

Outsourcing SAP – niełatwa decyzja

Co warto przemyśleć?



Czy skorzystać z outsourcingu SAP i w jakim zakresie? Niezależnie czy firma dopiero przygotowuje się do wdrożenia SAP, czy też użytkuje go od lat, odpowiedzi należy szukać w uporządkowany sposób, poprzedzając decyzję dokładną analizą swoich potrzeb, zasobów oraz ofert dostawców.

Wydaje się, że mamy dwie proste opcje do wyboru – utrzymanie systemu własnymi siłami lub ze wsparciem zewnętrznym. Pytań jest jednak znacznie więcej. Jeśli outsourcing, to w jakim zakresie, kogo wybrać na partnera, na jakich warunkach, jak się przygotować i kiedy rozpocząć współpracę.

Rozpoczynając wdrożenie

Na początek skupmy się na firmach planujących wdrożenie SAP. Większość zespołów projektowych powołanych do przygotowania wdrożenia skupia się na określeniu zakresu projektu, opracowaniu zapytania ofertowego na usługi wdrożeniowe i wyborze dostawcy. Kwestia docelowego modelu utrzymania SAP często jest zupełnie pomijana na tym etapie lub bywa rozpatrywana w ostatniej kolejności.

Tymczasem warto pamiętać o tym, że zakres planowanego wsparcia zewnętrznego ma istotny wpływ na przygotowanie i przebieg projektu wdrożeniowego i sposób współpracy z firmą wdrożeniową. Na przykład:

- jeśli planujemy skorzystać z hostingu SAP, ma to wpływ na proces budżetowania wydatków na inwestycję w SAP; inna będzie struktura kosztów i ich rozłożenie w czasie;
- jeśli planujemy korzystać ze stałego wsparcia zewnętrznego centrum kompetencyjnego, zmienia się model szkolenia pracowników podczas projektu (np. brak konieczności kształcenia administratorów systemu), co również ma przełożenie na koszty projektu;
- plany w zakresie wdrożenia i outsourcingu mogą wpłynąć na wybór wykonawcy samego wdrożenia SAP. Nawet jeśli obecnie nie planujemy korzystania z outsourcingu SAP, warto wybrać firmę wdrożeniową, która oferuje takie usługi – gdyż być może będziemy chcieli z nich skorzystać.

Ponadto z praktyką odkładania decyzji o outsourcingu wiąże się ryzyko, że po rozpoczęciu wdrożenia nie będzie już czasu na dokładne jej przemyślenie. Odwlekanie decyzji może spowodować spore zamieszanie w projekcie SAP: umowa wdrożeniowa podpisana, projekt rozpoczęty, a wciąż nie wiadomo, na czyjej platformie sprzętowej będzie system i kto będzie nim administrował.

Tymczasem dobre przygotowanie współpracy outsourcingowej wymaga czasu. Dlatego im wcześniej się za to zabierzemy, tym lepiej. „Odrobienie lekcji” w tym zakresie pomoże nam uniknąć wielu problemów:

- zarezerwujemy sobie odpowiednio dużo czasu na wybór partnera, analizowanie i negocjowanie szczegółów umowy outsourcingowej (a jest ich bardzo dużo) – pozwoli nam to lepiej przemyśleć jej zapisy i uniknąć złych decyzji;
- platforma sprzętowa będzie gotowa odpowiednio wcześniej, dzięki czemu unikniemy zamieszania i opóźnień w projekcie. Zwróćmy tu uwagę, że dostępność platformy sprzętowej jest niezbędna już w fazie przygotowania prototypu systemu;
- dzięki wcześniejszym rozstrzygnięciom dostawca będzie lepiej przygotowany do świadczenia usługi, a klient od początku będzie obsługiwany zgodnie z określonymi warunkami SLA.

Podsumowując, najlepiej gdy strategia utrzymania systemu zostanie określona jeszcze przed przygotowaniem zapytania ofertowego na wdrożenie systemu. Natomiast wyboru dostawcy usług outsourcingowych można dokonać później – choć nie później niż w fazie koncepcji projektu wdrożeniowego.

Korzystając z SAP

Wydaje się, że znacznie bardziej komfortowe warunki do przemyślenia decyzji o outsourcingu mają te firmy, które korzystają już z SAP. Jednak wiele powodów, z którymi łączy się rozpoczęcie rozważań o tej lub innej formie outsourcingu, również łączy się z presją czasu. Wymieńmy tu na przykład odejście istotnej części zespołu wewnętrznych specjalistów od SAP czy „palącą” konieczność zmiany platformy sprzętowej.

Analogicznie do sytuacji firmy dopiero planującej wdrożenie SAP, zagrożenia powinny zmotywować do jak najszybszego i rzetelnego przygotowania współpracy outsourcingowej.

Outsourcing, ale jaki

W outsourcing można oddać wszystko – od licencji, poprzez administrację systemem, administrację konkretnymi modułami, procesy biznesowe, np. HR czy FI, aż po całą infrastrukturę techniczną – platformę, administrację oraz bezpieczeństwo systemu.

Najlepiej gdy strategia utrzymania systemu zostanie określona jeszcze przed przygotowaniem zapytania ofertowego na wdrożenie systemu

W Polsce dominują trzy podstawowe metody korzystania z outsourcingu w utrzymaniu systemu SAP:

- platforma sprzętowa w siedzibie firmy, zewnętrzny administrator systemu,
- własny sprzęt w profesjonalnym data center, outsourcer zajmuje się administracją systemem (kolokacja serwerów),
- przekazanie administrowania systemem i korzystanie z platformy sprzętowej dostawcy (hosting).

Ponadto najprostszą formą outsourcingu jest zaangażowanie zewnętrznego centrum kompetencyjnego do stałego wsparcia wewnętrznych administratorów bądź użytkowników SAP w firmie. Wiaże się to z przeniesieniem części ich obowiązków na pracowników outsourcera.

Decyzji o zakresie outsourcingu SAP nie podejmuje się raz na zawsze. Co charakterystyczne, wiele firm stopniowo zwiększa stopień zaangażowania partnera zewnętrznego i albo zatrzymuje się na określonym poziomie współpracy (np. administracja przez outsourcera, ale własna platforma sprzętowa), albo dochodzi do hostingu.

Rozszerzanie współpracy najczęściej wynika ze stopniowego wzrostu zaufania między stronami, a także z rosnącego stopnia zadowolenia klienta z korzystania z usług outsourcingowych w ogóle.

Jeśli rozważamy możliwość skorzystania z oferty firmy zewnętrznej, przed podjęciem ostatecznej decyzji o outsourcingu warto przejść kilka kroków, które pozwolą nam wybrać właściwe rozwiązanie:

- wstępna analiza – możliwe warianty outsourcingu, dobre praktyki, oferta rynkowa,

- analiza szczegółowa, określenie własnych potrzeb,
- inwentaryzacja własnych zasobów infrastruktury IT,
- uszczegółowienie potrzeb,
- wybór dostawcy, negocjowanie umowy.

Za i przeciw

Nawet jeśli jest się przekonany do idei outsourcingu (a jeśli nie, to tym bardziej), na pewno przed tak ważną decyzją warto dogłębnie przeanalizować wady i zalety outsourcingu SAP w różnym zakresie, w kontekście potrzeb i sytuacji firmy.

Za decyzją o korzystaniu z usług dostawców zewnętrznych przemawiają:

- uproszczenie struktur i procedur organizacyjnych osiągnięte dzięki przeniesieniu odpowiedzialności za system na outsourcera,
- główne zadania działu IT skupiają się wokół zaspokajania potrzeb biznesu,
- różnorodność oferty i dostawców – możliwość doboru „garnituru na miarę”,
- pozbycie się obowiązku budowy zespołu i utrzymywania wysokich kompetencji, czyli zmniejszenie kosztów szkoleń,
- uniezależnienie się od problemów „pracowniczych” – odejścia, choroby, urlopy,
- brak kosztu rozszerzania kompetencji przy szybko zmieniających się technologiach,
- cele motywacyjne – na szczeblu podstawowym oraz menedżerskim (menedżer zarządza kontaktem z dostawcą i może poświęcić się planowaniu rozwoju infrastruktury IT, a swoim podwładnym delegować ważniejsze zadania spoza zakresu utrzymania systemu),
- spadek kosztów w dłuższej perspektywie;
- rozłożenie kosztów w czasie i ich łatwe planowanie (stała, cykliczna opłata miesięczna zamiast kosztownych projektów inwestycyjnych).

Lista spodziewanych korzyści powinna być skonfrontowana z listą argumentów przemawiających przeciw takiemu rozwiązaniu. Argumenty, które są podnieszone przeciw idei outsourcingu, to:

- utrata kontroli nad ważnym procesem/narzędziem w firmie,
- obniżenie jakości otrzymywanych usług w stosunku do własnego zespołu,
- brak akceptacji pracowników dla outsourcingu i dostawcy,

- podniesienie kosztu działania IT o koszt umowy,
- obniżenie standardów bezpieczeństwa informacji,
- stałe obciążenie budżetu.

Decyzji o zakresie outsourcingu SAP nie podejmuje się raz na zawsze. Wiele firm stopniowo zwiększa stopień zaangażowania partnera zewnętrznego i albo zatrzymuje się na określonym poziomie współpracy, albo dochodzi do hostingu

Warto zauważyć, że część argumentów przeciw outsourcingowi w istocie wiąże się ze stopniem „mentalnego” przygotowania do takiego modelu obsługi wewnątrz organizacji. Na przykład sprzeciw pracowników może się wiązać z obawą utraty pracy, dlatego podjęcie decyzji o outsourcingu administracji systemu powinno być poprzedzone jasnym określeniem nowych zadań i zakresu obowiązków pracowników, a być może również – poparte propozycją przekwalifikowania pracowników czy ich przejęcia przez firmę outsourcingową.

Rozważając argumenty przeciw, warto też pamiętać o perspektywie czasowej. We wszystkich porównywanych wariantach w bilansie całkowitych kosztów powinny się znaleźć wydatki w perspektywie kilkuletniej – zatem również koszty przyszłych upgrade’ów i rozbudowy platformy IT, koszty związane z odejściami pracowników i szkoleniami nowych itd.

Zinwentaryzować zasoby

Kolejnym krokiem, który może nam pomóc w podjęciu decyzji oraz przygotować grunt do udanego wejścia w outsourcing, powinna być inwentaryzacja zasobów IT firmy.

Inwentaryzacja powinna objąć przede wszystkim te zasoby, które trzeba będzie przeznaczyć na potrzeby systemu, jeśli zapadnie decyzja o outsourcingu administracji SAP. W organizacji już korzystającej z systemu SAP, która rozważa oddanie administracji na zewnątrz lub chce zmienić dotychczasowy model outsourcingu, inwentaryzacja powinna objąć wszystkie zasoby, które są związane z SAP.

Zasoby, które należy uwzględnić, to:

- hardware, koszt maintenance'u, koszt leasingu itp.,
- serwerownia – odpowiednie pomieszczenie spełniające wymogi bezpieczeństwa (zabezpieczenie przed niepowołanym dostępem, odpowiednie zabezpieczenia przeciwpożarowe, zapewnienie wymaganych parametrów wilgotności i temperatury itp.),
- software i licencje na OS, RDBMS (poziom update'ów, upgrade'y, interfejsy),
- ludzie – na ile obecni pracownicy są w stanie dalej spełniać swoje obowiązki związane z SAP lub wykonywać dodatkowe zadania, ewentualnie ile i jakich osób należałoby zatrudnić; jakimi kompetencjami dysponujemy w naszym zespole IT, a jakie musielibyśmy pozyskać,
- koordynator do spraw umów SLA z dostawcami zewnętrznymi – czy jest i czy może zająć się umową outsourcingu SAP.

Rzetelna inwentaryzacja zasobów IT pokaże nam nie tylko to, co już mamy, ale przede wszystkim posłuży do określenia braków. Wiedząc, czego nam brakuje do sprawnej administracji systemem SAP wewnątrz organizacji i ile to będzie kosztować, możemy porównać koszty utrzymania systemu w różnych modelach.

Ponadto uwzględniając dłuższy horyzont czasowy, dzięki inwentaryzacji możemy przygotować się na przykład do modelowych sposobów zarządzania IT zgodnych z ITIL i normą ISO 20000, ewentualnie stworzyć macierz ryzyk, Politykę Bezpieczeństwa czy też Plany Ciągłości Działania – co da nam konkretny efekt nawet w przypadku rezygnacji z modelu outsourcingu.

Kto decydem

Po wykonaniu analiz, zważeniu argumentów za i przeciw oraz po porównaniu kosztów przychodzi czas na podjęcie decyzji.

Decyzja o skorzystaniu z outsourcingu ma swój wymiar technologiczny i organizacyjny (to domena szefa IT), ale także finansowy – dlatego w ogólnym określeniu strategii utrzymania systemu mają swój wkład również zarządy, a zwłaszcza dyrektorzy finansowi.

Każda z tych osób będzie się kierować innymi przesłankami. Inne argumenty są ważne dla szefa IT, inne dla dyrektora finansowego czy właściciela.

Dlatego istotne jest, aby w procesie decyzyjnym wyróżnić etapy wyboru strategii i wyboru dostawcy i przypisać do nich konkretnych decydentów.

Im mniejsza firma, tym wyższy szczebel, na którym zapada ostateczna decyzja. Jednak niezależnie od wielkości firmy zakres wykorzystania outsourcingu należy rozważyć w obu perspektywach. Może się to wiązać z koniecznością przygotowania przez dział IT symulacji finansowych różnych wariantów wraz z rekomendacjami, a decyzja o wyborze wariantu zostanie podjęta przez zarząd.

Po „prześwietleniu” dostawcy usług outsourcingowych możemy przystąpić do negocjacji szczegółów umowy i warunków finansowych

Z kolei im większa firma, tym zazwyczaj większe kompetencje decyzyjne szefa IT. Dobrze, jeśli wybór samego dostawcy usługi jest w dużej mierze domeną menedżera IT.

Kogo wybrać

Na polskim rynku mamy do czynienia z całkiem sporą liczbą dostawców oferujących węższy lub szerszy zakres usług outsourcingowych. Najwięcej jest firm posiadających data center i zapewniających hosting aplikacji, w tym SAP.

Im mocniej stawiamy na możliwość kompleksowej obsługi utrzymania SAP, tym bardziej zawęża się pole manewru. Firm posiadających własne centrum przetwarzania danych i jednocześnie dysponujących odpowiednim zespołem pracowników z kwalifikacjami w administracji SAP jest niewiele.

Oczywiście możemy też skorzystać z tandemu „usługodawca + właściciel data center”, jednak słabą stroną takiego wariantu są potencjalne problemy w podziale odpowiedzialności dostawców, a także sprawność obsługi.

Oprócz kompleksowości oferty, przy wyborze dostawcy warto zwrócić uwagę na kilka kluczowych elementów:

- deklarowana dostępność systemu – w kontekście realnych potrzeb firmy. Profesjonalny outsourcer określa niemal 100% dostępność z wyłączeniem przerw konserwacyjnych;

- zespół konsultantów zajmujących się utrzymaniem systemów – jak liczny jest to zespół, jakie na kwalifikacje (certyfikaty), czy w razie potrzeby konsultanci są dostępni w niestandardowym czasie;
- standardy działania dostawcy – sposób komunikacji z klientem (jakie kanały komunikacji, czy dostawca dostarcza aplikację do wymiany informacji, godziny dostępności konsultantów; czy są np. całodobowe dyżury);
- gwarancje bezpieczeństwa – czy dostawca ma wdrożone systemy bezpieczeństwa informacji i ciągłości działania, czy może to potwierdzić odpowiednimi certyfikatami, czy działa według standardów ITIL;
- proponowany kształt kontraktu – jaki jest stopień szczegółowości zapisów, jakie są proponowane warunki SLA, itp. Dokładne określenie warunków i zobowiązań obu stron w przedstwowym przez outsourcingera wzorze umowy może nam wiele powiedzieć o sposobie realizowania usługi;
- doświadczenie i opinie klientów – w przypadku outsourcingu IT to niezastąpiony element wyboru opcji oraz partnera. Warto poprosić o listę obsługiwanych instalacji SAP i zakres współpracy z klientami – by upewnić się, że doświadczenie firmy i jej pracowników jest wystarczające, aby spełnić nasze oczekiwania. Warto zapytać się o opinie dotychczasowych klientów firmy, na ile dostawca wywiązuje się z ustaleń SLA.

Po „prześwietleniu” dostawcy możemy przystąpić do negocjacji szczegółów umowy i warunków finansowych. Z założenia przy stole negocjacyjnym spotykają się strony, które będą ze sobą współpracować przez dłuższy okres. Choćby z tego względu warto pamiętać, że współpraca musi być satysfakcjonująca dla obu stron. Miejmy to na uwadze, a łatwiej będzie dojść do porozumienia.



Autor:

Marek Miksa
BCC