

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA ZUNANJEGA IZVAJANJA INFORMACIJSKIH STORITEV
ZA PODJETJE MOL SLOVENIJA D.O.O.**

Ljubljana, september 2007

TOMI ROŽANEC

IZJAVA

Študent Tomi Rožanec izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Jurija Jakliča, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD	1
1.1. PROBLEMATIKA, PODROČJE PROUČEVANJA, NAMEN TER CILJ DIPLOMSKE NALOGE	2
1.2. NAMEN NALOGE IN METODE DELA	3
2. OSNOVNE ZNAČILNOSTI ZUNANJEGA IZVAJANJA	3
2.1. OPREDELITEV ZUNANJEGA IZVAJANJA	4
2.2. PREDNOSTI IN SLABOSTI ZUNANJEGA IZVAJANJA	4
2.2.1. Prednosti in priložnosti zunanjega izvajanja	5
2.2.1.1. Usmeritev v glavno dejavnost podjetja	5
2.2.1.2. Zmanjšanje stroškov za informatiko	5
2.2.1.3. Višji nivo storitev	6
2.2.1.4. Preglednost nad stroški	6
2.2.1.5. Dostop do naprednih znanj in rešitev	6
2.2.1.6. Merljivost izvajanja storitev	7
2.2.1.7. Hitrejša prilagajanje novim poslovnim potrebam	7
2.2.1.8. Plačilo šele ob začetku delovanja	7
2.2.1.9. Zadovoljstvo uporabnikov	7
2.2.2. Slabosti in nevarnosti zunanjega izvajanja	8
2.2.2.1. Notranji odpor	9
2.2.2.2. Nevarnost precenitve lastnih stroškov in podcenitev stroškov vpeljave zunanjega izvajanja	9
2.2.2.3. Nevarnost nesprejemanja sprememb organizacijske kulture podjetja	10
2.2.2.4. Nevarnost prekinitve sodelovanja med ponudnikom in naročnikom zunanjega izvajanja	10
2.2.2.5. Nevarnost nepopolnih informacij	10
2.2.2.6. Nevarnost odvisnosti od zunanjega izvajalca	11
2.2.3. Analiza prednosti – slabosti, priložnosti - nevarnosti	11
2.3. VRSTE ZUNANJEGA IZVAJANJA	13
2.4. POSTOPEK UVAJANJA ZUNANJEGA IZVAJANJA	14
3. PRIMER ZUNANJEGA IZVAJANJA PODJETJA ACTUAL IT D.O.O. ZA PODJETJE MOL SLOVENIJA D.O.O.	15
3.1. KRATEK OPIS PODJETJA ACTUAL I.T. d.o.o.	15
3.2. KRATEK OPIS PODJETJA MOL SLOVENIJA d.o.o.	16
3.3. ZAHTEVE PODJETJA MOL SLOVENIJA D.O.O.	17
3.4. STROŠKOVNI VIDIK ZAHTEV	18

3.5. OPIS IN PREDSTAVITEV PROGRAMSKEGA PAKETA, PREDMETA ZUNANJEGA IZVAJANJA	19
3.5.1. Integriran poslovni sistem - IPS+	19
3.5.1.1. <i>IPS+ kot centralni zaledni sistem</i>	21
3.5.1.2. <i>Centralni nadzorni sistem IPS+ - KONCENTRATOR</i>	21
3.5.2. Maloprodajni sistem - MPS+	22
3.5.3. Sistem GASOLINE KONTROLER ter sistem GASTRO+	23
3.5.3.1. <i>Sistem Gasoline kontroler</i>	24
3.5.3.2. <i>Sistem Gastro +</i>	24
3.6. STROJNA OPREMA, KI JE PREDMET ZUNANJEGA IZVAJANJA	25
3.6.1. Vzdrževanje	26
3.6.1.1. <i>Vzdrževanje strojne opreme</i>	26
3.6.1.2. <i>Vzdrževanje programske opreme</i>	26
3.6.2. Klasifikacija napak, postopki za prijavo ter njihovo reševanje	27
3.6.2.1. <i>Postopek prijave napake</i>	28
3.6.2.2. <i>Postopek odpravljanja napake</i>	28
4. STROŠKOVNA VREDNOST ZUNANJEGA IZVAJANJA ZA PODJETJE MOL SLOVENIJA D.O.O.	29
4.1. PRIMER CELOTNEGA ZUNANJEGA IZVAJANJA S STROŠKOVNEGA VIDIKA	29
4.2. PRIMER DELNEGA ZUNANJEGA IZVAJANJA S STROŠKOVNEGA VIDIKA	30
4.3. PRIMER ZUNANJEGA IZVAJANJA CELOTNEGA SISTEMA BREZ APLIKACIJE MPS+	33
4.4. STROŠKOVNA PRIMERJAVA LASTNEGA VZDRŽEVANJA IN NAKUPA Z ZUNANJIM IZVAJANJEM	34
4.4.1. Stroškovna vrednost delnega zunanjega izvajanja	35
4.4.2. Stroškovna vrednost zunanjega izvajanja brez aplikacije MPS+	36
4.4.3. Stroškovna vrednost celotnega zunanjega izvajanja	36
4.4.4. Stroškovna vrednost lastnega izvajanja	37
4.5. UGOTOVITVE PRIMERJALNE STROŠKOVNE ANALIZE ZUNANJEGA IZVAJANJA Z LASTNIM IZVAJANJEM NA PRIMERU PODJETJA MOL SLOVENIJA D.O.O.	39
SKLEP	41
LITERATURA	43
VIRI	44

KAZALO TABEL

Tabela 1: SWOT matrika prednosti-slabosti, priložnosti-nevarnosti za zunanje izvajanje	12
Tabela 2: Klasifikacija napak	27
Tabele 3: Cenik obračunavanja napak razvrščenih v 4. prioriteto	28
Tabela 4: Stroškovna shema celotnega zunanjega izvajanja	29
Tabela 5: Potrebna oprema za obratovanje bencinskega servisa	31
Tabela 6: Potrebna oprema za »gastro«	32
Tabela 7: Cenik za delno zunanje izvajanje	33
Tabela 8: Cenik delnega zunanjega izvajanja celotnega sistema brez MPS+	33
Tabela 9: Cenik zunanjega izvajanja celotne strojne in programske opreme brez aplikacije MPS+	33

KAZALO SLIK

Slika 1: Grafični prikaz komponent na katere najbolj učinkuje zunanje izvajanje	8
Slika 2: Prikaz geografske razpršenosti bencinskih črpalk podjetja MOL Slovenija d.o.o.	17

1. UVOD

V gospodarstvu se srečujemo s številnimi različnimi stroški, ki v vsaki njihovi pojavnosti vplivajo na dobiček podjetja. Vsaka gospodarska tvorba tako strmi k doseganju čim boljšega poslovnega rezultata, na kar lahko v veliki meri vpliva z dobrim obvladovanjem stroškov in njihovim omejevanjem oziroma minimiziranjem. Pri tem se lahko odloča med številnimi alternativami oziroma kombinacijami, ki ji omogočajo minimizacijo stroškov. Ravno pri izbiri za podjetje optimalnih kombinacij se pojavlja vprašanje, katere kombinacije, razpoložljive na domačem trgu, lahko podjetje izbere. Ena od možnosti, ki se je v zadnjih letih izrazito razvila na slovenskem tržišču, je zunanje izvajanje (ang. outsourcing). Omenjena možnost, ki se tako v vse večji meri in na vse več področjih ponuja podjetjem, omogoča le tem pomemben poseg v stroškovno plat poslovanja.

Kot sem že v zgornjem odstavku povedal, se zunanje izvajanje pojavlja na številnih gospodarskih področjih, predvsem v storitveni obliki. Točno ta njegova visoka pojavnost stopnja botruje dejstvu, da predstavlja odločitev o sprejemu zunanjega izvajanja pogosto usodo podjetja. Zunanje izvajanje vsekakor ne more biti enako uspešno na vseh gospodarskih področjih. Ne moremo si predstavljati, da je dodana vrednost zunanjega izvajanja v vseh primerih enako obsežna.

Eno izmed področij, kjer je lahko uvedba zunanjega izvajanja upravičena, je tudi informacijsko. Le-to v povezavi z zunanjim izvajanjem informacijskih storitev imam namen v nadaljevanju diplomskega dela tudi obravnavati.

Današnja proizvodnja in potrošnja je vse bolj odvisna ali drugače povedano podvržena vplivom informatike. Celotni svet se vrti okoli razvoja, ki je prisoten vsak dan v tednu, vsak teden v mesecu, vsak mesec v letu itd. Kot glavna komponenta razvoja, ki je prisotna več ali manj na vseh področjih gospodarstva se tukaj pojavlja informatika v najširšem možnem pomenu.

Iz zgornjega odstavka lahko razberemo, da je poznavanje informatike in delovanje v stiku z njo današnje nujno zlo za uspešno gospodarjenje. Če potegnemo črto, lahko pridemo do sklepa, da je za učinkovito obvladovanje današnjega trga skorajda obvezno poznavanje informatike in dobrega ravnanja z denarjem. Podjetja morajo tako čim bolj učinkovito upravljati to področje, kar lahko dosežejo z lastnim vlaganjem sredstev in zaposlenih ali pa se prepustijo odločitvi o zunanjem izvajanju informacijskih storitev. Vprašanje je torej povezano s tehtanjem prednosti in slabosti oziroma priložnosti in nevarnosti, ki jih zunanje izvajanje prinaša. Podjetje se torej na podlagi lastne presoje odloča za zunanje izvajanje in njegov dejanski obseg.

1.1. PROBLEMATIKA, PODROČJE PROUČEVANJA, NAMEN TER CILJ DIPLOMSKE NALOGE

Problematika, ki jo želim v sklopu diplomskega dela obravnavati, zadeva stroškovno področje poslovanja podjetja. Omenjenega področja ne bom obravnaval v celoti, ampak se bom osredotočil na točno določeno stroškovno problematiko. Imam namen predstaviti stroškovni vidik zunanjega izvajanja storitev na informacijskem področju. Moja teza je, da zunanje izvajanje na dotičnem področju znižuje stroške poslovanja podjetja hkrati pa lahko zvišujejo nivo kakovosti, saj se lahko podjetje popolnoma osredotoči le na svojo gospodarsko dejavnost in opusti ostale, ki sicer omogočajo podjetju normalno poslovanje, vendar ne predstavljajo vira dobička.

S takim pogledom na poslovanje ne moremo mimo zunanjega izvajanja, ki se danes vse bolj uveljavlja v gospodarstvu. Sam potek oziroma oblike zunanjega izvajanja bom sicer opisal in obdelal v nadaljevanju diplomskega dela, kar pa je tukaj pomembno, je razumevanje same logike zunanjega izvajanja.

Dokazati želim, da se podjetjem v primeru odločitve za informacijsko zunanje izvajanje znižajo stroški, ki jih le-ta imajo s tovrstnimi storitvami. Dodatno želim poudariti tudi dejstvo, da se v primeru zunanjega izvajanja zviša tudi nivo teh storitev. Do te ugotovitve nas pripelje že samo logično razmišljanje, ki nam pravi, da se mora podjetje, če želi biti uspešno v svoji dejavnosti, osredotočiti zgolj na dejavnost, ki mu prinaša glavni vir dobička. Tako lahko govorimo o nekakšni specializaciji podjetja v točno določeno svojo dejavnost pri tem pa ostale dejavnosti, ki jih sicer lahko opravlja v lastni režiji in predstavljajo pomemben vložek tako časa kot tudi kapitala, delegira drugim zunanjim izvajalcem. Omenjena poteza je tako koristna s treh vidikov, in sicer:

- podjetje vse svoje resurse nameni v izboljšanje izvajanja svoje poglavitne dejavnosti in se tako izogne nepotrebnemu razmišljanju in usposabljanju svojih zaposlenih za pomožne dejavnosti,
- nivo kakovosti izvajanja pomožnih dejavnosti v primeru lastnega izvajanja je v večini primerov nižji, kot če bi se le te prepustilo zunanjim izvajalcem,
- podjetje dosega višji nivo kakovosti svojih izdelkov ali storitev ob nižjih celotnih stroških poslovanja.

Zgoraj navedene prednosti so seveda predmet moje hipoteze, saj jih želim v nadaljevanju dobro obdelati in dokazati, da veljajo. Seveda je v tem primeru nujno potrebno obdelati vprašanje cenovne upravičenosti, kar pa bom obravnaval v nadaljevanju, ko bom celotno alternativo zunanjega izvajanja tudi podrobneje opredelil.

Predhodno navedeni cilj mojega diplomskega dela želim doseči v dveh korakih. Najprej se bom vprašanja cenovne in kakovostne upravičenosti zunanjega izvajanja lotil na teoretični način, kjer imam namen s pomočjo strokovne literature dokazati, da je zunanje izvajanje na informacijskem področju pozitivno povezano z večanjem dobička podjetja, v drugem delu pa želim svojo hipotezo preveriti še na praktičnem primeru. V ta namen sem si izbral podjetje Actual I.T. d.o.o., ki omenjeno storitev ponuja, in podjetje MOL Slovenija d.o.o., ki pa informacijsko zunanje izvajanje koristi. Celotna hipoteza bo tako temeljila tudi na konkretnem predmetu zunanjega izvajanja, to je na aplikaciji IPS+ (integriran poslovni sistem), v nadaljevanju IPS+, ter aplikaciji MPS+ (maloprodajni sistem), v nadaljevanju MPS+.

1.2. NAMEN NALOGE IN METODE DE LA

Namen naloge je prikazati, kaj zunanje izvajanje sploh je ter njegove prednosti in slabosti, tako z vidika naročniškega kot tudi ponudniškega stališča podjetja. Predstavil bom razloge, kateri podjetja prepričujejo v zunanje izvajanje, ter ovire, ki zunanje izvajanje omejujejo.

V diplomski nalogi bom uporabil vse znanje, ki sem si ga pridobil s študijem, ter vse izkušnje, pridobljene z delom na področju zunanjega izvajanja informacijskih storitev. Uporabil bom svetovno strokovno literaturo in članke ter informacije, pridobljene z interneta.

V nadaljevanju bom teoretični del podkrepil še s konkretnim primerom zunanjega izvajanja informacijskih storitev, ki ga vrši podjetje Actual I.T. d.o.o., za namene podjetja MOL Slovenija d.o.o.. Naredil bom takšno študijo primera, kjer bom s pomočjo stroškovne analize ugotavljal stroškovno učinkovitost posameznih variant zunanjega izvajanja.

2. OSNOVNE ZNAČILNOSTI ZUNANJEGA IZVAJANJA

Zunanje izvajanje poznamo že desetletja kot strateško orodje v številnih dejavnostih, zlasti na področju proizvodnje in storitev. Mnoga podjetja se odločajo za zunanje izvajanje storitve, ki niso neposredno vezane na njihove osnovne dejavnosti, kot so na primer čiščenje, varovanje objektov in prehrana.

Na področju informacijskih tehnologij zunanje izvajanje doslej ni bil toliko uveljavljeno. Nove razmere v svetovni ekonomiji pa narekujejo podjetjem preudarno ravnanje in zagotavljanje zastavljenih ciljev tudi na informacijskem področju, kar zahteva vedno večjo specializacijo. Zunanje izvajanje temelji na pogodbi, sklenjeni med ponudnikom in najemnikom zunanjega izvajanja, ki stranki obvezuje k upoštevanju določenih omejitev, ter določa odgovornosti ter pristojnosti sodelujočih.

2.1. OPREDELITEV ZUNANJEGA IZVAJANJA

Sam izraz zunanje izvajanje predstavlja prevod besede angleškega izvora »outsourcing«. Dobesedni prevod je nekako »zunanje črpanje virov«, kar pa poenostavljeno pomeni zunanje izvajanje oziroma ponujanje sredstev, znanja, storitev, ... ponudnika naročniškemu podjetju. Dejansko gre za izvajanje storitve oziroma dejavnosti s strani drugega podjetja, ki je z podjetjem, katero je predmet obravnave, lahko tudi povezano, vendar vsekakor ni del le-tega.

Če se obrnemo zgolj na informacijsko področje, ki bo predmet mojega nadaljnega obravnavanja, je nujno potrebno podati eno ustrezno razlago informacijskega zunanjega izvajanja. V splošnem gre za enako razumevanje zunanjega izvajanja kot pri drugih področjih. Razlika se pojavi predvsem pri obravnavanju predmeta zunanjega izvajanja, ki je tukaj informacijska tehnologija. Le-ta lahko zajema tako programsko kot tudi strojno opremo, katera je lahko predmet različnih oblik zunanjega izvajanja. V konkretnem primeru bom tako predstavil delno in celotno zunanje izvajanje informacijske tehnologije.

Obstajajo številne definicije, ki so plod različnih avtorjev. Le-ti pojmujejo zunanje izvajanje dejavnosti različno široko, odvisno od dejavnosti, ki so vanj vključene ter od njihovega obsega. Definicija Loba in Venkatramana (Gilley, 2000, str. 7) zajema aktivnosti, ki se nanašajo na informacijsko tehnologijo. Zunanje izvajanje definira kot pomemben prispevek zunanjih izvajalcev v obliki fizičnih ali človeških virov, povezanih s celoto ali delom informacijske infrastrukture organizacije.

Lei in Hitt (Gilley, 2000, str. 7) zunanje izvajanje pojmujeta širše, kot zanašanje na vire izven podjetja, ki izvajajo ne le proizvodne, temveč tudi ostale dejavnosti, ki vplivajo na povečanje dodane vrednosti podjetja.

Splošna definicija zunanjega izvajanja, kateri bom v nadaljevanju sledil, pa obravnava zunanje izvajanje kot pogodbeni prenos odgovornosti za izvajanje dejavnosti, ki se pojavlja v sklopu podjetja, na tretjo stranko. Pri tem sta lahko kraj naročnika in kraj izvajanja ista ali pa različna. To je odvisno od vrste dejavnosti, ki jo podjetje prenese na zunanjega izvajalca. Obseg zunanjega izvajanja oziroma njegova stopnja se razlikuje od podjetja do podjetja in je odvisna predvsem od dejavnosti, ki je predmet storitve. Tako se lahko podjetje odloči za prenos posamezne naloge znotraj dejavnosti ali celotne dejavnosti (Uršič, 2002, str. 5).

2.2. PREDNOSTI IN SLABOSTI ZUNANJEGA IZVAJANJA

Tako kot pri vsaki odločitvi, je tudi v primeru odločitve o zunanjem izvajanju potrebno tehtati med prednostmi in slabostmi, ki jih ta odločitev prinaša za podjetje.

Čeprav sem zagovornik zunanjega izvajanja in sem mnenja, da le to pozitivno učinkuje na stroškovno plat poslovanja podjetja, ne morem mimo slabosti, ki jih takšna odločitev lahko prinese v podjetje. Ko govorim o slabostih, mislim predvsem na obvezno spreminjanje organizacijske kulture, ki posredno vpliva na poslovni rezultat, medtem ko pa je vprašanje prednosti podkrepljeno z dejavniki, ki neposredno delujejo na dobiček podjetja.

Pri tem ne morem mimo dejstva, da je ustreznost odločitve o zunanjem izvajanju vsekakor pogojena z dejavnostjo oziroma področjem, ki naj bi bilo predmet le-tega. Obstajajo torej dejavnosti, ki so ustrezne za zunanje izvajanje, in pa dejavnosti, ki temu ne morejo biti podvržene. Pojavlja se torej tudi pomembno vprašanje ustreznosti in primernosti posamezne dejavnosti zunanjemu izvajanju.

2.2.1. Prednosti in priložnosti zunanjega izvajanja

Prednosti zunanjega izvajanja lahko razberemo že iz same razlage besedne zveze, saj pomeni zunanje izvajanje prepustitev določene pomožne dejavnosti, in s tem njeno vzdrževanje, odgovornost,... zunanjemu izvajalcu. Podjetje lahko tako vsa svoja sredstva nameni vodenju in razvoju osnovne svoje glavne dejavnosti. Tak pristop pomeni razbremenitev vsakodnevnih operativnih tehnoloških in tehničnih problemov, s tem pa omogoči optimalno izrabo človeškega potenciala znotraj organizacije. Boljše informacijske storitve in osredotočenost na osnovno dejavnost istočasno omogočajo višjo stopnjo kakovosti storitev pri poslovanju s strankami.

2.2.1.1. Usmeritev v glavno dejavnost podjetja

Ena glavnih prednosti zunanjega izvajanja v primerjavi z lastnimi informacijskimi službami v podjetjih je, da podjetja lahko vsa svoja sredstva namenijo vodenju in razvoju svoje osnovne dejavnosti. Tak pristop razbremeni podjetje in njegovo organizacijo vsakodnevnih operativnih tehnoloških in tehničnih problemov, s tem pa omogoči optimalno izrabo človeških zmogljivosti znotraj podjetja. Zaradi boljših informacijskih storitev ter osredotočenosti na glavno dejavnost omogoča zunanje izvajanje omenjenih storitev višji nivo storitev pri poslovanju s strankami in razvoj konkurenčne prednosti podjetja na vse bolj zahtevnih trgih (Žaucer, 1999, str. 66).

2.2.1.2. Zmanjšanje stroškov za informatiko

Zunanje izvajanje informacijskih storitev podjetjem lahko prinese realno zmanjšanje stroškov za informatiko ob sočasnem dvigu kakovosti storitev. Ponudniki zunanjega izvajanja storitev to dosežejo z uporabo standardizirane opreme, rešitev in postopkov, s katerimi upravljajo

ciljni informacijski sistem. Ponudnik storitev ima na voljo souporabo kadrov in drugih sredstev, kar znižuje stroške vzdrževanja, hkrati pa zagotavlja visoko kakovost in večjo učinkovitost. Naročniku ni več treba vlagati v izobraževanje in dodatne kadre za izvajanje svojih informacijskih potreb, prav tako pa se zmanjšajo stroški zaradi upravljanja odnosov z različnimi zunanjimi izvajalci (Osredotočite se, Outsourcing informacijskih sistemov, 2005, str. 6).

2.2.1.3. Višji nivo storitev

Odločitev za zunanje izvajanje informacijskih storitev vodi v višji nivo storitev, ki so opredeljene v pogodbi in tako zagotovljene za daljše časovno obdobje. Višji nivo storitev se kaže tako v implementaciji oziroma prenovi sodobnih tehnologij (računalnikov, infrastrukture, poslovnih informacijskih sistemov) kot tudi v operativnem vzdrževanju in podpori uporabnikom. Izvajalec kot dober gospodar skrbi za preventivno vzdrževanje sistemov, posodobitve in varnost podatkov, kar zagotavlja nemoteno delovanje in visoko kakovost dela. Služba za pomoč uporabnikom omogoča takojšnje razreševanje težav, s čimer odpravlja zastoje v delovnem procesu in povečuje zadovoljstvo uporabnikov (Vončina, 2007, str. 6-8).

2.2.1.4. Preglednost nad stroški

Zunanje izvajanje kot pogodbeni storitev zagotavlja stranki popoln pregled nad stroški za posamezne informacijske storitve, kar precej pomaga pri strateškem načrtovanju in maksimiziranju poslovnih rezultatov podjetja. Stroški so neposredno vezani na število zaposlenih in natančno določene storitvene nivoje, zato naraščajo postopoma. Pogodbe o zunanjem izvajanju prav tako razbremenijo bilance podjetja, saj je celoten strošek za informatiko opredeljen kot storitev, ki jo izvajalec nudi podjetju (Bongard, 1994, str.152).

2.2.1.5. Dostop do naprednih znanj in rešitev

Podjetje s sklenitvijo pogodbe o zunanjem izvajanju dobi neposreden dostop do naprednih znanj in rešitev, ki jih ima izvajalec kot temelj svoje poslovne odličnosti. Ponudnik zunanjega izvajanja informacijskih storitev namreč strateško vlaga v znanje svojih kadrov ter poznavanje sodobnih tehnologij, rešitev in znanj iz projektnega vodenja. Zaradi dela z več strankami lažje vlaga v specializirana znanja za posamezna področja, ki jih nato ponudi naročniku (Bongard, 1994, str. 152).

2.2.1.6. Merljivost izvajanja storitev

V pogodbi za zunanje izvajanje informacijskih storitev je opredeljeno poročanje izvajalca o opravljenem delu, spremembah, napakah in intervencijah, kar omogoča merljivost in natančno spremljanje pogodbeno določenih obveznosti. Na ta način stranka objektivno spremlja potek informacijskih storitev in skupaj s ponudnikom lažje odpravlja težave, ki nastajajo zaradi napak. Naročnik dobi koristne informacije o pogostih napakah in težavah uporabnikov, kar je lahko podlaga za nadaljnje korake pri izobraževanju ali spremembah postopkov. Poročanje izvajalca dodatno razbremeni naročnikove zaposlene, ki lahko svoj čas namenjajo strateško bolj pomembnim nalogam (Osredotočite se, Outsourcing informacijskih sistemov, 2005, str. 6).

2.2.1.7. Hitrejša prilagajanje novim poslovnim potrebam

Med glavne prednosti zunanjega izvajanja sodi tudi sposobnost hitrejšega prilagajanja novim osnovnim potrebam podjetja. Obstoječi naročnikovi kadri se lahko osredotočijo na nove poslovne postopke in priložnosti, ponudnik zunanjega izvajanja storitev pa lahko lažje zagotovi dodatne kadre in potrebno strokovno znanje za izvedbo informacijskih podpor novim poslovnim potrebam (Jakupovič, 2005, str. 5).

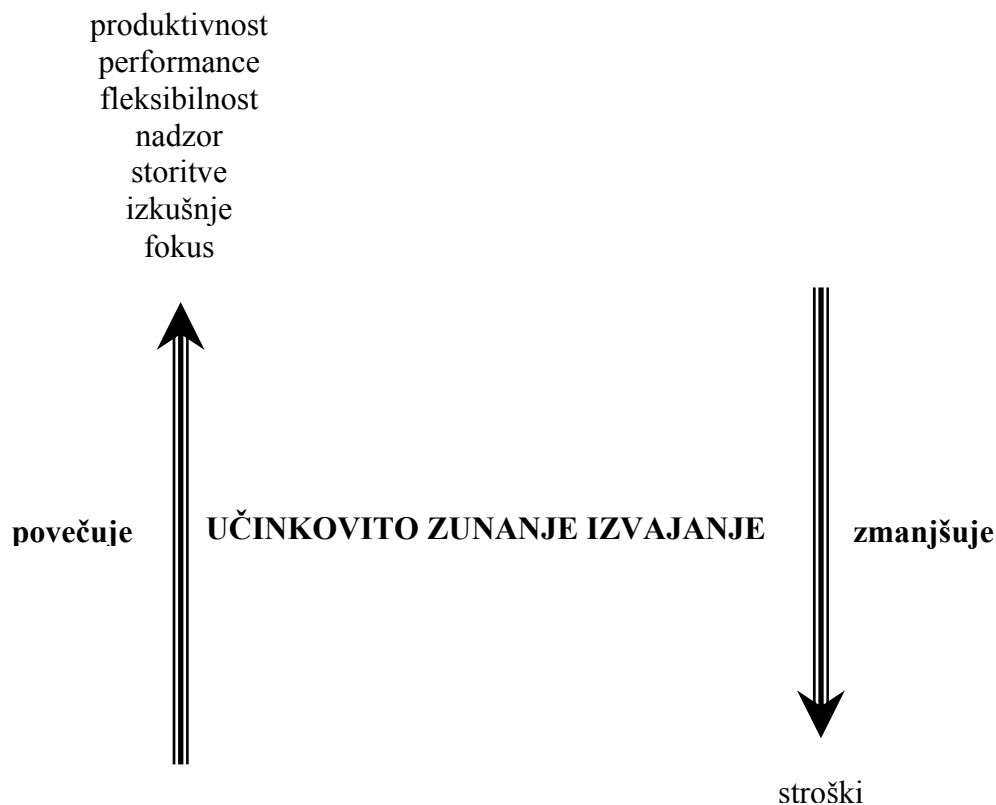
2.2.1.8. Plačilo šele ob začetku delovanja

Največja garancija za zagotavljanje pogodbeno določenih obveznosti in strateških ciljev je dejstvo, da naročnik začne plačevati storitve šele, ko so opravljene in sistem zaživi. Izvajalec si zato prizadeva zaključiti delo v najkrajšem možnem času ob upoštevanju vseh potrebnih meril kakovosti. Ponudnik zunanjega izvajanja storitev lahko storitev opravi hitreje kot notranje informacijske službe zaradi večjega števila strokovnih kadrov in izkušenj na podobnih projektih (Šuligoj, 2006, str. 13).

2.2.1.9. Zadovoljstvo uporabnikov

Za uspešnost zunanjega izvajanja projektov je ključnega pomena zadovoljstvo uporabnikov. Zato ponudniki zunanjega izvajanja storitev precej vlagajo v službo za podporo uporabnikov, ki pomaga k nemotenemu razreševanju težav, svetuje pri uporabi sistemov in s tem pripomore k večjemu zadovoljstvu uporabnikov. K temu sodi med drugim tudi dostop do baze znanja, ki omogoča učinkovitejše razreševanje težav (Osredotočite se, Outsourcing informacijskih sistemov, 2005, str. 6).

Slika 1: Grafični prikaz komponent na katere najbolj učinkuje zunanje izvajanje



Vir: Zunanje izvajanje (»outsourcing«), 2007.

V sliki 1 je grafični prikaz vplivanja zunanjega izvajanja na različne dejavnike v podjetju. Zunanje izvajanje tako povečuje npr. fleksibilnost naročniškega podjetja, opremlja le-to z dodatnim strokovnim znanjem, kar pozitivno učinkuje na rast produktivnosti. Dodatni dejavnik, ki je podvržen zunanjemu izvajanju, so tudi stroški, kateri naj bi se v primeru optimalne odločitve znižali.

2.2.2. Slabosti in nevarnosti zunanjega izvajanja

Zunanje izvajanje dejansko ni primerno za vsako gospodarsko dejavnost. Bolj kot se dejavnost podjetja oddaljuje od smotra zunanjega izvajanja, večja je verjetnost za prevlado nevarnosti in slabosti nad prednostmi in priložnostmi zunanjega izvajanja. Slabosti in nevarnosti so torej vedno prisotne, spreminja se samo njihova intenziteta. Enako velja tudi za prednosti in priložnosti, vendar obratno sorazmerno z slabostmi in nevarnostmi.

Slabosti, ki se v primeru zunanega izvajanja pojavljajo, zadevajo predvsem področje organizacijske kulture. Le-ta se mora nujno prilagoditi potrebam zunanega izvajanja. Omenjeno predstavlja spremembo notranjega sistema delovanja, kar lahko močno vpliva na delovno silo, ki je prisiljena sprejeti spremembe. Omenjena prisila pa je lahko za podjetje v posameznih primerih tudi pogubna.

Dodatno slabost predstavlja tudi partnerska odvisnost, saj se naročniško podjetje dejansko poveže s ponudnikom zunanega izvajanja in je v primeru dolgoletnega sodelovanja na koncu podvrženo visoki stopnji odvisnosti, ki lahko terja tudi visok davek v primeru odločitve za samostojno delovanje podjetja oziroma v primeru iskanja novega zunanega izvajalca.

Povezano s partnersko odvisnostjo se pojavlja tudi težava na področju nadzora poslovanja določenega dela podjetja. Naročniško podjetje tako v primeru zunanega izvajanja vsekakor izgubi nadzor nad določenim delom poslovanja. Vse skupaj lahko sicer uspešno deluje v primeru pravočasnega in predvsem zadostnega pretoka informacij, kar pa dejansko predstavlja pomembno komponento tveganja in s tem tudi nevarnost.

V splošnem je mogoče nevarnosti združiti v šest vsebinskih sklopov (Bongard, 1994, str. 153):

1. notranji odpor
2. stroški
3. delovna sila
4. tehnologija
5. informacije
6. odvisnost od zunanega izvajalca

2.2.2.1. Notranji odpor

Potencialni problem zunanega izvajanja predstavlja tudi notranji odpor, ki je lahko posledica nezaupanja v zunanega izvajalca, lahko pa tudi neskladja organizacijskih kultur. Tako lahko pride do odmika zaposlenih naročniškega podjetja s področja, ki je predmet zunanega izvajanja, s čimer se izgubi vez med strokovnjaki ponudniškega podjetja ter strokovnjaki naročniškega podjetja. Gre za pomembno vez, ki povezuje poslovanje naročniškega podjetja s poslovanjem ponudniškega.

2.2.2.2. Nevarnost precenitve lastnih stroškov in podcenitev stroškov vpeljave zunanega izvajanja

Omenjena nevarnost se lahko pojavi v primeru, da podjetje slabo oceni svoje proizvodne in fiksne stroške. Tako v primeru precenitve omenjenih stroškov zunanje izvajanje dejansko

zniža raven stroškov, vendar doseženo znižanje ne odraža dejanskega stanja in je lahko v določenih primerih odločitev o zunanjem izvajanju neustrezna, predvsem takrat, ko so bili stroški poslovanja podjetja precenjeni. Dodatno težavo lahko predstavlja tudi vpeljevanje zunanjega izvajanja, če se le-to slabo planira oziroma podceni. Omenjeno lahko tako pripelje do zniževanja učinkovitosti poslovanja.

2.2.2.3. Nevarnost nesprejemanja sprememb organizacijske kulture podjetja

V primeru, da se podjetje odloči določene svoje trenutne aktivnosti oziroma dejavnosti preložiti zunanjim izvajalcem, se mora podjetje nujno soočiti z zahtevo po spremembi organizacijske strukture in kulture. Potrebno se je zavedati, da zaposleni nejevoljno sprejemajo spremembe, kar lahko privede do nezadovoljstva med zaposlenimi v podjetju. Lahko se vzbudi strah pred izgubo delovnega mesta, pred selitvijo zaposlenih v novo delovno okolje, istočasno pa omenjena sprememba vpliva tudi pozitivno, saj lahko vidijo nekateri zaposleni ravno v takšnih spremembah možnost za napredovanje, za samorealizacijo. Kako posamezni zaposleni sprejmejo spremembe, je vsekakor odvisno od njihovih delovnih izkušenj v omenjenem podjetju. V kolikor so zaposleni že dlje časa prisotni v podjetju, se bodo spremembam izogibali in upirali, mladi obetavni kadri pa bodo lahko v tem videli možnost nove delovne izkušnje, možnost napredovanja. Dejansko je torej vliv tovrstnih sprememb na podjetje odvisen od strukture zaposlenih in konec koncev tudi same miselnosti podjetja, kot celote (Due, Due, 1995, str. 98).

2.2.2.4. Nevarnost prekinitve sodelovanja med ponudnikom in naročnikom zunanjega izvajanja

Vsako podjetje, ki se odloči za tovrstno delegiranje poslovanja, se mora soočiti z nevarnostjo, da lahko ponudnik storitve prekine sodelovanje. Istočasno pa to nevarnost nadgradi tudi tveganje, da se le-ta lahko poveže s tekmeci naročniškega podjetja. Težava se pojavi predvsem v tem, da naročniško podjetje v trenutku izgube sodelovanja ostane brez ključnega znanja z določenega področja in morebiti tudi brez ustreznega kadra za te namene (Horvat, 2000, str. 6).

2.2.2.5. Nevarnost nepopolnih informacij

Omenjena nevarnost se lahko pojavi predvsem na področju, ki je predmet zunanjega izvajanja. Težavo predstavlja pretok informacij, ki je lahko prepočasen ali pa celo odsoten. Ponudnik zunanjega izvajanja seveda pridobiva informacije s področja, ki ga obdeluje za določeno podjetje, pri tem pa se redkokdaj zaveda pomembnosti pridobljenih informacij za

naročnika. Tako lahko pride do nepotrebnega zadrževanja ali celo prekrivanja informacij, kar lahko škodi naročniškemu podjetju.

2.2.2.6. Nevarnost odvisnosti od zunanjega izvajalca

Premajhno sodelovanje in koordinacija med zunanjim izvajalcem in naročniškim podjetjem lahko vodi do prevelike odvisnosti naročnika od zunanjega izvajalca. Pojavi se lahko torej nov problem, ki ga sicer v primeru lastnega izvajanja dejansko ne bi bilo. Da se podjetje izogne tej nevarnosti, mora pri sprejeti odločitvi o zunanjem izvajanju ohraniti čim večjo fleksibilnost, v smislu možne zamenjave zunanjega izvajalca.

Dodatna nevarnost, ki se pojavi v primeru odločitve za zunanje izvajanje, je tudi, da se dejanski, doseženi rezultati ne skladajo s pričakovanji naročnika. Omenjena težava se lahko pripeti bodisi zaradi slabega razumevanja bodisi zaradi napačnih pričakovanj. Naročnik in ponudnik zunanjega izvajanja morata tako vseskozi medsebojno sodelovati, če se želita izogniti končnim neskladij in neuresničenim planom (Skukan, 1998, str. 24-30).

Podjetje mora torej vseskozi tehtati med prednostmi in slabostmi, ki jih ta odločitev prinaša za podjetje, ter med priložnostmi in nevarnostmi, ki jih odpira. Zavedati se mora, da obstajajo različna gospodarska področja in s tem tudi gospodarske tvorbe, ki se po svoji »naravi« razlikujejo med seboj. To pomeni, da ni mogoče izpeljati nekega standardnega modela, ki bi veljal za vse akterje v gospodarstvu. Tako se je potrebno za vsako podjetje posebej odločati, težkati tako rečeno med prednostmi in slabostmi, iskati pravi čas za pravo odločitev. Vsekakor zunanjega izvajanja ne moremo vpeljati vedno in vsepovsod.

2.2.3. Analiza prednosti – slabosti, priložnosti - nevarnosti

Za bolj nazorni prikaz predhodno zapisanih prednosti in slabosti ter nevarnosti in priložnosti, ki jih zunanje izvajanje prinaša, sem se odločil predstaviti slednje s pomočjo SWOT matrike, ki je prikazana v obliki Tabele 1 (glej Tab. 1, na str 12).

Tabela 1: SWOT matrika prednosti – slabosti, priložnosti – nevarnosti za zunanje izvajanje

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> - možnost osredotočenja podjetja v svojo poglavitno dejavnost - znižanje stroškov podjetja za informatiko - povečanje kakovosti informacijskih storitev - pregled nad stroški - merljivost izvajanja storitev - hitrejša prilagajanje novim poslovnim potrebam - dostop do naprednih znanj in rešitev - višji nivo storitve - manj vezanih sredstev 	<ul style="list-style-type: none"> - odvisnost od zunanjega izvajalca - morebitna izguba nadzora nad določenim delom poslovanja - sprememba organizacijske kulture - dokaj visoki stroški (negotovost pri sprejemu odločitve) - strah pred spremembami
Priložnosti	Nevarnosti
<ul style="list-style-type: none"> - izboljšanje kakovosti proizvodov oziroma storitev naročniškega podjetja - pospešitev posodobitve informacijske infrastrukture - delitev tveganja - znižanje stroškov poslovanja - zmanjšanje odvisnosti od lastnih kadrov - nadomestitev pomanjkljivega internega znanja - pridobitev boljšega nadzora nad stroški - uporabe najboljše aplikacijske rešitve 	<ul style="list-style-type: none"> - dejanski rezultati se ne skladajo s pričakovanji naročnika - nevarnost precenitve lastnih stroškov in podcenitve stroškov vpeljave zunanjega izvajanja - nevarnost nesprejemanja sprememb organizacijske kulture - nevarnost prekinitve pogodbe - nevarnost nepopolnih informacij - opuščanje informacijske dejavnosti

Vir: Lastna izdelava.

2.3. VRSTE ZUNANJEGA IZVAJANJA

Zunanje izvajanje storitev je lahko različno široko glede na potrebe in zahteve naročnika. Posamezna pogodba lahko vključuje več različnih storitev, ki pokrivajo posamezno področje informacijskih dejavnosti in storitev.

Podjetje se lahko odloči za različne možnosti pogodbenih storitev, ki so določene s storitvenimi pogodbami s strani ponudnika informacijskega zunanjega izvajanja (SLA - service level agreements), ali pa se odloči, da prepusti celoten obseg izvajanja informacijskih storitev, s čimer poveča priložnosti za večje poznavanje in optimizacijo procesov, standardizacijo postopkov in posledično prihranke, istočasno pa poveča tudi verjetnost za pojav nevarnosti, kot so npr. izguba nadzora na določeno delavnostjo ter previsoka odvisnost od poslovnega partnerja. Odločitev o vpeljavi zunanjega izvajanja ter kasneje odločitev o njegovem obsegu predstavlja pomembno strateško odločitev podjetja, kjer se lahko v primeru slabe presoje prednosti kaj hitro prelevijo v slabosti in s tem ogrozijo podjetje.

Ponudniki pogosto ponujajo različno obsežne storitve zunanjega izvajanja, ki segajo od celovitega pokrivanja opreme in storitev za posamezna področja uporabe pa vse do združenih celovitejših sklopov.

Storitve s področja zunanjega izvajanja informacijskih storitev delimo v dve skupini, in sicer na (Osredotočite se, Outsourcing informacijskih sistemov, 2005, str. 7):

- Infrastrukturno zunanje izvajanje

Med infrastrukturno zunanje izvajanje štejemo vse storitve in opremo, potrebno za kakovostno delovanje računalniške infrastrukture v posameznem podjetju. Sem sodijo strojna oprema, licenčna programska oprema (operacijski sistemi, pisarniški paketi, ...), implementacija, vzdrževanje in podpora uporabnikom.

- Aplikativno zunanje izvajanje

V aplikativno zunanje izvajanje sodijo vse storitve in oprema za delovanje poslovnih informacijskih sistemov (ERP) v posameznem podjetju. Storitve vključujejo vso potrebno infrastrukturno opremo, programske licence, svetovanje, prilagoditve, vzdrževanje in izobraževanje za učinkovito, zanesljivo in varno delovanje sistemov ERP. Na teh temeljih se lahko stranka odloči za dodatne storitve, kot so proizvodnja, logistika in druge posebne rešitve.

2.4. POSTOPEK UVAJANJA ZUNANJEGA IZVAJANJA

Uvajanje zunanjega izvajanja v podjetje je povezano z določenimi postopki in spremembami pri opravljanju informacijskih storitev. Pri zunanjem izvajanju je za vodenje informacijskih operacij pristojen izvajalec, naročnik pa prevzame vlogo spremljanja ustreznosti izvajanja storitev, določenih s pogodbo, in skrbi za nadaljnje strateške razvojne korake, ki bodo zahtevali spremembe v izvajanju informacijskih storitev. Postopek prevzema informacijskega sistema v upravljanje poteka v podjetju, ponudniku zunanjega izvajanja, po vnaprej določenih fazah tako, da ni moten poslovni proces organizacije, ki se je odločila za zunanje izvajanje (Osredotočite se, Outsourcing informacijskih sistemov, 2005, str. 8).

Faze uvajanja informacijskega zunanjega izvajanja so sledeče (Integracija, ključ do uspeha e-poslovanja, 2002):

1. faza: *Pregled obstoječega sistema in predlog rešitve*

V začetni fazi opravijo pri podjetju ponudniku storitve informacijskega zunanjega izvajanja:

- pregled vseh sestavnih delov poslovnega informacijskega sistema in poslovnih procesov,
- določijo tehnološke zahteve za podporo poslovnega sistema in časovne termine uvajanja postopkov,
- pripravijo predlog novih rešitev in storitev,
- ugotovitve in predloge sprememb uskladijo z željami stranke ter njihovimi potrebami.

Na začetku projekta se običajno prevzame obstoječa informacijska oprema v last podjetja ponudnika informacijskega zunanjega izvajanja. Oprema se ovrednoti in odkupi po ovrednoteni ceni s strani samega ponudnika. Pri tem je odkupna cena odvisna od starosti in trenutne tržne vrednosti. Pri celoviti prenovi informacijskega sistema se sistem v celotni prenovi na stroške ponudnika, naročnik pa v zameno plačuje mesečni pavšal za storitve informacijskega sistema. V primeru, da so informacijski sistemi zgrajeni na tehnologiji, ki ne omogoča neposredne zamenjave, ponudniško podjetje poslovno aplikacijo prevzame v upravljanje na obstoječih sistemih.

2. faza: *Prevzem sistema v upravljanje in implementacija informacijskega sistema*

V nadaljevanju sledi implementacija informacijskega sistema s strani ponudnika, ki:

- zagotovi prehod zalednih poslovnih sistemov,
- opravi preizkuse in potrdi njihovo delovanje in
- nadgradi poslovni sistem

Postopek prevzema sistema v upravljanje je odvisen od zahtev posameznih podjetij. Poslovni sistemi se lahko uvajajo na novo ali prenavljajo ali pa gre za prevzem v upravljanje obstoječih implementacij. V vseh primerih ponudnik storitve zagotavlja izpeljavo postopkov tako, da

minimalno vplivajo na nemoten potek poslovanja in v največji meri omogočijo prenos podatkov iz obstoječega v novi sistem. Pri uvajanju celovitega zunanjega izvajanja v podjetju naročnik nima več potreb po informacijskih strokovnjakih, zato lahko zaposleni preidejo k ponudniku informacijskega zunanjega izvajanja. S tem se ohrani obstoječe znanje strokovnjakov in se hkrati zaposlenim ponudi delo v strokovnem kolektivu, usmerjenem k zagotavljanju visoke kakovosti storitev informacijskih sistemov.

3. faza: *Izobraževanje uporabnikov*

Po uvajalni fazi novega informacijskega sistema poteka tudi izobraževanje uporabnikov, vzpostavitev sistema pomoči uporabnikom novega načina dela. V tej fazi stranka in naročnik skupaj določijo ključne merilnike kakovosti opravljenih storitev, na podlagi katerih se zaračunavajo stroški.

4. faza: *Nadzor nad izvajanjem storitev*

Storitve so razdeljene na posamezne segmente tako, da lahko na mesečni ravni naročnik sam ocenjuje kakovost opravljenih storitev za posamezen segment informacijskega sistema. Na strani naročnika in izvajalca se določijo odgovorne osebe in nadzorni svet, ki spremlja izvajanje pogodbe. Naročnik je tako sam odgovoren za spremljanje delovanja storitve in za dogovarjanja o spremembah in morebitnih novih zahtevah. Kljub temu da se odgovornost prenese na naročnika, pa so strokovnjaki v ponudniškem podjetju naročniku vseskozi na voljo.

3. PRIMER ZUNANJEGA IZVAJANJA PODJETJA ACTUAL IT D.O.O. ZA PODJETJE MOL SLOVENIJA D.O.O.

Preden se lotim opredeljevanja konkretnega predmeta zunanjega izvajanja, bi nekaj besed namenil samim akterjem sodelovanja. Kot ponudnik informacijskega zunanjega izvajanja sem za konkretni primer izbral podjetje Actual I.T. d.o.o., v nadaljevanju Actual, ki tovrstno dejavnost opravlja že dlje časa in spada med uspešnejša slovenska podjetja na tem področju. Za naročniško podjetje se mi je ponudila možnost uporabe madžarskega podjetja MOL oziroma njegove slovenske podružnice MOL Slovenija d.o.o., ki se sicer ukvarja s prodajo naftnih derivatov. Sam podrobnejši opis sodelujočih podjetij nameravam navesti v nadaljevanju, kjer bom več besed posvetil tudi samemu predmetu zunanjega izvajanja, in sicer IPS+ aplikaciji.

3.1. KRATEK OPIS PODJETJA ACTUAL I.T. d.o.o.

Podjetje Actual je hitro rastoča slovenska informacijska družba, ki ima svoje hčerinske družbe na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini ter v Srbiji. Specializirano je za zunanje izvajanje

informacijskih storitev in sistemsko integracijo. Redno in dolgoročno sodeluje z vodilnimi slovenskimi in tujimi podjetji. Med prvimi v Sloveniji so začeli uvajati storitve SAP¹, namenjene večjim poslovnim organizacijam, učinkoviti in uspešni v Sloveniji in širši regiji pa so tudi na področju zunanjega izvajanja informacijskih storitev (Poenostavite si dan, Informacijske rešitve za organizacije, 2006, str. 4).

Ker imam namen obravnavati naftno podjetje MOL lahko še povem, da je podjetje Actual že večje na področju naftnih derivatov, saj že več let vzdržuje bencinske servise podjetja OMV Slovenija d.o.o.. Servisna mreža za potrebe servisiranja opreme na slednjih bencinskih servisih je razdeljena po državah, in sicer Slovenija, Hrvaška, Italija ter Bosna in Hercegovina. Za te namene imajo tudi skupino vzdrževalcev, ki trenutno obsega deset zaposlenih.

Podjetje Actual teži k temu, da bi postalo vodilni ponudnik zunanjega izvajanja informacijskih storitev v Jugovzhodni Evropi, kjer trenutno nadzoruje in upravlja informacijske sisteme za več kot 20 pravnih oseb. Pri njih ima 1.800 delovnih postaj, 70 strežnikov in 750 uporabnikov SAP aplikacije. Strokovnjaki v Actual-u skrbijo za več kot 100 prodajnih mest v Sloveniji, 22 v Bosni in Hercegovini, 55 na Hrvaškem in 64 v Italiji ter vzdržujejo 4.800 POS² terminalov sistema Aktiva (Poenostavite si dan, Informacijske rešitve za organizacije, 2006, str. 3).

Ker deluje podjetje Actual na informacijskem področju, je zanj izrazitega pomena odzivnost, saj je za današnji trend informatike značilna nenehna rast in spreminjanje. Informatika je danes vpeta v vsa področja delovanja sodobnega podjetja in pogosto odločilno prispeva k njegovi uspešnosti in konkurenčnosti na trgu.

3.2. KRATEK OPIS PODJETJA MOL SLOVENIJA d.o.o.

Podjetje MOL Slovenija d.o.o. spada med srednje velika podjetja v Sloveniji in zaposluje 109 ljudi. Podjetje je sicer podružnica madžarskega podjetja Hungarian Oil & Gas Company Plc (MOL Rt.) in je bilo v Sloveniji ustanovljeno leta 1996. Na slovenskem ima trenutno deset bencinskih servisov, ki so razpršeni zlasti na prekmurskem in štajerskem koncu Slovenije (MOL Group – spletna predstavitev podjetja, 2006, str. 3). Zaradi mogočnosti podjetja na madžarskem in zaradi perspektivnosti prodaje naftnih derivatov na slovenskem trgu, želi podjetje MOL Slovenija d.o.o. število svojih bencinskih črpalk še povečati. število svojih bencinskih črpalk še povečati. Pri tem se pri podjetju MOL Slovenija d.o.o. seveda zavedajo,

¹ Programska rešitev, ki omogoča elektronsko vodenje podjetij.

² Posebne vrste blagajna, namenjena elektronskemu prenosu podatkov med prodajnim mestom in banko pri plačevanju s plačilnimi, kreditnimi karticami.

da je visoka tehnološka opremljenost nujnega pomena za doseganje konkurenčnosti na slovenskem tržišču.

Ker je njihova glavna dejavnost prodaja naftnih derivatov, so se po predhodno opredeljeni logiki zunanjega izvajanja odločili za prepustitev informacijskega področja poslovanja v celoti podjetju Actual.

Kot cilj si je podjetje zastavilo postati najuglednejše multinacionalno podjetje iz Srednje Evrope, ob enem pa si je kot tržni cilj zastavilo težnjo po pridobitvi 10 odstotnega tržnega deleža v prodaji naftnih derivatov na slovenskem tržišču (MOL Group, MOL Hungarian Oil and Gas, 2006, str. 3).

Slika 2: Prikaz geografske razpršenosti bencinskih črpalk podjetja MOL Slovenija d.o.o.



Vir: MOL Group, MOL Hungarian Oil and Gas, 2006, str. 3.

Slika 2 prikazuje geografsko razpršenost MOL-ovih bencinskih servisov v Sloveniji, vključno z upravno stavbo v Murski Soboti. Le-ti so locirani predvsem na severovzhodnem delu Slovenije, in sicer v krajih Rogaška Slatina, Kidričevo, Kočevje, Celje, Litija, Slovenska Bistrica, Murska Sobota, Ribnica, Celje ter Logatec.

3.3. ZAHTEVE PODJETJA MOL SLOVENIJA D.O.O.

Zahteve s strani podjetja MOL Slovenija d.o.o., v nadaljevanju MOL, zadevajo tako področje zunanjega izvajanja vzdrževanja programskega dela kot tudi področje strojne opreme, katero naj bi priskrbelo podjetje Actual in jo podjetju MOL dalo v najem. Pri vprašanju zunanjega izvajanja vzdrževanja informacijskega sistema je potrebno upoštevati tudi zunanje izvajanje aplikacije, ki omogoča upravljanje in usklajevanje podatkov med posameznimi bencinskimi servisi, imenovano IPS+ in jo je kot tako podjetje Actual tudi prilagodilo za potrebe podjetja MOL. Sami aplikaciji in njenim komponentam bom več pozornosti posveti v nadaljevanju,

medtem ko pa sem ta razdelek namenil kratki opredelitvi sklopa storitev in produktov, ki jih podjetje Actual nudi v kompletu obravnavanega zunanjega izvajanja (Ponudba zunanjega izvajanja za podjetje MOL Slovenija d.o.o, 2006, str. 4).

Zunanje izvajanje obsega naslednje komponente Ponudba zaunanjega izvajanja za podjetje MOL Slovenija d.o.o., 2006, str. 5):

- *strojna oprema na bencinskih servisih;*
Podjetje Actual mora na lastne stroške priskrbeti vso potrebno strojno opremo, ki je v skladu z v pogodbi opredeljenimi tehnološkimi zahtevami, katero more tudi v celoti postaviti tako, da je bencinskemu servisu omogočeno nemoteno delovanje.
- *komunikacijsko omrežje (WAN³);*
Podjetje mora na lastne stroške priskrbeti vzpostavitev internetne povezave.
- *programsko opremo na bencinskih servisih MPS+;*
Za normalno delovanje bencinskega servisa mora podjetje Actual razviti oziroma priskrbeti vso potrebno programsko opremo na nivoju MPS+.
- *centralni sistem IPS;*
Podjetje Actual mora zagotovi vzpostavitev centralnega sistema IPS.
- *centralni sistem za nadgradnjo programskega paketa na oddaljenih lokacijah ter nadzor nad verzijami;*
Podjetje Actual mora zagotovi centralni sistem za nadgradnjo programskega paketa na oddaljenih lokacijah ter nadzor nad verzijami.
- *implementacijo sistemov;*
- *šolanje;*
Podjetje Actual mora zagotovi šolanje oziroma usposabljanje zaposlenih na bencinskih servisih podjetja MOL za posojeno strojno in programsko opremo.
- *vzdrževanje strojne opreme na bencinskih servisih;*
- *vzdrževanje in nadzor komunikacijskega omrežja;*
- *vzdrževanje programske opreme MPS+;*
- *vzdrževanje centralnega sistema.*

3.4. STROŠKOVNI VIDIK ZAHTEV

Za lažjo nadaljnjo analizo je potrebno predhodno navedene zahteve naročnika tudi finančno opredeliti, kar nas pripelje do stroškovnega pogleda na zunanje izvajanje.

Če gledamo torej na zadevo zunanjega izvajanja le s stroškovnega vidika in izpustimo za zdaj kvalitativne rezultate, ki naj bi jih zunanje izvajanje prineslo, lahko na podlagi zgoraj navedenih zahtev ugotovimo, da bi bila potrebna zelo usposobljena lastna ekipa informatikov,

³ Globalno omrežje, katero povezuje različna krajevna omrežja in posamezne bolj oddaljene računalnike (ang. Wide Area Network).

ki bi omenjene zahteve uresničila. Če se v tem razdelku posvetimo le logičnemu razmišljanju, zelo hitro pridemo do zaključka, da bi omenjena lastna ekipa informatikov za podjetje, kot je MOL, predstavljala veliko finančno breme. Tudi sama strojna oprema, katero bom podrobneje opredelil v nadaljevanju, predstavlja pomemben izdatek, čeprav je od vsega naštetega še najpomembnejše dejstvo, da bi bilo podjetje MOL prisiljeno vlagati v razvoj informacijske tehnologije, kar pa seveda ni poceni. Informacijsko področje predstavlja tako pomožno dejavnost podjetja MOL, ki pa močno vpliva na poslovanje podjetja. Podjetje MOL je tako prisiljeno v velike vložke za informacijske potrebe. Vprašanje, ki se tukaj pojavi, je torej zunanje ali lastno izvajanje.

Če se postavimo v kožo podjetja, ki zunanje izvajanje ponuja, lahko ugotovimo, da je zgodba podobna, razlika je samo v glavni storitvi oziroma proizvodu, ki ga podjetje ponuja. Tako je za podjetje Actual informacijsko zunanje izvajanje primarna storitev, ki jo ponuja, in kot taka za samo izvajanje s strani podjetja, zaradi vložkov v to dejavnost, znanja, pridobljenega z izkušnjami, ter številnih drugih dejavnikov vezanih na specializacijo v tej smeri, cenovno bolj ugodna kot če bi to npr. podjetje MOL samo izvajalo.

Razlika je torej v primarni dejavnosti podjetja. Za vsako podjetje je tako ugodnejše, če se usmeri samo v dejavnost, ki mu prinaša največji profit, in le-to razvija ter vanje vlaga. Kljub povedanemu pa se podjetje ne sme prenehati v odločitvi glede zunanjega izvajanja. Če pomožna oziroma sekundarna dejavnost podjetju ne predstavlja velikega finančnega bremena ter je njen obseg relativno majhen, je za podjetje upravičenost sprejema zunanjega izvajanja vprašljiva. Za odločitev v tej smeri je torej nujno potrebno tehtati med številnimi dejavniki, ki odločajo o finančni sprejemljivosti zunanjega izvajanja.

3.5. OPIS IN PREDSTAVITEV PROGRAMSKEGA PAKETA, PREDMETA ZUNANJEGA IZVAJANJA

Predmet obravnavanega zunanjega informacijskega izvajanja predstavlja aplikacija IPS+, katera sestoji iz več komponent z različno funkcijsko uporabnostjo. Le-te se delijo tudi po lokacijah uporabe, saj se integriran poslovni sistem uporablja v osnovi kot glavna aplikacija, ki povezuje in upravlja celotno mrežo bencinskih servisov, na katerih se kot aplikacija za poslovanje uporablja maloprodajni sistem, v tako imenovani okrepčevalnici poleg bencinskega servisa pa sistem »gastro«⁴.

3.5.1. Integriran poslovni sistem - IPS+

Integriran poslovni sistem organizacijsko sestavljata dva velika sklopa sistema, in sicer:

⁴ Vrsta aplikacije, ki omogoča poslovanje okrepčevalnice poleg bencinskega servisa.

- operativni del sistema IPS+ in
- nadzorni del sistema IPS+.

Vnosni del sistema je koncipiran tako, da uporabniku nudi enostaven vnos potrebovanih podatkov (tabelarični vnos) praktično brez uporabe miške in odmikanja rok od tipkovnice, kar je zelo pomembno, saj se zagotovi enostaven in hiter vnos podatkov. Nadzorni del sistema pa zagotavlja enostavno pridobivanje taktičnih, strateških pa tudi osnovnih informacij iz sistema, kar pomeni, da so vse informacije dosegljive uporabniku takoj – brez nepotrebnih dolgih obdelav in čakanja na podatke.

Začetki paketa IPS+ segajo v leto 1990, ko je s prevladovanjem malega in srednjega podjetništva na slovenskem trgu prišlo do prestrukturiranja poslovnih sistemov (IPS+ - Integriran poslovni sistem). Omenjeno prestrukturiranje je vplivalo tudi na podjetje Actual tako, da so že pred sedmimi leti znotraj podjetja ustanovili posebno ekipo strokovno usposobljenih sodelavcev, ki se eksplicitno ukvarja s pokrivanjem takih sistemov, od same nabave preko vodenja zalog do bilance podjetja in analiz, katere potrebuje podjetnik – manager za svoje delo.

Programski paket IPS+ je plod 11-letnega razvoja programskih paketov in izkušenj. S samim sistemom dela več kot 2000 uporabnikov. V celoti je izdelan znotraj okolja MS WIN⁵ in je v celoti 32-bitni programski paket. Odlikujejo ga izredno prijazen grafični vmesnik-GUI⁶, stabilna podatkovna baza in seveda vsebina, katero paket pokriva. Napisan je v programskem jeziku C/C++⁷ (MS VISUAL C++) in deluje na MS SQL SERVER⁸ podatkovni bazi (Poenostavite si dan, Informacijske rešitve za organizacije, 2006, str. 6).

Omenjeni programski paket naj bi tako služil potrebam uprave in pri tem zadovoljeval oziroma ponujal dve osnovni funkciji:

- funkcijo podatkovnega koncentradorja maloprodaje in
- funkcijo izmenjave podatkov med sistemom MPS+ (maloprodaja).

Sistem IPS+ predstavlja osrednji informacijski sistem za maloprodajno dejavnost podjetja, v katerem imajo uporabniki vpogled tako v analitično kot tudi v zbirno informacijo o poslovanju maloprodaje (po enotah ali zbirno – skupne zaloge, prodaja posameznih enot ...).

Vsi šifranti sistema so v taki funkcionalnosti centralni. Prav tako se centralno lahko oblikujejo osnovni ceniki, najavljajo akcije, prodajne aktivnosti, definirajo popusti in pogodbeni rabati.

⁵ Okolje, kjer se uporabljajo Microsoft-ovi operacijski sistemi Windows

⁶ Grafični uporabniški vmesniki (ang. **Graphic User Interface**)

⁷ Programski jezik, čigar korenine segajo že v leto 1983.

⁸ Integrirana platforma za analizo in upravljanje s podatki, ki organizaciji omogoča zanesljivo upravljanje s kritičnimi poslovnimi podatki in uporabo kompleksnih poslovnih aplikacij.

Celotna strategija delovanja maloprodajne mreže je torej na nivoju centralnega krmiljenja oziroma v domeni uprave podjetja.

3.5.1.1. IPS+ kot centralni zaledni sistem

Sistem IPS+ je v osnovi namenjen obvladovanju trgovske mreže ali mreže bencinskih servisov iz enega mesta. Služi kot centralni zaledni sistem vseh podatkov maloprodaje, saj se v njega podvajajo podatki iz prodajaln in preko njega omogočamo distribucijo cenikov, zalog ... v prodajno mrežo. Hkrati pa je osnova za poslovno poročanje in predstavlja podatkovni koncentrador do centralnih finančnih sistemov trgovske verige (Ponudba zunanjega izvajanja za podjetje MOL Slovenija d.o.o., 2006, str. 7).

Iz združene podatkovne baze so možna vsa poročila in izpisi, ki se nanašajo na vse segmente poslovanja (artikli, zaloge, nabava, naročila, prodaja, blagajna) bodisi ločeno za posamezne bencinske servise ali skupno po bencinskih servisih. Vsa zakonska poročila so del sistema in se jih lahko dobi za posamezne bencinske servise ali pa skupaj.

Sistem IPS+ služi kot centralni sistem za vzdrževanje matičnih podatkov o trgovskem blagu, prodajnih akcijah, znanih kupcih, najavi akcijskih cenikov, rabatnih lestvicah znanih kupcev. Del ali celota teh podatkov je prenosljiva iz centralnih informacijskih sistemov.

Vsi šifranti o dobaviteljih, artiklih, kupcih, cenah, črtnih kodah, načinih plačila, davkih ... so vodeni centralno, razen če poslovna pravila narekujejo drugače.

3.5.1.2. Centralni nadzorni sistem IPS+ - KONCENTRATOR

Za pretok informacij med enotami in upravo podjetja skrbi poseben sistem z imenom Koncentrator+. Gre za sistem, ki predstavlja v bistvu izmenjavo podatkov (dvosmerno izmenjavo podatkov), kjer se na podatkovni model veže:

- model prenosa podatkov (kateri podatki v kateri smeri),
- način prenosa podatkov (kdaj, v katere enote in kaj v katere enote),
- centralni zaledni sistem podatkov vseh trgovin bencinskih servisov in
- zgodovina izmenjave podatkov (sistemski log file).

Sistem podatkovne izmenjave (replikacije) je popolnoma avtomatiziran in se lahko izvrši večkrat na dan oziroma po potrebi brez vednosti uporabnika (trgovine) in to direktno med delom trgovine bencinskega servisa. Ni fizičnega prenosa podatkov, za katerega bi moral skrbeti uporabnik v bencinskem servisu ali pa upravi. Sistem izmenjuje informacije samodejno, na osnovi prednastavljenega modela.

Ker je sistem IPS+ v funkciji centralnega koncentratorja podatkov, se v njega podvaja (replicira) celotna analitika prodaje (vsak račun posebej) tako, da je s strani nadzora poslovne trgovske verige mogoče dobiti tako kompletno analitično ali sintetično informacijo o prodaji (vsak račun posebej, do zbirnikov po artiklih, prodajnem asortimanu, poslovnih enotah ...).

Poslovno poročanje je sicer del sistema IPS+ in vsebuje večino »običajnih« poslovnih poročil kot so npr.:

- seznam najbolj prodajanih artiklov,
- prodaja po urah (povprečno število strank, promet, minimalni nakup, maksimalni nakup),
- obračanje zalog,
- mirujoče zaloge,
- prodaja po načinih plačila,
- prodaja po dnevih,
- prodaja po poslovnih enotah, regijah in artiklih ...

Poslovno poročanje IPS+-a je tudi orodje, ki omogoča izgradnjo poslovnih prikazov in poročil neodvisno od samega jedra sistema, in predvsem je uporabnik tisti, ki postavlja lastne kriterije (kaj je dobro in kaj ne) v sistem.

IPS+ kot koncentrator podatkov vsebuje tudi vmesnike za izmenjavo podatkov s centralnim sistemom, le-ti pa se prilagodijo centralnemu sistemu. Sistem IPS+ pa lahko preda analitično ali sintetično vse podatke, ki jih ima pri sebi v centralni sistem. Načeloma preda sistem IPS+ v centralni sistem vsaj zakonsko nujno potrebne podatke (zaradi formiranja centralnih davčnih knjig), in sicer:

- prevzeme blaga analitično po poslovnih enotah in dokumentih,
- prodajo blaga zbirno po dnevih in poslovnih enotah in
- analitično prodajo po dokumentih za vse znane kupce in davčne zavezance.

Sam model prenosa se definira na podlagi dogovora med ponudnikom zunanjega izvajanja in naročnikom, kjer se opredelijo tudi potrebe centralnega sistema.

3.5.2. Maloprodajni sistem - MPS+

MPS+ je sistem, ki je namenjen pokrivanju poslovanja posameznega bencinskega servisa. Namenjen je torej pokrivanju dislociranih prodajnih enot. Sistem se preko različnih parametrov prilagaja različnim potrebam in zahtevam bencinskih servisov, kjer lahko ti (Ponudba zunanjega izvajanja za podjetje MOL Slovenija d.o.o., 2006, str. 21):

- izvajajo samo prodajo, samo nabavo in ostale poslovne knjige vodi v centralnem sistemu IPS+,

- izvajajo tako nabavo kot prodajo, kjer pa nima možnosti vpliva na spremembe prodajnih pogojev (le-ti se definirajo centralno, trgovina v bistvu prevzema blago samo količinsko oziroma potrjuje količinske prevzeme blaga),
- predstavljajo popolnoma samostojno prodajno enoto, kjer lahko poslovodja samodejno odloča o nabavi blaga, formira prodajne cene artiklov, vrši prodajo, ...

Bencinski servis je samostojna prodajna enota, ki spremlja kompletno blagovno poslovanje, od vhoda blaga v bencinski servis do prodaje le-tega. Na lastnem sistemu MPS+ ima nameščene vse module, ki pokrivajo nabavo, prodajo, medskladiščne premike, inventure, popise blaga ... Podatki se v upravo prenašajo zgolj zaradi analiz in poslovnega nadzora sistema maloprodaje ter formiranja zbirnih temeljnic za potrebe finančnega knjigovodstva.

Sestavljata ga dva osnovna modula:

- sistem MPS+, ki deluje z namenom pokritja zaledne trgovine in
- sistem POS, ki deluje v funkciji blagajniške prodaje.

Sistem omogoča izvoz podatkov na enkrat (v številčni ali grafični obliki), prenos v Microsoft Office⁹ orodja ter izpisovanje na tiskalnik.

Osnovna funkcija sistema MPS+ je nadzor nad maloprodajo na sami prodajni lokaciji ter mrežna komunikacija s centralnim sistemom podjetja. Sam sistem MPS+ vsebuje tri vsebinske nivoje, in sicer:

- naročila in prevzem blaga,
- zaloge ter
- blagajno.

Ob izmenjavi podatkov z upravo oziroma centralnim sistemom IPS+ sistem uporabniku v obliki obvestila poda informacijo o:

- spremenjenih cenah,
- novih artiklih,
- novih kupcev ter
- najavljenih akcijah s pričetki in prenehanjih akcijskih cenikov, internih obvestil in okrožnicah, ki jih vpišejo uporabniki v centralni sistem.

3.5.3. Sistem GASOLINE KONTROLER ter sistem GASTRO+

»Gasoline kontroler« je plod dela Actual-ovih informatikov in primarno služi komunikaciji s črpalkami, dodatno pa tudi komunikaciji s »totemi«¹⁰. Sistem »gastro+« je po funkcionalni

⁹ Program, razvit s strani podjetja Microsoft, namenjen pisarniškem delu (pisanje besedil, izdelava tabel, kalkulacij, ...).

plati precej drugačen od sistema »gasoline kontroler«, saj služi predvsem pokrivanju in omogočanju delovanja okrepčevalnice poleg bencinskega servisa.

3.5.3.1. Sistem Gasoline kontroler

Sistem omogoča dvosmerno komunikacijo blagajne s črpalkami. Dodatna funkcija, ki jo opravlja oziroma omogoča, je povezava s »totemi« in avtomatično spreminjanje prodajnih cen. Gre za popoln avtomatizem spremembe cene, saj se cena se najavi iz uprave in v trenutku prevzema (potrditve cene – del otvoritve poslovnega dne) v sistem MPS+ se že sprožijo avtomatične spremembe cen na »totemih« ter črpalkah (Ponudba zunanjega izvajanja za podjetje MOL Slovenija d.o.o., 2006, str. 31).

3.5.3.2. Sistem Gastro +

Sistem Gastro+ je sistem za pokritje gostinske dejavnosti znotraj bencinskega servisa. Gre za samostojno aplikacijo s svojo podatkovno bazo, saj omogoča drugačne tipe obračuna in ima ločene prodajne asortimane. Kljub temu pa je fizično locirana na isti strežnik kot blagajne bencinskega servisa in se lahko uporablja na vseh blagajnah lokalnega omrežja bencinskega servisa, če se seveda to dovoli s strani administratorja, odgovorne osebe (Ponudba zunanjega izvajanja za podjetje MOL Slovenija d.o.o., 2006, str. 31).

Sistem pokriva prodajo »nesestavljenih« artiklov (trgovsko blago) in prodajo sestavljenih artiklov. V sistem je vključen modul za sestavo artiklov (normativov) in modul kalkulacij. Zaloge se za trgovsko blago razknjižujejo sproti, za sestavljene artikle pa preko »materialnega« obračuna minimalno enkrat dnevno (ob zaključku dneva) ali po potrebi tudi na zahtevo uporabnika.

V sistem so vključena praktično vsa poročila, ki so potrebna za obvladovanje gostinske dejavnosti. Dobra plat sistema »Gastro+« je tudi omogočena prednastavitev hitrih tipk (prilagojene tipkovnice) ter klasična prodaja preko kratkih kod artiklov. Za prilagoditev tipkovnic (hitrih tipk) je v tem primeru zadolženo podjetje Actual, ki le-te usposobi tako, kot zahteva podjetje MOL.

Kot že rečeno, je sistem vsebinsko ločen na nivoju različnih šifrantov artiklov tako, da je s tem tudi onemogočena prodaja trgovskega blaga, ki se nahaja v prodajalni bencinskega servisa, v baru in obratno.

¹⁰ Osvetljeni, pokončno stoječi cenik naftnih derivatov, lociran pred bencinskim servisom.

3.6. STROJNA OPREMA, KI JE PREDMET ZUNANJEGA IZVAJANJA

Ponudba podjetja Actual zajema zunanje izvajanje bencinskih servisov tudi z vidika strojne opreme. Le-ta se velikokrat določi s strani ponudnika, upoštevajoč potrebe naročnika. Tako se je tudi v tem primeru strojno opremo izbralo na podlagi predhodnega dogovora med podjetjem Actual in podjetjem MOL.

Ponujena in končno sprejeta strojna oprema s strani podjetja MOL, ki je predmet zunanjega izvajanja, je sledeča:

- o IBM strežnik na vsaki lokaciji,
- o IBM delovne postaje,
- o komunikacijska oprema podjetja CISCO,
- o čitalci črtne kode znamke SYMBOL,
- o tiskalniki znamke EPSON,
- o monitorji znamke SONY,
- o tipkovnice podjetja TIPRO,
- o Gasoline kontroler¹¹,
- o Microsoft OS Windows XP¹² in
- o Microsoft Office 2003.

Ker podjetje Actual posluje pretežno z opremo IBM, je tudi delovanje centralnega sistema zagotovljeno na IBM strežniški infrastrukturi. Povezava oddaljenih enot poteka preko ADSL¹³ komunikacijskega protokola, varnost te povezave pa je zagotovljena preko VPN¹⁴. V primeru, da je bencinski servis vključen v intranet, ima lahko na voljo vse aplikacije, ki mu jih dovoljuje lastnik. Torej načeloma tudi elektronsko pošto, če je to del poslovnega pravila. Za zaščito pred vdori z interneta, virusi, »spam-om« in ostalim skrbijo požarni zidovi, protivirusni programi ...

Oprema je v zgornjih alinejah le površno opisana. Podrobneje, se pravi količinske potrebe posameznega bencinskega servisa ter cenovno plat posameznih postavk, pa bom predstavil v nadaljevanju, ko bom zunanje izvajanje tudi finančno opredelil.

¹¹ Sistem razvit s strani podjetja Actual I.T. d.o.o., za potrebe bencinskih servisov in omogoča medsebojno komunikacijo med črpalkami in blagajno.

¹² Operacijski sistem podjetja Microsoft

¹³ Kratica, ki predstavlja tehnologijo za hiter prenos podatkov preko običajnih telefonskih linij (ang. Asymmetric Digital Subscriber Line).

¹⁴ Zasebno omrežje, ki uporablja hrbtnično omrežje za dostop do oddaljenih lokacij oziroma uporabnikov (ang. Virtual Private Networking).

3.6.1. Vzdrževanje

Kot ključni dejavnik zunanjega izvajanja se poleg samega izvajanja posla in morebitne izposoje strojne opreme pojavlja tudi vzdrževanje tako strojnega kot tudi programskega dela zunanjega izvajanja. Le-to mora potekati v smeri, ki omogoča nemoteno delovanje, v mojem primeru posameznega bencinskega servisa, oziroma ga v čim manjši meri omejuje in ovira.

V ta namen se na strani ponudnika pojavlja strokovni kader, ki ga ponuja podjetje Actual za potrebe podjetja MOL in je naročniku na voljo vsak delovni dan med 6. in 21. uro. V primeru izven delovnih dni ter prazničnih dni je zagotovljeno tudi štiriindvajseturno dežurstvo. Omenjeno dežurstvo se koristi tudi za prijavo napak, in sicer v času od 21. pa do 6. ure (Ponudba zunanjega izvajanja za podjetje MOL Slovenija d.o.o., 2006, str. 34).

V primeru uničenja strojne in programske opreme, ki je potrebna za nemoteno delovanje bencinskega sistema oziroma aplikacije MPS+, zaradi naravne nesreče ali namernega uničenja, podjetje Actual zagotavlja vzpostavitev dogovorjenih ravni storitev v času, ki ga za dobavo in montažo nadomestne strojne in programske opreme zagotavlja dobavitelj, povečanem za potreben čas montaže ter vzpostavitve omenjene opreme.

3.6.1.1. Vzdrževanje strojne opreme

Vzdrževanje strojne opreme zadeva področje fizične opreme, ki se nahaja na MOL-ovih bencinskih servisih, ki sem jo opredelil že v predhodnem razdelku.

V samo ceno storitve je vključeno tudi že prej omenjeno dežurstvo od 6. do 21. ure vsak delovnik, medtem ko pa je v nočnih urah in med prazniki naročniku na voljo dežurni sistemski tehnik. Sam odzivni čas in odprava napake sta vezana na resnost napake. Kako resna je napaka in kako hitro bo le-ta odpravljena, je vnaprej določeno s klasifikacijo napak, ki jo bom opredelil v nadaljevanju.

Ponudnik storitve ne zagotavlja vzdrževanja strojne opreme samo na bencinskih servisih, ampak tudi na lastnih lokacijah, saj se centralna strežniška in komunikacijska infrastruktura nahaja v prostorih podjetja Actual.

3.6.1.2. Vzdrževanje programske opreme

Kar zadeva področje programske opreme je v ceno vzdrževanja vključen tudi »help desk« oziroma podpora uporabnikom, in sicer od 6. do 21. ure vsak delovnik. Pri postavitvi sistema na bencinski servis je v ceno vračunano šolanje uporabnikov ter pomoč pri dveh zaključkih dneva. Glede na to, da se tehnologija zlasti na informacijskem področju izboljšuje iz dneva v

dan, je v ceno storitve vključenih tudi omejeno število nadgradenj strojne opreme, v primeru podjetja MOL šest nadgradenj letno (Ponudba zunanjega izvajanja za podjetje MOL Slovenija d.o.o., 2006, str. 35).

Tudi v tem primeru se za odpravo napak uporabljajo enake specifikacije in zahteve kot sem jih navedel že za primer strojne opreme.

Pri vzdrževanju programske opreme bi rad omenil tudi področje varnosti, tako podatkov kot tudi celotnega poslovanja. Glede na to, da so podatki poslovanja izrednega pomena za naročnika, so le-ti zavarovani. Pri tem ne gre za vrednostno zavarovanje, temveč za skrbno hranjenje podatkov oziroma varnostnih kopij s strani ponudnika storitev za določen čas. Tako podjetje Actual zagotavlja, v primeru neželene izgube podatkov, sposobnost povrnitve le-teh za obdobje preteklih 14 dni.

3.6.2. Klasifikacija napak, postopki za prijavo ter njihovo reševanje

Resnost napake se razdeli v štiri kategorije glede na vpliv, ki ga ima napaka na poslovanje bencinskega servisa. Razdelitev v posamezno kategorijo je pristojnost dežurnega tehnika, ki pa ima obvezo, da prioriteto napake sporoči osebi, katera je sprožila klic (Ponudba zunanjega izvajanja za podjetje MOL Slovenija d.o.o, 2006, str. 35).

Tabela 2: Klasifikacija napak

Prioriteta	1	2	3	4
Vpliv na poslovanje	V celoti onemogočena prodaja, ki je ugotovljena s skupnim postopkom diagnosticiranja serviserja in osebe, ki je klicala	Delno motena prodaja na način, da napaka bistveno vpliva na prodajo	Napaka v manjši meri vpliva na prodajo	Prijavljena napaka je posledica nepravilnega ravnanja z opremo ali malomarnosti
Prioriteta prijavljene napake	Najvišja	Velika	Majhna	Ne prizna se kot del pogodbenega vzdrževanja
Čas za odpravo napake, ki se meri od definiranega začetka roka za odpravo napake	8 ur	Do konca prvega naslednjega delovnega dneva	Najkasneje v roku 4 delovnih dni	Obvestilo odgovorni osebi naročnika s katero se dogovori način nadaljnega obravnavanje

Vir: Ponudba zunanjega izvajanja za podjetje MOL Slovenija d.o.o, 2006, str. 35.

Stroške odprave napak razvrščenih v 1., 2. in 3. prioriteto krije v celoti podjetje Actual, medtem ko pa napake razvrščene v 4. prioriteto obračunava ponudnik po posebnem ceniku, ki je naveden v obliki Tabele 3 (glej Tab. 3).

Tabela 3: Cenik obračunavanja napak razvrščenih v 4. prioriteto

Profil tehnika	Cena / uro (brez DDV)	Cena za naduro (brez DDV) (med 16.00 in 22.00)	Cena nadur v nočnem času, med prazniki in nedeljami (brez DDV)
Sistemski tehnik	29,29 €	38,08 €	43,94 €

Vir: Interni cenik storitev – urne postavke tehnikov podjetja Actual I.T. d.o.o., 2007, str. 1.

3.6.2.1. Postopek prijave napake

Pri napakah prioritete 4 se obračunava tudi stroške prevoza tehnikov do lokacije. Strošek sestoji iz kilometrine, ki se obračuna po dejanski porabi, za ceno prevoženega kilometra pa se uporablja zakonsko določena cena.

Poleg klasifikacije napak je potrebno opredeliti tudi sam postopek prijave le-teh. Formalni postopek prijave tako sestoji iz naslednjih dveh korakov:

- prvi del je telefonski klic na dežurno telefonsko številko,
- drugi del je pisna prijava po e-mailu ali po fax-u.

Po prijavi napake sledi ukrepanje ponudnika storitve z namenom odprave le-te. V primeru, da je potrebna fizična intervencija na lokacijo, se zahteva pisni dokument, zahteva za intervencijo, s strani naročnika. Sam rok odprave napake začne teči, v tem primeru, od trenutka prejema omenjene pisne prijave.

V primeru, da pisne zahteve ni možno poslati zaradi motenj v komunikacijskem omrežju ali drugih tehničnih težav, je naročnik dolžan podpisati samo pisni nalog.

Rok za odpravo napake prijavljene med 21. in 6. uro med delovnim dnevom prične teči šele ob 6. uri zjutraj naslednjega dne.

3.6.2.2. Postopek odpravljanja napake

Postopek odpravljanja prijavljene napake sestoji iz naslednjih korakov (Ponudba zunanega izvajanja za podjetje MOL Slovenija d.o.o., 2006, str. 35):

- Po prijemu prijave napake začne izvajalec s postopkom diagnosticiranja in poskusom reševanja napake na daljavo.

- Pri postopku se pooblaščen oseba, na strani naročnika, zavezuje aktivno sodelovati in nuditi potrebne podatke, ki jih izvajalec potrebuje za čim hitrejšo odpravo napake.
- V primeru, da je prodaja v celoti onemogočena, izvajalec pristopi k fizični intervenciji.
- Izvajalec ima pravico presoje o nujnosti fizične intervencije na lokaciji. V primerih motene prodaje, se izvajalec lahko odloči, da bo napako reševal v času delovnih ur oziroma takoj, ko bo to mogoče. Izvajalec o tem obvesti osebo, ki je napako prijavila oziroma odgovorno osebo na lokaciji.

4. STROŠKOVNA VREDNOST ZUNANJEGA IZVAJANJA ZA PODJETJE MOL SLOVENIJA D.O.O.

V tekočem razdelku bom vrednostno oziroma stroškovno predstavil zgornje zahteve in iz slednjega izpeljal svojo hipotezo o upravičenosti zunanjega izvajanja na informacijskem področju z vidika naročniškega podjetja na primeru podjetja MOL.

V sledečih podrazdelkih bom tako predstavil dve varianti zunanjega izvajanja, in sicer celotno in delno zunanje izvajanje. Slednji bom najprej opredelil besedno, nato pa stroškovno oziroma vrednostno.

4.1. PRIMER CELOTNEGA ZUNANJEGA IZVAJANJA S STROŠKOVNEGA VIDIKA

V primeru celotnega zunanjega izvajanja je govora tako o programskem kot tudi strojnem zunanjem izvajanju. V mojem primeru ponudnik storitve, podjetje Actual, ponuja naročniku, podjetju MOL, bodisi programsko podporo bodisi strojno opremo. V spodnji tabeli (glej Tab. 4) so navedeni stroški najema posameznih komponent, vključno s pripadajočimi podpornimi programi in aplikacijami.

Tabela 4: Stroškovna shema celotnega zunanjega izvajanja

OPIS	Cena na bencinski servis na mesec (brez DDV)
BS (STREŽNIK + 2 BLAGAJNI)	555,00 €
CENTRALNI SISTEM	148,00 €
OPCIJE	
GASTRO z eno blagajno	49,00 €

Vir: Ponudba zunanjega izvajanja za podjetje MOL Slovenija d.o.o., 2006, str. 39.

Vrednost je ocenjena na enoto bencinski servis (v tabelah zapisano kot BS). Zajema strojno, komunikacijsko in sistemsko opremo, programsko opremo in vzdrževanje tako strojne kot tudi programske opreme.

Vzdrževanje zajema vzdrževanje same strojne opreme in podporo zakonskim spremembam pri programski opremi. V ceni je zajeto tudi do šest distribucij nadgradenj letno na vse lokacije.

Za podrobnejši prikaz stroškovne vrednosti najema opreme za posamezen bencinski servis naj povem, da vključuje vsak MOL-ov bencinski servis poleg strežnika in centralnega sistema še dve blagajni in »gastro«-okrepčevalnico z eno blagajno.

Celotno zunanje izvajanje predstavlja strošek za podjetje MOL v višini 752,00 evrov na mesec, v kar je vključena nabava strojne in programske opreme, nabava MPS+ aplikacije za bencinski servis ter vzdrževanje celotnega informacijskega področja posameznega bencinskega servisa.

4.2. PRIMER DELNEGA ZUNANJEGA IZVAJANJA S STROŠKOVNEGA VIDIKA

Alternativa celotnemu zunanjemu izvajanju je delno zunanje izvajanje. Le-to je zamišljeno tako, da si naročnik zunanjega izvajanja, v mojem primeru podjetje MOL, samo priskrbi oziroma kupi strojno opremo.

Ker zagotovi ponudnik storitve v primeru celotnega zunanjega izvajanja tudi določeno rezervno opremo, ki more biti zagotovljena za namene ohranjanja zanesljivosti poslovanja v primeru izpada določene strojne opreme, se zahteva le-to tudi pri delnem zunanjem izvajanju. V tem primeru je naročnik storitve primoran nabaviti in vzdrževati na lastne stroške neko minimalno varnostno zalogo strojne opreme. Za konkreten primer je po ocenah systemskega in tehničnega oddelka v podjetju Actual to minimalno 5% vse instalirane opreme oziroma minimum opremo za 1 bencinski servis.

V kolikor pride do okvare strojne opreme na bencinskem servisu poskrbi podjetje Actual za servisiranje le-te. V tem primeru se pred popravilom strojne opreme na podlagi predhodne ocene servisnih storitev skupno, naročnik in ponudnik, odločita, ali se oprema popravi ali ne. Izjemo predstavlja tudi garancijska doba strojne opreme, saj če je oprema še v garanciji nima podjetje MOL nikakršnih dodatnih stroškov.

V spodnji tabeli (glej Tab. 5) so navedeni stroški nakupa potrebne strojne opreme, ki omogoča nemoteno delovanje programske opreme na bencinskem servisu in jih v primeru delnega zunanjenja izvajanja v celoti krije naročnik storitve.

Tabela 5: Potrebna oprema za obratovanje bencinskega servisa (strežnik + 2x blagajna)

Opis materiala	Količina	Cena / kos (brez DDV)	SKUPAJ
STREŽNIK IBM X206	1	903,40 €	903,40 €
POMNILNIK IBM 512MB PC3200	1	99,20 €	99,20 €
DISK IBM 72 GB	2	220,40 €	440,80 €
IBM DVD-ROM ČRNI	1	43,80 €	43,80 €
DSP WINDOWS XP PROF	1	113,80 €	113,80 €
DSP MS OFFICE 2003	1	252,70 €	252,70 €
TISKALNIK LASER EPSON EPL 6200	1	225,60 €	225,60 €
PODALJŠANA GARANCIJA ZA EPSON EPL 6200	1	62,10 €	62,10 €
MONITOR SONY 17" LCD S75A	3	208,60 €	625,80 €
PC IBM M52	2	734,80 €	1468,60 €
ČITALNIK SYMBOL PROJ-LASE	2	284,40 €	568,80 €
TISKALNIK EPSON TM-T88IV	2	340,90 €	681,80 €
KABEL EPSON ZA TM SERIJSKI 9 – 25	2	8,60 €	17,20 €
PODALJŠANA GARANCIJA EPSON TM-T88IV	2	81,20 €	162,40 €
EKRANČEK ZA EPSON TM950	2	213,30 €	426,60 €
RUTER ¹⁵ CISCO 1812	1	695,70 €	695,70 €
KONTROLER	1	4.200,00 €	4.200,00 €
DITEL KARTICE	4	195,20 €	780,80 €
PC – POS KABEL	2	8,30 €	16,60 €
KABEL ZA EKTRANČEK EPSON	2	5,20 €	10,40 €
PREDAL ZA DENAR CR 4100	2	51,40 €	102,80 €
SKUPAJ:			11.898,90 €

Vir: Interni cenik strojne opreme podjetja Actual I.T. d.o.o., 2007, str. 2.

V Tabeli 5 (glej Tab. 5), je tako stroškovno prikazan celotni izdatek, ki ga ima podjetje MOL za strojno vzpostavitev oziroma zagon enega bencinskega servisa. Le-ta vključuje en strežnik s pripadajočo opremo ter dve blagajni, ki sta s točilnim mestom, »črpalkami«, povezani preko »kontrolerja¹⁶«. Slednji je rezultat razvojnega dela podjetja Actual in služi predvsem prenosu podatkov med blagajnami bencinskega servisa ter samimi »črpalkami«.

»Kontroler« sestoji iz naslednjih komponent:

- 2x tipkovnica za blagajno,

¹⁵ Usmerjevalnik

¹⁶ Kartica, ki usklajuje delovanje vseh črpalk na posameznem bencinskem servisu s posamezno blagajno.

- 1x komunikacijska omarica »KO1¹⁷« in
- 1x »kontroler« kartica z licenco.

Zgoraj omenjeni »kontroler« je bil razvit s strani podjetja Actual najprej za potrebe bencinskih servisov podjetja OMV Slovenija d.o.o., kasneje pa še prilagojen za potrebe podjetja MOL. Predhodna varianta, ki je bila in je še vedno prisotna na slovenskem tržišču, je »marketer«¹⁸, ki služi enakemu namenu kot »kontroler«, vendar je njegova konfiguracija mnogo bolj zapletena ter cenovno zahtevnejša. Cena »marketerja« tako predstavlja nekje dvakratno ceno »kontrolerja«.

Actual-ove ponujene cene strojne opreme, ki so opisane v Tabeli 5 (glej Tab. 5, na str. 31), odražajo dejansko stanje na tržišču in niso podvržene visokim pribitkom s strani podjetja Actual, saj se le-to zavzema predvsem za prodajo in vzdrževanje programske opreme. Strojna oprema predstavlja tako le nujni vmesni korak, ki mora biti narejen, če se želi vpeljati določeno programsko opremo. Iz tega razloga se za ključne stranke, kot je npr. podjetje MOL, ki se poslužuje celotnega zunanjšega izvajanja, določa zelo nizka prodajna marža.

Tabela 6: Potrebna oprema za »gastro«

Opis materiala	Količina	Cena / kos (brez DDV)	SKUPAJ
PC IBM M52	1	734,80 €	734,80 €
TISKALNIK EPSON TM-T88IV	1	340,90 €	340,90 €
KABEL EPSON ZA TM SERIJSKI 9 – 25	1	8,60 €	8,60 €
PODALJŠANA GARANCIJA EPSON TM-T88IV	1	81,20 €	81,20 €
TIPKOVNICA MID 128 USB	1	186,90 €	186,90 €
MONITOR SONY 17" LCD S75A	1	208,60 €	208,60 €
PREDAL ZA DENAR CR 4100	1	51,40 €	51,40 €
SKUPAJ:			1.612,40 €

Vir: Interni cenik strojne opreme podjetja Actual I.T. d.o.o., 2007, str. 2.

Zgornja tabela (glej Tab. 6) predstavlja konfiguracijo strojne opreme, ki omogoča delovanje okrepčevalnice na bencinskem servisu.

Pri delnem zunanjem izvajanju se torej stroški nakupa strojne opreme prevalijo na naročnika storitve, kar pa ostane v okrilju ponudnika je odgovornost za vzdrževanje komunikacije ter za vzdrževanje in delovanje bencinskega servisa potrebne systemske ter programske opreme, vključno s strojno opremo.

¹⁷ Komunikacijska omarica, razvita za potrebe podjetja Actual I.T. d.o.o. s strani slovenskega podjetja Ditel d.o.o. Predstavlja vmesni, povezovalni člen med črpalkami in blagajnami v »Gasoline kontrolerju«.

¹⁸ Sistem, ki omogoča medsebojno komunikacijo med črpalkami in blagajno, istočasno pa predstavlja alternativo Gasoline kontrolerju.

Tabela 7: Cenik za delno zunanje izvajanje

OPIS	Cena na bencinski servis na mesec (brez DDV)
BS	202,00 €
CENTRALNI SISTEM	148,00 €

Legenda:

BS - bencinski servis

Vir: Ponudba zunajega izvajanja za podjetje MOL Slovenija d.o.o., 2006, str. 41.

4.3. PRIMER ZUNANJEGA IZVAJANJA CELOTNEGA SISTEMA BREZ APLIKACIJE MPS+

Pri omenjeni varianti delnega zunanjega izvajanja celotno strojno opremo in delno programsko ter sistemsko opremo, kot so npr. MS Windows-i in MS Office-i, priskrbi in vzdržuje ponudnik storitve, v tem primeru podjetje Actual. Področje katerega ne vzdržuje je področje aplikacije MPS+.

Tabela 8: Cenik delnega zunanjega izvajanja celotnega sistema brez MPS+

OPIS	Cena na bencinski servis (brez DDV)
CENA LICENCE MPS+ na BS (enkratno plačilo)	3.000,00 € /obdobje 5 let
VZDRŽEVANJE LICENCE (18% vrednosti licence na leto)	45,00 € /mesec na BS

Legenda:

BS - bencinski servis

Vir: Ponudba zunajega izvajanja za podjetje MOL Slovenija d.o.o., 2006, str. 44.

Tabela 9: Cenik zunanjega izvajanja celotne strojne in programske opreme brez aplikacije MPS+

OPIS	Cena na bencinski servis na mesec (brez DDV)
BS	355,00 €
CENTRALNI SISTEM	148,00 €
OPCIJE	
GASTRO z eno blagajno	49,00 €

Legenda:

BS - bencinski servis

Vir: Ponudba zunajega izvajanja za podjetje MOL Slovenija d.o.o., 2006, str. 44.

V vseh zgoraj obravnavanih variantah zunanjega izvajanja je cena brez DDV in vključuje pokrivanje oziroma delovanje enega bencinskega servisa. Glede na to, da ima podjetje MOL v Sloveniji deset bencinskih servisov, je potrebno dobljene zneske pomnožiti z deset, da

dobimo celotni strošek zunanjega izvajanja za naročniško podjetje. Za lažjo nadaljnjo stroškovno primerjavo zunanjega izvajanja z lastnim izvajanjem se bom tako kot do sedaj tudi v nadaljevanju osredotočil zgolj na posamezni bencinski servis in se tako izognil nepotrebnemu množenju zneskov, ki ne pripomore k dosegu cilja moje diplomske naloge.

Pri vseh oblikah zunanjega izvajanja je potrebno poudariti, da je le prilagojeno določenim pogojem, ki se seveda določijo v medsebojni pogodbi. Sem spada tudi pogoj, da se zunanje izvajanje v kakršnikoli od zgoraj navedenih oblik izvrši samo pod pogojem, da se le-to sklene za določeno obdobje. V obravnavanem primeru je to obdobje petih let.

Pomemben dejavnik predstavlja tudi cenovna plat zunanjega izvajanja. Samo ceno posameznih postavk zunanjega izvajanja v začetku medsebojno uskladi ponudnik in naročnik.

V kolikor se obseg zahtev naročnika spremeni, ponudnik spremembo obsega del ovrednoti ter novo vrednost predhodno uskladi z naročnikom.

Vsi ostali stroški, ki se morebiti v času projekta pojavijo (potovanja na druge lokacije, stroški prenočitve, nadurno delo, ...) se obračunajo posebej na podlagi predhodnega dogovora med ponudnikom zunanjega izvajanja in naročnikom.

Rad bi poudaril tudi dejstvo, da se zgoraj navedene rešitve in variante zunanjega izvajanja nanašajo na konkretni, obravnavani primer. Cenovna plat je podobno kot same oblike zunanjega izvajanja tudi specifična za primer podjetja MOL in ne predstavlja splošnih pogojev in kriterijev za vpeljavo in odločitev glede samega zunanjega izvajanja. Izbrani primer služi predvsem stroškovni primerjavi zunanjega ter lastnega izvajanja na informacijskem področju.

Samo cenovno upravičenost predhodno predstavljenih in izračunanih stroškov imam namen predstaviti v naslednjem razdelku, kjer bom izdelal primerjalno cenovno analizo zunanjega izvajanja, tako delnega kot tudi celotnega, ter lastnega vzdrževanja in razvijanja.

4.4. STROŠKOVNA PRIMERJAVA LASTNEGA VZDRŽEVANJA IN NAKUPA Z ZUNANJIM IZVAJANJEM

Upoštevati in obdelati imam namen tako področje delnega kot tudi celotnega zunanjega izvajanja. Obe varianti bom tako primerjal z lastnim izvajanjem, upoštevajoč realne stroške nakupa potrebne opreme bodisi strojne bodisi programske oziroma systemske.

Pomembno stroškovno komponento bo predstavljal tudi dejavnik intervencij oziroma storitev podpore uporabnikom, katere imam namen vključiti v analizo. Gre za primere, ki so povezani s prekinitvijo poslovanja bencinskega servisa. Le-ti so posledica neustreznega delovanja ali celo nedelovanja strojne oziroma programske opreme in se jih more, za dobrobit bencinskega servisa, čim prej odpraviti. V ta namen se podjetje lahko odloči za vzdrževanje lastne systemske ekipe, podpore uporabnikom oziroma prepusti celotno področje vzdrževanja v zunanje izvajanje. Tako v prvem kot tudi v drugem primeru se lahko podjetje zanaša na hitro reakcijo v primeru pojava napake in omogoča čim prejšnjo nadaljevanje poslovanja bencinskega servisa. Glavna dejavnika, ki omenjeni varianti razlikujeta, sta hitrost ter kakovost intervencije in pa cena vzdrževanja podpore uporabnikov kot enote v podjetju.

Celotna stroškovna analiza je zasnovana na enoti bencinski servis, ki sestoji iz ene pisarne, dveh blagajn in okrepčevalnice, časovno pa bom celotno zadevo omejil na amortizacijsko obdobje strojne opreme, ki znaša tri leta. Na podlagi tega bom dobil celotni triletni strošek zunanjega izvajanja za vsako posamezno varianto zunanjega izvajanja informacijskih storitev na primeru podjetja MOL. Dobljen strošek bom tako zaradi lažje interpretacije rezultatov predstavil mesečno. Enak postopek bom uporabil tudi za primer lastnega izvajanja in nakupa opreme.

4.4.1. Stroškovna vrednost delnega zunanjega izvajanja

V primeru delnega zunanjega izvajanja in na podlagi predhodno navedenih cen strojne opreme v Tabeli 5 (glej Tab. 5, na str. 31), ugotovimo da znaša strošek nakupa strojne opreme za posamezen bencinski servis 13.511,30 evrov. Upoštevajoči predhodno predstavljene tabele lahko hitro ugotovimo, da sestoji dobljena vrednost strojne opreme iz cene nakupa opreme za pisarno in dveh blagajn, vključno z vso potrebno opremo za povezavo z črpalkami, na bencinskem servisu ter opreme za »gastro«.

Ker gre za delno zunanje izvajanje so v tem primeru programska in systemska oprema podvržene zunanjemu izvajanju. Strošek tovrstnega zunanjega izvajanja znaša kot predhodno zapisano 350,00 evrov mesečno, in sicer 202,00 evra za programsko opremo bencinskega servisa ter 148,00 evrov za centralni sistem. Pri tem naj poudarim, da se programska oprema nabavi in vzdržuje na stroške podjetja Actual, podjetje MOL pa le plačuje tako rečeno mesečno najemnino.

Finančno gledano sestoji strošek obratovanja posameznega bencinskega servisa za obdobje treh let s tega vidika, v primeru tovrstne oblike zunanjega izvajanja, iz 12.600,00 evrov najemnine ter 13.511,30 evrov nakupa strojne opreme, kar skupaj znaša 26.111,30 evrov. V zgornje stroške je vključeno tudi vzdrževanje strojne in programske opreme, kamor sodijo tudi intervencije, katere imajo seveda glede na stopnjo napake ustrezni urgentni nivo.

4.4.2. Stroškovna vrednost zunanjega izvajanja brez aplikacije MPS+

Kot dodatna varianta delnega zunanjega izvajanja se pojavlja tudi zunanje izvajanje brez aplikacije MPS+. Le-to je možno posebej kupiti tako kot strojno opremo, vendar je zanj potrebno plačevati tudi licenčnino. Slednja varianta je bila oblikovana ravno za potrebe podjetja MOL in dopolnjuje paleto možnih oblik zunanjega izvajanja informacijskih storitev, ki jih nudi podjetje Actual.

Strošek tako sestoji iz mesečne najemnine za strojno opremo bencinskega servisa in »gastro«, ki znaša 404,00 evre ter vzdrževanja centralnega sistema, ki znaša 148,00 evrov. Skupaj to mesečno nanese 552,00 evrov, kar za obdobje treh let pomeni 19.872,00. Dodaten strošek pa v tem primeru predstavlja še aplikacija MPS+, katero je potrebno kupiti, cena aplikacije pa znaša 3.000,00 evrov. K ceni je potrebno prišteti še stroške vzdrževanja omenjene licence, ki predstavljajo 18 % vrednosti MPS+ licence letno oziroma 45,00 evrov mesečno. K skupnemu strošku je tako potrebno prišteti še 3.000,00 evrov nakupa aplikacije MPS+ ter 1.620,00 evrov triletnega vzdrževanja aplikacij, k temu pa so prišteti tudi stroški intervencij.

Skupni strošek tovrstnega zunanjega izvajanja znaša torej 24.492,00 evrov za obdobje treh let.

4.4.3. Stroškovna vrednost celotnega zunanjega izvajanja

V tem primeru podjetje MOL v celoti prepusti informacijsko področje, tako z vidika strojne kot tudi programske in aplikacijske opreme, zunanjemu izvajalcu, podjetju Actual.

Stroškovno gledano znašajo izdatki podjetja MOL za informacijsko področje poslovanja 752,00 evrov mesečno. Strošek sestoji iz najemnine za strojno opremo bencinskega servisa 555,00 evrov, najemnine za »gastro« 49,00 evrov ter iz vzpostavitve in vzdrževanja centralnega sistema, ki znaša 148,00 evrov. V ceno je vključena tudi vzpostavitev in vzdrževanje MPS+ sistema.

Celotni strošek samega poslovanje posameznega bencinskega servisa znaša tako 742,00 evrov mesečno, kar predstavlja v obdobju treh let strošek v višini 27.072,00 evrov.

Pomembno je tudi že prej omenjeno dejstvo, da je v vseh treh oblikah zunanjega izvajanja zagotovljeno vzdrževanje celotne opreme, bodisi strojne bodisi programske. Poleg tega pa je v primeru zunanjega izvajanja znižan strošek centralne strežniške in komunikacijske opreme, saj se le ta nahaja v prostorih podjetja Actual. Pomembno je tudi dejstvo, da je ta oprema nabavljena in uporabljena za več strank, tako da se strošek uporabe deli na število deležnih strank. Ravno tako velja za stroške varovanja, hlajenja strežniške opreme, lokacije, električne energije ...

4.4.4. Stroškovna vrednost lastnega izvajanja

V primeru lastnega izvajanja bi bilo podjetje MOL primorano k nakupu celotnega aplikacijskega, strojnega ter programskega dela. Omenjeni strošek bi tako znašal 13.511,30 evrov za nakup potrebne opreme, 3.000,00 evrov za nakup MPS+ licence ter 45,00 evrov mesečno za vzdrževanje omenjene licence. Skupaj znaša ta strošek 18.131,30 evrov za triletno obdobje. Zaradi zanesljivosti poslovanja je k stroškom nabave strojne opreme potrebno prišteti še stroške nabave minimalne rezervne opreme, ki se dejansko za potrebe desetih bencinskih servisov ocenjuje na 5% nabavljene opreme, kar dejansko pomeni strošek v višini 675,00 evrov na posamezni bencinski servis. Skupaj tako nanese za strojno in programsko opremo kar 18.806,30 evrov na bencinski servis.

Poleg tega pa bi zanesljivost poslovanja svojih bencinskih servisov, z informacijskega vidika, zagotavljalo in vzdrževalo na lastne stroške. To pomeni, da bi podjetje moralo zaposliti informatika in tako organizirati lastno podporo uporabnikom. Druga možnost je seveda, da se le-to v primeru pojavitve napake obrača na informacijska podjetja, ki bi morebitni problem reševala.

Pri tem je omembe vreden dejavnik odzivni čas, ki je v primeru pogodbe o zunanjem izvajanju vnaprej definiran, kar predstavlja zanesljivost glede odprave napake v dogovorjenem roku, kar seveda lahko rešuje tudi prva varianta, lastne organizacije podpore uporabnikom.

Glede na to, da gre v primeru najema zunanje podpore uporabnikom za nekakšno obliko zunanjega izvajanja in da se le-to ocenjuje na podlagi strokovnih posvetov s srednjim managementom podjetja Actual na 3.000,00 evrov mesečno, sem mnenja, da bi bilo pri razlagi lastnega izvajanja smiselno tako s konceptualnega kot tudi cenovnega vidika upoštevati zaposlitev informatika s strani podjetja MOL. Strošek zaposlitve bi tako za podjetje znašal ocenjenih bruto 2.500,00 evrov mesečno, s predpostavko da bi bila enota za podporo uporabnikom locirana v že obstoječih prostorih podjetja, v primeru druge lokacije je potrebno prišteti še stroške najema prostorov. Tudi prej omenjeni stroški zaposlitve informatika so ocenjeni na podlagi strokovnih posvetov s srednjim managementom podjetja Actual. V podjetju MOL bi zaradi ohranjanja tajnosti podatkov poslovanja, bili prisiljeni zaposliti še varnostnika, ta izdatek pa bi znašal 1.200,00 evrov mesečno.

V primeru zaposlitve lastnega informatika ter varnostnika in vzpostavitve lastne podpore uporabnikom bi za triletno obdobje omenjena stroška nanese 133.200,00 evrov.

Dodatne stroške bi predstavljala tudi centralna strežniška oprema, saj se v primeru zunanjega izvajanja naročniškemu podjetju ponudi strežniško opremo, lokacijo za to opremo vključno z varovanjem in hlajenjem.

Med dodatne stroške, ki jih prinaša strežniška oprema uvrščamo stroške:

- Lokacijo,
- varovanje lokacije,
- hlajenje strežniške opreme,
- električno energijo in
- strežniška oprema (aplikacijski, sistemski strežnik, rezervni strežnik).

Omenjene komponente v primeru lastnega izvajanja zvišujejo stroške, saj jih je potrebno organizirati na lastne stroške, medtem ko pa so v primeru zunanjega izvajanja predvsem stroški strežniške opreme, hlajenja, lokacije, varovanja deljeni s številom strank, ki le-te uporabljajo. Tako predstavlja nabava centralne strežniške opreme v tem primeru velik strošek, čeprav samo podjetje tolikšnih kapacitet ne potrebuje. Cena povprečnega aplikacijskega strežnika, ki omogoča dostop nad pet uporabnikom, znaša slabih 7.000,00 evrov, medtem ko pa nakup strežnika za hranjenje podatkov (baza podatkov) nekje 7.000,00 evrov, odvisno od zahtev podjetja. Zahteve za zaledni strežnik pa so enake zahtevam aplikacijskega strežnika, vendar je k ceni 7.000,00 evrov potrebno dodati še tri LTO enote¹⁹, tri LTO kasete²⁰ za hranjenje podatkov ter aplikacijo za izdelovanje varnostnih kopij. Cenovno gledano sestoji strošek iz 6.000,00 evrov za LTO enote (2.000,00 evrov/enota), 120,00 evrov letno za LTO kasete (40,00 evrov/kaseto) ter 2.000,00 evrov za standardno zaledno aplikacijo kar je bilo ocenjeno na podlagi strokovnega posveta s srednjim managementom podjetja Actual.

Skupni strošek centralne strežniške opreme v tem primeru znaša 29.360,00 evrov in sestoji s treh strežnikov, aplikacije za izdelovanje varnostnih kopij podatkov za LTO enote ter samih LTO enot in kaset.

Hlajenje lahko podjetje organizira z nabavo klimatskih naprav višjega cenovnega razreda, kar cenovno pomeni strošek nekje v višini 2.000,00 evrov vključno z montažo, toliko naj bi bil ocenjen tudi strošek varovanja (alarmne naprave), saj gre za hranjenje zaupnih podatkov, ki tovrstni strošek zahtevajo. Stroški lokacije pa so lahko različni, saj lahko celotno zadevo organizirajo v lastnih prostorih uprave, v primeru najema pa bi lahko upoštevali še dodaten strošek najemnine prostorov za lokacijo podpore uporabnikom in pa za lokacijo sistemske infrastrukture, katerega se lahko ocenjuje na podlagi trenutne ponudbe poslovnih prostorov; na 800,00 evrov mesečno za dva prostora v skupni izmeri 60 m². Omenjeni stroški hlajenja, varovanja in najema lokacije bi tako znašali 4.000,00 evrov za tri leta oziroma 32.800,00 evrov v primeru najema prostorov, kar se ocenjuje na podlagi strokovnega posveta s srednjim managementom podjetja Actual.

¹⁹ Avtomatizirana tračna enota, ki omogoča vstavitve različnega števila kaset za shranjevanje podatkov. Spominska kapaciteta je izredno velika, več TB (ang. Linear Tape Open).

²⁰ Podatkovna kasete, ki se vstavi v tračno enoto (LTO enoto) in služi shranjevanju podatkov.

Kot dodatne storitve je med stroške potrebno dodati tudi računovodske storitve, ki jih v primeru zunanjega izvajanja opravlja podjetje Actual. Zahteve po porastu tovrstne storitve se skrivajo v povečanem številu vodenih osnovnih sredstev ter večjemu številu zaposlenih. Omenjene stroške tako ocenjujem na 100,00 evrov mesečno, kar pomeni 3.600,00 evrov za triletno obdobje.

Celotni strošek lastnega izvajanja tako v triletnem obdobju znaša 188.966,30 evrov, kamor so vključeni stroški nabave lastne opreme in rezerve, aplikacije MPS+ in njeno vzdrževanje, nabava centralne strežniške infrastrukture, organiziranje hlajenja, varovanja ... ter zaposlitev lastnega informatika.

V primeru najema prostorov se izračunani strošek poveča še za 28.800,00 evrov, kar pa pomeni, da bi celotni strošek lastnega izvajanja nanese na 217.766,30 evrov.

Pri tem je potrebno upoštevati tudi dejstvo, da se nabavljena strojna oprema stroškovno pripiše v celoti bencinskemu servisu, medtem ko pa se ostali stroški delijo s številom MOL-ovih bencinskih servisov v Sloveniji. Tako pridemo do rezultata, da znaša strošek nabave strojne opreme in rezerve za posamezni bencinski servis 18.806,30 evrov, skupni strošek strežniške opreme in vzdrževanja vključno z zaposlitvijo informatika in varnostnika pa znaša 198.960,00 evrov za 10 bencinskih servisov oziroma 19.896,00 evrov za posamezni bencinski servis.

Skupni strošek lastnega izvajanja in nakupa znaša tako 38.702,30 evrov v primeru najema prostorov za strežniško opremo oziroma 35.822,30 evrov v primeru uporabe lastnih prostorov. Vsi stroški so preračunani za triletno obdobje.

4.5. UGOTOVITVE PRIMERJALNE STROŠKOVNE ANALIZE ZUNANJEGA IZVAJANJA Z LASTNIM IZVAJANJEM NA PRIMERU PODJETJA MOL SLOVENIJA D.O.O.

Ob upoštevanju dobljenih rezultatov stroškovne analize na primeru podjetja MOL lahko ugotovimo, da se zunanje izvajanje na informacijskem področju za primer MOL ob upoštevanju predpostavljenih dejavnikov dejansko splača, saj se zneski le-tega gibljejo med 20.000,00 evrov in 30.000,00 evrov, medtem ko pa znaša strošek v primeru lastnega izvajanja slabih 40.000,00 evrov. Povedano v odstotkih je zunanje izvajanje v konkretnem primeru za 43 odstotkov oziroma 58 odstotkov ceneje od lastnega izvajanja. Dejanski strošek lastnega izvajanja je lahko tudi višji, saj se cene strokovno usposobljene delovne sile nanašajo na trenutno ponudbo ter povpraševanje po delovni sili in se lahko v obračunskem triletnem obdobju spremenijo.

Razlogi odstopanja se kažejo predvsem pri urejanju enote za podporo uporabnikom ter urejanju centralnega sistema. Podjetje, ki se odloča za izvajanje v lastni režiji, mora celotno predhodno navedeno strežniško opremo nabaviti samo, ne glede na to ali jo bo koristilo v celoti ali ne. Edino delitev stroškov, ki jo pri tem ima, je delitev na svoje bencinske servise, celotne stroške nakupa pa konec koncev krije sam. Pri podjetju kot je Actual pa se ti stroški delijo na številne stranke, za katere se uporablja ista strežniška infrastruktura. Podobna razlaga velja tudi za stroške hlajenja, varovanja, električne energije. Pomembno stroškovno komponento pri izvajanju v lastni režiji predstavljajo tudi stroški postavitve in vzdrževanja, enote za podporo uporabnikom, kateri se ravno tako kot stroški centralne strežniške infrastrukture v primeru zunanjega izvajanja, delijo na številne uporabnike, ki jih ima podjetje Actual.

Zgoraj omenjeni stroški vključujoči še stroške varovanja in računovodstva predstavljajo temeljno razliko med zunanjim izvajanjem in pa izvajanjem v lastni režiji.

Dobljeni rezultati se nanašajo na triletno obdobje. Znesek DDV-ja je izključen pri vseh cenovnih postavkah.

Dodatno prednost, ki pa zunanje izvajanje prinaša, je tudi nivo storitve, ki je kakovostno višja, saj se podjetje, ki ponuja zunanje izvajanje ukvarja izključno s to dejavnostjo, kar pripomore k večji cenovni konkurenčnosti pri svoji ponudbi storitev ter večji strokovnosti in usposobljenosti pri izvajanju.

Pomembna razlika med zunanjim izvajanjem in lastnim izvajanjem je tudi vezanost sredstev, saj je v primeru zunanjega izvajanja količina vezanih sredstev znatno manjša kot v primeru lastnega izvajanja. Omenjeno omogoča podjetju razporeditev stroškov skozi daljše časovno obdobje, istočasno pa več likvidnih sredstev. Podjetje tako posluje samo s stroški in ne z izdatki, ki bi lahko vplivali na poslovanje, saj v primeru večjih izdatkov podjetje lahko posluje negativno, medtem ko pa se stroški razporedijo glede na amortizacijsko dobo in s tem lažje omogočajo doseganje pozitivnega rezultata. Omenjeno seveda za seboj povleče številne poslovne faktorje, kot je npr. boniteta podjetja, kar močno vpliva na odobravanje finančnih sredstev podjetju.

Tako v primeru odločitve za delno ali pa celotno zunanje izvajanje lahko podjetje podleže posledicam napačne presoje vpeljave le-tega. V uvodnem delu omenjene nevarnosti zunanjega izvajanja tako lahko predstavljajo veliko finančno breme, v želji po njihovi rešitvi. Točka vrnitve podjetja iz zunanjega izvajanja v lastno se prav tako kaže kot neuspela strateška odločitev, kar pomeni finančno škodo za podjetje. Omenjene nevarnosti, kot so nejevolja zaposlenih po spremembah, izguba nadzora nad določenim delom poslovanja, odvisnost od zunanjega izvajalca ... pa predstavljajo težave, ki se lahko pojavijo, vendar je njihova pozitivna lastnost ta, da jih je mogoče odpraviti z ustreznim planiranjem in

ocenjevanjem. Potrebna je torej velika smotrnost pri sprejemanju odločitve o zunanjem izvajanju, saj je le-to tudi neprimerno za vsa področja v podjetju. Skoparjenje pri ocenjevanju v pred odločitveni fazi tako predstavlja za podjetje veliko morebitno finančno škodo, v primeru napačne odločitve glede zunanjega izvajanja, v prihodnosti.

5. SKLEP

Če pomislimo, da živimo v svetu, kjer se informatika nenehno prepleta z gospodarstvom, lahko kaj hitro ugotovimo, kako pomembno je obravnavano področje zunanjega izvajanja. Kot na informacijskem področju se v vsaki panogi iščejo alternative, ki znižujejo stroške in povečujejo profit. Ena izmed takih možnosti je tudi zunanje izvajanje, za katero sem na konkretnem primeru dokazal, da je na informacijskem področju koristno oziroma stroškovno uspešno.

Razlogi te koristnosti se skrivajo v sami usmerjenosti poslovanja, saj je za posamezno podjetje smiselno, če se le-to posveča zgolj svoji poglavitni dejavnosti in pri tem svoje podporne dejavnosti, ki mu predstavljajo veliko finančno breme, prepusti v upravljanje drugemu podjetju. Zgodba se tako ponovi tudi za podjetje, ki se ukvarja z določeno obliko zunanjega izvajanja. Gre torej za neko verigo, ki prinaša finančno korist tako naročnikom kot tudi izvajalcem zunanjega izvajanja. Dodatno točko v prid zunanjemu izvajanju s strani naročniškega podjetja predstavlja tudi tveganje, saj se le-to prenese na ponudnika.

Če gledamo z vidika podjetja Actual, kot ponudnika storitev zunanjega izvajanja, lahko ugotovimo, da se razlike v stroških med samim zunanjim izvajanjem in lastnim izvajanjem pojavljajo predvsem zaradi področja delovanja podjetja. Bistveno porast stroškov tako prinaša vzpostavitev centralnega strežniškega sistema ter podpore uporabnikom. Gre za dve postavki, ki sta v primeru zunanjega izvajanja v domeni ponudniškega podjetja in kot taki že vključeni v strošek najema opreme, kateri je bistveno bolj razdrobljen, kot pa pri varianti lastne izvedbe. Razlog za to je v tem, da se pri ponudniku storitve zunanjega izvajanja omenjena oprema in stroški delijo na več strank in ne samo na eno, oziroma samo na svoje poslovalnice, kot se to pojavi v primeru lastnega izvajanja.

S konkretnim primerom MOL sem tako prišel do ugotovitve, da je na informacijskem področju zunanje izvajanje lahko zelo koristno, v primeru podjetja MOL se je dejansko to tudi izkazalo kot tako, saj naj bi pripomoglo, k zniževanju stroškov poslovanja. Pri tem je pomemben tudi dejavnik vezave sredstev, saj se v primeru zunanjega izvajanja delež vezanih sredstev manjši kot pri lastnem izvajanju. Dejansko to pomeni, da lahko podjetje razporedi svoji izdatke, v mojem primeru gre za informacijsko infrastrukturo, skozi daljše časovno obdobje v obliki stroškov. Omenjeno tako omogoča naročniku storitve, da ima zunanje izvajanje manjši stroškovni vpliv na poslovanje kot lastno izvajanje. Naročniško podjetje tako

ni primorano k takojšnjemu plačilu informacijske strukture bodisi z lastni sredstvi bodisi z najemom kredita. Finančno gledano deluje zunanje izvajanje kot nekakšen zakup-»leasing«, kar pomeni da posluje naročnik z nižjimi fiksnimi in večjimi variabilnimi stroški. Mesečno oziroma letno poslovanje naročniškega podjetja je tako lahko prej pozitivno, kar pomeni da predstavlja zunanje izvajanje manjši vpliv na uspešnost poslovanja kot pa lastno izvajanje.

Če se spustimo na nivo zunanjega izvajanja vidimo, da obstajajo tri oblike. Za katero obliko naj se podjetje odloči, je odvisno od želje po vpletenosti. Če se želi podjetje vključiti v informacijsko plat poslovanja se bo le-to odločilo za delno zunanje izvajanje. V primeru, da se le-to ne želi plesti z informatiko in želi opravljati samo svojo dejavnost kar se da učinkovito in nemoteno, pa prepusti celotno področje v upravljanje zunanjemu izvajalcu. Naročnik nima, v primeru celotnega zunanjega izvajanja, nobenih skrbi glede nakupa ter optimalnega delovanja informacijske infrastrukture, saj se v pogodbi o zunanjem izvajanju točno določi dolžnosti in odgovornosti sodelujočih strank.

Splošno gledano lahko zunanje izvajanje pripomore k doseganju poslovne uspešnosti podjetja istočasno pa to ne predstavlja neke zanesljive in vedno uspešne rešitve. Pri sprejemanju odločitve o zunanjem izvajanju je nujno potrebno premisliti o njegovi smotnosti. Potrebno je tehtati med prednostmi in slabostmi, potrebno je dejansko primerjati koristi in stroški, ki jih le-to prinaša. Če so koristi večje od stroškov, ki jih le-to prinaša, je pametno, da se podjetje zanj odloči, v nasprotnem primeru pa je sprejem odločitve o zunanjem izvajanju nespameten.

Zaključim lahko, da se mora vsako podjetje, ki se odloča za zunanje izvajanje, zavedati, da omenjena storitev pomeni grob poseg v strukturo in kulturo podjetja, kar seveda pomeni uvajanje velikih sprememb v podjetje, na katere je nujno potrebno privaditi zaposlene. Torej gre za pomembno odločitev, ki ne nosi za seboj le finančne posledice, temveč celotno usodo podjetja.

LITERATURA

1. Bongard Stefan: Outsourcing Entscheidungen in der informationsverarbeitung. Entwicklung eines computergestutzten Portfolio instrumentariums. Wiesbaden : Deutscher Universität Verlag, 1994. 480 str.
2. Due Richard T., Due Thomas: The real costs of outsourcing, Khoshrowpour Mehdi : Managing information tehnology investment with outsourcing. Harrisburg, London : Idea Group Publishing, 1995, str. 95–103.
3. Čerin Nataša: Ponudba zunanjega izvajanja za podjetje MOL Slovenija d.o.o. – Interno gradivo Actual I.T. d.o.o.. Koper, 2006. 92 str.
4. Gilley K. Matthew: Making more by doing less. An analysis of outsourcing and its effects on firm performance. Journal of management, New York, 15(2000), 4, str. 7 – 35.
5. Gradišar Miro, Resinovič Gortan: Informatika v poslovnem okolju. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 508 str.
6. Horvat Tatjana: Outsourcing – Znanilec poslovne resolucije podjetij v prihodnosti. Finance, Ljubljana, 2000, 49, str. 6.
7. Jakupovič Esad: Skrb prepustimo drugim. Manager (Managerjev svetovalec), Ljubljana 2005, 10, str. 4-5.
8. Kovačič Andrej: Informatizacija poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 214 str.
9. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2006, 389 str.
10. Skukan Katjuša: Zunanje izvajanje: rešitev ali potop?. Uporabna informatika, 6(1998), 4, 24-30 str.
11. Šuligoj Mitja: Stroškovni vidik zunanjega izvajanja dejavnosti. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2006. 46 str.
12. Uršič Bernarda: Zunanje izvajanje dejavnosti - Priložnost za mala podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 106 str., 9 pril.
13. Vončina Robert: Zunanje izvajanje informatike (IT outsourcing). Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2007. 51 str.
14. Žaucer Matjaž: Zunanje izvajanje dejavnosti za knjižnice. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 86 str.

VIRI

1. Cenik klimatskih naprav. Tersus d.o.o.. [URL: http://tersus.si/cenik/cenik_klimatskih_naprav.htm], 24.04.2007.
2. Cene najema nepremičnin na območju Mestne občine Maribor. Kapital, 2007. [URL: <http://www.revijakapital.com/kapital/nepremicnine.php?idclanka=4360>], 25.04.2007.
3. Cenik računovodskih storitev. Poslovni klob Replika. [URL: http://www.replika.si/cene_ugodnosti.php], 01.06.2007.
4. Cenik storitev – urne postavke tehnikov Actuala I.T. d.o.o.. Interno gradivo Actual I.T. d.o.o., Koper, 2007, str. 1-2.
5. Cenik strežnikov in pripadajoče dodatne opreme. Diss d.o.o.. [URL: <http://www.diss.si/>], 30.04.2007.
6. Informacija ne bo več cokla razvoja. Finance, Ljubljana, 2005. [URL: http://ssp01/skupneaplikacije/KLIK/Dokumenti/DocData/Finance_Actual_MS_Marg_okt_2005.pdf], 13.05.2007.
7. Integracija, ključ do uspeha e-poslovanja. SRC.SI d.o.o. [URL: http://www.src.si/library_si/pdf/infosrc/InfoSRC.SI%20-%202002-34.pdf], 25.04.2005.
8. Interni cenik strojne opreme podjetja Actual I.T. d.o.o.. Interno gradivo Actual I.T. d.o.o., Koper, 2007, str. 1-4.
9. IPS+ - Integriran poslovni sistem. Informacijski inženiring d.o.o.. [URL: <http://www.inin.si/si/rubrike.asp?id=13>], 29.05.2007.
10. MOL Group – spletna predstavitev podjetja. MOL Group, MOL Hungarian Oil and Gas Plc. [URL: http://www.mol.hu/en/about_mol/our_company/], 27.04.2007.
11. MOL Group, MOL Hungarian Oil and Gas. Interno gradivo podjetja MOL, 2006, str. 1-4.
12. MPS+ - maloprodajni sistem. Informacijski inženiring d.o.o.. [URL: <http://www.inin.si/si/produkti.asp?id=3>], 30.03.2007.
13. NT Konferenca 2006 - Ali je outsourcing res prava rešitev za podjetja?. [URL: <http://www.ntk2006.microsoft.si/predavanjator.aspx>], 22.04.2007.
14. Osredotočite se, Outsourcing informacijskih sistemov. Interno gradivo Actual I.T. d.o.o., Koper, 2005, str. 1-12.
15. Outsourcing ... ali najem zunanjih izvajalcev je "in", saj vašemu podjetju "doda" funkcije, ki jih to nima, pa tudi stroške klesti. Podjetnik, Ljubljana, 2002. [URL: <http://www.podjetnik.com/default.asp?KatID=92&ClanekID=893>]. 25.04.2007.
16. Outsourcing informacijskih sistemov. Interni gradivo Actual I.T. d.o.o.. [URL: <http://ssp01/skupneaplikacije/KLIK/Dokumenti/DocData/outsourcing.pdf>], 23.05.2007.
17. Outsourcing: prednosti i nedostaci. Infotrend, 2007, št. 152. [URL: <http://www.trend.hr/clanak.aspx?BrojID=32&KatID=5&ClanakID=408>], 05.05.2007.
18. Poenostavite si dan, Informacijske rešitve za organizacije. Interno gradivo Actual I.T. d.o.o., Koper, 2006, str. 1-12.

19. Pomen zunanjega izvajanja dejavnosti za uspešno poslovanje podjetij. Maribor : Ekonomska fakulteta. [URL: http://lopes1.fov.uni-mb.si/omik/slo_abs99.htm], 25.04.2007.
20. Predstavitev podjetja Actual I.T. d.o.o. – predstavitev informacijskih rešitev. Interno gradivo Actual I.t. d.o.o.. [URL: http://www.actual-it.si/poslovne_resitve/po_dejavnosti/naftna_in_plinska_dejavnost], 26.05.2007.
21. Zakaj zunanje izvajanje. EGT d.o.o.. [URL: <http://servis.egt.si/Outsourcing/tabid/60/Default.aspx>], 25.04.2007.
22. Zunanje izvajanje (»outsourcing«). Maribor : Ekonomska fakulteta, 2005. [URL: <http://lisa.uni-mb.si/student/predmeti/oob/doc/Zunanje%20izvajanje.doc>], 23.05.2007.

Priloga 1: ANGLEŠKO-SLOVENSKI SLOVARČEK UPORABLJENIH IZRAZOV

ADSL (Asymmetric Digital Subscriber Line)	Kratica, ki pomeni hiter prenos podatkov preko običajnih telefonskih linij
E-mail	Elektronska pošta
Enabler card	Kontroler kartica
ERP (Enterprise Resource Planning)	Rešitve, ki podjetjem zagotovijo hitro odzivnost, delo s kupci, dobavitelji ter poslovnimi partnerji
Gasoline enabler	Kontroler na bencinskem servisu za komunikacijo točilnega mesta z blagajno
GUI (Graphic User Interface)	Grafični uporabniški vmesniki
Help Desk	Podpora uporabnikom
Leasing	Zakup
Management	Vodstvo
Outsourcing	Zunanje izvajanje
Performance	Učinek
POS (Point Of Sale)	Posebne vrste blagajna, namenjena elektronskemu prenosu
Reporting	Poročanje
Router	Usmerjevalnik
SAP (Systemanalyse And Programs)	Programska rešitev, ki omogoča elektronsko vodenje podjetij
Server	Strežnik
SLA (Service Level Agreements)	Storitvena pogodba
Spam	Neželeno oglaševanje
VPN (Virtual Private Networking)	Virtualno zasebno omrežje
WAN (Wide Area Network)	Globalno omrežje

Priloga 2: Seznam računalniške opreme po KOMPLETIH (MPS+) - MOL

KOMPLET PISARNA

1. Osnovno sredstvo:

- STREŽNIK X206

Podsredstva:

- Diski
- DVD
- Licenca Microsoft Windows
- Licenca Microsoft Office
- Gasloine kontoler
- Ditel omarica KO1

2. Osnovno sredstvo:

- Monitor LCD FLAT

3. Osnovno sredstvo:

- Tiskalnik LASER + podaljšanje garancije

4. Osnovno sredstvo:

- Router CISCO

5. Osnovno sredstvo:

- PHT prenosni terminal



KOMPLET BLAGAJNA

1. Osnovno sredstvo:

- BLAGAJNA PC (+predalnik za denar)

Podsredstva:

- 2x DITEL kartica
- TIPRO tipkovnica

2. Osnovno sredstvo:

- Čitalec bar kod laserski

3. Osnovno sredstvo:

- Termični tiskalnik računov + podaljšanje garar

4. Osnovno sredstvo:

- Display za cene

5. Osnovno sredstvo:

- Monitor LCD FLAT



KOMPLET GASTRO

1. Osnovno sredstvo:

- PC GASTRO (+predalnik za denar)

Podsredstva:

- Tipkovnica TIPRO membranska

2. Osnovno sredstvo:

- Monitor

3. Osnovno sredstvo:

- Termični tiskalnik računov
- Predalnik za denar



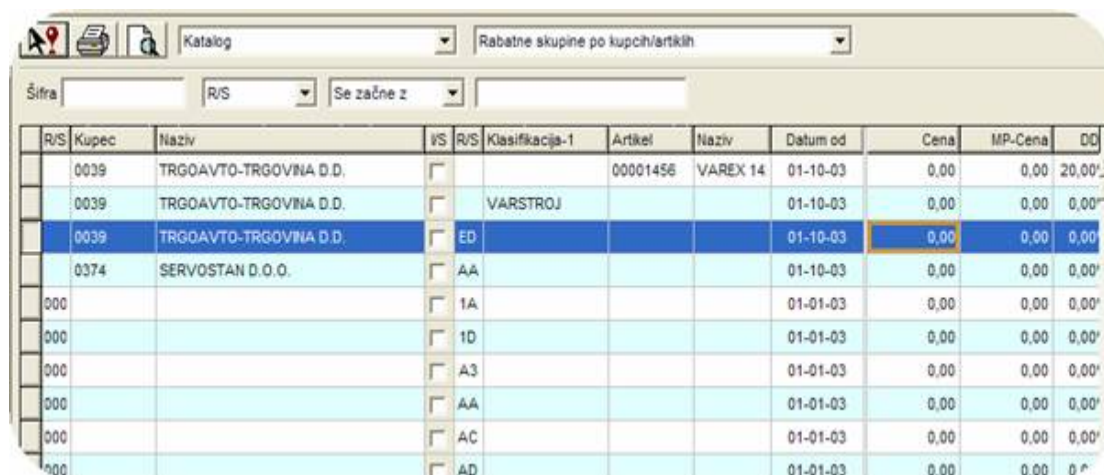
Priloga 3: Slika ekrana, prikaz artiklov v katalogu

Šifra	O	N	Naziv	Ime dobavitelja	ekoča marža	inimalna zaloga	Zadnja cena	nd.
50008			KER DINARA 2 I KL 20X25		28,93%	0,00	1.099,40	
50009			KER MONIQUE I 20 X 25		19,68%	0,00	1.254,70	
50010			KLADIVO ZIDARSKO 600 GR		0,00%	0,00	668,47	
50011			KER MOJCA 5 I KL 20X20 1M2		0,00%	0,00	955,88	
50012			KER BLANKA 37 20X20 1M2/PAK		0,00%	0,00	1.286,71	
50013			KER BLANKA 5428-Y 25X20		35,12%	0,00	1.328,00	
50014			KER DINARA 5 I KL 20X25		28,93%	0,00	1.099,40	
50016			KLIN TLAKOVEC C 24X24 RDEČ		0,00%	0,00	1.001,68	
50017			KER ROMANS I KL 34.3X34.3		28,94%	0,00	1.344,25	
50018			DEKOR BACCO V MIX I 1/1 10X10		0,00%	0,00	672,27	
50019			KER YO-YO 10*S I 10X10		30,02%	0,00	3.570,00	
50020			KER YO-YO 10*R I 10X10		30,02%	0,00	3.570,00	
50021			BOHEMIAGRES 63 S ROKLAN 30X30		33,43%	0,00	1.349,00	
50022			BOHEMIAGRES 64 S MONT BLANK 30		25,09%	0,00	1.622,19	
50023			BOHEMIAGRES 69 S RIO NEGRO 30		28,66%	0,00	1.807,12	
50024			BOHEMIAGRES 74 S GOBI 30X30		25,00%	0,00	1.606,00	
50025			BOHEMIAGRES 70 S IIRAI 30X30		30,86%	0,00	1.267,30	

Matični podatki o artiklih vsebujejo ob osnovnih podatkih o artiklu tudi dodatne možnosti, ki se po želji uporabnika aktivirajo:

- podatki o vsebnosti artikla (za deklariranje blaga),
- vezava na alternativne artikle (v primeru, da ni primarnega artikla na zalogi, sistem sugerira sekundarnega),
- vezava na črtno kodo (en artikel ima lahko eno ali več črtnih kod, povezava z količino črtno kodo – če prodamo 1 zavoj cigaret, sistem avtomatično razknjiži 10 kosov škatlic),
- dopustljivost v negativne zaloge na nivoju posameznega artikla (indikator vodenja zalog na nivoju artikla opredeljuje način spremljanja zalog – količinsko in vrednostno, z dovoljevanjem negativnih zalog, opredeljujemo lahko storitev, sestavljene artikle, ...),
- blagovne skupine (osnovne blagovne skupine, klasifikacije blaga in posebna kategorija za centralne sisteme SAP – SAP klasifikacije blaga – 5 nivojske horizontalne blagovne skupine),
- blagovnih paketov (sestava iz posameznih prodajnih artiklov je podprta tudi količinsko in vrednostno) in
- blokada artiklov z nivoji blokad:
 - artikel se ne more naročati s strani prodajalne,
 - artikel se ne sme prodajati,
 - artikel se sme naročati samo s strani uprave podjetja ...

Priloga 4: Slika ekrana, prikaz možnosti pri določanju cene, popustov, akcij



R/S	Kupec	Naziv	V/S	R/S	Klasifikacija-1	Artikel	Naziv	Datum od	Cena	MP-Cena	DD
	0039	TRGOAVTO-TRGOVINA D.D.	<input type="checkbox"/>			00001456	VAREX 14	01-10-03	0,00	0,00	20,00'
	0039	TRGOAVTO-TRGOVINA D.D.	<input type="checkbox"/>		VARSTROJ			01-10-03	0,00	0,00	0,00'
	0039	TRGOAVTO-TRGOVINA D.D.	<input type="checkbox"/>		ED			01-10-03	0,00	0,00	0,00'
	0374	SERVOSTAN D.O.O.	<input type="checkbox"/>		AA			01-10-03	0,00	0,00	0,00'
000			<input type="checkbox"/>		1A			01-01-03	0,00	0,00	0,00'
000			<input type="checkbox"/>		1D			01-01-03	0,00	0,00	0,00'
000			<input type="checkbox"/>		A3			01-01-03	0,00	0,00	0,00'
000			<input type="checkbox"/>		AA			01-01-03	0,00	0,00	0,00'
000			<input type="checkbox"/>		AC			01-01-03	0,00	0,00	0,00'
000			<input type="checkbox"/>		AD			01-01-03	0,00	0,00	0,00'

Vsak artikel ima v trenutku distribucije ali prodaje znano vsaj eno končno prodajno ceno. Le-ta je del matičnih podatkov artikla oziroma osnovnega cenika. Vsi ostali ceniki in popusti so del posebnih modulov in so lahko vezani na:

- o regijo (vsaka poslovna enota ima lahko svoj veljaven cenik, v cenik so vneseni samo odmiki od aktualnih matičnih cen artikla),
- o skupino artiklov, blagovno skupino ali klasifikacijo,
- o veljavnost cenika (akcije in popusti se lahko najavijo v naprej, sistem sam poskrbi z ustreznim javljanjem uporabnikom začetek in zaključek prodajnih akcij),
- o psihološke cene (vsakemu artiklu lahko opredelimo točno določeno »psihološko« ceno, ki je vezana tako na poslovalnico kot na datumsko veljavnost),
- o posebni popusti in akcije so najavljeni v naprej in se distribuirajo iz centralnega sistema, govorimo pa o dveh tipih popustov:
 - popusti (načeloma so vezani bodisi na način plačila bodisi na znesek prodaje) ali
 - rabati (vezani so na artikel, blagovno skupino ali klasifikacijo blaga).

Priloga 5: Slika ekrana, prikaz seznama pogodbenih strank, ki so vključeni v bazo

Šifra	Naziv	Naslov	Pošta	Kraj	Transakcijski račun	Banka
0001	EURO TRG D.O.O.	KVEDROVA 3/A	1000	LJUBLJANA	020450088707564	
0002	ELEKTROVOD TRADE D.O.O.	DEVOVA 5	1000	LJUBLJANA	50104-601-58015	
0003	KOROŠKA TRGOVINA D.D.	PARTIZANSKA ULICA 2	2360	RADLJE OB DRAVI	20470-0089102308	
0004	KO-LOVEC D.O.O.	ZBELOVO 49/B	3215	LOČE PRI POLJČANAH	06000-0518535139	
0005	TOBO'S D.O.O.	CELOVŠKA 53	1000	LJUBLJANA	05100-8010498787	
0006	SPIRAL D.O.O.	STRMA POT 12	3000	CELJE (DOSTAVA)	06000-0067139819	
0007	BARBI TRGOVINA IN STORITVE	ULICA BRATOV UČAKAR 108	1000	LJUBLJANA	50104-601-72728	
0008	MOŽINA FRANC S.P. TEHNODOM	TRŽAŠKA C.148	1370	LOGATEC	50100-620-112 05 807303-143	
0009	AGAVE D.O.O. ODPISI	POT K SEJMIŠČU 30	1000	LJUBLJANA	05100-8000092239	
0010	UNOWIK D.O.O. PRED. 55 AJDOVŠ.	PREDMEJA 55	5270	AJDOVŠČINA	52010-601-28234	
0011	BALANTIČ DARKO S.P. KOV. GALAN	ZG. DUPLJE 61	4203	DUPLJE	51500-620-107 05 1600117-12	
0012	DZS D.D.	MALI TRG 6	1000	LJUBLJANA	02922-0016463611	
0013	TRGOUM D.O.O.	BUKOVLJE 39	3206	STRANICE	51810-601-67149	
0014	KIMOVEC ANTON S.P.-TEHNOPROMET	TRNOVLJE 12	4207	CERKLJE NA GORENJSK	51500-625-2101- 05 77089-16	
0015	GRADIS TOSIN D.O.O.	LETALIŠKA 33	1000	LJUBLJANA	50103-601-52490	
0016	MEGLIČ MILAN S.P.IZDELOV.PRED.	GRAHOVŠE 11	4290	TRŽIČ	07000-0000288859	
0017	OCEAN D.O.O KAMNIK	ŠIPKOVA 6	1240	KAMNIK	50140-601-1650261	

Ob matičnih podatkih klientov so v šifranti vključeni še podatki o:

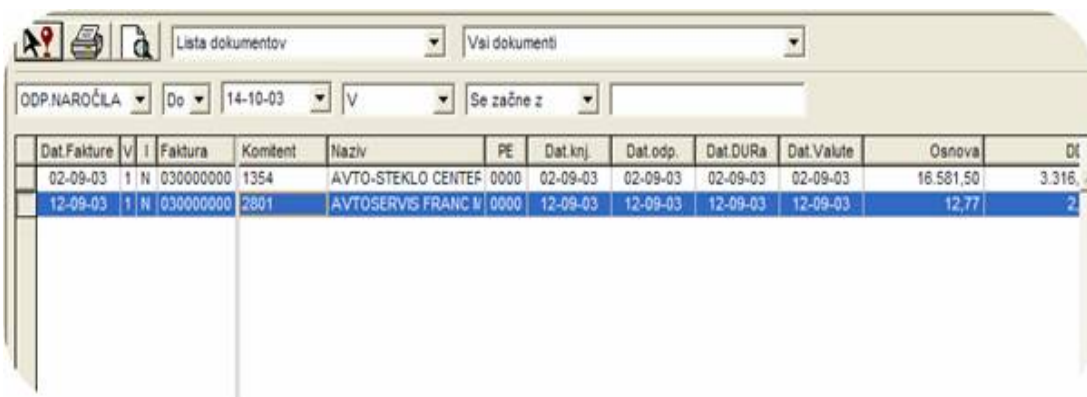
- limitih prodaje (blokade),
- načinih plačila, rokih dobave, datumih valute – skratka vezava na pogodbo, katera določa prodajne pogoje,
- rabati in super rabati,
- kontaktne osebe, e-maili, www strani ...,
- blokade aktivnosti in prodaje v maloprodaji.

Priloga 6: Slika ekrana, prikaz načinov plačila v aplikaciji IPS+

Šifra	Naziv	Ind.pokr	Konto	Vr.tem	Orodje	Popust	Ind.MP
51	ODLOŽENO PLAČIL	F				0,00	1
81	GOTOVINA	F				0,00	1
82	ČEK	F			C	0,00	1
83	KREDITNA K.	F				0,00	1
84	BON	F			C	0,00	1
10	OTVORITEV DNEVA	T				0,00	1
11	OTVORITEV IZMEN	T				0,00	1
K0	MAESTRO-BA	F			K	0,00	1
K3	MAGNA	F			K	0,00	1
K4	OMV KARTICA	F			K	0,00	1
K5	ACTIVA	F			K	0,00	1
K6	ACTIVA-POSLOVNA	F			K	0,00	1
K7	EUROCARD	F			K	0,00	1
K8	KARANTA	F			K	0,00	1
K9	VISA	F			K	0,00	1
KA	DINERS	F			K	0,00	1
KB	ACTIVA MAESTRO	F			K	0,00	1
PO	Popust	F			P	20,00	1
Z0	ZAKLJUČEK IZMEN	T				0,00	1
Z1	ZAKLJUČEK DNEVA	T				0,00	1

Matični podatkih o načinih plačila so izredno fleksibilni, saj je mogoče s strani uporabnika opisati vsak način plačila posebej in to z vsemi specifikami plačila (število sledi kreditne kartice, zapis polja klienta, datum veljavnosti kreditne kartice) ter na njih vezati ustrezne limite in popuste ...

Priloga 7: Slika ekrana, prikaz seznama odprtih naročil



Dat.Fakture	V	I	Faktura	Komitent	Naziv	PE	Dat.knj	Dat.odp.	Dat.DURa	Dat.Valute	Osnova	Dt
02-09-03	1	N	030000000	1354	AVTO-STEKLO CENTER	0000	02-09-03	02-09-03	02-09-03	02-09-03	16.581,50	3.316
12-09-03	1	N	030000000	2801	AVTOSERVIS FRANC N	0000	12-09-03	12-09-03	12-09-03	12-09-03	12,77	2

Poteka na osnovi replaniranih naročil iz prodajnih enot. Sistem predlaga osnovo za naročanje po modelu, ki ga izdelamo na osnovi naročnikove specifike; načeloma pa upošteva podatke o:

- razpoložljivi zalogi (zaloga – naročeno – rezervirano),
- minimalni zalogi,
- maksimalni zalogi in
- prodaji v določenem dat. Intervalu.

Priloga 8: Slika ekrana, prikaz vodenja zalog

Uloznoiva za naročanje

Vse postavke

Šifra Se začne z

Šifra	Naziv	Karakt_1	Karakt_2	Zaloga	Cena Neto	Cena z DDV	Zadnja NC	Marža	Dg
1000	ZRAČNI F.Z 101,YUGO	CA2718	CA2718=AR21	24	499,00	598,8	275,15	81,36	AI
10000	TESNILNA GRT.VPL.RENO-4GTL	7701202604	7701202604OF	0	2245,00	2694	999,60	124,59	LS
10001	TESNILNA GRT.VPL.RENO-5,S		SOLEXS27F	0	1495,00	1794	580,55	157,51	LS
10002	ROBNK	10096	10096	0	30825,00	36990	23497,79	31,18	TT
10003	SMEROKAZ AU 80 DES.86-91	1324.606.1	1324.606.1BRE	2	2789,00	3346,8	1081,86	157,60	Sr
10004	OGLEDALO AVTO ŠOLA UNIVERZAL			1	1487,50	1785	864,52	72,06	ZI
10005	ZOBATI JER.AUDI 100 S.T	5031XS	5031	2	2299,67	2759,6	380,53	504,34	G.
10006	FILTER BENC.G 3713=KL5	G3713	FIATTIPOCHAM	3	2499,00	2998,8	1200,00	108,25	AI
10007	ZAV.PL.HONDA CIVIC 87-	GDB325	304-275LUCAS	1	4303,83	5164,6	2186,74	96,82	HE
10008	OLJNI FILTER MB CH 956PL	CH956PL	OX44MAHLE		1690,00	2028	967,80	74,62	AI
10009	TESNILO IZP.FO ESC,M 626,MJN	W80204	80204=511610	1	414,50	497,4	327,57	26,54	BI
1001	ZRAČNI F.GOLF 1.3	CA3333	UNICOAE2761,	35	830,00	996	441,64	87,93	RE
10010	ZAV.KOL.SUZ SWIFT 1.0-1.3 89-	09.5857.10	09.5857.10=89	4	5325,00	6390	3092,10	72,21	JA
10011	ŠIPKA REG.ZAVORNE MOČI NIVA	2121-3512122	2121-3512122	2	2916,00	3499,2	893,21	226,46	ZI
10012	ČRPALKA VOD.HYUNDAI LANTRA 1.8		ORIGINAL		16461,67	19754	12302,91	34,93	ZI
10013	OLJE OPEL SW-40 1LT.ORG	1942184	1942184SINT.	539	1487,50	1785	672,15	121,30	Sr
10014	REGLER ALT.PEŽO.RENO,CITR	IP125	IP125	8	4999,00	5998,8	2250,00	122,18	VI
10015	STIKALO BRIS.GOLF 2 OD90-	290555	NAJNOVEJŠTI		4990,00	5988	2980,42	67,43	TA
10016	POLOS P-405 21641 DESNA 1.6-1.	0.021641	0.021641SPD		24800,00	29760	14112,00	75,74	AI
10017	FEBI 5052 SIL.PUŠA DFER.MB	FEBI5052		2	2499,00	2998,8	780,04	220,37	FE
10018	ZGLOB VIL.VW HROŠČ SPODNJI		SPODNJ02721		4150,00	4980	2170,46	91,20	VA

Sistem omogoča vodenje zalog tako na prodajnem mestu kot v centralnem sistemu po posameznih prodajalnah. Hkrati pa omogoča vpogled v skupno stanje zalog bodisi po regijah in artiklih bodisi po skupni vrednosti po artiklih. Za vsak artikel se oblikuje blagovna analitična kartica, na kateri so vidni vsi dogodki s samim artiklom, analitični dokument, ki je spremembo stanja povzročil, in tudi ID uporabnika, ki je spremembo izvršil.

Priloga 9: Slika ekrana, prikaz premika blaga med določenimi bencinskimi servisi

Zap.št	Artikel	Naziv blaga	Količina	E/M	Vezna PE	I
1	4225	VALVOLINE TURBO V 15W-40 4L	60,00	KOM	0000	<input checked="" type="checkbox"/>
1	4225	VALVOLINE TURBO V 15W-40 4L	60,00	KOM	0002	<input type="checkbox"/>
2	4224	VALVOLINE TURBO V 15W-40 1L	120,00	KOM	0000	<input checked="" type="checkbox"/>
2	4224	VALVOLINE TURBO V 15W-40 1L	120,00	KOM	0002	<input type="checkbox"/>
3	5515	VALVOLINE DURABLEND 10W-40 4L	60,00	KOM	0000	<input checked="" type="checkbox"/>
3	5515	VALVOLINE DURABLEND 10W-40 4L	60,00	KOM	0002	<input type="checkbox"/>
4	5516	VALVOLINE DURABLEND 10W-40 1L	60,00	KOM	0000	<input checked="" type="checkbox"/>
4	5516	VALVOLINE DURABLEND 10W-40 1L	60,00	KOM	0002	<input type="checkbox"/>
5	13065	VALVOLINE DURABLEND 10W-40 60L	300,00	L	0000	<input checked="" type="checkbox"/>
5	13065	VALVOLINE DURABLEND 10W-40 60L	300,00	L	0002	<input type="checkbox"/>
6	15938	CASTROL GTX3 4L PROTECTION+	40,00	KOM	0000	<input checked="" type="checkbox"/>
6	15938	CASTROL GTX3 4L PROTECTION+	40,00	KOM	0002	<input type="checkbox"/>
7	15937	CASTROL GTX3 1L PROTECTION+	36,00	KOM	0000	<input checked="" type="checkbox"/>
7	15937	CASTROL GTX3 1L PROTECTION+	36,00	KOM	0002	<input type="checkbox"/>
8	14608	CASTROL GTX3 MAG.4L AKCUJA	60,00	KOM	0000	<input checked="" type="checkbox"/>
8	14608	CASTROL GTX3 MAG.4L AKCUJA	60,00	KOM	0002	<input type="checkbox"/>

Sistem pokriva več lokacij skladišč znotraj centralnega sistema ali znotraj prodajnih enot. Prav tako omogoča spremembo lokacije znotraj samega skladišča (direktni premik iz ene na drugo lokacijo z enim dokumentom). Omogočeni so premiki blaga med centralnim skladiščem in prodajnimi enotami in tudi med samimi lokacijami, s tem, da se tak premik vedno vrši preko t.i. »centralnega skladišča«, preko katerega je mogoče lažje zagotavljati kontrolo nad premiki blaga.

Priloga 10: Slika ekrana, prikaz izbire možnih izpisov v aplikaciji IPS+

The screenshot shows the 'Trgovska knjiga' (Trade Book) window in the IPS+ application. The window title is 'Prodaja-Nabava'. The date range is set to 'Datum od 01-10-03'. A dropdown menu is open, listing various report types such as 'Zbirnik prometov', 'Prodaja po poslovnih enotah', 'Zbirnik prometov po dnevih - GRAF', 'Trgovska knjiga - analitičen izpis', 'Zbirnik prometov po davčnih stopnjah', 'Realizacija prodaje po artiklih in PE', 'Skupna realizacija prodaje po artiklih', 'Realizacija nabave po artiklih', 'Realizacija prodaje po BS', 'Poročilo prodaje po času - GRAF', 'Top 10 najbolj prodajanih artiklov', 'Realizacija prodaje po mesecih', 'Kontrola nad storni', 'Prodaja artiklov z ser. in tel. št.', 'Prodaja po načinih plačila in BS', 'Prodaja po BS in vrstah prometa', 'Prodaja po SAP klas. - nivo 1', 'Prodaja po SAP klas. - nivo 2', 'Prodaja po SAP klas. - nivo 3', 'Prodaja po SAP klas. - nivo 4', 'Realizacija prodaje po dnevih', 'Zbirnik prometa v gostinstvu', 'Zbirnik prodaje po artiklih Gastro', 'Prodaja artiklov po izmenah', and 'Zbirnik davkov po PE in dnevih'. The main table displays a list of transactions with columns: Ind, Dat.DURA, Dat.Fakture, Fakturirano, Plačano, Saldo, and Oznaka.

Ind	Dat.DURA	Dat.Fakture	Fakturirano	Plačano	Saldo	Oznaka	
21	F 01-10-03	30-09-03	608.266,18	0,00	608.266,18	16437	
21	F 01-10-03	01-10-03	800.115,28	0,00	800.115,28	22430E	
30	F 01-10-03	01-10-03	3.820,40	3.820,40	0,00		
30	F 01-10-03	01-10-03	896,40	896,40	0,00		
31	F 01-10-03	01-10-03	1.691,28	1.691,28	0,00		
31	F 01-10-03	01-10-03	11.682,00	11.682,00	0,00		
31	F 01-10-03	01-10-03	9.792,00	9.792,00	0,00		
31	F 01-10-03	01-10-03	268,92	268,92	0,00		
31	F 01-10-03	01-10-03	23.458,98	23.458,98	0,00		
31	F 01-10-03	01-10-03	3.427,20	3.427,20	0,00		
31	F 01-10-03	01-10-03	534,60	534,60	0,00		
31	F 01-10-03	01-10-03	7.138,98	7.138,98	0,00		
31	F 01-10-03	01-10-03	268,92	268,92	0,00		
31	F 01-10-03	01-10-03	19,20	19,20	0,00		
32	F 01-10-03	01-10-03	1.792,80	1.792,80	0,00		
32	F 01-10-03	01-10-03	15.693,49	15.693,49	0,00		
32	F 01-10-03	01-10-03	13.598,40	13.598,40	0,00		
32	F 01-10-03	01-10-03	2.426,76	2.426,76	0,00		
32	F 01-10-03	01-10-03	612,00	612,00	0,00		
32	F 01-10-03	01-10-03	21.990,00	21.990,00	0,00		
74	F 11-10-03	11-10-03	2.225.030,17	0,00	2.225.030,17	TEST	
1	F 030000374	F 11-10-03	11-10-03	4.057.154,05	0,00	4.057.154,05	TEST

Poslovno poročanje je sicer del sistema IPS+ in vsebuje večino »običajnih« poslovnih poročil kot so npr.:

- top x najbolj prodajanih artiklov,
- prodaja po urah (povprečno število strank, promet, minimalni nakup, maksimalni nakup),
- obračanje zalog,
- mirujoče zaloge,
- prodaja po načinih plačila,
- prodaja po dnevih,
- prodaja po poslovnih enotah, regijah in artiklih ...

Priloga 11: Primer cen za LTO kasete



ZELINKA & sinovi zastopanje in trgovina d.o.o.
Stožice 100a, 1000 Ljubljana, Slovenija
Tel.: + 386 1 **565 36 40** Faks: + 386 1 **568 16 39**
www.zelinka.si e-pošta: info@zelinka.si

ACTUAL I.T., D.O.O.
FERRARSKA ULICA 014

6000 KOPER - CAPODISTRIA

Ponudba: PPO07-1462

Številka strani: 1
Datum dokumenta: 22.05.07
Veljavnost dokumenta:
Datum dobave: 22.05.07
Številka kupca: K0008
ID za DDV kupca: SI37063375
Dokument sestavi: Jurij Zelinka

Vaša referenca:

Prodajalec: Martin Zelinka

Št.	Koda	Opis	Količina	ME	Cena	DDV	Pop.	Znesek
1	08L9870	IBM Ultrium LTO2 200-400GB	10	KOS	33,20	20	15	282,20
Skupaj EUR brez DDV								282,20
Skupaj Popust - Ponudba:: -49,80								
20% DDV								56,44
Skupaj EUR z DDV								338,64
Skupaj SIT z DDV								81.151,69

Znesek v SIT je preračunan po tečaju zamenjave 1 EUR = 239,640 SIT.

SPECIFIKACIJA ZNESKA DDV

Tip davka	DDV %	Osnova DDV	Znesek DDV
Blago, izdelki, storitve 20%	20	282,20	56,44
Skupaj		282,20	56,44

Plačilni pogoji: 30 dni

Dobavni pogoji: FCO skladišče Stožice 100A

Pri plačilu navedite številko predračuna oziroma ponudbe.

Družba je vpisana pri Okrožnem sodišču v Ljubljani, št. reg. vpisa 1/08873/00. Osnovni kapital družbe 150.000.000 SIT je v celoti plačan.
TRR pri NLB: 02085-0012520931, matična št.: 5425557, ID za DDV: SI37603248.

Priloga 12: Primer cen za centralni strežnik



SAPPHIR POSLOVNO SVETOVANJE D.O.O.
ROŽNA DOLINA CESTA I 15

1000 LJUBLJANA

Ponudba št.: 20042200

Datum ponudbe
12.04.2007
Šifra kupca / Ident. št. DDV
33914 / SI32452993
Velja do
17.04.2007

Izdano v Kopru, 12.04.2007

ZŠ	Šifra	Opis	EM	Količina	Cena za EM	Popust	Neto cena EM	DDV [%]	Znesek brez DDV
10	4200531	STREŽNIK IBM X3500 3.0GHz **797712G Serija Intel® Xeon® 5100 procesor z dvema jedroma v 4MB L2, razširjiv do dva procesorja Hitrost vodila 1066 ali 1333 MHz 1GB (razširjiv do 32GB) PC2-5300 CL5 ECC ChipKill delovnega pomnilnika Trdi disk SAS (do 24TB) ali SATA (do 4.0TB), HotSwap SAS in SATA Vgrajen RAID Q 1 in 10, razširjiv na 1E, 5, 5E, 10, 50 in 60 Napajanje: močnost podvojenega HotSwap Omrežje Gigabit ethernet Ohišje: stolp, močnost vgrajene v omaro, EU Nadzor in upravljanje IBM Director in vgrajen SMP Garancija 3 leta na lokaciji	KOS	1,0	1.689,50		1.689,50	20,0	1.689,50
20	4200531	POMNILNIK IBM 2GB PC2-5300 **39M5785 (2x1GB)	KOS	4,0	424,01		424,01	20,0	1.696,04
30	4200531	HDD IBM 73GB HS SAS 3.5in 10K **40K1039	KOS	5,0	185,30		185,30	20,0	926,50
40	4208349	IBM XSERIES POWER AND C.OPTION **39Y8487	KOS	1,0	119,90		119,90	20,0	119,90
50	4207141	ADAPTER IBM Remote Superv II **73P9341 kartica za daljinski nadzor strežnika (opcijska)	KOS	1,0	114,45		114,45	20,0	114,45
60	4200531	DSP WIN SERVER 2003 ENT **P72-02295 Podpira 25 uporabnikov in precizna dejanski spomin strežnika (Win Server 2003 Standard prepozna samo 4GB spomina)	KOS	1,0	2.272,24		2.272,24	20,0	2.272,24

OSNOVA ZA DDV: 6.818,63
+ DAVEK 20,0 % : 1.363,73

ZA PLAČILO EUR: 8.182,36
Informativni znesek v SIT: 1.960.820,75

Preračunano po CPT 1 EUR = 239,640 SIT.

V kolikor se tečaj spremeni za več kot 2% si pridržujemo pravico do ustreznih sprememb cen.

NAČIN PLAČILA: PO DOGOVORU

DOBAVNI ROK: 3-4 tedne

FCO: FCO ACTUAL

SERVIS: Actual d.o.o. Koper

Ostali pogoji so natančno določeni v "Garancijski pogoji" podjetja ACTUAL I.T. d.o.o..

Izdela(a): 424 - Matej Kuselj

Odobril(a): Dunja Čulibrk

ACTUAL I.T.
Informacijske tehnologije, d.o.o.
Fernarska ulica 14, p.p. 260
6800 Koper - Slovenija

Tel. + 386 5 - 66 22 700
Fax + 386 5 - 66 22 799
http://www.actual-it.si
TRR.: 10100-0000033751, Banka Koper
TRR.: 05100-8011844856, Abanka Vipava
TRR.: 02236-0254836313, NLB

Ident. št. za DDV: SI37063375
Srg 94/01909 z dne 08.09.1994
Reg. vl. 1/4798/00
Osn. kapital 103.000.000,00 SIT
Predsednik nadzornega sveta: Rudi Grbec

SKUPINA ISTRABENZ