**WOJSKOWA AKADEMIA TECHNICZNA**

**im. Jarosława Dąbrowskiego**

**WYDZIAŁ CYBERNETYKI**



PRACA DYPLOMOWA

STACJONARNE STUDIA II°

Temat: **OPRACOWANIE METODYKI OCENY EFEKTYWNOŚCI OUTSOURCINGU USŁUG INFORMATYCZNYCH**

|  |  |
| --- | --- |
| Autor: | Kierownik pracy: |
| **inż. Adam WYSOKIŃSKI** | **dr Ewa SZKIC-CZECH** |

W a r s z a w a 2017

**OŚWIADCZENIE**

*„Wyrażam zgodę na udostępnianie mojej pracy przez Archiwum WAT”.*

Dnia ........................ .................................

(podpis)

*Pracę przyjąłem*

*promotor pracy*

*dr Ewa Szkic-Czech*

SPIS TREŚCI

[WSTĘP 7](#_Toc503024048)

[1. Outsourcing usług informatycznych, kontrakty outsourcingowe, wybrane zagadnienia Outsourcingu 8](#_Toc503024049)

[1.1. Usługa informatyczna 8](#_Toc503024050)

[1.2. Pojęcie, cechy i zasady Outsourcingu 13](#_Toc503024051)

[1.3. Czynniki decydujące o potrzebie outsourcingu 18](#_Toc503024052)

[1.4. Rodzaje outsourcingu 21](#_Toc503024053)

[1.5. Outsourcing usług informatycznych 25](#_Toc503024054)

[1.5.1. Rodzaje outsourcingu informatycznego 26](#_Toc503024055)

[1.5.2. Zakres usług outsourcingu informatycznego 27](#_Toc503024056)

[1.5.3. Etapy outsourcingu informatycznego 28](#_Toc503024057)

[1.5.4. Kontrakty i realizacja porozumień outsourcingowych 28](#_Toc503024058)

[1.5.5. Bezpieczeństwo outsourcing usług informatycznych 28](#_Toc503024059)

[1.5.6. Modele współpracy w obszarze IT 29](#_Toc503024060)

[1.5.7. Korzyści z outsourcingu informatycznego 29](#_Toc503024061)

[2. Przegląd narzędzi informatycznych wspomagających zarządzanie relacjami outsourcingowymi 29](#_Toc503024062)

[2.1. Narzędzia klasy BPO 29](#_Toc503024063)

[2.2. Narzędzia klasy VMS 29](#_Toc503024064)

[2.3. Narzędzia klasy SRM 29](#_Toc503024065)

[2.4. ASP (Application service provider) 29](#_Toc503024066)

[2.5. Cloud Computing 29](#_Toc503024067)

[3. Dostępne metody i kryteria porównania narzędzi informatycznych wspomagających zarządzanie relacjami outsourcingowymi oraz efektywności outsourcingu usług informatycznych. 29](#_Toc503024068)

[3.1. Model wydajności ergonomii pracy i wydajności przetwarzania. 29](#_Toc503024069)

[3.2. ITIL 30](#_Toc503024070)

[3.3. COBIT 5 30](#_Toc503024071)

[3.4. TOGAF 30](#_Toc503024072)

[3.5. Koncepcja, założenia oraz zasada działania autorskiej metody oceny efektywności outsourcingu informatycznego 30](#_Toc503024073)

[4. Zastosowanie metody porównawczej 30](#_Toc503024074)

[5. Prezentacja i analiza wniosków 30](#_Toc503024075)

[Bibliografia 31](#_Toc503024076)

[WYKAZ RYSUNKÓW i TABEL 32](#_Toc503024077)

## WSTĘP

Celem pracy jest opracowanie metodyki oceny efektywności outsourcingu usług informatycznych.

Opisanie krótkiej zwięzłej definicji outsourcingu jako formy zarządzania współczesnych organizacji gospodarczych z czego się wywodzi, jak go rozpoznać. W opisie outsourcingu przedstawione będzie również podstawowy podział rozróżniający jego typologię i charakterystykę modeli. W dalsza część pracy będzie się już skupiać głównie na szczególnym rodzaju outsourcingu – usług informatycznych. Przedstawione zostaną procesy zachodzące w przedsiębiorstwach, które wymagają informatyzacji i mogą one zostać z różnych względów poddane właśnie wydzieleniu. Przybliżone zostaną etapy jakie powinny zajść zanim podejmie się decyzję o wydzieleniu danej części działalności organizacji do outsourcingu. Skoro chcemy coś wydzielać poza organizację jako zewnętrzna usługa, trzeba opisać czym jest usługa informatyczna, zarazem podać jej zakres. Rynek usług informatycznych jest zakresem działalności firm informatycznych i telekomunikacyjnych, zaspokajających potrzeby obsługi procesów produkcji, sprzedaży, utrzymania produktów informatycznych, w których skład mogą wchodzić sprzęt oraz oprogramowanie. Podejmowanie decyzji o wydzielaniu usług informatycznych powinna nieść ze sobą interes dla działalności przedsiębiorstwa, dlatego w pracy zostaną również opisane zyski jakie daję nam możliwość outsourcingu usług informatycznych. Korzyści te nie są zawsze identyczne oraz są bardzo uzależnione od wybranego rodzaju usługi. Oddawanie części działalności w obce ręce niesie ze sobą zagrożenia jak np. utrata poufnych informacji, dlatego w pracy dokonane zostanie przybliżenie tematu bezpieczeństwa. Części z zagrożeń można eliminować już na etapie konstruowania odpowiednich kontraktów z zewnętrznymi podmiotami mającymi realizować usługi. Opisana zostanie istota kontraktów outsourcingowych oraz zostaną przedstawione podstawowe modele współpracy między klientem a dostawcą usług informatycznych. W dalszych rozdziałach zostanie dokonany przegląd systemów i narzędzi wspomagających zarządzanie relacjami outsourcingowymi. Zostaną przedstawione metody oraz kryteria porównawcze, które mają ocenić jakość oraz efektywność informatycznego wspomagania procesów outsourcingu różnych obszarów działalności przedsiębiorstw. Zastosowana zostanie wybrana metoda porównawcza na różnej klasy systemach, po dokonaniu porównania zebrane wyniki zostaną poddane zaprezentowane, dokonanie wnikliwej analizie. Na zakończenie zostaną przedstawione wnioski wynikające z całej pracy. Szczególna uwaga skierowana będzie na analizie metody porównawczej narzędzi informatycznych wspomagających zarządzanie relacjami outsourcingowymi.

## Outsourcing usług informatycznych, kontrakty outsourcingowe, wybrane zagadnienia Outsourcingu

## Usługa informatyczna

Nowoczesność niesie ze sobą nieubłaganie bardzo szybkie i dynamiczne zmiany, wraz z nimi musimy sprostać nowym wyzwaniom. Oczywiście daje nowe możliwości, ale w raz z nimi powstają nowe zagrożenia, częstość zmian w technologiach wymaga szybkich i trafnych decyzji oraz natychmiastowych reakcji. Trudno sobie dziś wyobrazić jak prowadzić biznes bez nowych, mniej lub bardziej rozwiniętych systemów i technologii. Bez nich nie byli byśmy wstanie wykorzystywać natrafionych okazji, reagować na bardzo szybko pojawiające się zagrożenia. Właściwie każda dzisiejsza firma, która chce sprostać wymaganiom, przed jakimi stawia je dzisiejszy rynek, musi wspierać się technologią. Zatem IT ma kluczową rolę w zarządzaniu wszystkimi współczesnymi przedsiębiorstwami, chcącymi się liczyć. Wpływają one w znacznym stopniu na przewagę konkrecyjną oraz otwierają drzwi na nowe możliwości. Bardzo wiele dziedzin gospodarki oraz różnych aktywności gospodarczych opartych jest wyłącznie na technologiach informatycznych. W poparciu o te właśnie technologię budowane jest mnóstwo systemów wspomagających prowadzenie różnych działów dzisiejszych przedsiębiorstw np. sprzedaż, zarządzanie produkcją, zarządzanie łańcuchami dostaw surowców, zażądanie relacjami z klientami itp. Jeszcze nie tak dawno, aby świadczyć większość usług wymagało synchronizacji czasowej i terytorialnej zbieżności świadczenia tych usług między usługodawcą a usługobiorcą. Dziś dzięki rozwojowi IT możliwe jest rozdzielenie momentu powstania usługi i momentu jej konsumpcji. Wiele z tych usług można zrealizować praktycznie bez kontaktu stron realizacji usługi. Niektóre z tych usług mogą realizować transport oraz magazynowanie na olbrzymie dystanse (informacja). Podstawowe cele z jakimi związane są usługi informatyczne moglibyśmy wymienić między innymi:

* Gromadzenie, przetwarzanie, archiwizacja, zarządzanie danymi organizacji.
* Wspomaganie głównych procesów jakie zachodzą w przedsiębiorstwie np. produkcja, obrót towarami.
* Wspomaganie procesów pomocniczych np. obsługa poczty, nadzór nad sprzętem, gospodarka magazynowa.
* Usprawnienie komunikacji wewnątrz i na zewnątrz organizacji.

Pierwsze skojarzenie jakie przychodzi na mysi z czym związane są usługi informatyczne na pewno było by to usługi związane ze sprzętem komputerowym, jego oprogramowaniem oraz przetwarzaniem danych na nim zgromadzonych. Rodzaj obejmuje również usługi doradcze lub konsultacyjne zapewniające pomoc w sprawach związanych z zarządzaniem zasobami komputerowymi. Wdrożeniowe w odniesieniu do sprzętu komputerowego jak i oprogramowania. Konserwację i naprawę komputerów i peryferii. Usługi związane z komunikacją np. sieci komputerowe, czyli zbór komputerów oraz innych urządzeń, które są ze sobą połączone różnymi kanałami komunikacyjnymi, oraz wykorzystywane w tej sieci oprogramowanie. Dzięki niej możliwe jest wzajemne udostępnianie zasobów i przekazywanie informacji między połączonymi w niej urządzeniami oraz użytkownikami łączącymi się za ich pośrednictwem. Usług związanych z danymi. Mogą być to różnego rodzaju bazy danych lub też hurtownie danych, stworzone do wprowadzania, analizowania, przetwarzania na zasadzie współużytkowania, raportowani lub odzyskiwaniem w różnych przypadkach awaryjnych, zwanym usługami backupowymi. W przypadku baz danych mamy do czynienia zazwyczaj z różnego rodzaju systemami transakcyjnymi, które muszą operować na danych w czasie rzeczywistym, dlatego czas realizacji różnych procesów na tych danych musie przebiegać w jak najkrótszym czasie. Natomiast hurtownie danych zostały stworzone do analizy i raportów danych, są zazwyczaj zbudowane w taki sposób, aby móc dokonać wielowymiarowej analizy na zbiorze danych organizacji. Wdrażanie oprogramowania może przejawiać się poprzez analizę, projektowanie i wdrażanie systemów informatycznych, dokumentację techniczną oprogramowania dostosowanego do indywidualnych potrzeb klienta. Bardzo często usługodawcy produkują seryjne systemy informatyczne lub operacyjne, a usługobiorcy ograniczają się jedynie na wykupieniu odpowiedniej licencji pozwalającej wykorzystywać go na określonych warunkach oraz w określony sposób. W jednym i drugim przypadku złożoność systemów informatycznych stwarza niezliczone okazję do pojawienia się w nich błędów dlatego usługowcy oferują wsparcie tych systemów poprzez rozwiązywanie problemów czy naprawę błędów. Złożoność tych systemów stwarza także okazję lub często wręcz wymaga aby przeprowadzać szkolenia oferowane w ramach usług konsultacyjnych. Wszystkie wymienione usługi wymagają specjalistycznej wiedzy, dlatego w oparciu o tę wiedzę można również doliczyć do tego usługi związane z transferem wiedzy o danej technologii, w jej skład mogą wchodzić różnego rodzaju szkolenia, egzaminowanie i późniejsza certyfikacja specjalistów jak i odpłatne udostępnienie specjalistów usługodawcy dla usługobiorcy. Wydaje się że szczególnie uwidacznia się to w zakresie procesu rozwoju nowych lub udoskonalania już istniejących systemów informatycznych. Można więc uznać że usługi informatyczne są pewnego rodzaju procesem zachodzący w przedsiębiorstwie (Tabela 1).

Tabela Ogólna charakterystyka procesów IT

|  |  |
| --- | --- |
| Cecha  charakterystyczna | Szczegóły charakterystyczne cechy |
| Charakter procesu | Pomocniczy. |
| Ogólny cel biznesowy | Wsparcie głównych procesów zachodzących w przedsiębiorstwie takie jak produkcja, sprzedaż, zarządzanie relacjami z klientami, a także wsparcie pomocniczych procesów w organizacji. Gromadzenie, przetwarzanie oraz zarządzanie danych organizacji. Zwiększenie efektywności, przyspieszenie procesów decyzyjnych. |
| Wejście | Dane, informacje. |
| Wyjście | Raporty, dokumenty, analizy, informacje, połączenia. |
| Dostawcy procesu | Zespół działu IT. |
| Odbiorcy procesu | Wszystkie komórki organizacji w zależności od potrzeb i zakresu działania. |
| Zasoby do realizacji | Pracownicy zespołu IT, sprzęt komputerowy w raz z oprogramowaniem, wiedza techniczna i specjalistyczna. |
| Mierniki procesu | Częste monitorowanie (może być w trybie ciągłym, dziennym lub tygodniowym).  Finansowe i niefinansowe.  Mierniki KPI ang. *Key Performance Indicators* (Kluczowe wskaźniki efektywności).  Mierniki KRI ang. *Key Result Indicators* (Kluczowe wskaźniki rezultatu). |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Szukalski Stanisław M. i Wodnicka Monika. *Outsourcing metodyka przygotowania procesów i ocena efektywności.* Warszawa : Difin SA, 2016. s.173.

Procesy IT nie są głównymi jakie zachodzą w organizacji, ale dziś trudno sobie wyobrazić prowadzenie bez nich biznesu. Zatem jest to pewien szczególny rodzaj procesu pomocniczego zachodzącego w organizacji. Zastosowanie rozwiązań usług informatycznych jest bardzo szerokie. Dziś zazwyczaj każdy obszar funkcjonowania przedsiębiorstwa ma poświęcony dedykowany system wspomagający obsługę, wsparciu procesu produkcji, przyspieszający podejmowanie decyzji, podnoszący efektywność działania danego obszaru (Tabela 2).

Tabela Wybrane obszary zastosowań systemów informatycznych w przedsiębiorstwie

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Obszar zastosowania | Szczegółowe procesy | Systemy |
| Wspieranie produkcji i sprzedaży | Zarządzanie potrzebami materiałowymi.  Planowanie produkcji, zleceń i sprzedaży.  Planowanie dystrybucji.  Sterowanie stanowiskami roboczymi, narzędziami i pomocami warsztatowymi.  Planowanie finansowe. | MRP |
| Zarządzanie zasobami przedsiębiorstwa | Gospodarka magazynowa i zarządzanie zapasami.  Gospodarka wyposażenia i środków trwałych przedsiębiorstwa.  Zarządzanie księgowością.  Zarządzanie finansami.  Zarządzanie zasobami ludzkimi (kadry i płace).  Śledzenie realizowanych dostaw.  Logistyka. | ERP |
| Zarządzanie relacjami z klientem. | Zarządzanie kampaniami sprzedażowymi.  Zarządzanie promocjami.  Obsługa zgłoszeń i kontaktu z klientem.  Automatyzacja sprzedaży.  Zarządzanie wiedzą, kontaktami i relacjami z kluczowymi klientami. | CRM |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Ibid**.**s.174.

Realizacja tych procesów niesie ze sobą konieczność wysokich nakładów inwestycyjnych na rozwój infrastruktury informatycznej przedsiębiorstwa. Konieczność nierzadko bardzo dużych nakładów pieniężnych, nierzadko firmy decydują się zainwestować w rozwój infrastruktury informatycznej większość środków inwestycyjnych. Zróżnicowanie i różnorodne technologie IT dzielą się na wiele klas produktów, co jest nie lada problemem dla wielu działalności. Z pomocą przychodzą wyspecjalizowane firmy consultingowe, świadczące usługi doradcze z zakresu IT oraz nie rzadko świadczące usługi outsourcingu usług informatycznych. Jest to bardzo często dobra alternatywa dla inwestowania w rozwój własnej, często mniej zaawansowanej lub bardziej kosztownej infrastruktury i technologii informatycznej.

## Pojęcie, cechy i zasady Outsourcingu

Pojęcie outsourcingu (skrót z ang. outside-resource-using co można przetłumaczyć jako oddanie w użytkowania zasobów na zewnątrz) jest umową, w której przedsiębiorstwo zleca jakąś część swojej istniejącej działalności wewnętrznej innemu zewnętrznej firmie. Można uznawać to pojęciem jako wtórne, ponieważ nad nim powinno znaleźć się pojęcie sourcingu, które oznacza zlecenie zadań realizowanych przez jeden podmiot w przedsiębiorstwie innemu pomiotowi, nie oznaczając, czy jest jego częścią. Jednak skala wydzielania zadań realizowanych w firmę na zewnątrz jest na tyle duża, że termin właśnie outsourcingu stał się tym dominującym. Podstawowym pytaniem jakie jest źródłem pierwotnego znaczenia outsourcingu to wyprodukować czy nabyć gotowy produkt. Jest to nieustanne pytanie jakie sobie zadają firmy, własne wytworzenie produktu lub usługi wiąże się z rozwojem i poszerzaniem zasobów wewnętrznych. Kuszącym wydaje się więc zakup gotowych produktów lub usług bez ponoszenia dodatkowych kosztów inwestycyjnych. Outsourcing wymaga transferu czynników produkcyjnych, zasobów, wiedzy o procesie biznesowym i realizacji usługi oraz prawa do podejmowania decyzji w ramach tych procesów i odpowiedzialności decyzyjnej w jego zakresie. Jak już zostało nadmienione w realizacji outsourcingu biorą udział dwie organizację jedną z nich jest klient, który transferuje część swojej działalności. Organizacją, która wykonuję zlecenie jest w tej relacji dostawcą produktów lub usług. Zakres wydzielonej z działalności prac bardzo często ma charakter projektu, realizowanego w ramach zawiązanego przez strony kontraktu (Rysunek 1).

**Klient**

Klientem jest firma, która chce zlecić realizowane przez nią samodzielnie pewnych funkcji, procesów zewnętrznemu dostawcy. Pierwotnie outsourcing dla klienta było strategicznym narzędziem zaopatrywania przedsiębiorstwa. Dziś zdecydowanie częściej stosowy jest jako nowoczesna strategia zarządzania lub narzędzie operacyjnym. Polegająca na przekazaniu zadań, procesów lub operacji, które nie są związane bezpośrednio z główną działalnością przedsiębiorstwa. Dzięki takim działaniom firma może skupić się na rozwojowi i inwestowaniu w obszary stanowiące podstawę jej biznesu i osiągania przewagi konkurencyjnej.

Rysunek Składniki outsourcingu



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Power Mark J., Desouza Kevin C. i Bonifazi Carlo. Outsourcing Podręcznik sprawdzonych praktyk. [tłum.] Rzychoń Tomasz. Warszawa : MT Biznes Sp. z o.o. s.21.

**Dostawca**

Dostawcą jest podmiot, który przejmuje od klienta zlecany zakres usług, obowiązków oraz odpowiedzialności z nimi związaną. Nie zawsze, choć w wielu przypadkach outsourcing, wiąże się z przenoszeniem pracowników i zasobów z jednej firmy do drugiej. Dostawcy różnią się od siebie ze względu na rozmiar, mogą być to całe przedsiębiorstwa lub ich pojedyncze komórki. Dostawcą nie musi być wcale zewnętrzna firma, może być to odział przedsiębiorstwa bardziej wyspecjalizowany lub z jakiś powodów mniej kosztowny w realizacji procesów. Najczęściej mówiąc o outsourcingu usług w ramach tej samej firmy do innej jego części mówi się o przeniesieniu do oddziałów działających na terenach innych krajów. Jak widać dostawcy wcale nie muszą być zlokalizowani w tym samym państwie. Mogą być bardzo oddaleni od klienta, dostarczając usługi na tereny innych krajów lub nawet kontynentów.

**Projekt / Kontrakt**

Trzecim elementem wchodzącym w skład outsourcingu jest realizowany zakres prac, usług lub procesów. Dziś coraz rzadziej spotyka się macierzyste zlecanie pracochłonnego wytwarzania półproduktów potrzebnych dla działalności klienta. Najczęściej wykorzystuje się je w zlecaniu prac złożonych koncepcyjnie, taką jak rozwój i wsparcie oprogramowania, działania badawczo-rozwojowe, a nawet całe lub jakaś część procesów biznesowych zachodzących w przedsiębiorstwie. Faktycznie różnią się one wieloma rzeczami. Wysoka złożoność tych procesów wymaga znacznie większej kreatywności i wiedzy Aby móc realizować potrzebny jest wykfalifikowany personel, który znacznie wybiega zakresem swoich kompetencji ponad obsługę „linii produkcyjnej”. Bardziej złożone projekty wymaga wsparcia narzędzi informatycznych, w których biorą udział dziesiątki, lub setki ludzi będący w potrzebie szybkiej i stałej komunikacji. Dostawca i oraz klient mają zgoła inne cele do realizacji. Klient chce otrzymać dostawę usług w jak najwyższym standardzie, przy okazji zminimalizować koszty. Natomiast dostawca chce maksymalizować dochód z realizacji kontraktu. Ta rozbieżność celów jakie stawiają sobie w obie strony może i jest przyczyną wielu problemów tworzących się trakcie wykonywania usługi outsourcingu, które mogą mieć zgubny wpływ w relacjach biznesowych między kontrahentami. Można je przewidywać i starać się minimalizować już na etapie negocjowania i zawierania kontraktu.

**Proces biznesowy**

Jak już zostało nadmienione procesy biznesowe są przedmiotem outsourcingu, które dziś zajmują główną część całości outsourcingu. Procesem biznesowym nazwiemy serią powiązanych ze sobą zadań i działań, które prowadzą do osiągnięcia konkretnego celu lub rozwiązują określony problem. Istnienie procesów biznesowych wynika z potrzeb organizacji, wynikiem procesu jest zaspokojenie tych potrzeb. Procesy biznesowe mogą być bardzo złożone, dlatego możemy je podzielić na mniejsze, które wchodzą w jego strukturę, mają one własne atrybuty oraz mają wkład dodany do procesu nadrzędnego. Proces biznesowy można podzielić na trzy główne typy:

* Zarządczy – jest to proces kierowniczy zarządzania przedsiębiorstwem oraz zażądanie strategiczne firmy. W skład tego procesu wchodzą między innymi takie zadania jak określenie wizji, misji, strategii oraz celów organizacji. Funkcje kontrolne, zażądanie ryzykiem, planowanie czy zarządzanie kryzysowe.
* Operacyjny – proces ten nazywany jest tym, który stanowi istotę biznesu. Jest on wyjściowym źródłem przyrostu wartości dodanej firmy. Zadania jakie wchodzą w jego skład są to np. główny proces produkcji wytwarzanych dóbr w przedsiębiorstwie. Proces zapatrzenia (łańcuchy dostaw, magazynowanie, zarządzanie dostawcami). Sprzedaż i marketing wyprodukowanych towarów i usług, zaspokajając potrzeby klientów osiągając zysk.
* Pomocniczy – proces jak sama nazwa wskazuję jest procesem wspierającym główną działalność biznesu. Przykładami procesów pomocniczych jakie zachodzą w organizacji są zarządzanie zasobami ludzkim w tym kadry, rekrutacja praz płacę. Finanse i rachunkowość, w której skład wchodzą księgowość i sprawozdawczość. Wsparcie techniczne, którego przedstawicielem mogą być wszystkie usługi informatyczne.

Cechy jakie powinien posiadać każdy proces biznesowy to:

* Definicji – proces musi mieć jasno zdefiniowane granice. Dane, wartości wejściowe i wyjściowe.
* Uporządkowania/kontekstu – proces musi składać się z elementów określonych w czasie i przestrzeni. Wykonanie procesu nie powinno być obojętne ze względu na środowisko w jakim jest wykonywane.
* Właściciela biznesowego – jeśli proces jest wydzielany z organizacji to dostawca jest w posiadaniu procesu oraz odpowiedzialności. Wartość dodana/celowość – w wyniku przebiegu procesu na wyjściu zawsze musi wnosić dodatkową wartość dla organizacji i powinien być spełniony z góry założony cel.
* Odbiorców produktów procesu – proces powinien posiadać rezultatów procesu, zazwyczaj jest klient (organizacja) lub jego cześć.
* Zasobów – proces wymaga określonych zasobów, bez których jego realizacja była by niemożliwa.

**Przedmiot outsourcingu**

Przedmiotem outsourcingu najczęściej są procesy biznesowe związane z działaniami pomocniczymi przedsiębiorstwa oraz części zadań związanych z działalnością operacyjną (Tabela 3). Większość działalności w ramach wymienionych zakresów ma charakter usługowy. Jest to dowód świadczący o ewolucji jaką przeszłą dziedzina jaką jest outsourcing. Od pierwotnego znaczenia od zażądania operacjami związanymi z zapasami i realizacją produkcji do ogólnej koncepcji jaką jest zarządzanie wszystkimi zasobami przedsiębiorstwa i wiedzą.

Tabela Obszary przedsiębiorstw poddawane strategii outsourcingu

|  |  |
| --- | --- |
| Zakres działań | Obszary działalności |
| Zakres informatyczny | * Tworzenie nowych oraz rozwój istniejących aplikacji. * Konserwacja i naprawa sprzętu. * Przetwarzanie danych przedsiębiorstwa. * Wspieranie i rozwiązywanie błędów w aplikacjach. * Usługi doradcze z zakresu informatyki, systemów informatycznych i zasobów komputerowych. * Szkolenia zakresu informatyki. |
| Zakres pomocniczy | * Rachunkowość i finanse. * Rekrutacja, kadry i płace. * Konsulting. * Doradztwo prawne z zakresu różnych dziedzin oraz obsługa prawna. * Szkolenia pracowników. * Fizyczna ochrona zasobów organizacji. * Usługi gastronomiczne. * Usługi związane z obsługą i konserwacją nieruchomości. * Przetwarzanie transakcji. * Marketing. * Reklama. |
| Zakres logistyczny | * Pośrednictwo spedycyjne. * Leasing. * Magazynowanie oraz zarządzanie łańcuchami dostaw. * Usługi transportowe. * Konsolidacja przesyłek (pakowanie, paletyzację). * Konfekcjonowanie towaru (metkowanie, etykietowanie). * Pośrednictwo obsługi celnej. |
| Zakres operacyjny | * Wytwarzanie i projektowanie gotowych produktów i półproduktów dla przedsiębiorstwa wykorzystywanych w ramach głównej działalności organizacji. * dostawa energetyczna. |

Źródło: Opracowanie własne.

## Czynniki decydujące o potrzebie outsourcingu

Outsourcing jako całość jest pewnym procesem. Ma on głównie charakter strategiczny, który przebudowuję struktury organizacyjne w działalności firmy, przez wpływając na zachodzące w niej procesy biznesowe. W głównej mierze wpływające na decyzję outsourcingowe są to aspekty ekonomiczne i finansowe. A także motywacje strategiczne, dzięki którym organizacja może skupić się na kluczowej działalności. Istnieje wiele pobudek jakimi mogą się celować przedsiębiorstwa w decyzji o podjęciu działań outsourcingu danego obszaru. Wszystkie te motywy można podzielić na kilka kluczowych kategorii.

Tabela Podział czynników decydujących o potrzebie outsourcingu

|  |  |
| --- | --- |
| **Kategoria** | **Charakterystyka determinanta** |
| Cele | Do celów jakimi kieruje się organizacja podczas podejmowania decyzji o outsourcingu są to:  Naprawczy – organizacja ma na celu naprawienie niekorzystnej sytuacji w danym jej obszarze. Firma, gdy widzi, że dany obszar jej działalności ma problemy z funkcjonowaniem, powinna zacząć badać przyczyny ich występowania. W trakcie tego procesu może zdecydować się o wydzieleniu go jako usługę zewnętrznej firmy. Nie jest to jednak środek, który zawsze będzie lekarstwem na problem. Gdy firma nie będzie wstanie sprecyzować wymagań oraz środków do realizacji w takim przypadku może dojść do sytuacji, że wydzielona usługa tylko pogorszy funkcjonowanie obszaru.  Dostosowawczy – w wyniku zmian warunków rynkowych firma w ten sposób chce lepiej się dostosować. Przedsiębiorstwo stara się zwiększyć w ten sposób swoją elastyczność działalności oraz dostosować skalowalność tej działalności i w wyniku czego lepiej odpowiadać na zmieniające się warunki rynkowe.  Rozwojowy – restrukturyzacja organizacji prowadzi do rozwoju efektywności organizacji w przyszłości. Restrukturyzacja jest środkiem do celu poprawy aspektów działalności przedsiębiorstwa, takich jak jakość, koszt, czas wykonania usługi oraz odpowiedniej reakcji na zmiany rynkowe. Zwiększenie efektywności może kolidować z inwestycjami na działalności podstawową firmy. Przez tą wewnętrzną kolizję inwestycje podstawowej działalności są odkładane w czasie a efektywności i produktywność tych systemów spada. Dzięki zastosowaniu outsourcingu tych aspektów można niemal od razu przeliczać zyski z restrukturyzacji oraz skupieniu się na podstawowej działalności firmy. |
| Koszty | Wybór firmy realizującej outsourcing może przynieść znaczące obniżenie operacyjnych kosztów firmy niż w przypadku realizacji tych samych zadań w wewnętrznym obszarze działalności organizacji. Ponadto firma zyskuje lepszą kontrolę wydatków za razem lepsze zrozumienie w jaki sposób się one kształtują. Firma zewnętrzna realizująca usługę jest wstanie ją w nie gorszej jakości a często nawet zwiększonej. Dzieje się tak ponieważ dostawca usługi jest w tej dziedzinie specjalistą prowadzący dostawy często na szeroką skalę. |
| Finanse | Zwolnienie zasobów, w tym finansowych jest prostym skutkiem obniżenia kosztów prowadzenia działalności. Uzyskaną w ten sposób gotówkę przedsiębiorstwo może przeznaczyć na inwestycję. Bardzo często zewnętrzna usługa wiąże się z przekazaniem aktywów przedsiębiorstwa na rzecz firmy świadczącej usługę. Infrastruktura posiadanego sprzętu, urządzeń, pojazdów i koncesji jest przekazywana odpłatnie firmie zewnętrznej. Przekazane aktywa są spłacane w ramach opłat zwianych z realizacją usługi. Taki zabieg może przynieść spory przychód w krótkim czasie dla przedsiębiorstwa. |
| Ryzyko i technologia | Dokonywanie inwestycji przez firmę na rozwój jest skonsolidowane z dużym ryzkiem. Pogoń za zmieniającymi się w bardzo szybkim tempie warunkami rynkowymi, przepisami państwowymi, konkurencją oraz nowymi technologiami jest niezwykle ryzykowna. Bardzo często wymagają ona wysokich nakładów finansowych. Wyspecjalizowani dostawcy usług świadczący usługi dla wielu klientów mogą sobie pozwolić na te inwestycję obszarów należących zaingerowano ich działalności. Tym samym ryzyko fiasku rozwoju jest minimalizowane. Dostawcy usług stają przed tym samym problemem, ale zdobywają doświadczenie i kompetencję dzięki współpracy z wieloma. Na doświadczeniu zebranym oraz na ciągłym rozwoju technologii dostawcy korzystają również klienci. Otrzymują oni wysoką jakość świadczonych usług oraz nie pozostają dzięki temu w tyle z coraz szybciej rozwijającą się technologią. Nawet jeśli inwestycja na rozwój technologii nie poniesie fiaska, to nadal pozostaję wysokie ryzyko, że bardzo szybko stanie się ona przestarzała. Korzystanie z rozwiązań dostawcy minimalizuje te ryzyko. |
| Organizacja | Korzystanie z zewnętrznej usługi bardzo często jest z wiązane z faktem, iż firma nie posiada w swojej strukturze odpowiedniej organizacji ani zasobów, aby zrealizować zadanie, które bardzo często może wiązać się z sporymi nakładami, aby je zdobyć. Decyzja o wydzieleniu go jest dla nowych firm lub ich filii już na samym początku może przynieść odpowiednie korzyści.  Restrukturyzacja przez wydzielenie zadań realizowanych dotychczas przez pracowników firmy pozwala przeniesienie tych zasobów ludzkich do innych obszarów działalności organizacji. Przedzielona praca może zostać dostosowana w dwojaki sposób. Podstawowym sposobem jest właśnie przenieść do obszarów które należą do głównej działalności organizacji, które przynoszą największe dochody. Drugim sposobem jest przydzielenie pracownika do obszaru, który najbardziej odpowiada kompetencjom zatrudnionego. |
| Wiedza | Światowej klasy dostawcy, mogą sobie pozwolić nie tylko na inwestycję w rozwój, ale także na zatrudnianie wysoko wykwalifikowanego personelu i specjalistów z danej dziedziny. Tym samym dzięki współpracy, klient otrzymuje wiedzę, do której bez niej prawdopodobnie nie miał by dostępu, ponieważ koszt utrzymania takich pracowników jest zbyt duży, aby móc sobie na to pozwolić. Dodatkowym uzyskiem jest uniknięcie niezadowolenia wynikającego z faktu zatrudnienia i późniejszego zażądania tańszych często opornych pracowników. |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Sobińska Małgorzata. Zarządzanie outsourcingiem informatycznym. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2010. ISBN 978-83-7695-094-5 s.16-19.

## Rodzaje outsourcingu

Rodzajów form stosowania outsourcingu jest bardzo wiele. Można je podzielić na kilka grup charakteryzujących się odmiennymi cechami jakimi jakie reprezentują. Klasyfikacje mogą się wzajemnie przenikać i uzupełniać (Rysunek 2).

Pierwszym z proponowanych podziałów jest podział ze względu na formę podporządkowania dostawy. W tej grupie klasyfikacji mamy do czynienia z:

* **Outsourcingiem kontraktowym** – jest to najczęściej spotykana forma polegająca na spisaniu kontraktu między klientem a dostawcą czego będzie dotyczył zakres realizowanych zadań.
* **Outsourcingiem kapitałowym** – lub inaczej **spółka zależna**. W odróżnieniu od dostawy kontraktowej jest to forma dostawy przez podmiot wydzielony z organizacji, ale nadal od niej zależny.
* **Insourcing** – realizacja zadań nadal pozostaje wewnątrz organizacji. Polega to na podzieleniu przedsiębiorstwa na odpowiednie komórki i przydzielaniu im konkretnie sprecyzowanych zadań do zrealizowania.
* **Co-sourcing** – delegowany do obsługi zlecenia jest wyspecjalizowany personel ze względu na posiadaną przez nich wiedzę. Pracownicy firmy zewnętrznej realizują zadania w przedsiębiorstwie na zlecenie klienta.
* **Kooperacja** – zarówno klient jak i dostawca są zaangażowani w przebieg realizowanych zadań realizowanych przez podmiot realizujący usługę.
* **Crowdsourcing** – outsourcing realizowany w ten sposób jest dosyć specyficznym rodzajem, ponieważ nie ma tu jasno sprecyzowanego dostawcy. Zadania realizowane przez dużą grupę ludzi, zazwyczaj niezrzeszonych i realizujących zadania w formie non-profit.

Forma dostawy nie jest wystarczającym sposobem podziału outsourcingu. Trzeba również wziąć pod uwagę, gdzie jest realizowana dostawa usług ze względu na lokalizację można wyróżnić następujący podział:

* **Offshoring** – polega na dostawie po za granicami kraju macierzystej działalności przedsiębiorstwa. Zazwyczaj odległość między tymi krajami jest bardzo duża, często wykraczająca poza kontynent.
* **Nearshoring** – podobnie jak w offshoringu dostawa jest poza po za krajem działalności firmy. Różnica jest taka, że w nearshoringu kraje te są w bliskiej odległości lub nawet posiadającą wspólną granicę.

Rysunek Rodzaje outsourcingu



Źródło: Opracowanie własne.

* **Onshoring** – odwrotnie do offshoringu oraz nearshoringu, w tej formie dostawa ma miejsce w kraju głównej działalności organizacji.

W realizacji outsourcingu wcale nie musi babrać udziału tylko jeden dostawca. Porozumienie może być między klientem a wieloma dostawcami. W przypadku, gdy jest tylko jeden nazwiemy to unisourcingiem, natomiast gdy jest ich więcej będzie to wtedy multisourcing.

Polityka przedsiębiorstwa też może kierować outsourcingiem przez zarządzanie trwałością zadań. Może być to działanie doraźne, tymczasowe. Takie sterowanie nazwiemy outsourcingiem taktycznym. Z drugiej strony firma może długotrwale współpracować z partnerem, w takim przypadku działanie to będzie strategią w zarządzaniu organizacją.

Kolejnym spojrzeniem na outsourcing jest podział funkcji. I w tym przypadku można wyróżnić dwojaki podział, ze względu na zakres oraz rodzaj przekazywanych na zewnątrz funkcji. Jako zakres funkcji wyróżnia się wydzielenie całkowite oraz częściowe. Wyróżnia się trzy rodzaje wydzielanych funkcji przedsiębiorstwa:

* Działalności podstawowej – te funkcje mają kluczowe znaczenia dla funkcjonowania organizacji, są to zajęcia właściwe dla organizacji, inaczej mówiąc jest to sedno biznesu jakie prowadzi przedsiębiorstwo.
* Działalności pomocniczej – są to wszystkie funkcje jakie przedsiębiorstwo realizuje, aby mogło prowadzić swoją działalność. Są one zazwyczaj niezbędne do prowadzenia działalności podstawowej, bez niej była by nie możliwa lub bardzo utrudniona i nieefektywna.
* Działalności ubocznej – są to wszytki funkcji realizowane w przedsiębiorstwie, które mają znikome znaczenie strategiczne dla funkcjonowania organizacji, np. utrzymanie czystości w nieruchomościach.

Ostatnim wyróżnioną klasyfikacją outsourcingu jest podział ze względu na poziom złożoności funkcji. Wydzielane mogą być zaledwie pojedyncze funkcje, o małej złożoności, a także całe obszary funkcjonalne jakie występują w przedsiębiorstwie. Troszkę innym, szerszym niż obydwa poprzednie spojrzenia, który także wchodzi w skład klasyfikacji poziomu złożoności jest outsourcing całych procesów zachodzących w organizacji. W jego skład wchodzi wiele funkcji i wiele obszarów, które razem mają realizować dużą gamę funkcjonalności. Tym właśnie zajmuje się w głównej mierze współczesne zarządzanie outsourcingiem, nazywany outsourcingiem procesów biznesowych (BPO z ang. Business process outsourcing). Istnieje wiele szczególnych przypadków procesów biznesowych, w ich skład wchodzą:

* Outsourcing usług informatycznych (ITO z ang. Information technology outsourcing)
* Outsourcing procesu rekrutacji (RPO z ang. Recruitment process outsourcing) pracowników realizowany przez zewnętrznych dostawców.
* Outsourcing usług z zakresu wiedzy eksperckiej i specjalistycznej, (KPO z ang. Knowledge process outsourcing), ważnej ze względu na kluczowe działania biznesowe i konkurencyjność, które stanowią integralną część firmy.
* Outsourcing usług prawniczych (LPO z ang. Legal process outsourcing).
* Outsourcing usług logistycznych realizowanych przez firmy strony trzeciej (TPL z ang. Third-party logistics)**.**
* Payrolling–można także dodać tutaj, co nie zostało dodane na schemacie, czyli obsługa procesu kard i płac.

Nie są to wszystkie możliwe przykładów procesów biznesowych realizowanych w ramach outsourcingu, wszystkie nie wymienione wyżej procesy dalej zawierają się w ramach BPO.

## Outsourcing usług informatycznych

Outsourcing usług informatycznych polega na tym że organizacja klienta zleca firmie dostawcy prawie wszystkich (outsourcing całościowy) bądź tylko niektórych (outsourcingi częściowy) funkcji związanych z zarządzaniem organizacji klienta. Zarządzanie te najczęściej otacza zarządzanie różnego rodzaju systemów informatycznych wykorzystywanych w przedsiębiorstwie. Wydzieleniu jednak nie poddawane są funkcje monitorowania oraz kontroli nad całym procesem. Outsourcing usług informatycznych realizowany jest najczęściej na zasadzie kontraktu gdzie zapisane są funkcje, z zakresu których rezygnuje klient i przekazuje ich wykonanie innemu podmiotowi gospodarczemu. W ramach kontraktu przekazywana jest także podmiotowi usługowcy odpowiedzialność za ich poprawne funkcjonowanie w zamian za cyklicznie pobierane stałe lub zmienne opłaty. Zmienność tych opłat powinna wynikać wprost z mocy postanowień spisanego przez strony dokumentu.

## Rodzaje outsourcingu informatycznego

Wykorzystanie zewnętrznych źródeł usług technologii informacyjnej wykorzystywanej do poprawienia poziomu funkcjonowania organizacji jest to trudnym przedsięwzięciem biorąc pod uwagę fakt bardzo szybkiego rozwoju rynku usług outsourcingu informatycznego i jego szeroki zakres. Kierownictwo działów informatyki musi dopasować odpowiednie dostępne usługi i ich dostawców z uwagi na specyficzne potrzeby ich firmy. Rodzaje outsourcingu usług informatycznych są rozwinięciem ogólnego podziału rodzajów outsourcingu usług informatycznych (opisanych w rozdziale 1.4). Rozwinięcie ogólnego podziału dodaje często nowe spojrzenie oraz nowe kategorie, a także uszczegóławia go patrząc przez pryzmat zakresu usług outsourcingu informatycznego. Tabela 5 przedstawia rozszerzenia rodzajów outsourcingu usług informatycznych nie występujące w ogólnym podziale.

Tabela Rodzaje outsourcingu informatycznego rozszerzające ogólny podział outsourcingu

|  |  |
| --- | --- |
| **Klasyfikacja podziału** | **Rodzaj podziału oraz szczegółowy opis** |
| Lokalizacja | Usługi lokalne – są to usługi świadczone przez firmę dostawcy usług na rzecz klienta świadczone w siedzibie klienta. |
| Usługi centralne – są to usługi świadczone w tak zwanych centrach danych. Świadczone są one z centrum outsourcingowego zewnętrznego dostawcy usług. |
| Praca | Proces – jest to zlecenie mające ustrukturyzowany i usystematyzowany charakter, jego przebieg jest z góry zdefiniowany w czasie. W trakcie spisywania kontraktu przebieg zlecenia jest znany zarówno przez usługodawcę jak i usługobiorcę. |
| Projekt – jest to niestandardowe, niepowtarzalne przedsięwzięcie. W trakcie podpisywania kontraktu zazwyczaj znane są cele projektu jednak w trakcie jego wykonania może dość do realizacji zadań które nie były przewidziane na samy początku. Taka forma wiąże się z zdecydowanie większym ryzykiem poniesienia większych kosztów zakończenia projektu niż zakładały to zapisy pierwotnego kontraktu, lub nawet całkowitym fiaskiem projektu. |
| Typ/Zakres | Service delivery (z ang. dostarczenie) – Są to wszystkie usługi związane z dostarczaniem nowych wartości oraz nowych funkcjonalności przed dostawcę związanych z obszarem oraz stopniem zinformatyzowania przedsiębiorstwa klienta. Chodzi tu za równo o dostarczanie nowych funkcjonalności na wysokim poziomie jakości z godnie z wytycznymi klienta, zwiększających jakość stopnia zinformatyzowania przedsiębiorstwa, ale także zwiększanie jakości już istniejącej w przedsiębiorstwie klienta infrastruktury informatycznej. |
| Service support (z ang. wparcie) – są to wszystkie usługi operacyjne związanie z wspieraniem codziennego użytkowania infrastruktury informatycznej wykorzystywanej przez klienta. Usługi te koncentrują swoją uwagę na utrzymaniu założonej przez przedsiębiorstwo odpowiedniej wydajności oraz dostępności tej infrastruktury. |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Szukalski Stanisław M. i Wodnicka Monika. Outsourcing metodyka przygotowania procesów i ocena efektywności. Warszawa: Difin SA, 2016. ISBN 978-83-8085-148-1 s.179-181; Sobińska Małgorzata. Zarządzanie outsourcingiem informatycznym. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2010. ISBN 978-83-7695-094-5 s.22-23.

## Zakres usług outsourcingu informatycznego

Jednym z pierwszych usług jakie reprezentowały usługi outsourcingowe z zakresu technologii informatycznych jest przetwarzanie danych przedsiębiorstwa klienckiego na serwerach znajdujących się w posiadaniu dostawcy usługi oraz usługi związane z zarządzaniem infrastrukturą, środowiskiem pracy użytkownika a także zarządzaniem siecią informatyczna łączącą te środowiska między sobą i siecią zewnętrzną. Jest to w dalszym ciągu bardzo popularna forma realizacji porozumień outsourcingowych z dziedziny. Jest to dobra alternatywa do rozwijania własnej infrastruktury systemów informatycznych. Takie rozwiązanie zapewnia niezawodność a także podnosi w znaczy stopniu bezpieczeństwo pracy oraz jakość świadczonych usług. przedstawia pełne zestawienie usług oferowanych w ramach outsourcingu usług informatycznych.

|  |  |
| --- | --- |
| **Usługa** | **Zakres usługi** |
|  |  |

Jednak na popularności zyskuje uznanie w śród przedsiębiorstw zupełnie nowa forma, którą powinny się zainteresować zwłaszcza małe i średnie przedsiębiorstwa. Jest nią application service provider (ASP). Polega ona na udostępnianiu użytkownikom firmy klienckiej aplikacji zainstalowanych na serwerach dostawcy usługi. Medium dzięki któremu usługobiorcy mają dostęp do aplikacji jest globalna sieć internetowa, dlatego spotyka się zamiennie nazywaną tę formę outsourcingu usług informatycznych jako netsourcing. Decydujące się na świadczenie tego typu usług firmy mają przed sobą bardzo ciężkie zadanie. Muszą posiadać nie tylko posiadać odpowiednio wysoką moc obliczeniową na zainstalowanych serwerach ale także trzeba zadbać o odpowiednie wyposażenie instalacji w przypadku awarii zasilania. Zadbać o bezpieczeństwo w przypadku awarii dostępu do sieci czy przed włamaniami zarówno tymi fizycznymi jak i cyfrowymi włamaniami hakerów. Koszt takich inwestycji jest ogromny i może sięgać wielu milionów.

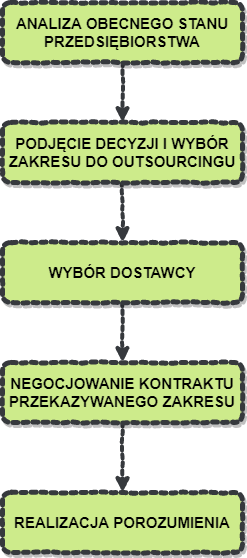
Obok ASP stoi e-outsourcing, który w odróżnieniu nie udostępnia gotowych aplikacji klienckich. Celem tej formy outsourcingu usług informatycznych jest udostępnienie klientom odpowiedniej mocy obliczeniowej, którą usługobiorcy sami dysponują. Wyzwania przed którymi stoją firmy świadczące e-outsourcing są bardzo zbliżone, ponieważ tu także trzeba zadbać o bezpieczeństwo energetyczne, włamaniowe czy sieciowe.

Kolejną współczesną outsourcingu formą, która stale zyskuje na popularności jest outsourcing procesów biznesowych (BPO z ang. business process outsourcing)zachodzących w organizacji. BPO jest ideą, która stale się rozwija, poszerzając swój zakres. Rozwój ten jest napędzany przez organizację, które dążą do optymalizacji tych procesów przez jak największe obniżenie kosztów finansowych, oraz ryzyka operacyjnego przy jednoczesnym maksymalizowaniu oszczędności i jakości usług. Środkiem do osiągnięcia tego celu jest coraz większe poszerzanie realizowanych zadań przez realizację procesów biznesowych. Z outsourcingu procesów biznesowych wywodzi się szczególny przypadek tego outsourcingu, czyli zlecanie na zewnątrz procesów informatycznych (ITO z ang. information technology outsourcing).

Netsourcing (ASP), – Platform as a Service, Software as a Service, Infrastructure as a Service

## Etapy outsourcingu informatycznego

Rysunek Ogólny schemat realizacji outsourcingu usług informatycznych



Źródło: Opracowanie własne.

## Kontrakty i realizacja porozumień outsourcingowych

## Bezpieczeństwo outsourcing usług informatycznych

## Modele współpracy w obszarze IT

## Korzyści z outsourcingu informatycznego

## Przegląd narzędzi informatycznych wspomagających zarządzanie relacjami outsourcingowymi

## Narzędzia klasy BPO

## Narzędzia klasy VMS

## Narzędzia klasy SRM

## Narzędzia klasy CLM

## ASP (Application service provider)

## Cloud Computing

## Dostępne metody i kryteria porównania narzędzi informatycznych wspomagających zarządzanie relacjami outsourcingowymi oraz efektywności outsourcingu usług informatycznych.

## Model wydajności ergonomii pracy i wydajności przetwarzania.

## ITIL

## COBIT 5

## TOGAF

## Koncepcja, założenia oraz zasada działania autorskiej metody oceny efektywności outsourcingu informatycznego

## Zastosowanie metody porównawczej

## Prezentacja i analiza wniosków

## Bibliografia

1. **Szukalski Stanisław M. i Wodnicka Monika.** *Outsourcing metodyka przygotowania procesów i ocena efektywności.* Warszawa : Difin SA, 2016. ISBN 978-83-8085-148-1.

2. **Kisielnicki Jerzy.** *Sytemy informatyczne zarządzania.* Warszawa : PLACET, 2009. ISBN 978-83-7488-138-8.

3. *OUTSOURCING USŁUG INFORMATYCZNYCH.* **Dyk Michał.** 335, Wrocław : Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, 2014. ISSN 1899-3192.

4. **Power Mark J., Desouza Kevin C. i Bonifazi Carlo.** *Outsourcing Podręcznik sprawdzonych praktyk.* [tłum.] Rzychoń Tomasz. Warszawa : MT Biznes Sp. z o.o., 2010. 978-83-62195-39-8.

5. **Sobińska Małgorzata.** *Zarządzanie outsourcingiem informatycznym.* Wrocław : Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2010. ISBN 978-83-7695-094-5.

## WYKAZ RYSUNKÓW i TABEL

[Rysunek 1 Składniki outsourcingu 14](#_Toc502844819)

[Rysunek 2 Rodzaje outsourcingu 23](#_Toc502844820)

[Rysunek 3 Ogólny schemat realizacji outsourcingu usług informatycznych 26](#_Toc502844821)

[Tabela 1 Ogólna charakterystyka procesów IT 10](#_Toc502844849)

[Tabela 2 Wybrane obszary zastosowań systemów informatycznych w przedsiębiorstwie 11](#_Toc502844850)

[Tabela 3 Obszary przedsiębiorstw poddawane strategii outsourcingu 17](#_Toc502844851)

[Tabela 4 Podział czynników decydujących o potrzebie outsourcingu 19](#_Toc502844852)