

Når økonomien siger ja og strategien er i tvivl

Tele Danmark har oplevet en stigning i antallet af henvendelser vedrørende outsourcing af hele eller dele af virksomhedernes IT-anvendelse. En selektiv vurdering kan være en farbar vej, hvis der skal være balance mellem de økonomiske og strategiske hensyn



ud fra en rationel vurdering: "Hvorfor lave selv, hvad andre kan gøre bedre...?" samt en erkendelse af, at virksomheden ikke kan og ej heller bør beherske alle discipliner inden for egne rammer – selvfølgelig ud fra en række kriterier.

"Ved beslutning om outsourcing eller ej er der tale om et

make/buy trade-off, der betyder, at der træffes en række isolerede beslutninger om outsourcing, som orienterer sig mod givne elementer af den totale IT-opgave. Der er ikke tale om 'enten/ eller', men om selektivt indkøb af specialistkompetence til løsning af opgaverne i et langsigtet perspektiv og strategisk i sin natur", siger Torben Rick.

Som det fremgår af oversigten, ligger fokusering på kernekompetencen et stykke nede på virksomhedernes dagsorden, når der diskuteres outsourcing. Prioriteringen skal søges i manglen på og søgen efter kompetencer for videreudvikling og optimering af virksomhedens IT-plattform.

Når det drejer sig om lokalnet og andre distribuerede IT-miljøer, er det kontrollen med de skjulte omkostninger, der indtager en høj prioritet. Årsagen er den enkle, at der kun i ringe omfang findes kapitaliserbare stordriftsfordele ved distribuerede IT-miljøer. Kompetencer og forøget kapacitet står derfor øverst på virksomhedernes liste, når der diskuteres outsourcing. Forklaringen på dette skal findes i den stadig stigende kompleks-

omstrukturering, fokus på kernekompetencer, krav om 'at kunne vende på en tallerken', øget konkurrence og internationalisering.

"Da de færreste virksomheder har som målsætning at opbygge teknologisk ekspertise, kan det være svært for en virksomhed at opnå de konkurrencefordele, der vitterlig ligger i moderne IT-anvendelse. Outsourcing bliver derfor interessant for en stadig bredere vifte af virksomheder og vi får i dag henvendelser fra virksomheder, som vi for blot nogle måneder siden ikke drømte om, at de puslede med tanken", siger Torben Rick.

Virksomheder og offentlige organisationer udgør en kompleks sammensætning af opgaver og aktiviteter, der alle udføres med udgangspunkt i virksomhedens strategiformulering. Det er fundamentalt, at disse opgaver til enhver tid løses så effektivt som muligt. Det betyder frem for alt, at virksomheden til stadighed må udvikle det rette sæt af ressourcer for at udføre aktiviteterne. Historisk er virksomhedernes opgaver blevet løst gennem en kombination af interne og eksterne ressourcer.

Beslutninger om at købe ude eller gennemføre selv bliver dagligt truffet

disse forventninger og medvirke til at optimere virksomhedens IT-anvendelse tilbyder vi for eksempel en lang række serviceydelser til varetagelse af alle funktioner. Dvs. serviceydelser omfattende planlægning, opbygning, drift samt support af virksomhedens IT-system", siger Torben Rick.

Data Divisionen oplever pt. en kraftigt stigende interesse for konceptet.

"Man skulle tro, at den øgede strategiske betydning ville virke mod tendensen med at outsource IT, men udviklingen er blevet mere eksplosiv og uforudsigelig, administrationen af systemerne er blevet mere kompleks og deres livscyklus mindskes kraftigt. Det betyder, at det bliver stadig vanskeligere og dyrere for virksomhederne at opretholde den nødvendige kompetence".

På samme tid skal virksomhedernes IT-løsninger kunne leve op til de hurtige forandringer, der kendetegner erhvervslivet i disse år. Det gælder for eksempel krav om decentralisering,

holde hele 'apparatet' kørende. Løsningen på dilemmaet kan være 'selektiv IT-outsourcing', siger Torben Rick.

Han tilføjer, at den ideelle løsning kan være at mikse den interne IT-ekspertise med eksterne specialister. Gradvis kan man så opbygge den tilid, der er nødvendig, når nogen udefra skal varetage driften af systemer, der har strategisk betydning.

I vore dages erhvervsmiljø er der fokus på de bidrag, som informationsteknologien yder til virksomhedens succes. Det betyder, at der er fokus på IT-afdelingens indsats og at den skal fokusere på strategiske områder samtidig med, at alle forventer optimal tilgængelighed til systemet, optimal styring af heterogene netværk og øget produktivitet for alle slutbrugere. Oveni kommer en forventning om change management i et miljø, hvor ændringerne indtræffer i et rent ud sagt ustyrligt tempo, alt imens omkostningerne skal reduceres.

"For at hjælpe med at indfri alle

Evnen til at reagere hurtigt på udfordringer som global konkurrence, hurtigt skiftende kunde krav, ændringer i økonomiske forudsætning m.v. afhænger helt af, hvordan virksomheden styrer og anvender sine IT-ressourcer. På den ene side er den strategiske betydning af virksomhedernes informationssystemer således kolossal. På den anden side vokser også IT-områdets kompleksitet, mens levetiden for den anvendte informationsteknologi bliver kortere og kortere".

Sådan beskriver markedschef Torben Rick fra Tele Danmark Erhvervs Data Division det dilemma, som mange virksomheder står i dag.

"Problemet bliver ofte formuleret som outsourcing eller ikke outsourcing af virksomhedens IT. Direktionen tør måske ikke give dette ansvar område fra sig, fordi dets strategiske betydning er så stor.

Økonomichefen vrider til gengæld hænder, fordi det med den hast, udviklingen har, bliver stadig dyrere at

Begrundelse for outsourcing	Outsourcing
Bedre/større kvalifikationer	71%
Større kapacitet	70%
Større fleksibilitet	65%
Lavere driftsomkostninger	61%
Sammenhæng mellem IT og virksomhedsstrategi	56%
Større fokus på core business	51%
Løse spidsbelastningsproblemer	40%
Bedre kontrol	39%
Større omsætningshastighed (Cash infusion)	18%

Når økonomien.....

sitet i udviklingen og driften af distribuerede datamiljøer, herunder udviklingen af kommunikationssystemer.

En serviceleverandør kan sætte virksomheden i stand til at fokusere interne ressourcer på strategiske forretningsområder og IT-emner. Samtidig suppleres interne ressourcer med specifik teknisk ekspertise, værktøjer og metoder, som gør det lettere at styre ændringer i IT-miljøet.

Et samarbejde med en serviceleverandør betyder også større fleksibilitet ved at virksomheden får adgang til ekstra ressourcer, når der er brug for det og uden at det medfører permanent forøgelse af personaleomkostningerne. Desuden betyder det kendte og dermed budgetterbare drifts- og vedligeholdelsesomkostninger, større effektivitet som følge af klare servicemål og styret projektledelse – og dermed høj driftsstabilitet.

Service-provider'en er endvidere i den situation, at man er konstant opdateret med den seneste udvikling indenfor IT-området, kan trække på et antal højt uddannede specialister, har flere ressourcer at trække på ved sygdom, ferie, uddannelse samt naturligvis stordriftsfordele. Drift og vedligehold af IT-systemer er serviceudbyderens kernekompetence. ■

Microsoft har gjort det

Selv en virksomhed som Microsoft, der besidder indgående teknologisk ekspertise, har set fordelene i at lade andre varetage driften af netværk og edb-systemer. Sidste år indgik software-giganten en kontrakt til 40 mio. \$ med Entex Information Services Inc. om daglig support og drift af Microsofts 16.000 arbejdsstationer og overordnede netværk. Entex har udstationeret cirka 130 teknikere hos Microsoft. Ud over teknisk support og vedligehold yder de også døgnbemandet brugervejledning til medarbejderne.