

Damian Dziembek

OUTSOURCING INFORMATYCZNY JAKO KONCEPCJA ZARZĄDZANIA OBSZAREM IT W ORGANIZACJACH GOSPODARCZYCH

1. Wstęp

Dynamiczne zmiany zachodzące w gospodarce, tj. globalizacja, wzrost konkurencji, postęp naukowy, rozwój technologii informacyjnej oraz skrócenie cyklu życia produktów, powodują znaczne przekształcenia w organizacji i funkcjonowaniu współczesnych organizacji gospodarczych. Wspomniane przekształcenia ukierunkowane są przede wszystkim na maksymalne zaspokojenie zgłaszanych potrzeb klientów, niższe koszty, poprawę jakości oraz utrzymanie bądź poprawę pozycji konkurencyjnej na rynku. Wśród głównych działań restrukturyzacyjnych podejmowanych przez krajowe i zagraniczne organizacje gospodarcze ważną rolę odgrywa współcześnie koncepcja outsourcingu.

Outsourcing znajduje zastosowanie nie tylko w dużych, ale coraz częściej także w mniejszych organizacjach gospodarczych. Według „Harvard Business Review” outsourcing jest jedną z najważniejszych koncepcji zarządzania, jaka rozwinęła się w ciągu ostatnich 75 lat i podlega nieustannej ewolucji. Badania firmy doradczej Price-waterhouseCoopers wskazują, iż ponad 90% przedsiębiorstw z amerykańskiej listy „Fortune 500” stosowało outsourcing jako metodę usprawniania swej działalności [Trocki 2001].

Obecnie przedsiębiorstwa decydują się na przekazywanie różnych dziedzin działalności gospodarczej w outsourcing. Doświadczenia wielu krajów wskazują, że bardzo często znajduje on zastosowanie w obszarze informatyki współczesnych organizacji gospodarczych. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie koncepcji outsourcingu informatycznego oraz prezentacja jego głównych typów. Punktem wyjścia będzie przybliżenie problematyki outsourcingu i obszarów jego zastosowań.

2. Outsourcing i obszary jego zastosowań w organizacjach gospodarczych

Określenie „outsourcing” wywodzi się z języka angielskiego i jest skrótem wyrażenia *outside-resource-using*, tzn. wykorzystanie zasobów zewnętrznych. Pol-

skimi odpowiednikami słowa outsourcing mogą być terminy „wydzielenie” lub „wyodrębnienie” [Trocki 2001]. Innymi propozycjami tłumaczenia terminu outsourcing mogą być także „podwykonawstwo”, „zarządzanie zewnętrzne” lub „obsługa zewnętrzna” [Zieliński 2001]. Mimo wielu różnych polskich odpowiedników dla terminu outsourcing, właściwie żaden z nich nie przyjął się na stałe w krajowej literaturze ekonomicznej i powszechnie stosowana jest terminologia angielska.

Idea outsourcingu, znacznie spopularyzowana w ciągu ostatnich lat, była znana i stosowana od dawna w wielu organizacjach gospodarczych, choć oczywiście nie była określana mianem outsourcingu. W historii gospodarczej dla outsourcingu szczególnie ważna była wypowiedź H. Forda, menedżera XX w., który w 1923 r. stwierdził: „jeśli jest coś, czego nie potrafimy zrobić wydajniej, taniej i lepiej niż nasi konkurenci, nie ma sensu, żebyśmy to robili i powinniśmy zatrudnić do wykonania tej pracy kogoś, kto robi to lepiej niż my”. Powyższe słowa stanowiły próbę odpowiedzi na klasyczne pytanie dręczące kadrę kierowniczą wielu organizacji gospodarczych dotyczące problemu – czy dane działania gospodarcze wykonywać we własnym zakresie lub czy pozyskiwać, kupować je od innych (*make or buy*), i niejako stały się siłą sprawczą dla rozwoju outsourcingu na świecie.

W literaturze zagranicznej outsourcing definiowany jest najczęściej jako wynajmowanie zewnętrznej organizacji gospodarczej do zapewniania dóbr i usług zamiast świadczenia tych usług wewnątrz przedsiębiorstwa [Domberger 1998]. Outsourcing jest zatem koncepcją przeciwną w stosunku do tzw. insourcingu, określanego jako celowe dołączanie zadań, funkcji lub obszarów do własnej struktury organizacyjnej przedsiębiorstw, które dotychczas realizowane były przez inne podmioty gospodarcze. Inni autorzy określają outsourcing jako wykorzystanie zewnętrznych firm do realizacji jednego lub kilku działań organizacyjnych [Lacity, Hirschheim 1995]. W literaturze polskiej outsourcing określany jest jako przedsięwzięcie restrukturyzacyjne, polegające na wydzieleniu ze struktury organizacji niektórych jej funkcji i przekazaniu ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym lub jako sposób funkcjonowania organizacji polegający na realizacji niektórych jej funkcji przy współpracy z innymi podmiotami [Trocki 2004]. Według innego ujęcia, outsourcing definiowany jest jako możliwość wykorzystywania niezależnych, zewnętrznych podmiotów jako dostawców określonych dóbr i usług, zamiast konieczności rozwijania tych sfer działalności wewnątrz przedsiębiorstwa [Perechuda 2000]. Outsourcing jako przekazywanie wybranych czynności, funkcji lub obszarów do realizacji przez niezależne i wyspecjalizowane podmioty gospodarcze stanowi zatem alternatywę dla ich dalszego funkcjonowania i rozwoju wewnątrz przedsiębiorstwa.

Przekazywanie części działalności organizacji gospodarczej (OG) na rzecz podmiotów zewnętrznych implikuje brak konieczności planowania, organizowania oraz stałego doskonalenia tych obszarów we własnym zakresie, a więc uniknięcie często bardzo kosztownych inwestycji w niezbędne zasoby (np. ludzi, maszyny, wyposażenie itp.). Outsourcing może zatem ograniczyć koszty wewnętrzne, stając się istotnym przedsięwzięciem restrukturyzacyjnym, umożliwiającym lepsze dosto-

sowywanie się do stale zmieniających się potrzeb rynku. Ważnym motywem powierzania zewnętrznym podmiotom gospodarczym poszczególnych zadań, jest także niewystarczający potencjał zasobów własnych przedsiębiorstwa, ich niezadawalająca sprawność lub wydajność, oraz brak perspektyw lub niechęć do ich dalszego rozbudowywania i doskonalenia w strukturze wewnętrznej organizacji gospodarczej. Inną przyczyną stosowania outsourcingu w organizacjach gospodarczych jest możliwość uzyskania szybkiego dostępu do zasobów zewnętrznych podmiotów gospodarczych, wysoka jakość zasobów zewnętrznych oraz ich atrakcyjna cena w stosunku do kosztów związanych z tworzeniem i eksploatacją zasobów własnych. Główne bezpośrednie korzyści związane z zastosowaniem outsourcingu, wraz z powiązanymi z nimi (na skutek tzw. efektu dźwigni) pośrednimi efektami dla danej działalności przedstawiono w tab. 1.

Tabela 1. Potencjalne korzyści wynikające z zastosowania outsourcingu

Korzyści wynikające z zastosowania outsourcingu	
bezpośrednie	pośrednie
– redukcja i kontrola kosztów, – zmniejszenie ryzyka ekonomicznego, – koncentracja na podstawowej działalności, – zwiększona elastyczność prowadzenia działalności, – dostęp do specjalistycznej wiedzy i technologii, – poprawa jakości w powierzonych obszarach, – oszczędność czasu menedżerów, – zmniejszenie zatrudnienia, – uniknięcie kosztownych inwestycji, – nowe źródła przychodów	– przyspieszenie zmian doskonalących w innych obszarach i działaniach OG, – wspieranie i realizacja nowoczesnych koncepcji zarządzania (np. reengineering, zarządzanie wiedzą itp.) i innych inicjatyw (np. wdrażanie technologii informacyjnych, itp.), – stymulacja zmian w kulturze OG, powodująca uświadomienie personelowi nowych możliwości w realizacji działań gospodarczych i większą otwartość na nowe koncepcje zarządzania, – w razie sukcesu – dostarczenie argumentów na rzecz wprowadzenia outsourcingu w innych obszarach OG, – ożywienie OG będące skutkiem przekształcenia mało sprawnych obszarów działalności w dynamiczne i wydajne działy

Źródło: opracowanie na podstawie [Gay, Essinger 2002].

Outsourcing z założenia ma przyczynić się do wyznaczenia optymalnego zakresu funkcji realizowanych przez daną organizację gospodarczą. Tym samym jego wprowadzenie powoduje zmiany zarówno w strukturze przedsiębiorstwa (np. zmniejszenie liczby stanowisk i zatrudnienia, ograniczenie szczebli zarządzania), jak i redefinicje relacji z otoczeniem. Delegowanie na zewnątrz przedsiębiorstwa zadań, funkcji lub obszarów pomocniczych niezwiązanych z główną działalnością, wynika głównie z chęci skoncentrowania się organizacji gospodarczej na swej podstawowej działalności (*core business*) stanowiącej główne kompetencje oraz zasadnicze źródło dochodów. Outsourcing jest zatem skorelowany z innymi koncepcjami zarządzania (w tym przede wszystkim z metodą *lean management*), koncentrującymi się na odchodzeniu od nieefektywnych struktur organizacyjnych

w kierunku architektur skutecznych i sprawnych, gwarantujących elastyczność i efektywność realizowanych działań gospodarczych. Zastosowanie koncepcji outsourcingu postrzeganego w kontekście przedsięwzięcia restrukturyzacyjnego zmierzającego do lepszej adaptacji przedsiębiorstwa do niepewnego otoczenia może więc spowodować wzrost konkurencyjności rynkowej danej organizacji gospodarczej.

Współcześnie outsourcingiem można objąć różne zadania, funkcje i obszary realizowane przez organizacje gospodarcze. Główne zadania, funkcje lub obszary, które mogą być zlecane zewnętrznym podmiotom gospodarczym w ramach outsourcingu, to takie, które [Bielecki 2001]:

- zewnętrzny podmiot wykonałby lepiej,
- zewnętrzny podmiot wykonałby taniej (przy tym samym poziomie jakości),
- zewnętrzny podmiot wykonałby szybciej (przy nie niższej jakości),
- gdzie zewnętrzny partner byłby skuteczniejszy w sprzedaży (poprzez dysponowanie siecią sklepów lub dealerów),
- wymagają realizacji w odległym geograficznie miejscu z uwzględnieniem specyfiki lokalnego rynku,
- są zbyt ryzykowne przy ich realizacji na podstawie własnych zasobów,
- charakteryzują się niskim zwrotem poniesionych nakładów.

Najczęściej jednak nie wszystkie obszary działalności gospodarczej danej organizacji gospodarczej są przekazywane w outsourcing. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że do zadań, funkcji i obszarów, które nie powinny być powierzane zewnętrznym podmiotom gospodarczym do realizacji w ramach outsourcingu, zalicza się te z nich, które [Bielecki 2001]:

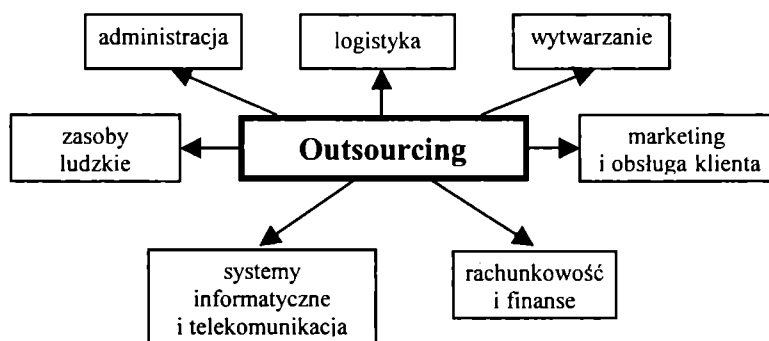
- decydują o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa,
- stanowią rdzeń działalności, który przedsiębiorstwo zamierza rozwijać w najbliższej przyszłości,
- mogą być realizowane sprawnie, szybko i relatywnie tanio we własnym zakresie,
- są kompleksowo zintegrowane z pozostałymi działaniami firmy,
- wymagają szczególnie ostrożnych relacji z klientami,
- dają wysoki zwrot poniesionych nakładów inwestycyjnych.

Warunkiem korzystania z outsourcingu jest występowanie zewnętrznych wyspecjalizowanych podmiotów gospodarczych posiadających niezbędne zasoby do realizacji powierzonych zadań. Konieczne jest również zniwelowanie niebezpieczeństw outsourcingu, iż dostawca nie zapewni właściwego poziomu realizacji zadań (pod względem zarówno ceny, jak i jakości), nie nastąpi utrata kontroli nad przekazanym obszarem lub też nie będzie miało miejsca nadmierne uzależnienie się organizacji gospodarczej od dostawcy. Dodatkowo istotne jest również rozpatrzenie obaw natury społecznej wynikające z zastosowania outsourcingu w danej organizacji gospodarczej. Wśród głównych argumentów społecznych utrudniających wprowadzenie outsourcingu wymienia się najczęściej dezintegrację wspólnoty pracowników danej organizacji gospodarczej, pogorszenie atmosfery pracy lub lęk

i reakcje personelu związane z redukcją zatrudnienia. Dokładna analiza powyższych niebezpieczeństw przez kadre kierowniczą wraz z uwzględnieniem licznych korzyści związanych z zastosowaniem outsourcingu powinna umożliwić podjęcie właściwych decyzji co do korzystania z zasobów zewnętrznych podmiotów gospodarczych.

Zastosowanie outsourcingu nie w każdym przypadku przynosi jednak oczekiwane korzyści i umożliwia osiągnięcie celów zlecającej organizacji gospodarczej. Doświadczenia krajów zachodnich potwierdzają, że część przedsięwzięć outsourcingowych kończyło się niepowodzeniem lub nie spełniło założonych oczekiwań i spodziewanych korzyści. W wielu przypadkach niepowodzenia wynikały głównie z niezrozumienia istoty i celów outsourcingu oraz z niewłaściwego zarządzania współpracą z dostawcą w różnych fazach cyklu życia przedsięwzięcia outsourcingowego. Do głównych problemów związanych z wykorzystaniem outsourcingu zalicza się [Gay, Essinger 2002]:

- brak spodziewanych obniżek kosztów,
- ogólne pogorszenie jakości realizacji funkcji dotychczas wykonywanej samodzielnie,
- niepowodzenie w wypracowaniu właściwych relacji z dostawcą usług,
- spory między klientem a dostawcą usługi, zwłaszcza dotyczące jakości usługi i wysokości wynagrodzenia,
- niewykorzystanie szans stworzonych przez inicjatywę outsourcingu w kwestii osiągnięcia lepszej koncentracji na potrzebach klienta i większej operacyjnej elastyczności mającej na celu zaspokojenie tych potrzeb.

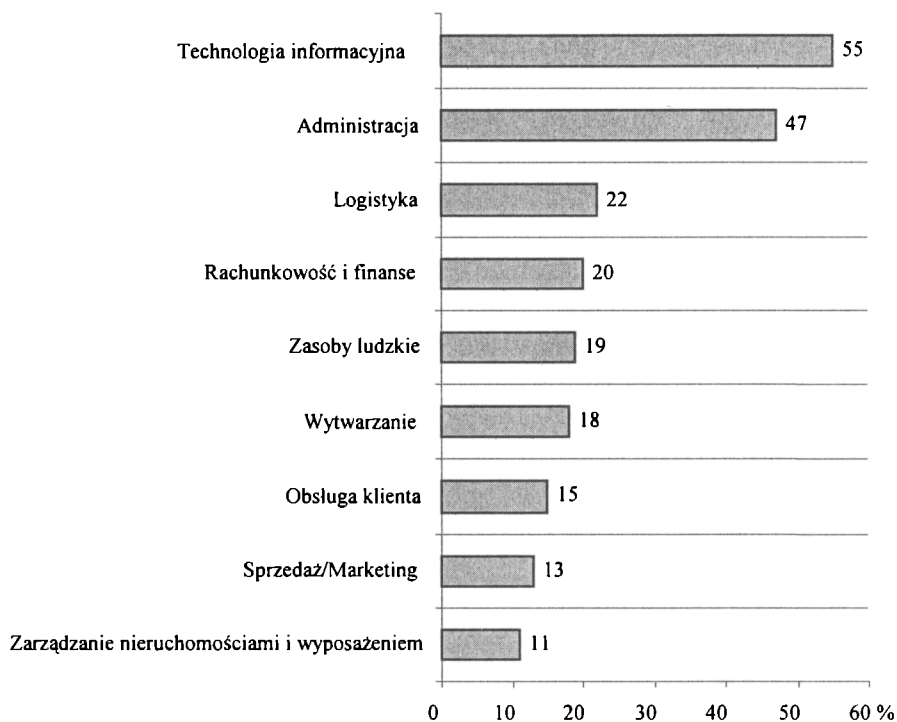


Rys. 1. Główne obszary zastosowań outsourcingu w organizacjach gospodarczych

Źródło: opracowanie własne.

Pierwotnie przedmiotem outsourcingu były objęte funkcje pomocnicze, jednak w literaturze przedmiotu podkreśla się, że coraz częściej zewnętrznym podmiotom gospodarczym przekazywane są obszary silniej związane z podstawową działalnością organizacji gospodarczych. Obszary silnie związane z działalnością podstawową są mniej podatne na wydzielenie ze struktury organizacyjnej i przekazanie do

realizacji zewnętrznym podmiotom, niemniej obserwacje rynku potwierdzają istnienie wielu przedsiębiorstw, które powierzają innej firmie jeden z podstawowych obszarów działalności, odnoszą sukces rynkowy (por. [Domberger 1998; Linder i in. 2001; Gay, Essinger 2002; Trocki 2001]).



Rys. 2. Obszary najczęściej podlegające przekazywaniu w ramach outsourcingu

Źródło: [„Outsourcing Magazine” 2004].

Badania przeprowadzone przez Gartner Group, IDC oraz Outsourcing Institute wskazują, że outsourcing najczęściej stosowany jest w takich dziedzinach, jak:

- systemy informatyczne i telekomunikacja – np. przetwarzanie danych (*data center*), planowanie, utrzymanie i rozwój infrastruktury teleinformatycznej, projektowanie, eksploatacja i rozwój witryn WWW i e-biznesu, zarządzanie projektami informatycznymi, szkolenia personelu, *help desk*, bezpieczeństwo danych itp.,
- administracja – np. konserwacja budynków, zarządzanie środkami trwałymi, obsługa pocztowa, drukowanie i kopiowanie dokumentów, utrzymanie czystości, ochrona itp.,
- logistyka – np. zaopatrzenie, dystrybucja, utrzymanie floty transportowej, konserwacja i remonty maszyn i urządzeń, zarządzanie magazynami, kontrola przesyłek itp.,

- rachunkowość i finanse – np. obsługa podatkowa, księgowość, audyt wewnętrzny, doradztwo podatkowe, zarządzanie projektami z zakresu controllingu itp.,
- zasoby ludzkie – np. obsługa listy płac, rekrutacja, szkolenia personelu, świadczenia pracownicze, outplacement itp.,
- wytwarzanie – np. produkcja komponentów lub półfabrykatów, świadczenie usług związanych z procesem wytwarzania, zarządzanie jakością itp.,
- marketing i obsługa klienta – np. badania marketingowe, reklama, *public relations*, *call center*, telemarketing itp.

Główne obszary zastosowań outsourcingu w organizacjach gospodarczych przedstawiono na rys. 1. Popularność poszczególnych dziedzin działalności przekazywanych do realizacji w ramach outsourcingu zaprezentowano zaś w ujęciu procentowym na rys. 2.

3. Pojęcie i zakres outsourcingu informatycznego

Badania przeprowadzane przez instytucje i firmy badawczo-konsultingowe (np. IDC, Gartner, Outsourcing Institute, Accenture, Audytel, Economic World Summit) jednoznacznie wskazują, że obszarem najczęściej przekazywanym do realizacji w ramach outsourcingu jest technologia informacyjna (a szczególnie zadania związane z funkcjonowaniem systemów informatycznych). Zarządzanie współczesną organizacją gospodarczą wymaga bowiem stałego zasilania kadry kierowniczej odpowiednimi informacjami. Informacje takie często można pozyskać z zasobów zgromadzonych w systemach informatycznych. Wysoką jakość informacji niezbędnych kadry kierowniczej przedsiębiorstwa dla celów wspomagania podejmowania decyzji mogą zagwarantować zaawansowane technologicznie, efektywne i przyjazne w użytkowaniu zintegrowane systemy informatyczne. Systemy informatyczne ze względu na wysoki koszt, złożoność technologiczną oraz z uwagi na brak odpowiedniej klasy specjalistów zajmujących się ich utrzymaniem i rozwojem mogą podlegać wydzieleniu ze struktury organizacyjnej i zostać przekazane do realizacji przez zewnętrzne podmioty. Takie przedsięwzięcie określa się jako outsourcing informatyczny.

Mimo coraz większego znaczenia outsourcingu informatycznego w praktyce gospodarczej, nie pojawiła się jeszcze jego jednolita definicja. Liczne publikacje na temat outsourcingu informatycznego, z których każda lansowała własną definicję i rozumienie outsourcingu informatycznego, przyczyniły się do dynamicznego wzrostu liczby jego pojęć. W literaturze obcojęzycznej outsourcing informatyczny definiuje się jako transfer na rzecz obcego podmiotu części lub całości istniejących w OG zasobów, obejmujących sprzęt informatyczny i sieciowy wraz z oprogramowaniem, a także personelu odpowiedzialnego za obszar IT [Due 1992]. Interesującą definicję prezentuje ITAA (*Information Technology Association of America*), przedstawiając outsourcing informatyczny w dwóch ujęciach, tj. wąskim i szerokim. W wąskim ujęciu outsourcing informatyczny jest rozpatrywany jako umowa

dotycząca zakupu zewnętrznych usług w obszarze IT. W szerokim ujęciu zaś outsourcing informatyczny jest postrzegany jako zakup różnorodnych zewnętrznych usług, obejmujących takie sfery, jak integracja systemów informatycznych, zdalne przetwarzanie, sieci komputerowe, w formie umowy, która może zawierać zasady sprzedaży zasobów materialnych i/lub przesunięcie zasobów ludzkich, a także obejmować przeniesienie odpowiedzialności za zarządzanie ustalonym obszarem IT [Loh 1993]. Jeden z najwybitniejszych naukowców zajmujący się systemami informacyjnymi zarządzania – N. Venkatraman, przedstawia outsourcing informatyczny jako istotny udział zewnętrznych dostawców w materialnych i/lub ludzkich zasobach, tworzących względnie niepodzielny komponent infrastruktury informatycznej w organizacji gospodarczej [Venkatraman 1992]. W literaturze krajowej outsourcing informatyczny określany jest jako powierzenie części lub całości pracy ośrodka informatyki zewnętrznemu wykonawcy, zlecenie mu zarządzania sieciami informatycznymi, zarządzania informatykami i rozwojem oprogramowania przy wykorzystaniu własnego lub obcego sprzętu komputerowego [Pańkowska 2002]. W innym ujęciu outsourcing informatyczny postrzegany jest jako odpowiedzialność podmiotu zewnętrznego za zarządzanie infrastrukturą, serwisem lub kadrą odpowiadającą za główne procesy informatyczne organizacji gospodarczej [Stępień 2005]. Na potrzeby niniejszego artykułu **outsourcing informatyczny (OI)** zdefiniowany zostanie jako odpłatne przekazanie przez daną organizację gospodarczą całości lub części zadań związanych z funkcjonowaniem systemu informatycznego na rzecz zewnętrznego podmiotu.

Realizacja działalności outsourcingowej wymusza istnienie oraz odpowiednią współpracę pomiędzy dwoma podmiotami, tj. zleceniodawcą i zleceniobiorcą. Zleceniodawca (odbiorca usług outsourcingowych) jest to organizacja gospodarcza powierzające do realizacji w ramach OI obszar związany z funkcjonowaniem systemu informatycznego. Natomiast zleceniobiorca (dostawca usług outsourcingowych) jest to podmiot świadczący w ramach prowadzonej działalności gospodarczej usługi outsourcingowe w obszarze IT, dysponujący odpowiednimi zasobami do realizacji tego typu przedsięwzięć.

Outsourcing informatyczny może objąć znaczną część lub całość zadań związanych z zarządzaniem zasobami informatycznymi przedsiębiorstwa. Do głównych zadań przekazywanych w ramach outsourcingu informatycznego zalicza się:

- zarządzanie działem IT,
- zarządzanie oprogramowaniem,
- zarządzanie danymi,
- zarządzanie infrastrukturą teleinformatyczną,
- zarządzanie bezpieczeństwem teleinformatycznym,
- doradztwo,
- szkolenia dla personelu.

Organizacja gospodarcza może przekazać w outsourcing informatyczny całość lub tylko wybrane czynności własnego działu informatyki. Zakres zadań, który przedsiębiorstwo przekazuje w OI, uzależniony jest od jego specyfiki, tj. wielkości,

typu prowadzonej działalności gospodarczej, branży, w jakiej podmiot funkcjonuje, możliwości finansowych, roli i znaczenia systemu informatycznego oraz od potrzeb informacyjnych zgłaszanych przez jego personel. Prezentację głównych czynności i zadań objętych outsourcingiem informatycznym przedstawiono w tab. 2.

Tabela 2. Zadania i czynności wchodzące w skład outsourcingu informatycznego

Zakres zadań objętych outsourcingiem	Przykładowe czynności
Zarządzanie działem IT	– opracowanie strategii informatyzacji organizacji gospodarczej, – kompleksowe badanie potrzeb informacyjnych organizacji i jej kooperantów gospodarczych, – projektowanie i dobór rozwiązań informatycznych niezbędnych dla realizacji celów biznesowych, – kierowanie projektami informatycznymi
Zarządzanie oprogramowaniem	– analiza, projektowanie, programowanie, testowanie i wdrażanie nowych aplikacji, – wynajem oprogramowania, – utrzymywanie i modernizacja istniejącego oprogramowania, – integracja istniejących aplikacji z nowo zakupionym oprogramowaniem, – administracja oprogramowaniem
Zarządzanie danymi	– projektowanie struktur baz danych, – określanie dostępu obiektów do danych, – administracja baz danych (np. optymalizacja i konserwacja danych, archiwizacja danych itp.)
Zarządzanie infrastrukturą teleinformatyczną	– dobór, udostępnienie lub zakup odpowiedniego sprzętu teleinformatycznego, – inwentaryzacja sprzętu teleinformatycznego i oprogramowania, – administracja sprzętem komputerowym, sieciowym i telekomunikacyjnym, – analiza i usuwanie awarii teleinformatycznych
Zarządzanie bezpieczeństwem teleinformatycznym	– opracowanie polityki bezpieczeństwa, – wybór i wdrożenie odpowiednich metod ochrony, – analiza i rejestrowanie incydentów naruszających bezpieczeństwo, – utrzymywanie i doskonalenie metod ochrony, – zapewnienie ciągłości działania, – audyt bezpieczeństwa teleinformatycznego
Doradztwo	– tworzenie różnorodnych ekspertyz dotyczących projektów informatycznych (np. w zakresie ich efektywności), – analiza poprawności funkcjonowania systemu informacyjnego przedsiębiorstwa, – nadzór nad realizacją projektów informatycznych (np. wdrażaniem oprogramowania)
Szkolenia i pomoc dla personelu	– organizacja <i>help-desk</i> dla personelu, – stałe wsparcie dla personelu w zakresie bieżącej eksploatacji sprzętu teleinformatycznego i oprogramowania, – kształcenie i doskonalenie umiejętności pracowników w zakresie obsługi oprogramowania i sprzętu teleinformatycznego

Źródło: opracowanie własne.

W początkowym okresie outsourcingiem informatycznym obejmowane były zadania dotyczące głównie przetwarzania danych oraz konserwacji i modernizacji sprzętu i oprogramowania. W kolejnym etapie OI może obejmować czynności bardziej zaawansowane związane z analizą, projektowaniem, wdrażaniem oraz administracją systemów teleinformatycznych, niejednokrotnie obejmującymi także stałą opiekę serwisową nad eksploatowanymi aplikacjami wspomagającymi zarządzanie. Przekazanie wybranych obszarów i czynności działu informatyki w ramach OI nie zwalnia kadry kierowniczej przedsiębiorstwa (lub innej wyznaczonej do tego celu komórki organizacyjnej) od stałego nadzorowania i koordynacji przebiegu współpracy outsourcingowej z dostawcą usług.

Podstawową cechą odróżniającą outsourcing informatyczny od innych typów współpracy gospodarczej podmiotów gospodarczych jest swoboda wyboru metod realizacji powierzonych czynności przez zleceniobiorcę. W outsourcingu informatycznym zleceniobiorca (dostawca) nie otrzymuje instrukcji od zleceniobiorcy (odbiorcy) co do realizacji powierzonych zadań czy funkcji z obszaru IT, bowiem odbiorca zainteresowany jest najczęściej wyłącznie uzyskaniem uzgodnionych i zdefiniowanych wcześniej z dostawcą wyników. Odróżnia to wyraźnie outsourcing informatyczny od innych form współpracy między partnerami gospodarczymi (np. contracting), w których odbiorca konkretyzuje sposób wykonania poszczególnych zadań przez dostawcę. Innymi słowy, w outsourcingu informatycznym zleceniobiorca (dostawca) wie dokładnie, co ma wykonać, natomiast ma pewną swobodę co do tego, jak przekazane zadania zrealizować.

Ponadto należy rozróżnić outsourcing informatyczny i standardowe zakupy sprzętu, oprogramowania i usług informatycznych. Outsourcing informatyczny z założenia powoduje zmiany w zakresie organizacji i funkcjonowania działu odpowiedzialnego za system informatyczny przedsiębiorstwa oraz skutkuje nawiązywaniem silnych więzi pomiędzy dostawcą a odbiorcą usług outsourcingowych. Jak podkreśla E. Banachowicz, różnica pomiędzy OI a zwykłym zleceniem polega głównie na tym, że outsourcing powoduje przebudowę systemu (tj. zleceniodawcy) wokół swej zasadniczej działalności i zbudowanie trwałych relacji partnerskich ze zleceniobiorcą [Banachowicz 1998].

Inną cechą odróżniającą OI od innych rodzajów współdziałania przedsiębiorstw jest możliwość wykorzystania przez dostawcę usług outsourcingowych w trakcie współpracy, oprócz zasobów własnych, również zasobów należących do zleceniodawcy (głównie odnosi się to do sprzętu, oprogramowania i personelu). Ponadto outsourcing informatyczny oferuje możliwość współdzielenia ryzyka oraz zwykle zakłada dłuższy czas współpracy pomiędzy zaangażowanymi podmiotami.

4. Motywy stosowania outsourcingu informatycznego

Motywy stosowania outsourcingu informatycznego są zbliżone do tych, jakie towarzyszą koncepcji outsourcingu. Przede wszystkim jest to dążenie do skupienia się na swej podstawowej działalności, uniknięcia dużych inwestycji i związanego

z nimi ryzyka, dostępu do specjalistycznych zasobów wiedzy i technologii, niższych kosztów oraz większej elastyczności. Różnorodność powodów skłaniających przedsiębiorstwa do rozważania możliwości zastosowania outsourcingu informatycznego pozwala sklasyfikować wspomniane motywy w ramach jednolitych grup. Podstawowe kategorie motywów wpływających na podejmowaniu decyzji o przekazaniu zadań związanych z funkcjonowaniem systemu informatycznego zewnętrznym podmiotom zostały zaprezentowane w tab. 2.

Tabela 3. Główne motywy podejmowania decyzji o zastosowaniu outsourcingu informatycznego

Kategoria motywów	Motywy outsourcingu informatycznego
Strategiczne	– chęć skoncentrowania się na realizacji strategii – dążenie do wzrostu skuteczności i elastyczności – możliwość zwiększenia konkurencyjności poprzez dostęp do wiedzy – poprawa relacji informacyjno-komunikacyjnych z dostawcami i odbiorcami dzięki wykorzystaniu nowych technologii
Ekonomiczne	– oczekiwania niższych kosztów w porównaniu z utrzymaniem i rozwojem własnych zasobów – perspektywa lepszej kontroli kosztów – unikanie znacznych inwestycji teleinformatycznych – ograniczenie ryzyka błędnych inwestycji teleinformatycznych – możliwość pozyskania nowych źródeł przychodów
Technologiczne	– zdobycie dostępu do nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych – oczekiwanie zwiększonej jakości rozwiązań teleinformatycznych – optymalizacja użytkowanych technologii teleinformatycznych – uniknięcie ryzyka przestarzałej technologii
Organizacyjne	– uproszczenie struktury (redukcja zatrudnienia) i procedur organizacyjnych – odciążenie istniejącego działu IT (możliwość przeniesienia pracowników do innych zadań) – rozwiązanie problemów z niewykwalifikowanym lub sprawiającym trudności personelem – ograniczenie ryzyka odpływu kadr

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Jones, Klepper 1998; Pańkowska 1998].

W zależności od specyfiki przedsiębiorstwa (np. celów gospodarczych, wielkości, branży lub znaczenia systemu informatycznego) rozważania dotyczące zastosowania outsourcingu informatycznego mogą wynikać z różnorodnych przesłanek. Oczywista jest konieczność przeprowadzania przez potencjalnego zleceniodawcę gruntownej analizy własnych kosztów teleinformatycznych, zgłaszanych potrzeb i możliwości, a następnie zestawienie ich z ofertą rynkową dostawcy (lub dostawców) wraz z ich potencjałem i doświadczeniem. Doświadczenia i liczne badania potwierdzają, że nie zawsze motywem rozważania outsourcingu informatycznego przez organizacje gospodarcze są względy ekonomiczne (tj. obniżka kosztów). Głównymi przesłankami stosowania outsourcingu informatycznego stają się przede wszystkim motywy strategiczne i technologiczne (związane głównie ze zmianami jakościowymi). Przy podejmowaniu decyzji o outsourcingu informatycznym warto rozważyć wszystkie kategorie motywów. Ich wspólne rozpatry-

wanie pozwoli uzyskać kompleksowy pogląd o celach i skuteczności zastosowania outsourcingu informatycznego, a tym samym może wpłynąć na uzyskanie akceptacji kadry kierowniczej i personelu co do jego wprowadzenia w organizacji gospodarczej.

Rola zleceniodawcy w przypadku realizacji przedsięwzięcia, jakim jest OI, sprowadza się zasadniczo do określenia celów, ustalenia obszarów powierzonych w ramach outsourcingu informatycznego, wyznaczenia niezbędnych kryteriów (mierzalników), jakimi powinny cechować się dostarczane przez zleceniobiorcę usługi, prawidłowej selekcji dostawcy (zleceniobiorcy), właściwego przygotowania i podpisania umowy oraz stałego monitorowania wykonawstwa przekazanych zadań przez zleceniobiorcę. Istotne jest również ponowne rozważenie przez kierownictwo zasad organizacji i funkcjonowania przedsiębiorstwa w nowych warunkach rynkowych, a także projekcja roli i znaczenia systemu informatycznego i odpowiedzialnych za niego osób, przy uwzględnieniu więzi kooperacji z dostawcą usług.

Wydzielenie zadań związanych z obszarem IT na rzecz zewnętrznego podmiotu, jako złożone przedsięwzięcie organizacyjne, wywołuje liczne konsekwencje – zarówno pozytywne, jak i negatywne. Oczywiście jest, że bilans wspomnianych konsekwencji z zastosowania outsourcingu informatycznego musi być jednoznacznie pozytywny dla zlecającej organizacji gospodarczej. Jak wykazuje M. Sobińska – sukces outsourcingu informatycznego można zapewnić poprzez właściwą analizę, planowanie, organizację oraz kontrolę współpracy pomiędzy dostawcą a odbiorcą [Sobińska 2003]. Wymaga to właściwego podejścia do problematyki outsourcingu i stałego wpływania kierownictwa organizacji gospodarczej na właściwą i zgodną z zamierzeniami realizację zadań w obszarze IT przez zewnętrznego partnera. Jak wspomniano, wprowadzenie outsourcingu informatycznego powoduje zmiany zarówno w strukturze, jak i w funkcjonowaniu organizacji gospodarczej. Konieczne jest zatem przyjęcie przez kierownictwo organizacji gospodarczej wieloaspektowego ujęcia problematyki outsourcingu informatycznego umożliwiającego osiągnięcie założonych celów strategicznych.

5. Główne typy outsourcingu informatycznego

Outsourcing informatyczny może być realizowany przez podmiot zewnętrzny w różnych postaciach. Wynika to przede wszystkim ze złożoności przedsięwzięcia, jakim jest outsourcing informatyczny, co w konsekwencji determinuje jego różne warianty realizacji. Prezentację podstawowych typów OI (wraz z krótką charakterystyką) dokonano w tab. 4. Przy dokonywaniu podziału outsourcingu informatycznego, głównymi kryteriami jego klasyfikacji mogą być:

- zakres zadań przekazanych do realizacji w ramach OI – według tego kryterium można wyróżnić outsourcing informatyczny częściowy i kompleksowy; w selektywnej formie OI podmiotom zewnętrznym powierza się tylko wybrane zadania z obszaru IT, zwykle niezbyt powiązanych z główną działalnością OG;

w przypadku kompleksowego OI podmiot zewnętrzny przejmuje niemal całość zagadnień związanych z funkcjonowaniem systemu informatycznego danej organizacji gospodarczej, pozostawiając jednak koordynację i kontrolę nad wykonawstwem zadań zlecniodawcy;

- miejsce świadczenia OI – outsourcing informatyczny w zależności od specyfiki przekazywanych zadań może być realizowany u zlecniodawcy, w miejscu wskazanym przez dostawcę lub przyjąć formę hybrydową; w związku z tym można wyróżnić outsourcing wewnętrzny, zewnętrzny lub mieszany;
- czas trwania (realizacji) OI – w zależności od celów OI można wyróżnić jego dwa typy tj. outsourcing taktyczny i strategiczny, w outsourcingu taktycznym przedsiębiorstwo powierza te obszary systemu informatycznego, które w krótszym okresie lepiej może zrealizować podmiot zewnętrzny (są to przede wszystkim różnego typu projekty informatyczne o ściśle zdefiniowanych celach); w outsourcingu strategicznym zakłada się długotrwałą (wieloletnią) i rozwojową współpracę zlecniodawcy i zlecnioobiorcy, wynikającą z przyjętej przez organizację gospodarczą strategii;
- sposób świadczenia zadań objętych OI – zakres, złożoność i powtarzalność zadań przekazanych podmiotowi zewnętrznemu determinują podział outsourcingu informatycznego na stały, doraźny i łączony; w OI stałym – zakłada się konieczność systematycznego wykonywania określonych zadań dotyczących systemu informatycznego przez dostawcę na rzecz przedsiębiorstwa zlecającego; nieco inny charakter ma doraźna forma OI, w którym zadania realizowane są przez dostawcę na żądanie przedsiębiorstwa wynikające z powstania nagłych i nietypowych potrzeb; łączona forma OI zakłada świadczenie przez podmiot zewnętrzny zarówno stałych, jak i doraźnych usług na rzecz organizacji gospodarczej;
- metoda przekazania zadań z obszaru IT zewnętrznym podmiotom – w tym przypadku w zależności od relacji pomiędzy zlecniodawcą a zlecnioobiorcą, a szczególnie ze względu na formę podporządkowania i oddziaływania na obszar IT, można wyróżnić dwa typy outsourcingu informatycznego, tj. kontraktowy i kapitałowy [Trocki 2001]; kontraktowy OI polega na przekazaniu niezależnemu podmiotowi zewnętrznemu realizacji zadań związanych z funkcjonowaniem systemu informatycznego na zasadzie kontraktu; kapitałowy outsourcing IT wiąże się z koniecznością wydzielenia obszaru IT z danej organizacji gospodarczej (wraz z jego zasobami) i powołania zależnego kapitałowo podmiotu, świadczącego dla tejże organizacji usługi w ramach outsourcingu informatycznego;
- liczba podmiotów zewnętrznych zaangażowanych w realizację OI – w zależności od ilości podmiotów świadczących outsourcing informatyczny na rzecz przedsiębiorstwa można wyróżnić outsourcing informatyczny jedno- i wielopodmiotowy.

Tabela 4. Podstawowe typy outsourcingu informatycznego

Kryterium podziału	Typ outsourcingu	Charakterystyka
Zakres zadań objętych outsourcingiem informatycznym	częściowy	podmiot zewnętrzny przejmuje wyłącznie wybraną funkcję lub część zadań związanych z funkcjonowaniem systemu informatycznego w przedsiębiorstwie zlecającym
	kompleksowy	firma zewnętrzna przejmuje całość zadań związanych z funkcjonowaniem systemu informatycznego w przedsiębiorstwie zlecającym
Miejsce świadczenia outsourcingu informatycznego	wewnętrzny	realizowany przez podmiot zewnętrzny w siedzibie zleceniodawcy
	zewnętrzny	realizowany poza siedzibą zleceniodawcy w miejscu wskazanym przez podmiot zewnętrzny
	mieszany	w nim zadania mogą być w nim realizowane częściowo w siedzibie zleceniodawcy i częściowo w miejscu wskazanym przez podmiot zewnętrzny
Czas trwania (realizacji) outsourcingu informatycznego	taktyczny	zakładający realizację przez podmiot zewnętrzny różnych projektów informatycznych na rzecz zleceniodawcy (zwykle do 1 roku)
	strategiczny	przewidziany na dłuższy czas (dłużej niż rok), zakładający trwale przekazanie danego zakresu zadań w ramach outsourcingu informatycznego na rzecz podmiotu zewnętrznego
Sposób świadczenia zadań objętych outsourcingiem informatycznym	stały	zadania przekazane zewnętrznemu podmiotowi ze względu na ich złożoność są realizowane systematycznie (w ściśle określonych ze zleceniodawcą terminach)
	doraźny	specyfika powierzonych zadań sprawia, że mogą one być wykonywane na żądanie zleceniodawcy
	łączony	zakres przekazanych podmiotowi zewnętrznemu zadań przewiduje zarówno ich stałą, jak i doraźną formę realizacji
Metoda przekazania obszaru IT zewnętrznym podmiotom	kontraktowy	przekazanie zadań z obszaru IT (wraz z zasobami ludzkimi i sprzętowo-programowymi) na rzecz zewnętrznego i całkowicie niezależnego podmiotu odbywa się na podstawie kontraktu
	kapitałowy	obszar IT wraz z zasobami ludzkimi i sprzętowo-programowymi zostaje wydzielony z danej organizacji gospodarczej i przekazany (najczęściej) nowo tworzonemu zależnemu kapitałowo podmiotowi (tzw. spółka-córka), który świadczy usługi outsourcingu informatycznego
Liczba podmiotów zewnętrznych zaangażowanych w realizację outsourcingu informatycznego	jednopośredni	zadania przekazane w ramach outsourcingu informatycznego są realizowane wyłącznie przez jeden podmiot zewnętrzny
	wielopośredni	realizacja outsourcingu informatycznego na rzecz zlecającego przedsiębiorstwa następuje przez co najmniej dwa podmioty zewnętrzne

Źródło: opracowanie własne.

Analizując kooperację zachodzącą pomiędzy zleceniodawcą i zleceniobiorcą usług outsourcingowych, można wyróżnić kilka wariantów takiej współpracy. Wśród zasadniczych typów współpracy w ramach outsourcingu informatycznego można wyróżnić (por. [Jones, Klepper 1998; Gay, Essinger 2002]):

- **Współpraca rynkowa** – przedsiębiorstwo zlecające precyzyjnie określa zakres zadań, które mają być wykonane przez dostawcę usług outsourcingowych. Wspomniana specyfikacja zadań powierzonych do realizacji w ramach OI jest niezależna od zmian zachodzących wewnątrz przedsiębiorstwa zlecającego, jak i w jego otoczeniu. Zleceniodawca ma dużą swobodę w zakresie doboru i zamiany dostawców usług w trakcie trwania umowy outsourcingowej ze względu na to, iż wspomniane zakresy zadań stanowią zwykle typowe i nie powiązane ze strategią biznesową czynności (np. serwis sprzętu, administracja sieci komputerowych). Rozwiązanie współpracy z dotychczasowym dostawcą usług zwykle nie powoduje trudności w ich kontynuacji przez inny podmiot zewnętrzny lub własny personel informatyczny przedsiębiorstwa.
- **Współpraca dwustronna (partnerska)** – w tym przypadku zakres i forma współpracy outsourcingowej jest ustalana pomiędzy dostawcą i odbiorcą usług. W stosunku do poprzedniego wariantu współpracy widoczna jest tutaj aktywna rola dostawcy w kształtowaniu zakresu usług objętych OI, a szczególnie dotycząca jego uprawnień i obowiązków. Zmiany zachodzące we wnętrzu lub w otoczeniu zlecającej OG mają wpływ na zmianę formy i zakresu usług outsourcingowych. Zerwanie współpracy outsourcingowej ze względu na specyfikę inwestycji informatycznych jest trudne i kosztowne zarówno dla dostawcy, jak i dla odbiorcy usług, występuje również trudność przekazania czynności objętych OI innym podmiotom zewnętrznym lub własnemu personelowi organizacji gospodarczej. W tej sytuacji, jeżeli zawiązały się pozytywne relacje między dostawcą i odbiorcą usług outsourcingowych oraz gdy istnieje szansa na poprawę jakości usług w przyszłości i możliwość obniżania kosztów, korzystne jest przedłużenie współpracy outsourcingowej na następny okres.
- **Pełne partnerstwo** – występuje silny związek dostawcy i odbiorcy usług outsourcingowych na rzecz osiągania wspólnych celów biznesowych. W tego typu współpracy dostawca w zamian za dokonanie znacznych inwestycji mających zapewnić osiągnięcie celów strategicznych przedsiębiorstwa zlecającego uczestniczy w uzyskiwanych przez niego dochodach. Precyzyjne ustalenie wielkości i sposobu podziału dochodów między współpracującymi podmiotami dla wyeliminowania jakichkolwiek sporów powinno być ustalone w początkowym okresie współpracy. Tego typu wariant współpracy wymaga doskonałych relacji pomiędzy kooperującymi podmiotami, opartych w znacznej mierze na zaufaniu, oraz wzajemnego zrozumienia swych celów biznesowych. Zmiany zachodzące zarówno wewnątrz zlecającej organizacji gospodarczej, jak i dostawcy usług oraz w ich otoczeniu biznesowym mają istotny wpływ na formę i zakres ich współpracy. W tym przypadku zerwanie współpracy outsourcingowej jest niezwykle trudne i kosztowne zarówno dla dostawcy, jak i odbiorcy usług outsourcingowych.

6. Korzyści i zagrożenia związane ze stosowaniem outsourcingu informatycznego

Przekazanie zadań z obszaru IT do realizacji w ramach outsourcingu informatycznego może być rozważane wyłącznie wtedy, gdy na rynku istnieją podmioty zdolne do realizacji powierzonych usług na odpowiednim poziomie (pod względem zarówno ich ceny, jak i jakości). Głównym celem stosowania outsourcingu informatycznego jest dostarczenie przez podmiot zewnętrzny usługi (produktu informatycznego) spełniającej oczekiwania zleceniodawcy. Omawiany produkt informatyczny powinien cechować się zarówno wyższą jakością, jak i niższymi kosztami w stosunku do możliwości i zasobów wewnętrznego działu informatyki przedsiębiorstwa. Praktyka gospodarcza wykazuje, że nie zawsze outsourcing informatyczny jest tańszy, mimo to wiele przedsiębiorstw decyduje się na jego zastosowanie, mając na uwadze przede wszystkim wysoką jakość świadczonych usług oraz możliwość wspierania strategicznych celów organizacji. Ogólnie można wskazać kilka istotnych korzyści, jakie uzyskują organizacje gospodarcze korzystające z usług outsourcingu informatycznego. Należą do nich (por. [Benson, Standing 2002]):

- zwiększenie koncentracji na swej podstawowej działalności,
- możliwość redukcji i kontroli kosztów funkcjonowania działu IT,
- poprawa jakości funkcjonowania działu IT (np. zmniejszenie fluktuacji kadr),
- dostęp do specjalistycznej wiedzy i nowych technologii teleinformatycznych, którymi zwykle dysponują wyspecjalizowane podmioty świadczące usługi outsourcingowe,
- redefinicja lub usprawnienie procesów gospodarczych zachodzących wewnątrz i na zewnątrz organizacji gospodarczej,
- zwiększenie elastyczności i efektywności prowadzenia działalności gospodarczej dzięki wykorzystaniu nowoczesnych i zoptymalizowanych rozwiązań teleinformatycznych,
- wzrost satysfakcji klientów na skutek łatwiejszej i szybszej obsługi,
- współdzielenie z dostawcą usług ryzyka podejmowania inwestycji informatycznych.

Oprócz wielu zalet finansowych, organizacyjnych i technologicznych outsourcing informatyczny ma również wady i niesie ze sobą niebezpieczeństwa, które mogą się pojawić przy jego wdrażaniu. Do głównych zagrożeń outsourcingu informatycznego można zaliczyć:

- możliwość niezrozumienia celów strategicznych przedsiębiorstwa przez dostawcę usług,
- błędny wybór dostawcy usług outsourcingowych i w konsekwencji słabą jakość lub wysoką cenę świadczonych usług,
- trudności w zmianie podjętych decyzji,
- możliwość znacznego uzależnienia się przedsiębiorstwa od dostawcy usług,

- trudności w sprawowaniu kontroli i nadzoru nad działalnością dostawcy usług outsourcingowych,
- możliwość przedostania się istotnych danych do konkurencji.

Większość ze wspomnianych wyżej zagrożeń można wyeliminować poprzez właściwe skonstruowanie umowy outsourcingowej (w której jednoznacznie określone zostaną obowiązki i uprawnienia stron, między którymi zawiązuje się współpraca w ramach OI) oraz właściwe kształtowanie relacji między dostawcą i odbiorcą usług outsourcingowych. Praktyka gospodarcza wskazuje, że szczególna efektywność outsourcingu informatycznego występuje wówczas, gdy koncepcja ta rozpatrywana jest w perspektywie strategicznej, a nie taktycznej. Tym samym outsourcing informatyczny nie powinien być traktowany jako doraźny sposób obniżenia kosztów lub środek zaradczy przeciw trudnościom wewnętrznym w ramach bieżącej działalności organizacji gospodarczej, lecz celowe jest jego rozpatrywanie jako formy długofalowej współpracy z zewnętrznym podmiotem, umożliwiającej osiągnięcie korzyści (zarówno dostawcy, jak i zleceniodawcy) w dłuższym okresie. Za Instytutem Outsourcingu można wymienić główne czynniki decydujące o sukcesie outsourcingu informatycznego, a mianowicie:

- strategiczne podejście organizacji gospodarczych do outsourcingu informatycznego,
- zrozumienie przez dostawcę strategii i celów działalności danej organizacji gospodarczej,
- właściwy proces selekcji dostawcy (lub dostawców) OI,
- prawidłowe sporządzenie kontraktu outsourcingowego,
- odpowiednie zarządzanie relacjami między dostawcą a zleceniodawcą,
- poparcie dla realizacji outsourcingu informatycznego i zaangażowanie w nią kadry kierowniczej,
- właściwą komunikację między osobami zaangażowanymi na różnych szczeblach i w różnych fazach działalności outsourcingu informatycznego,
- przekonanie personelu organizacji gospodarczej o celowości przedsięwzięcia w obszarze outsourcingu informatycznego.

Istotnym czynnikiem wpływającym na niepowodzenia przedsięwzięć outsourcingu informatycznego jest występowanie znacznych różnic w kulturze organizacyjnej między zleceniodawcą a dostawcą usług outsourcingowych. Nieuwzględnianie odmienności kultury organizacyjnej zleceniodawcy i zleceniobiorcy OI grozi eskalacją problemów związanych ze współpracą outsourcingową i w konsekwencji spadkiem efektywności zastosowania outsourcingu informatycznego. Należy podkreślić, że decyzję o zastosowaniu outsourcingu informatycznego w organizacji gospodarczej zawsze powinna poprzedzać gruntowna analiza korzyści, kosztów oraz ryzyka związanego z tego typu przedsięwzięciem. Precyzyjne formułowanie celów dotyczących uzyskania realnych i mierzalnych korzyści oraz właściwe monitorowanie i kontrola realizacji zadań objętych outsourcingiem informatycznym decydują o jego sukcesie w praktyce gospodarczej współczesnych organizacji gospodarczych oraz mogą pozytywnie wpłynąć na rozszerzanie zakresu współpracy outsourcingowej na inne obszary.

7. Zakończenie

Wymogi współczesnych czasów nakazują przedsiębiorstwom poszukiwanie nowych metod organizacji i funkcjonowania przyczyniających się zarówno do obniżki kosztów, jak i poprawy jakości. Interesującą koncepcją mogącą spełnić powyższe wymogi może stać się koncepcja outsourcingu, stosowana obecnie w różnych obszarach działalności organizacji gospodarczych. Jak podkreślają C. Gay i J. Essinger, outsourcing jest to nie tylko ważne narzędzie zwiększające efektywność, ale jest to przede wszystkim nowy sposób myślenia o działalności gospodarczej, rewolucjonizujący realizację głównych funkcji, zadań i procesów w organizacjach gospodarczych [Gay, Essinger 2002].

Coraz większy udział w usługach outsourcingowych ma outsourcing informatyczny. Potwierdzają to coroczne badania uznanych firm badawczych i doradczych, jak Accenture, IDC, Gartner oraz Outsourcing Institute. Outsourcing informatyczny dostarcza przedsiębiorstwom zlecającym licznych korzyści (np. poprawa jakości, skupienie się na podstawowej działalności, dostęp do nowej technologii i wiedzy itd.), ale z tą koncepcją wiążą się również pewne zagrożenia (np. błędny wybór dostawcy, obawa o bezpieczeństwo danych itd.). Outsourcingiem informatycznym można współcześnie obejmować wiele zadań związanych z zarządzaniem systemem informatycznym danej organizacji gospodarczej. Podejmując decyzję o zastosowaniu outsourcingu informatycznego, kadra kierownicza przedsiębiorstw powinna wziąć pod uwagę zarówno wszystkie zalety, jak i wady outsourcingu informatycznego. Właściwe zarządzanie outsourcingiem informatycznym wpływa nie tylko na poprawę efektywności funkcjonowania systemów informatycznych, ale może przyczynić się do wzrostu efektywności całej organizacji gospodarczej.

Wydaje się, że dynamika i niepewność otoczenia oraz wzrost kosztów eksploatacji i zwiększenie złożoności systemów informatycznych będzie powodować coraz większe zainteresowanie koncepcją outsourcingu informatycznego. Pomimo głosów sceptycyzmu co do outsourcingu informatycznego prezentowanych na przestrzeni ostatnich lat (por. [Deloitte Consulting... 2004]) wydaje się, że tendencja wzrostowa dla rynku usług outsourcingu w obszarze IT będzie utrzymana. Dalszy rozwój outsourcingu informatycznego w dużej mierze uzależniony będzie od ewolucji mentalności kadry kierowniczej przedsiębiorstw oraz wysokich kwalifikacji i profesjonalizmu zewnętrznych partnerów, właściwie rozumiejących cele i strategię zlecających organizacji gospodarczych.

Literatura

- Banachowicz E., *Czy firma wszystko musi robić sama? Outsourcing w strategii zarządzania instytucją*, „Manager” 1998 nr 9.
- Benson S, Standing C., *Information Systems. A Business Approach*, John Wiley&Sons, Australia, Ltd., 2002.
- Bielecki T., *Informatyzacja zarządzania*, PWE, Warszawa 2001.

- Deloitte Consulting – „Calling a Change in the Outsourcing Market – The Realities for the World's Largest Organizations”, 2004.
- Domberger S., *The Contracting Organization. A Strategic Guide to Outsourcing*, Oxford University Press, Inc., Oxford, New York 1998.
- Due R.T., *The Real Costs of Outsourcing*, „Information Systems Management” 1992 nr 9.
- Gay C.L., Essinger J., *Outsourcing strategiczny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Jones W.O., Klepper R., *Outsourcing Information Technology, Systems and Services*, Prentice Hall Inc, New York 1998.
- Lacity M.C, Hirschheim R., *Information Systems Outsourcing. Myths, Metaphors and Realities*, John Wiley& Sons, Chichester-New York-Brisbane-Toronto-Singapore 1995.
- Linder J., Jacobson A., Breitfelder M., Arnold M., *Business Transformation Outsourcing, Partnering for Radical Change*, Accenture 2001.
- Loh L., *The Economic and Organization of Information Technology Governance, Sourcing Strategies for Corporate Information Infrastructure*, Massachusetts Institute of Technology 1993.
- „Outsourcing Magazine”, Wydawca IPM, nr 1, Jesień 2004.
- Pańkowska M., *Outsourcing w informatyce – zarządzanie zmianą*, Konferencja „Efektywność zastosowań systemów informatycznych 2002”, Warszawa-Szczyrk 2002.
- Pańkowska M., *Współdziałanie podmiotów rynku produktów i usług informatycznych*, Prace Naukowe, Zakład Poligrafii AE w Katowicach, Katowice 1998.
- Perechuda K., (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, Placet, Warszawa 2000.
- Sobińska M., *Zarządzanie outsourcingiem systemu informatycznego dużych organizacji*, Praca doktorska – maszynopis, AE Wrocław, 2003.
- Stępień M., *Aut i Sourcing*, „Computerworld” 2005 nr 15/666.
- Trocki M., *Outsourcing jako rozwojowy model biznesu*, „Outsourcing Magazine” 2004 nr 1.
- Trocki M., *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001.
- Venkatraman N., *A New Perspective in IT Strategy, From IT Outsourcing to IT Governance*, Symposium on A New Perspective in Information Technology Strategy „From IT Outsourcing to IT Governance”, Cambridge MA 1992.
- Zieliński J., *Outsourcing doradztwa podatkowego i rachunkowości – trafna decyzja*, Forum Doradców Podatkowych, Kraków 2001.

INFORMATION SYSTEM OUTSOURCING AS A CONCEPTION OF MANAGEMENT INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGY IN A COMPANY

Summary

This article presents the information system outsourcing as a conception of management information and communication technology in a company. The starting point is an introduction of idea and areas of outsourcing. Next the paper presents characteristics, types, advantages and threats of the information system outsourcing.

Damian Dziembek – mgr, asystent w Katedrze Informatyki Ekonomicznej Politechniki Częstochowskiej.