

## Strategické řízení informačních systémů

### 2. individuální úkol – Analýza a porovnání 4 základních modelů

#### "IT Infrastructure Services management Outsourcing delivery"

## Úvod

Pokud mluvíme o doručovacích technikách outsourcingu, většinou se dostaneme ke čtyřem základním modelům. Zaprvé můžeme rozšířit personál firmy lidmi se schopnostmi nutnými k dosažení požadovaných výsledků. Tento model je ideální především tam, kde je potřeba mít dohled nad personálem. Dalším modelem je tzv. out-tasking, který je o předání jen některých úkolů do rukou externího poskytovatele. Rozsah out-taskingu se dá flexibilně měnit, a také lze kdykoliv přejít k plnému outsourcingu. Projektově založený outsourcing spočívá ve vypracování celého projektu prostředky externí firmy. Díky tomu můžeme využít jejich specializace pro daný projekt a sami se můžeme věnovat projektům, které jsou součástí naší hlavní obchodní činnosti. Jako poslední je model založený na službách. Tento model funguje na bázi předplatného s využitím „Service-level agreement“, což je dohoda, která specifikuje výkonnostní a kvalitativní metriky outsourcingu mezi klientem a dodavatelem.

Dále budou popsány jednotlivé modely podle toho, jak se vyplatí pro malou (< 50 zaměstnanců) a pro velkou (> 50000 zaměstnanců) firmu.

## Rozšíření personálu (Staff augmentation)

Tento model umožňuje společnosti přidat tolik personálu, kolik potřebuje pro dosažení požadovaného výsledku. Největší výhodou modelu je, že dovoluje firmě rychle a jednoduše reagovat na měnící se požadavky bez vzniklých výdajů a odpovědností zaměstnanců na plný úvazek.

### Malá firma

Model „staff augmentation“ je dle mého mínění mnohem lepší pro malou firmu, speciálně do začátku firmy je takovéto rozšíření personálu velmi platné. Je potřeba zajistit spoustu věcí, na které firma nemusí mít kapacity a následně už takové problémy nenastanou a firmě nezbydou zaměstnanci, které nemá kde využít. Také jí to nepřináší velká rizika a zároveň může monitorovat veškerou práci získaných odborníků. Na druhou stranu, firma musí věnovat čas zacvičení nových lidí v týmu a jejich uvedení do firemních procesů, nástrojů apod. Dále může být nutné přidat další týmové vedoucí a manažery z důvodu větší velikosti týmů. Velmi důležité je sledovat, zda přidané zdroje přinášejí požadované výsledky. Právě u malé firmy si umím představit, že toto může být největší problém, protože se může stát, že přínosy budou velmi malé a pokud se pracuje na projektech, které jsou hlavní činností společnosti, výsledek by mohl být fatální.

## Velká firma

I když je tento model spíš spojován s menšími firmami, tak „Staff augmentation“ může velmi pomoci i velké společnosti s obratem v milionech, miliardách korun a počtem zaměstnanců v tisících. Model může pomoci hlavně v případě kdy společnost potřebuje více lidí na důležitém projektu v jejím portfoliu. Dalším příkladem by mohla být snaha o rozšíření svého pole působnosti na trhu a využít odborníků pro rozjetí projektu a rozšíření znalostí mezi vlastní zaměstnance. Výhody i nevýhody jsou vesměs podobné jako u malé firmy s tím rozdílem, že u velké společnosti nebude problém s kapacitami na dozor a management. Větší problém už bych viděl u zapojování příchozích do firmy z důvodu více komplikovaných procesů apod.

## Delegování úkolů (Out-tasking)

Out-tasking můžeme brát jako alternativu k outsourcing, i když s ním z části splývá. Lze mluvit o outsourcingu, ale v menším měřítku. Funguje na principu vyčlenění úkolů, které následně firma zadá vypracovat externímu dodavateli. Tedy nepřevádí na externího poskytovatele celé IT, ale jen konkrétní operace nebo správu určité části IT organizace.

## Malá firma

Model, který je stále výhodný pro malé firmy, které se snaží růst, potřebují flexibilitu a nechťejí se upoutat k dlouhotrvajícímu závazku mezi organizacemi a zahrát se outsourcing managementem. Tudiž menší firma může požadovat po dodavateli malé úkoly/služby, které ji pomůžou k vylepšení vlastního produktu, a nakonec vzniklý výsledek po dokončení zůstane klientovi, což vidím jako jednoznačné plus. Implementace většinou netrvá déle než půl roku, což je pro malou firmu ještě přijatelný čas a celkový závazek ne více jak rok.

## Velká firma

U velké firmy už je to spíše o diskuzi, zda zvolit out-sourcing nebo out-tasking než o samotné vhodnosti tohoto modelu. Pro out-tasking bych se rozhodl v případě menších nesouvislých problémů, které se netýkají hlavního businessu společnosti.

## Projektově orientovaný outsourcing (Project based outsourcing)

Outsourcing založený na projektu umožňuje firmě provést celý projekt se zdroji jiné firmy. Na základě toho se může firma soustředit na její hlavní operace a projekty a využít znalostí, specializace a prostředků zprostředkovatele.

## Malá firma

U malé firmy je tento model jasným vítězem, pokud nemá vlastní IT oddělení. V případě malé IT společnosti už by tato metoda mohla být velké sousto. Firmě by chyběla jakákoliv kontrola nad dodavatelem. V případě menších projektů je lepší využít „staff augmentation“ model, a to z důvodu možné finanční nevýhodnosti v případě projektově orientovaného outsourcingu. Stále se ale i tento model může vyplatit, především u projektů mimo hlavní činnost firmy, protože veškerá odpovědnost leží na dodavateli, management k projektu si také musí řešit dodavatel, a tudiž firmě zbývá jen kontrolovat, zda jsou plněny cíle, které byly domluveny. Tím pádem firma nepřichází o čas strávený těmito projekty a může ho využít na hlavních obchodní činnosti.

## Velká firma

Jak bylo zmíněno, u velké firmy bude nejdůležitější se rozhodnout, zda využít outsourcing nebo out-tasking. Outsourcing celých IT projektů se nejvíce vyplatí firmám s menším IT oddělením, které nemá dostatečné prostředky a zdroje na vypracování většího a složitějšího projektu. V tomto případě je lepší celý projekt outsourcovat, neboť pro firmu to bude finančně mnohem výhodnější. Na druhou stranu je těžké sledovat a posuzovat kvalitu řešení projektu a je možné, že si firma uškodí na reputaci.

## Model založený na službách (Managed services)

Outsourcingový model, který funguje na principu předplatného a pro kontrolu kvality slouží SLA (Service Level Agreement). Tato „dohoda o službách“ je důležitým aspektem celého kontraktu mezi poskytovatelem služby a klientem. Obsahuje, co je předmětem kontraktu, co musí splňovat, kdo odpovídá za službu, cenu atd. Tohoto modelu se využívá při dlouhodobé spolupráci, například v případě marketingu společnosti.

## Malá firma

U malé firmy se prvně vyskytne otázka, zda je oblast, v které by tohoto modelu mohla využít. Dále je otázkou, zda není pro malou firmu jednodušší využít projektově orientovaného outsourcingu. Pro malou společnost mi tedy vychází, že se model s SLA může hodit v případě marketingu, anebo v případě IT infrastruktury, pokud firma není z IT odvětví. V tomto modelu si firma díky SLA může pevně stanovit požadovanou kvalitu a metriky apod. V jiných případech bych využil již dříve zmíněných modelů.

## Velká firma

Není těžké zjistit, že model založený na službách se nejvíce vyplatí velkým, nadnárodním společnostem. Model využívá i velká většina společností z Fortune 500<sup>1</sup>. Speciálně u IT firem je tento typ outsourcingu využíván pro autentizaci, zálohování dat, webové servery, bezpečnost sítě atd. Aktuálně je velkým tématem přechod firem do cloudu, k čemuž často firmy využívají outsourcingu s SLA. Není nutné pořizovat veškerou infrastrukturu, shánět odborníky.

## Závěr

Každý z rozebraných modelů má své výhody i nevýhody jak pro malou, tak pro velkou společnost. Jak jsem postupoval směrem k modelu založenému na službách, tím se modely stávaly lepšími a vhodnějšími pro globální společnosti. Vysvětluji si to hlavně tím, že poslední modely už byl vhodné především pro větší projekty, kterých malá firma nemusí mít mnoho.

---

<sup>1</sup> <http://www.channelfutures.com/business-models/60-fortune-500-companies-running-manageengine>