

Computerworld 06.12.2004

(raport: Outsourcing usług i rozwiązań IT)

Outsourcing z opcją wyjścia

Krzysztof Frydrychowicz

Budimex w szerokim zakresie korzysta z outsourcingu. Pod opiekę firmy zewnętrznej oddał nie tylko sieć i serwery, ale także utrzymanie systemu SAP. Cały czas utrzymuje jednak liczny dział IT, którego pracownicy stale rozwijają się, uczestnicząc w projektach inicjowanych przez działy biznesowe firmy.

Branża budowlana ma opinię kiepsko z informatyzowanej. Do wyjątków, które przeczą temu stereotypowi, należy Budimex SA, potentat na polskim rynku budowlanym. Każda z ponad stu budowli prowadzonych jednocześnie przez firmę włączona jest do korporacyjnej infrastruktury teleinformatycznej. Bieżące informacje o budowanych drogach, biurowcach i apartamentach spływają do centrali poprzez sieć, a budowy są stale informowane o tym, co dzieje się w biurach za pośrednictwem intranetowego portalu. Menedżerowie mogą śledzić przygotowanie i realizację kontraktów budowlanych z dowolnego miejsca - czy to Warszawy, gdzie mieści się polska centrala, czy z Madrytu, gdzie znajduje się główna siedziba Ferrovial, hiszpańskiego właściciela spółki. Po dwóch latach korzystania z outsourcingu nikomu nie przeszkadza, że większość serwerów, na których znajdują się istotne informacje, rezyduje w centrum danych prowadzonym przez firmę zewnętrzną.

Własna konsolidacja, obce centrum danych

Decyzja o konsolidacji serwerów zapadła zanim jeszcze w Polsce nastąpiła era outsourcingu. Wcześniej każda z 13 spółek należących do Grupy Budimex dysponowała swoją serwerownią i własnym zapleczem informatycznym. Po przejęciu większościowego pakietu akcji przez hiszpański koncern Ferrovial na każdej budowie trzeba było uruchomić obowiązujący w spółkach nowego właściciela system NSGO służący do obsługi produkcji budowlanej. Już w pierwszych tygodniach wdrożenia informatycy Budimeksu wykazali nieefektywność modelu zdecentralizowanego przetwarzania danych w NSGO i otrzymali zgodę na złamanie korporacyjnego standardu - przeniesienie systemu na centralny serwer, który miał od tego momentu obsługiwać całą grupę w Polsce. Dzięki centralizacji aż o 90% udało się zredukować

koszty sprzętu i wydatki na obsługę. Wyniki uzyskane w Polsce przekonały Hiszpanów, którzy od tego roku korzystają z rozwiązania centralnego na macierzystym rynku.

Przy okazji centralizacji zaczęto mówić o budowie centrum danych, z którego można by zawiadywać całą obsługą informatyczną biur i budów Budimeksu. *"O outsourcingu zdecydowały oszczędności"* - mówi Marek Szelągowski, dyrektor biura informatyki Budimeksu. Analiza opłacalności budowy własnego centrum danych wypadła bardzo niekorzystnie. Różni oferenci szacowali koszt uruchomienia centrum na 1-2 mln USD. Po analizie ofert, dokonanej wspólnie z przedstawicielami Ferrovial, Budimex zdecydował się powierzyć swoje serwery polskiemu oddziałowi firmy itelligence. I tak od ponad dwóch lat serwery Budimeksu pracują w Tarnowie Podgórnym, gdzie itelligence prowadzi centrum przetwarzania danych.

Najpierw... powoli...

Zaczął się skromnie od umieszczenia serwerów Budimeksu w centrum danych itelligence i ich bieżącej obsługi. Dzisiaj współpraca między firmami obejmuje znacznie więcej zadań. Do najważniejszych należy opieka nad siecią korporacyjną, która łączy centrum w Tarnowie Podgórnym ze wszystkimi lokalizacjami Budimeksu w kraju, a od niedawna także z madrycką centralą.

W trakcie trwania umowy outsourcingowej już kilka razy zmieniały się technologie dostępne. Początkowo budowy łączono z siecią za pośrednictwem Frame Relay, ale było to rozwiązanie zbyt drogie przy większej skali całego projektu. Z kolei przepustowość ISDN nie zawsze odpowiadała potrzebom Budimeksu, podobnie jak komórkowe technologie GPRS i EDGE. Obecnie wśród technologii komunikacyjnych wykorzystywanych przez Budimex dominuje DSL, zabezpieczony warstwą VPN. Łączy zestawiają specjaliści Telekomunikacji Polskiej we współpracy z itelligence.

Outsourcer od początku zajmował się serwerami, na których działa system SAP wykorzystywany przez Budimex (poznajska firma prowadziła też wdrożenie tego oprogramowania). Z czasem itelligence przejął także aktualizację i instalację nowych wersji systemu. Od pewnego czasu Budimex zleca swojemu usługodawcy również prace programistyczne we właściwym systemowi SAP języku ABAP. Biuro Informatyki Budimeksu zupełnie świadomie nie utrzymuje i nie rozwija kompetencji w tym zakresie.

Zobowiązania stron precyzyjnie określa umowa, kilkakrotnie już aneksowana od chwili jej zawarcia. Towarzyszy jej gruby plik załączników szczegółowo opisujących zakres obowiązków usługodawcy. Weryfikacja prac wykonanych przez itelligence następuje przy okazji składania przez firmę raportów miesięcznych opisujących wykonane prace i poświęcony na nie czas. Tak naprawdę jednak stałej oceny jakości

pracy itelligence dokonują przede wszystkim użytkownicy, którzy - gdy mają ku temu powody - bardzo zdecydowanie skarżą się działowi IT na kłopoty z realizacją własnych zadań.

Po dwóch latach trwania umowy Budimex dokonał przeglądu innych propozycji dostępnych na rynku, by sprawdzić, jak od tego czasu zmieniły się na rynku technologie i ceny. Na pierwszy rzut oka niektórzy oferenci prezentowali się nawet lepiej niż itelligence. Problem polegał na tym, że albo nie potrafili wykazać się referencjami, albo tracili przy bliższym poznaniu. *"Potwierdziły się jednak nasze przypuszczenia, że od czasu zawarcia przez nas umowy outsourcingowej ceny na rynku spadły"* - mówi Marek Szelągowski. - *"Nie skupiliśmy się jednak w rozmowach z itelligence wyłącznie na obciążeniu kosztów. Uzgodniliśmy najpierw, jak lepiej wykorzystać dostępne technologie i uelastyczyć współpracę, a dopiero potem dla nowych wymagań wynegocjowaliśmy warunki cenowe"*.

Jak nie stać się zakładnikiem dostawcy

W dziale IT Budimeksu pracuje dziś 17 osób - o 6 mniej niż 2 lata temu. Liczba budów wzrosła w tym czasie o 30%. Ilu pracowników itelligence pracuje na rzecz firmy w Tarnowie Podgórnym? Marek Szelągowski przyznaje, że tego nie wie. Według niego liczy się nie liczba dedykowanych osób, ale poziom codziennej obsługi. Istotne jest również, czy partner nadaża za rozwojem technologii i zmieniającymi się potrzebami klienta. Najlepiej, jeżeli jest w stanie te potrzeby pobudzać, wskazując pojawiające się nowe możliwości.

Zatrudnieni w Budimeksie informatycy zajmują się utrzymaniem aplikacji i bieżącym wsparciem infrastruktury dla biur i budów. Prawie wszyscy stale uczestniczą w projektach inicjowanych przez działy biznesowe firmy. *"Uważamy, że wiedza dotycząca wsparcia informatycznego najważniejszych procesów biznesowych ma podstawowe znaczenie i dlatego musi być zachowana w Budimeksie i rozwijana przy naszym udziale"* - twierdzi Marek Szelągowski. *"Zwracamy uwagę na to, czy to my uczymy się od firmy, która wykonuje określone zadania na nasze zlecenie, czy też to firma uczy się od nas. Nie dopuszczamy do sytuacji, w których z Budimeksu mogłyby zostać wyprowadzone kompetencje. Dlatego np. w przypadku wdrożenia systemu zarządzania procesowego, realizowanego we współpracy z firmą MIS, zdecydowaliśmy się wręcz wprowadzić do umowy z nią zastrzeżenie, że jednym z warunków projektu jest pełna samodzielność biura informatyki Budimeksu po jego zakończeniu"*.

Jedną z przytaczanych często wad outsourcingu jest możliwość nadmiernego uzależnienia od dostawcy. Im dłużej trwa kontrakt outsourcingowy, tym wyższy jest realny koszt rozwiązania umowy i zmiany usługodawcy. W pewnym momencie koszt

ten staje się na tyle wysoki, że klient praktycznie skazany jest na dalszą współpracę z outsourcerem. Marek Szelański nie obawia się takiego scenariusza. Zapewnia, że cały czas ma przygotowany plan awaryjny, choć na razie jest zadowolony z poziomu usług świadczonych przez itelligence i innych dostawców, którym powierza coraz więcej zadań z dziedziny informatyki. Zawierając umowę outsourcingową, Budimex nie pozbył się wiedzy na temat technologii i procesów, które przekazał w opiekę firmie zewnętrznej. *"Płynne przekazanie zadań innemu dostawcy bądź ponowne przyjęcie ich przez biuro informatyki zajęłoby znacznie mniej czasu niż zastrzeżliśmy sobie w terminie wypowiedzenia umowy"* - mówi szef IT w Budimeksie. *"Wystarczyłoby kilka tygodni. Posiadamy bowiem wiedzę niezbędną do samodzielnego wykonania prac powierzonych itelligence"*.

Ufać i kontrolować

"Często na outsourcing patrzy się wyłącznie przez pryzmat wskaźników zapisanych w umowach typu SLA gwarantujących zlecającemu określony poziom usług. Ja na pierwszym miejscu stawiałbym uczciwość i zaufanie partnerów" - mówi Marek Szelański.

Decydując się na outsourcing, Budimex zaakceptował fakt, że dane - znane wcześniej wąskiemu gronu menedżerów - wyjdą poza firmę. Mogło rodzić to dwojakiego rodzaju zagrożenia. Po pierwsze, można było wyobrazić sobie sytuację, w której firma outsourcingowa składa ofertę konkurentowi Budimeksu, bazując na doświadczeniach zdobytych we współpracy z tym partnerem. Innymi słowy, aby pozyskać nowego klienta, dzieli się wiedzą na temat rozwiązań stosowanych w Budimeksie. Po drugie, znający doskonale priorytety biznesowe swojego klienta usługodawca może dysponować nieuczciwą przewagą podczas negocjacji dotyczących zlecenia kolejnych zadań. *"Zapewniam, że na tym polu nigdy nie doszło między nami do nieporozumień"* - szybko ucina dyrektor biura informatyki Budimeksu.

Podstawowy zakres outsourcingu itelligence na rzecz Budimex S.A.

- utrzymanie serwerów - instalacja, bieżąca obsługa, backup
- połączenie serwerów w centrum przetwarzania danych z siecią korporacyjną na budowach
- utrzymanie i rozwój systemu SAP