaSP. Navrhujem, aby sme v súvislosti s outsourcingom analyzovali ešte ďalšie kritériá kategorizácie. Dostávame tým tieto vybrané typy podnikov a organizácií MaSP:

- Domáce a zahraničné
 - Uplatňuje sa rozdiel v prijímaní neštandardných riešení v zabezpečení softvérových služieb. Zahraničné subjekty skôr prijímajú nové riešenia, ako napr. outsourcing. Domáce subjekty zatiaľ preferujú klasické riešenia, chcú všetko vlastniť a všetko si zabezpečovať sami.
- Samostatné výrobné firmy
 - Preferujú svoju samostatnosť a špecifiku svojich procesov, hlavne výrobných, ktoré považujú za konkurenčnú výhodu. Zachovaním týchto procesov si myslia, že zlepšia svoje postavenie na trhu. Preto sa nechcú prispôbiť štandardnému procesnému modelu, ktorý im ponúka outsourcingové riešenie. Štandardné procesy sú najvýhodnejšie pre poskytovateľa a väčšinou aj odberateľa služby. V poslednej dobe však pozorujeme združovanie firiem do tzv. klastrov podľa vybraných kritérií (región, druh podnikania, ...). V rámci klastra by sme už mohli efektívnejšie uplatniť obchodné outsourcingové modely.
- Organizácie orientované na služby
 - Tu sú podobné problémy, ako pri výrobných firmách, majú však menšie rozdiely v procesnej oblasti svojho core businessu. Svoje rozdielne a špecifické služby majú „procesované“ podobným spôsobom. Aj napriek tomu, že sú v konkurenčnom postavení, sú náchylnejšie na štandardné zabezpečenie svojich procesov, a teda aj výhodnejšie pre outsourcing.
- Spoločný zriaďovateľ pre skupinu MaSP
 - Veľké podnikateľské subjekty (matky) založia ďalšie podniky kategórie MaSP (dcéry). Príklady môžeme vidieť hlavne vo svetovej globálnej

ekonomike, ale aj na Slovensku, keď matka zriadi dcéry po celom svete a určí im, aj aký IS budú mať. Obyčajne sa tu uplatňuje tzv. vnútorný outsourcing, keď dcérske podniky kategórie MaSP používajú centrálnu IS, ktorých prevádzku zaisťuje matka, alebo špeciálne na tento účel zriadená dcéra.

- Orgán štátnej, verejnej alebo miestnej správy zriadi skupinu MaSP. Príklady zriaďovateľov môžeme uviesť od ministerstva až po orgány obecnej samosprávy:

Ministerstvo

Jednotný ekonomický systém pre všetky daňové úrady v rámci Daňového riaditeľstva SR. Jednotný ekonomický systém pre všetky organizácie, ktorých je zriaďovateľom Ministerstvo vnútra (polícia, väznice, hasiči, ...)

Orgán verejnej správy

Napríklad Vyšší územný celok Banská Bystrica je zriaďovateľom 170 organizácií. BBSK (), tieto organizácie používajú spoločný centrálny ekonomický systém, je to tzv. vnútorný outsourcing.

Orgány miestnej samosprávy (mesto, obec)

Podobná situácia ako v orgánoch verejnej správy, ale v menšom rozsahu

- Iné skupiny organizácií, ktoré majú spoločné znaky
Např. verejné vysoké školy (VVŠ), ekonomické procesy týchto inštitúcií sú veľmi podobné. Obsahujú široké spektrum problémov, ktoré sú dôsledkom viaczdrojového financovania. Musia zvládnuť zásady rozpočtových pravidiel, podnikateľskej činnosti a špecifiká jednotlivých grantových finančných schém, zásady riadenia projektov. Každá VVŠ je samostatný právny subjekt, vznikla na základe zákona, nemajú teda spoločného zriaďovateľa, ktorý by ich „usmerňoval“ pri výbere IS. Za významnú siločiaru však môžeme považovať Ministerstvo školstva, keďže riadi rozpúšťanie rozpočtových peňazí na jednotlivé VVŠ, čo sa dá považovať za významnú mocenskú páku. Ekonomické procesy väčšina VVŠ (18 z 20-tich) spracováva pomocou centrálnu systému SAP (projekt SOFIA).

VYBRANÉ VLASTNOSTI IS VHODNÝCH NA OUTSOURCING

Na základe skúseností z praxe môžeme vytypovať vybrané oblasti, ktoré sa stávajú dôležitými predpokladmi, aby sa daný informačný systém alebo jeho služby použili ako predmet outsourcingu. Pre poskytovanie outsourcingových služieb sú najvhodnejšie tie informačné systémy, ktoré najviac spĺňajú (počet bodov a kvalita zabezpečenia príslušnej vlastnosti) tieto body:

- Technologická úroveň
Pre potreby outsourcingu je dôležitý hlavne tenký klient a web prístup. Výhodou je aj multiplatformové zameranie IS (môže používať viac operačných a databázových systémov). Monoplatformové systémy s hrubým klientom nie sú vhodné na outsourcing.

- Licenčná politika
Aký je model predaja licencií, sú k dispozícii licencie rôznych úrovní a v odlišnej cenovej hladine? Môže licencie pre koncových používateľov predávať poskytovateľ, alebo o licencie musí žiadať firma, ktorá systém používa? Keď poskytovateľ nakúpi licencie od výrobcu vo veľkom počte, má výraznejšie cenové zľavy?
Pozná obchodný model výrobcu pojem „plávajúcej“ licencie (platím len vtedy, keď používam systém)? Keď systém nepoužívam, ak platím len „udržiavací“ poplatok?
Čím viac odpovedí typu „áno“ máme na tieto otázky, tak tým je skúmaný systém vhodnejší pre poskytovanie outsourcingových služieb.
- Poplatok za údržbu a rozvoj (maintenance)-forma platby
Maintenance poplatok platí poskytovateľ, alebo firma, ktorá systém používa formou outsourcingu? Na outsourcing je vhodnejší systém toho výrobcu, ktorý umožňuje platbu maintenance pre poskytovateľa. Tento poplatok si potom poskytovateľ rozpúšťa pre odberateľov pomocou vlastného kľúča.
- Je systém odvetvovo nezávislý? Táto vlastnosť zaručuje aj jeho použiteľnosť naprieč podnikov a organizácií, patriacich do rôznych odvetví. Odvetvovo nezávislé systémy sa viac používajú a tým sú vhodnejšie pre poskytovanie outsourcingových služieb. Poskytovateľ má totiž väčšie šance osloviť čo najviac zákazníkov.
- Je systém rozšírený nielen v jednom štáte, ale aj v EÚ a vo svete? Táto vlastnosť je v globálnej ekonomike veľmi dôležitá. Ak je odpoveď áno, tak rastie možnosť tzv. globálneho outsourcingu, t.j. využitie toho istého systému vo všetkých dcérach globálnej matky, ktoré sú v rôznych štátoch sveta.
- Je systém integrovateľný na báze otvorených štandardov? Ak áno, tak pre poskytovateľa outsourcingových služieb nevzniká problém prepojiť systém s inými systémami odberateľa služby.
- Má systém dostatočne jemné pridelovanie prístupových práv pre svojich používateľov?
Čím jemnejšie, tým je vhodnejší pre poskytovanie outsourcingových služieb, lebo vyhovuje pre rôznorodé a členité organizačné štruktúry odberateľov.
- Má systém architektúru SOA?
Pokiaľ áno, tak sa zvyšujú jeho možnosti ľahkého prispôsobenia požiadavkám používateľa, takže viac vyhovuje požiadavkám outsourcingu.
- Môžem v systéme využívať spoločný etalon na jednej inštalácii pre skupinu organizácií, kde platí spoločná procesná oblasť?
Je to výhoda pre poskytovateľa, šetrí to jeho náklady na zabezpečovanie outsourcingových služieb.

Pri hlbších analýzach by sme mohli nájsť ešte ďalšie dôležité oblasti a ich vlastnosti, ktoré musí mať systém, aby bol vhodný na outsourcing. My v ďalšom príklade uvažujeme o softvérových produktoch firmy SAP, ktoré spracovávajú hlavne ekonomické procesy, ale okrajovo sa dotýkajú aj výroby a vzťahov s dodávateľmi a odberateľmi. Produkty firmy SAP vyhovujú väčšine požiadaviek na poskytovanie outsourcingových služieb, tak ako sme ich špecifikovali.

PRÍKLADY SOFTVÉROVÝCH PRODUKTOV SAP PRE MASP

Firma SAP má vo svojej ponuke viac softvérových aplikácií, ktoré sú vhodné pre poskytovanie outsourcingových služieb (7).

- **SAP Business Suite**

Pre skupinu podnikov, ktoré môžu využiť spoločný etalon (patria do jednej kategórie) sa odporúča využiť tzv. „veľký SAP“ (napr. ECC 6.0), z etalonu urobiť „nadklientové“ nastavenia, ktoré budú spoločné pre všetky podniky MaSP patriace do príslušnej skupiny. Každý z týchto podnikov však bude mať možnosť samostatného nastavenia svojich špecializovaných procesov, ktoré sú však klientovo závislé.

- **SAP Business One**

Tento produkt nie je vhodný pre poskytovanie outsourcingových služieb z technologického hľadiska (nemá tenkého klienta). Je určený pre lokálnu inštaláciu a používanie v MaSP. Uvádžam ho tu len preto, aby bol prehľad úplný.

- **SAP Business All-In-One**

Prednastavené riešenie podľa Best Practices pre jednotlivé odvetvia a typy MaSP. Je založené na tej istej technologickej platforme, ako SAP Business Suite, od ktorého sa líši už hotovou customizáciou (nastavením), takže je rýchlo implementovateľný (a tým aj lacnejšie).

Pre jednotlivé typy MaSP si môžeme pomocou konfiguratára na www stránkach viacerých firiem, ktoré implementujú SAP, orientačne navoliť vlastnú konfiguráciu systému SAP Business All-In-One (8). Vyberať si môžeme z jednotlivých odvetví, napr. zakázková výroba, výroba a služby.

- **SAP Business ByDesign**

Tento systém, ktorý je založený na architektúre SOA (Enterprise SOA), je rozšírený hlavne v zahraničí. U nás ešte firma SAP túto aplikáciu zatiaľ neponúka. Bližšie informácie sa dajú pozrieť v (7).

Produkty SAP sú vhodné hlavne pre technologický outsourcing (zabezpečovanie prevádzky aplikácie-model ASP) ale aj pre outsourcing kompletných business procesov (model BSP). Ako nedostatok vidím hlavne licenčnú politiku, keď je nositeľom licencie odberateľ outsourcingových služieb, nie poskytovateľ a tiež chýbajúce „plávajúce“ licencie.

BEZPEČNOSŤ IS/ICT, KVALITA SOFTVÉRU A EFEKTIVITA PROCESOV Z POHLĎADU OUTSOURCINGU

- **Bezpečnosť IS/ICT**

K outsourcingu IS je najviac výhrad práve z pohľadu bezpečnosti. Tieto výhrady pramenia hlavne z umiestnenia dát firmy u poskytovateľa. Prax však ukazuje, že práve opak je pravdou. Firma, ktorá sa profesionálne zaoberá poskytovaním služieb v oblasti outsourcingu IS, dokáže lepšie ochrániť dáta svojich klientov, ako klienti samotný. Je nutné však mať dobrú outsourcingovú zmluvu, ktorú naformuluje špecializovaná právnická kancelária (9).

- **Kvalita softvéru a efektivita procesov**

Pomocou outsourcingových služieb môže aj MaSP používať veľmi kvalitný softvér, ktorý by bol pre tento podnik veľmi nákladný pri samostatnej inštalácii. Tieto kvalitné softvérové aplikácie prinášajú do MaSP aj zahraničný know-how, čo je hlavne v globálnej ekonomike žiaduce. Podniky, používajúce takýto softvér, sú postavené na rovnakú úroveň ako ich zahraničný obchodný partner.

ZÁVER

Pri zavádzaní softvérových aplikácií do podnikov a organizácií by sa v súčasnosti mali uplatňovať 2 trendy. Implementovať by sa mali predovšetkým aplikácie, ktoré vyhovujú architektúre SOA. Ďalej je potrebné minimalizovať investičné náklady na zaobstaranie a prevádzku všetkých softvérových aplikácií (náklady je ale nutné porovnávať s ohľadom na porovnateľnú kvalitu softvéru).

Architektúrou SOA sa podrobnejšie zaoberá príspevok (10). Jedná sa o technologický pohľad na softvérovú aplikáciu. Servisne orientovaná architektúra prináša nový prístup hlavne k novej integrácii viacerých informačných systémov v organizácii. Nové implementácie softvéru by sme preto mali posudzovať aj s ohľadom na integračné možnosti implementovanej aplikácie aj v prípade, keď tieto aplikácie budú fyzicky umiestnené u poskytovateľa. Integrovať sa totiž budú IS, ktoré spracovávajú naše firemné procesy.

Úspory sa dajú realizovať vo viacerých oblastiach, jednou je aj outsourcing aplikácií. Pomocou tohto obchodného modelu sa snažíme vytesniť z firmy k poskytovateľovi služieb maximum aktivít, ktoré priamo nesúvisia s hlavným predmetom podnikania. Tento spôsob využívania softvéru umožňuje predovšetkým malým a stredným firmám získať kvalitný softvér, ktorý by pre nich samostatne bol veľkou investíciou. S minimalizovaním počiatočnej investície si súčasne aj zlepšia svoj cash flow a eliminujú ďalšie riziká, súvisiace s poruchou technického vybavenia (server) a softvérovej aplikácie. Pri využívaní modelu SaaS sa ešte dajú znížiť náklady na licencie, napríklad modelom plávajúcich licencií.

LITERATÚRA

1. ITIL. [Online] [Dátum: 2. 4. 2009.] <http://www.itsm.sk>.
2. ITSM. [Online] [Dátum: 2. 4. 2009.] <http://www.itsm.sk>
3. MARTIŠKO, B. Outsourcingové modely a prevádzka informačného systému. In Zborník konferencie „Tvorba softwaru 2003“. Ostrava : Česká společnost pro systémovou integraci - severomoravská pobočka, 2003, s. 85-91.
4. European Commission. [Online] [Dátum: 2. 4. 2009.] <http://ec.europa.eu/>.
5. PROGRESS Software. [Online] [Dátum: 2. 4. 2009.] <http://www.progress.com>.
6. SME. [Online] [Dátum: 2. 4. 2009.] <http://www.sme.sk>.
7. SAP Slovakia. [Online] [Dátum: 2. 4. 2009.] <http://www.sap.sk>.
8. SAP Slovakia. [Online] [Dátum: 2. 4. 2009.] <http://www.sapconfigurator.com>.
9. ROWAN LEGAL. [Online] [Dátum: 2. 4. 2009.] <http://www.rowanlegal.com/>.
10. MARTIŠKO, B. Využitie service oriented architecture (SOA) v aplikačnom softvéri firmy SAP. In Zborník konferencie „Informační technologie pro praxi 2008“. Ostrava: Česká společnost pro systémovou integraci - severomoravská pobočka, 2008.