

# Sok a lehetséges buktató

**Az informatikai kiszervezések egyik legtöbb buktatóval járó szakasza az átalakítási projektek végrehajtása, mivel a projektek teljes megtervezése csak a szerződéskötést követően, a szolgáltatások átvétele után képzelhető el. Az átalakításokat azért is érdemes a megrendelőnek figyelemmel kísérnie, mivel attól, hogy a szolgáltató elvégzi a feladatait, még nem biztos, hogy a korábbinál jobb szolgáltatást is fog adni – figyelmeztet a Stratis tanácsadója.**

[Írta: Mozsik Tibor]

A tevékenységek, illetve folyamatok kiszervezése igazán akkor lehet sikeres, ha azt egy formális stratégia alapján végzik el, a legtöbb cég mégis elsősorban rövid távú, „taktikai” érdekek alapján – legtöbbször költségcsökkentés céljából – dönt az outsourcing mellett. Az amerikai Gartner piacelemző intézet szerint a taktikai outsourcing aránya rendkívül magas, nemzetközileg 60-70 százalék a stratégiai outsourcinggal szemben. A kiszervezés során jellemzően először a jobban standardizált tevékenységeket szervezik ki – ez az informatikai, illetve telekommunikációs outsourcing esetében a legtöbbször a hálózat, az adatközpont, a desktop környezet és a service desk kiszervezését jelenti. Ennél összetettebb feladat az alkalmazásüzemeltetés kiszervezése, míg a legbonyolultabb az üzleti folyamatok (mint például a beszerzés, pénzügy, HR, számvitel) kiszervezése (BPO) szokott lenni.

## SPECIÁLIS JELLEMZŐK

– A kiszervezések egyik legtöbb buktatóval járó szakasza a szolgáltatóval való szerződéskötést és átadás-átvételt követő átalakítási szakasz szokott lenni, amikor az átadott üzemeltetést a szerződésnek és a szolgáltatás szint-megállapodásnak megfelelően az outsourcing-szolgáltatással kapcsolatos elvárásokhoz alakítják – hangsúlyozta *Berky Szabolcs*, a Stratis tanácsadója. Mivel a projektek megtérülése a szállítónál várható, ezért általában (az esetek négyötödében) olyan átalakítási projekteket hajtanak végre, amelyekről előcsóbban tudnak szolgáltatni vagy biztonságosabb, hatékonyabb az üzemel-

tetés. A szolgáltatásfejlesztési projektek végrehajtása kisebb mértékben jellemző.

Egy outsourcing-átalakítási projekt attól speciális, hogy amíg egy kiszervezésnél egyszerre általában sok átmeneti-átalakítási projekt fut, addig a cégeknél egyszerre csupán egy-egy kiemelt projekt jellemző egy területen. Az outsourcing esetében többféle átmeneti-átalakítási projektet szoktak végrehajtani, ezek kiterjedhetnek a technikai modernizációra (adat- és hálózati, desktop, server, alkalmazás), az – üzleti vagy akár a kiszolgáltató – folyamatok optimalizálására, vagy akár a munkaerő képzésére és integrálására is.

**Mivel általában egyszerre sok, egymásra épülő átmeneti-átalakítási projekt van folyamatban, ezért nem elégségesek a hagyományos projektmódszerek, hanem multiprojekt (azaz program-) menedzsment szükséges.** A projektek egymásra hatását folyamatosan vizsgálni kell, mivel ha egyik projekt borul, akkor a másik is vele dőlhet. Egy-egy nagyobb átalakítási projekten több párhuzamosan működő végrehajtó csapat működik, amelyek sokszor egymás eredményeit használják fel; őket fontos szigorúan koordinálni. Az átalakítási projektek koordinálásának ajánlatos az üzemeltetésért felelős szolgáltatás-menedzsment szervezet alá tartoznia, a projektek megtervezésébe és végrehajtásába pedig minden esetben be

kell vonni az üzemeltetéssel foglalkozó szakembereket is.

Az átalakítási projektek már csak azért is speciálisak, mivel teljes megtervezésük csak a szerződéskötést követően, a szolgáltatások átvétele után képzelhető el, amikor az erőforrások már a szolgáltatónál vannak, és utóbbi testközelből érzi az egyes szűk keresztmetszeteket, gyengeségeket, teendőket. **Gyakori buktató, hogy az ügyfél azt gondolja, a szállítónak korlátlan erőforrásai vannak, ez azonban soha nem felel meg a valóságnak.** A szállítónál a folyamatos teljesítés az átmeneti időszakban is („transforming while performing”) szükséges a szolgáltatás szint-biztosítási kötelezettség miatt, ezért az erőforrások menedzselésére kiemelt figyelmet kell fordítani az outsourcing-szolgáltatóknál.

## RÖGZÍTÜNK A RÉSZLETEKET

Az átalakítási projekteknek a szolgáltatási szintekre (SLA-kra) való hatását ajánlatos előre mérlegelni, a szerződésben pedig azt is rögzíteni kell, hogy az adott SLA-k mikortól élenek. Ha a projektek külön be vannak árazva a szerződésben, akkor a szállító motivált a végrehajtásukban, mindenképpen elvégzi a feladatait, de ettől még nem biztos, hogy jobb lesz ettől a szolgáltatása, legfeljebb egyszerűbb és olcsóbb lesz az üzemeltetés. Ha az ügyfélnek valamilyen projekt végrehajtására mindenképpen szüksége van, akkor annak végrehajtását célszerű beárazva, határidővel kikötni a szerződésben, ellenkező esetben a szállító dönti el, hogy végrehajtja-e azt, vagy az SLA-kat a jelenlegi folyamatokkal és technológiával is teljesíteni tudja. A szerződésben viszont rögzíteni lehet, hogy akár a projekt teljes lezárásától a szolgáltató köteles jobb SLA-kat nyújtani, vagy akár fokozatosan lehet jobb SLA-kat vállalni egy-egy

lépés elvégzését (például egy-egy telephely modernizálását) követően.

– Az előbbieket mellett az átalakítási projekteknek is gyakran előfordulnak a kiszervezésekre általában jellemző szakmai problémák, buktatók, ezért a tervezés során figyelembe kell venni mind a kívánt SLA-szinteket, mind a mérhetőséget, elszámoltathatóságot, pénzügyi vonzatokat és a biztonsági követelményeket is – figyelmeztet *Berky Szabolcs*. – Az igényspecifikáció általában a szerződésben – nagy vonalakban vagy részletesen – megtalálható, de azt a részletes specifikáció során nagy valószínűséggel módosítani kell, amihez elengedhetetlen a kellő rugalmasság mind a vevő, mind a szállító oldaláról. Az igényspecifikáció során nem biztos, hogy mindenre gondolnak, ezért szükség lehet külső szakértő igénybevételére is.

## A MEGRENDELŐNEK IS VAN SZEREPE

A kiszervezést követően rendszerint a megrendelő úgy gondolja, hogy a kiszervezett tevékenységekkel már nem sok teendője van. A valóságban az átalakítási projektekben a megrendelőnek is komoly szerepe van, ami egyaránt kiterjed az adatszolgáltatásra, a tervezésben való részvételére, a megrendelői közreműködők koordinálására és az átalakítások jóváhagyására.

Mindemellett az átalakítási projektek kapcsán természetesen nem árt fejbent tartani a projektmenedzsment általános szabályait, így a felhasználókat és a projektben érintett feleket minél korábban be kell vonni, és folyamatosan kommunikálni kell velük. Természetesen az átalakításoknál is fontos szerepe

**A kiszervezések egyik legtöbb buktatóval járó szakasza**

**a szolgáltatóval való szerződéskötést és átadás-átvételt követő átalakítási szakasz szokott lenni...**

van a változáskezelésnek, mindenkivel meg kell érteni, hogy a változás természetes dolog. A projekt sikeressége sokban múlik a projektmenedzsmenten, ezért tőle nem csak tárgyi tudást várnak el, hanem kompromisszumkészséget, üzleti szemléletet, valamint jó arányérzéklet is. Végül az átalakítási projekteknek is elengedhetetlen a tesztelés, illetve a felhasználók tréningje – zárta a beszélgetést a Stratis tanácsadója.



**Berky Szabolcs**  
tanácsadó  
Stratis

## Az outsourcing szakaszai

1. Ajánlati szakasz
2. Átvilágítás („due diligence”), szerződéskötés
3. Átadás-átvétel
4. Jelenlegi üzemeltetés, berázódás (CMO) – esetenként kimarad
5. Átalakítás (TMO)
6. Átalakított üzemeltetés (FMO)