

OUTSOURCING IT

Idea,
Po co stosować,
Miejsca zastosowań,
Rodzaje Outsourcingu IT.

Opracowanie przygotowane
przez TELKOM Sp. z o.o.

Outsourcing IT©
Wszelkie Prawa Zastrzeżone

OUTSOURCING IT - Swoboda Działania...

Ten dział jest kluczowym działem w Firmie TELKOM. Swoim działaniem obejmuje zarówno doraźną pomoc lub administrację Systemu Informatycznego jak również realizację Projektów IT czy Awaryjne Odtwarzanie Systemu IT... a wszystko to w imieniu Klienta.

Idea Outsourcingu

Nazwa outsourcing pochodzi z języka angielskiego (outside-resource-using) i oznacza korzystanie z zewnętrznych źródeł. Idea outsourcingu polega na przekazywaniu zadań, funkcji i procesów do realizacji przez firmę zewnętrzną wyspecjalizowaną w danej dziedzinie. Pozwala to organizacji skupić się na celach strategicznych oraz realizowaniu misji. Outsourcing ma charakter długoterminowy i wpływa na funkcjonowanie całej organizacji. W przeciwieństwie do umowy zlecenia, outsourcing tworzy zupełnie nowy rodzaj więzi pomiędzy firmami. Nie jest to relacja dostawca - odbiorca, lecz układ partnerski, w którym obie strony mają wygrać. W rzeczywistości outsourcing polega na budowaniu strategicznego partnerstwa na okres 10 lub przynajmniej 3-5 lat. Outsourcing jest naturalną konsekwencją globalizacji i wzrostu konkurencyjności rynków.



Wielkie koncerny międzynarodowe, rozbudowując swoją działalność na wszystkie kontynenty, stworzyły struktury zbudowane z tysięcy drobnych partnerów - same zaś skoncentrowały się na głównych funkcjach strategicznych swojego biznesu. W coraz bardziej konkurencyjnym otoczeniu niemożliwym okazuje się – "być dobrym we wszystkim". „Trudno wyobrazić sobie obecnie, by firma we własnym zakresie sprzątała, zatrudniała własną ochronę czy wywoziła śmieci.” Outsourcing stał się rozwiązaniem wspomagającym realizację strategii najwyższej jakości. Biorąc pod uwagę skalę problemów z jakimi spotykają się na co dzień przedsiębiorstwa

Outsourcing stał się również metodą na maksymalizację stopnia zoorganizowania i sprawnego przebiegu procesów w firmie.

Outsourcing całych obszarów działalności czy procesów biznesowych związanych z zarządzaniem musi być świadomą decyzją jego zarządu, a także elementem strategii biznesowej. Strategia ta polega na tym, że firma winna zajmować się jedynie tym, co najlepiej potrafi robić i uznaje za najważniejsze w swoim sektorze działania (zdobywanie klientów, modernizacja istniejących rozwiązań, opracowanie nowych produktów). Resztę powierza się partnerom - czyli zewnętrznym i wyspecjalizowanym firmom usługowym, pamiętając jednak, że outsourcing jest działalnością z zakresu zarządzania prowadzącą docelowo do unowocześnienia przedsiębiorstwa (przez wzrost efektywności zarządzania), a nie prostym zlecaniem wykonania usługi na zewnątrz firmy.



Wykres 1 – Motywacje dot. Outsourcingu¹

¹ Badanie rynku outsourcingu w Polsce przeprowadzone w pierwszym kwartale 2004 r. przez Audytel.

Kluczowe aspekty Outsourcingu

W zaawansowanej działalności outsourcingowej współpraca firm wymaga od obydwu partnerów wzajemnej wiedzy, zarówno odnośnie reguł współdziałania samych firm, jak i znajomości przebiegu procesów podlegających outsourcingowi. Do tak pojętego funkcjonowania firmy nie dochodzą jedynie na mocy zawartego kontraktu, ale kształtuje się ono stopniowo w wyniku długotrwałej współpracy. Jest ona podstawą wzajemnych korzyści i sposobem na dzielenie się uzyskiwanymi dochodami.

O powodzeniu przedsięwzięcia decyduje etap planowania, a cały proces musi być podporządkowany rygorystycznej procedurze zarządzania wg uzgodnionego kontraktu. O tym, że nie jest to proste świadczy fakt, że połowa kontraktów outsourcingowych kończy się niepowodzeniem ze względu na brak zdolności przedsiębiorstwa (klienta) do zarządzania dostawcą usługi albo z powodu istotnej zmiany wymagań wobec infrastruktury IT.

Według Gartner Group wysoki odsetek niepowodzeń rozwiązań outsourcingowych wynika przede wszystkim z różnic pomiędzy horyzontami czasowymi, w których dokonuje się sam proces. Z jednej strony są długoterminowe kontrakty outsourcingowe podpisywane na 5-10 lat, z drugiej - szybkie zmiany wymagań firm odnośnie usług i infrastruktury IT, mogące w ciągu pierwszych 5 lat trwania kontraktu radykalnie go przewartościować. Ponadto część firm, które skorzystały z zewnętrznych usługodawców IT, jednocześnie pozbyło się własnych informatyków, co praktycznie uniemożliwiło kontrolę jakości outsourcingowych usług. Gartner rekomenduje więc, aby firmy przeznaczały 5-10% kosztu outsourcingu na utrzymywanie zespołu pozwalającego zarządzać tym procesem i były gotowe merytorycznie do kontroli zewnętrznego usługodawcy.

Cechy charakterystyczne Outsourcingu

Tak jak każda dziedzina związana z zarządzaniem czy finansami Outsourcing posiada cechy charakteryzujące sposób funkcjonowania oraz swą specyfikę. Poniżej przedstawione zostały aspekty z którymi wiąże się funkcjonowanie przedsiębiorstwa z wykorzystaniem Outsourcingu.

1. Zwiększenie koncentracji firmy na podstawowej działalności.

Korzystanie z usług zewnętrznych przynosi poprawę efektywności poprzez zwolnienie własnych zasobów do innych celów oraz uzyskanie zasobów, którymi jednostka nie dysponuje. Przedsiębiorstwo może skoncentrować się na podstawowej działalności, czyli realizować kluczowe zadania firmy. Następuje dopasowanie zasobów do rzeczywistych potrzeb, co zwiększa elastyczność działania. Usługi zewnętrzne to oszczędność czasu menedżerów oraz redukcja wydatków w nieprodukcyjnych obszarach działalności firmy takich jak kadry i płace, czy księgowość. Skoncentrowanie się na podstawowych zadaniach, czyli działalności, do której jednostka została powołana to pozostawienie w jednostce jedynie centrów zysku, a przesunięcie na zewnątrz obszarów czasochłonnych, przynoszących straty lub nieproduktywnych.

2. Redukcja i kontrola kosztów.

Usługi zewnętrzne powodują brak konieczności zatrudniania kosztownych specjalistów z wielu dziedzin: finanse, rachunkowość, prawo gospodarcze, podatki, controlling, prawo pracy i ubezpieczenia. Przyczyniają się do redukcji struktury organizacyjnej organizacji poprzez zmniejszenie liczby komórek i stanowisk organizacyjnych, zmniejszenie liczby szczebli zarządzania i ograniczenie zatrudnienia. Ulepszenie struktury powoduje pozostawienie w jednostce jedynie pracowników przyczyniających się do sukcesów finansowych firmy.

3. Zmniejszenie lub podział ryzyka.

Obowiązkowa polisa OC firm outsourcingowych z tytułu prowadzonej działalności daje ich klientom poczucie bezpieczeństwa i pozwala w znaczny sposób zredukować ryzyko błędnych decyzji lub niekompetencji własnego personelu. Dodatkowo skupienie się na kluczowych sprawach firmy, a przez co skrócenie procesu reakcji na zaistniałą sytuację finansową daje możliwość szybkiego reagowania na zmiany, co zwiększa również poczucie bezpieczeństwa.

Usługi zewnętrzne są na polskim rynku produktem młodym i niestety pomimo swoich bezspornych zalet, budzą również kontrowersje. Obawy przedsiębiorców związane z korzystaniem z usług outsourcingu to przede wszystkim przekazywanie informacji na zewnątrz, uzależnienie się od firmy świadczącej usługi, czy konieczność wzajemnego dostosowania się obu podmiotów. Usługi tego typu wymagają od przedsiębiorstwa zorganizowania nowej formy obiegu dokumentów, dokładnego przeanalizowania sposobu ewidencji danych, co zapewnia oczekiwany poziom sprawozdań i raportów tak niezbędnych do efektywnego zarządzania jednostką. Decydując się na podjęcie współpracy z firmą outsourcingową niezbędna jest wnikliwa analiza potrzeb przedsiębiorstwa, zmiana przyzwyczajzeń i dotychczasowego sposobu myślenia. Jednak pomimo początkowych trudności, decyzja ta przekłada się na realizację założonych celów, czyli redukcję kosztów i zwiększenie efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa.

4. Poprawa jakości usług wynikająca ze specjalizacji.

Celem wprowadzenia usługi outsourcingowej jest nie tylko oszczędność kosztowa. Coraz więcej menadżerów korzysta z biur outsourcingowych ze względu na priorytet przekazania pewnych funkcji profesjonalnemu usługodawcy. Menedżerowie wiedzą jak trudno jest wszystkie czynności w jednostce wykonać na równie wysokim poziomie i zadają sobie podstawowe pytanie "make or buy". Odpowiedź jest prosta- "Gdybym uważał, że jestem w stanie wykonać daną usługę samodzielnie, a nawet lepiej niż profesjonalny podmiot, zmieniłbym profil działalności".

Firmy outsourcingowe we własnym zakresie, ale dla dobra klienta, ponoszą nakłady na sprzęt komputerowy i oprogramowanie, usuwają awarie. Rozkładają one wyżej wymienione koszty zatrudnienia i utrzymania ruchu na wszystkie obsługiwane podmioty. Wielość obsługiwanych podmiotów i złożoność rozwiązywanych problemów przyczynia się do profesjonalizmu firmy outsourcingowej w danej dziedzinie. Dysponuje ona zazwyczaj wysoko wykwalifikowaną kadrą, co pozwala przedsiębiorstwu na uzyskanie dostępu do mocy produkcyjnych najlepszej jakości- dostęp do fachowej wiedzy. Podstawowe atuty to elastyczne warunki świadczenia

usługi, znikome kontakty z kontrolującymi, zapewnienie poufności informacji tak ważnej np. na obszarze wynagrodzeń, efektywność i terminowość wykonywanej usługi. A wszystko to zagwarantowane umową o świadczenie usług na odpowiednim poziomie – umowa SLA.

Wady i zalety Outsourcingu

Niestety nie jest to łatwe zadanie gdyż o ile z teoretycznego punktu widzenia można wskazać mocne strony pozytywne, o tyle praktyka dość często weryfikuje wymienione niżej atuty poprzez trafność (czasami wątpliwą) w wyborze odpowiedniej firmy przyjmującej zlecenie Outsourcingowe. Tym niemniej poniższa Tabela przedstawia próbę zawarcia zarówno negatywów jak i pozytywów idei Outsourcingu.

OUTSOURCING	
ZALETY	WADY
Możliwość korzystania z najnowszych rozwiązań technicznych.	Ryzyko "nieoptymalnego" doboru firmy partnerskiej w relacji Outsourcingu.
Wzrost zadowolenia kadry operacyjnej i kierowniczej	Poziom ryzyka związany z wyciekiem informacji poufnych.
Skrócenie czasu reakcji działań na potrzeby osób zainteresowanych,	Niepewność funkcjonowania partnera w Outsourcingu w niedalekiej przyszłości.
Zwiększenie elastyczności i rzetelności	Obawy związane z problemami w momencie gdy partner Outsourcingowy popada w problemy.
Eliminacja ryzyk organizacyjnych czy finansowych	Ryzyko złego kanału przepływu informacji czy informacji zwrotnej.
Przyjmowanie najlepszych praktyk ²	Potrzeba dodatkowego nakładu pracy, w celu poznania swojej organizacji.

² Alexander McInnes – Partner Business Transformation Advisory Services – Konferencja Outsourcing Warszawa 03.2004r.

OUTSOURCING	
ZALETY	WADY
Doskonalenie procesów biznesowych	Potrzeba dodatkowego nakładu pracy, w celu określenia wymagań funkcji outsourcingowanych.
Wdrażanie najlepszych kompetencji w struktury własnej firmy	Poprawne sformułowanie umowy SLA.
Wzmoczona kontrola	Ryzyko niskiego poziomu świadczonych usług przez partnera outsourcingowego.

Rodzaje Outsourcingu IT

Długi czas jaki firma TELKOM działa na rynku spowodował iż w sposób naturalny wyróżnia pewne kategorie Outsourcingu IT spełniające oczekiwania poszczególnych Partnerów.

- **Outsourcing Procesu IT w Biznesie** - wiąże się z pełną współpracą między Partnerami Biznesowymi. Pozwala całkowicie odciążyć Klienta od problemów Systemu IT włącznie z reprezentowaniem Klienta wobec firm trzecich.
- **Pełen Outsourcing IT** - umożliwia wystartować z przedsięwzięciem 'od zaraz'. Dzięki możliwości skorzystania z dzierżawy całego Systemu Informatycznego oraz stałej opieki nad poprawnym funkcjonowaniem aplikacji czy łączny Internetowych. Klient w ogóle nie odczuwa problemów związanych z projektowaniem, wdrożeniem, finansowaniem czy opieką nad Systemem IT.
- **Usługowy Outsourcing IT** - najbardziej popularny rodzaj Outsourcingu IT. Pozwala Klientowi oderwać się od bieżących działań mających na celu usunięcie kolejnej usterki komputerowej. Ten rodzaj Outsourcingu IT stosowany jest w połączeniu z istniejącym Systemem Informatycznym u Klienta.

- **Sprzętowy Outsourcing IT** – NMP (Na Miarę Potrzeb) – dzięki temu wariantowi klienta uwalnia środki finansowe od inwestycji w sprzęt komputerowy - który na marginesie niesamowicie szybko traci na wartości - jednocześnie gromadząc kapitał na wydatki związane z celem działania firmy (np.: kupno kolejnej maszyny ślusarskiej).
- **Aplikacyjny Outsourcing IT** - w celu uniknięcia problemów w konfiguracji oprogramowania używanego w firmie czy też chęci rozbudowy istniejących aplikacji ten wariant Outsourcingu wydaje się być najbardziej właściwym. Jest to selektywnie dobrana grupa działań związanych z pielęgnacją oprogramowania oraz bieżącym usuwaniem usterek związanych z aplikacjami u Klienta.
- **Internetowy Outsourcing IT** - jeżeli przedsiębiorstwo odczuwa, iż jest to ostatni moment 'wejścia' na szerokie wody Internetu, lecz obawia się problemów i konsekwencji związanych z niewłaściwym doborem usługi czy oprogramowania, wówczas ten wariant jest właściwym wyborem. Poza optymalnym 'startem' w Internecie wariant ten daje komfort dalszej współpracy oraz opieki z Naszej strony nad bezpieczeństwem oraz ciągłością funkcjonowania firmy w Internecie

Rozwój i perspektywy rozwoju Outsourcingu

Jeszcze niedawno głównym celem Outsourcingu IT była redukcja kosztów. Według ostatnich badań zaprezentowanych podczas Outsourcing World Summit, coraz częściej firmy decydują się na przekazywanie większości zadań innym firmom zewnętrznym dlatego, by móc lepiej skoncentrować się na tych umiejętnościach, które



zapewniają im przewagę konkurencyjną. Mogą przez to przesuwać swe zasoby do najbardziej strategicznych zadań. Zlecając część prac specjalistom zewnętrznym, korzystają z najnowszej wiedzy i technologii, którą tamci dzielą się z nimi.

Z raportu "Wizja roku 2010: projektowanie firmy jutra"³, opracowanego przez Economist Intelligence Unit oraz Andersen Consulting wynika, że outsourcing będzie zyskiwał nadal coraz więcej zwolenników. Szczególnie podatne na usamodzielnienie się w ramach firmy są takie dziedziny, jak telekomunikacja i informatyka. W tej pierwszej na outsourcing w 1997 r. zdecydowało się już 47 proc. firm na świecie, a w 2010 będzie ich prawdopodobnie około 62 proc. W dziedzinie informatyki odpowiednie wskaźniki wynoszą 34 proc. w 1997 r. i około 58 proc. w 2010 r.

Wyniki badań prowadzonych przez IDC, czołową światową firmę zajmującą się badaniami rynku teleinformatycznego opublikowane w 2004 roku, w kwartalniku, (nr 2) Instytutu Outsourcingu wskazują, że światowy rynek w dziedzinie finansów i rachunkowości będzie rósł o 9,8 % rocznie i osiągnie w 2008 roku 48 bilionów dolarów. Ponadto IDC dodaje, że rynek FA BPO (Finance and Accounting Business Process Outsourcing) jest największym i najbardziej dynamicznym rynkiem BPO.

Z raportu Technology Partners International (TPI) wynika, że w 2004 r. wartość wielkich umów outsourcingowych powiększyła się w stosunku do roku poprzedniego o kwotę 1 mld USD, co stanowi wzrost ok. 35%. Według raportu wzrasta popyt na outsourcing procesów biznesowych, w ramach którego zewnętrzny usługodawca przejmuje określone funkcje biznesowe klienta. Przeciętna wartość takich umów (USA) w połowie br. osiągnęła 418 mln USD, podczas gdy średnia ich wielkość w 2003 r. dochodziła do 220 mln USD. Oznacza to, że coraz więcej firm decyduje się na przekazanie firmom zewnętrznym więcej niż jednego procesu w ramach pojedynczego kontraktu.

Rynek usług księgowych w Polsce rozwija się w tempie co najmniej kilkunastu procent rocznie. Z raportu przygotowanego przez firmę IDC wynika, że roczny wzrost światowego rynku outsourcingu funkcji finansowo-księgowych ma wynieść 9,6 proc., z tym że kraje UE będą rozwijać się dynamiczniej niż bardziej zaawansowane pod tym względem Stany Zjednoczone. Polska, jako jeszcze mniej zaawansowana w wykorzystywaniu outsourcingu od bogatych krajów Europy Zachodniej, ma jeszcze większy potencjał wzrostu. Nie ma danych określających wartość krajowego rynku

³ Raport "Wizja roku 2010: projektowanie firmy jutra" Economist Intelligence Unit oraz Andersen Consulting – 2003r.

usług księgowych, ale wartość całego rynku usług outsourcingu w Polsce szacuje się na ok. 105 milionów dolarów.⁴

Mimo niewielkiego w sumie wykorzystania outsourcingu w Polsce, wiele z jego obszarów przestało się już rozwijać - jak choćby outsourcing wydruków masowych - co świadczy o nasyceniu się rynku na bardzo niskim poziomie. Z drugiej strony, firmy deklarują plany znacznie szerszego wykorzystania pełnego outsourcingu czy też zapewnienia przez firmy zewnętrzne ciągłości działania. Daje to nadzieję na kilkukrotne nawet zwiększenie bazy obecnych użytkowników outsourcingu.⁵

⁴ Marcin Musiał – „Taniej zlecić niż samemu liczyć” – Gazeta Prawna – 16.02.2005r.

⁵ Wnioski z Raportu „Outsourcing IT w Polsce” – badanie rynku przeprowadzone w pierwszym kwartale 2004 r. przez firmę Audytel zgodnie z metodologią Meta Group.