**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](#_Toc503375295)

[1. Outsourcing usług informatycznych, kontrakty outsourcingowe, wybrane zagadnienia Outsourcingu 8](#_Toc503375296)

[1.1. Usługa informatyczna 8](#_Toc503375297)

[1.2. Pojęcie, cechy i zasady Outsourcingu 13](#_Toc503375298)

[1.3. Czynniki decydujące o potrzebie outsourcingu 18](#_Toc503375299)

[1.4. Rodzaje outsourcingu 21](#_Toc503375300)

[1.5. Outsourcing usług informatycznych 25](#_Toc503375301)

[1.5.1. Rodzaje outsourcingu informatycznego 26](#_Toc503375302)

[1.5.2. Zakres usług outsourcingu informatycznego 27](#_Toc503375303)

[1.5.3. Etapy outsourcingu informatycznego 33](#_Toc503375304)

[1.5.4. Kontrakty i realizacja porozumień outsourcingowych 36](#_Toc503375305)

[1.5.5. Bezpieczeństwo outsourcingu usług informatycznych 39](#_Toc503375306)

[1.5.6. Modele współpracy w obszarze IT 43](#_Toc503375307)

[1.5.7. Korzyści z outsourcingu informatycznego 45](#_Toc503375308)

[2. Przegląd narzędzi informatycznych wspomagających zarządzanie relacjami outsourcingowymi 47](#_Toc503375309)

[2.1. Narzędzia klasy BPO 47](#_Toc503375310)

[2.2. Narzędzia klasy VMS 47](#_Toc503375311)

[2.3. Narzędzia klasy SRM 47](#_Toc503375312)

[2.4. Narzędzia klasy CLM 47](#_Toc503375313)

[2.5. ASP (Application service provider) 47](#_Toc503375314)

[2.6. Cloud Computing 47](#_Toc503375315)

[3. Dostępne metody i kryteria porównania narzędzi informatycznych wspomagających zarządzanie relacjami outsourcingowymi oraz efektywności outsourcingu usług informatycznych. 47](#_Toc503375316)

[3.1. Model wydajności ergonomii pracy i wydajności przetwarzania. 47](#_Toc503375317)

[3.2. ITIL 47](#_Toc503375318)

[3.3. COBIT 5 48](#_Toc503375319)

[3.4. TOGAF 48](#_Toc503375320)

[3.5. Koncepcja, założenia oraz zasada działania autorskiej metody oceny efektywności outsourcingu informatycznego 48](#_Toc503375321)

[4. Zastosowanie metody porównawczej 48](#_Toc503375322)

[5. Prezentacja i analiza wniosków 48](#_Toc503375323)

[Bibliografia 49](#_Toc503375324)

[WYKAZ RYSUNKÓW i TABEL 50](#_Toc503375325)

## 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.

Tabela Zakres usług outsourcingu informatycznego

|  |  |
| --- | --- |
| **Usługa** | **Zakres usługi** |
| Zarządzanie infrastrukturą informatyczną | Usługa kompleksowego serwisowania oraz zarządzania infrastrukturą komputerową, serwerami, drukarkami, komputerami osobistymi. Sprawowanie pieczy nad odpowiednim zasilaniem, warunkami atmosferycznymi (temperatura, wilgotność). Proces zakupy i wymiany w trybie ciągłym uszkodzonych elementów. |
| Zarządzanie sieciami | Analiza i usuwanie awarii związanych z dostępem do sieci. Analiza natężenia ruchu w sieci, oraz dbanie o wydajne jej funkcjonowanie. Świadczenie usługi umożliwiającej transmisję informacji bezpiecznymi kanałami, między rozporoszonymi geograficznie węzłami stanowiącymi sieć kliencką, np. terminali, komputerów osobistych, serwerów, urządzeń peryferyjnych czy drukarek. Potwierdzanie wiarygodności, zgodności tych informacji. |
| Archiwizacja danych | Usługa magazynowania biznesowych danych klienta. Zbudowanie odpowiedniej infrastruktury, która pozwoli bezawaryjny dostęp do tych danych w przypadku sytuacji kryzysowych, lub w gdy to będzie nie możliwe przywrócenie dostępu do zbioru danych po awarii. Wymaga to specjalistów z dziedziny baz danych oraz specjalistów obsługujących fizyczną infrastrukturę macierzy dyskowych. Bardzo rzadko spotyka się specjalistów łączących te dwie dziedziny, a utrzymywanie ich na stałe dla przedsiębiorstw jest nie opłacalne. |
| Zdalne przetwarzanie danych | Dane są własnością klienta oraz są wprowadzane przez pracowników organizacji usługobiorcy. Firma usługobiorcy ma dostęp do tych danych, które mogą być magazynowane w infrastrukturze klienckiej lub na serwerach dostawcy. Opierając się na tych danych dostawca dokonuje zaawansowanego przetwarzania w celu dokonania analiz, ekspertyz, wyprodukowania różnego rodzaju raportów, zestawień, dokonania bilingu, wydruku listy płac. Przygotowaniu ulegają też ewidencji oraz dokumenty dla instytucji sprawujących zwierzchnictwo nad działalnością firmy. |
| Szkolenia | Świadczenie usług szkoleniowych dla pracowników organizacji klienta z zakresu technologii oraz systemów informatycznych. Mogą one obejmować szkolenia z obsługi systemów lub dziedziny specjalistycznej wiedzy o technologii informacyjnej. |
| Usługi doradcze i re-engineering | Dostawcy dokonują dla przedsiębiorstwa szerokiej gamy usług doradczych, z zakresu systemów i technologii informatycznych takich jak:   * Badania potrzeb przedsiębiorstwa, tworzenie specyfikacji informacyjnych oraz oprogramowania. Audyt istniejącego systemu informacyjnego oraz przebudowa i dostosowanie go do aktualnych potrzeb firmy. * Doradztwo z zakresu wyboru najbardziej odpowiadającego działalności organizacji oprogramowania wpierającego tą działalność. * Analiza sprawności konkurencji oraz porównanie środowiska istniejącego rynku z przedsiębiorstwem. * Projektowanie na potrzeby klienta odpowiedniej infrastruktury informatycznej, oraz utworzenie odpowiedniego planu hierarchii i zarządzania projektami rozwoju tej infrastruktury. |
| Rozwój oprogramowania | Usługi związane z wytwarzaniem oprogramowania budowanego na specjalne zamówienie klienta. W skład zadań wchodzących w ten proces wchodzą miedzy innymi zadania takie jak:   * Analiza potrzeb biznesowych oraz projektowanie odpowiedniego rozwiązania informatycznego od podstaw. * Implementacja zaprojektowanych rozwiązań oraz bodowa odpowiednich aplikacji. * Rozbudowa istniejących programów i aplikacji o nowe funkcjonalności, dostosowując je do zmieniających się potrzeb użytkowników biznesowych. * Wdrażanie zmian w istniejących rozwiązaniach oraz wdrażanie zupełnie nowych aplikacji na środowiska produkcyjnie |
| Wsparcie i utrzymanie oprogramowania oraz opieka nad systemami | * Prowadzenie przeglądu i kontroli zainstalowanego oprogramowania na komputerach a także kontrola licencjonowania i nadzór nad automatyczną aktualizacji wymaganego oprogramowania do najświeższej wersji * Obsługa błędów oraz zgłoszeń, reagowanie na zgłaszane występowania błędów oraz problemów. * Konfiguracja oprogramowania, dostosowująca je do aktualnych potrzeb. * Dokonywanie analizy krytycznych obszarów funkcjonowania systemów, w razie potrzeby naprawa, propozycja większej zmiany rozwiązującej problem i/lub instrukcja poprawnej obsługi przez użytkownika. |
| Zarządzanie  bezpieczeństwem oraz Zarządzanie ciągłością działania | Zarządzanie systemami zabezpieczeń. Obejmuję to zakres wszystkich krytycznych elementów systemów informatycznych takich jak zarządzanie bezpieczeństwem transmisji danych w sieci, opieka bezpieczeństwa danych (w tym utrzymywanie spójności, dostępności oraz programy antywirusowe itp.), odpowiednia konfiguracja tych systemów aby były jak najefektywniejsze. Systemy zabezpieczeń to także odpowiednia infrastruktura, specjalna konstrukcja budynków, klimatyzacja, dbanie o odpowiednią wilgoć pomieszczeń, awaryjna instalacja zasilania energii elektrycznej, wykwalifikowany personel oraz odpowiednie procedury w sytuacjach kryzysowych. Reakcja na zaistniałe problemy, zapewnienie w przypadku komplikacji ciągłości działania systemów.  Dokonywanie okresowych przeglądów oraz audytów systemów zabezpieczeń i interwenci w przypadku stwierdzenia nieprawidłowości z zakresu systemów, sprzętu, aplikacji czy procedur.  Zarządzanie uprawnieniami personelu dostępu do infrastruktury oraz obszarów systemów informatycznych.  Ochrona systemów przed skutkami zdarzeń losowych takich jak różnego rodzaju wypadki, katastrowy, skutki działań wandalizmu czy efekt szkodliwego oprogramowania wirusów komputerowych. |
| ASP (application service provider) | Udostępnianie klientowi aplikacji zainstalowanych na serwerach dostawcy poprzez najczęściej przez kanał globalnej sieci internetowej lub rzadziej dedykowanej prywatnej sieci transmisyjnej. Udostępnienie aplikacji odbywa się za opłatą przez klienta na rzecz dostawcy stałej cyklicznej opłaty. Główną zaletą tego rozwiązania jest fakt że dostęp do aplikacji jest z praktycznie każdego miejsca i na wielu różnych platformach. |
| Zarządzanie i organizacja  środowiska pracy oraz stanowiska szybkiej pomocy | Udostępnienie kanału komunikacji z wyspecjalizowanym i wykwalifikowanym personelem technicznym, mogącym udzielić wsparcia spełniającego specyficzne wymagania klientów, oraz pomocnego personelu udzielającego na zazwyczaj typowe zapytania odnoście funkcjonowania systemów oraz sprzętu (help desk, wsparcie techniczne). |
| e- outsourcing | Udostępnianie mocy obliczeniowej na serwerach dostawcy na własne potrzeby oraz rozdysponowanie we własnym zakresie z tej mocy obliczeniowej przez klienta. |
| BPO | Outsourcing procesów biznesowych. |

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.177-178; Sobińska Małgorzata. Zarządzanie outsourcingiem informatycznym. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2010. ISBN 978-83-7695-094-5 s.26-27.

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 rozdysponowują. 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).

Rysunek Zakres usług najchętniej powierzany zewnętrznemu dostawcy

Źródło: Sobińska Małgorzata. Zarządzanie outsourcingiem informatycznym. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2010. ISBN 978-83-7695-094-5 s. 29.

## Etapy outsourcingu informatycznego

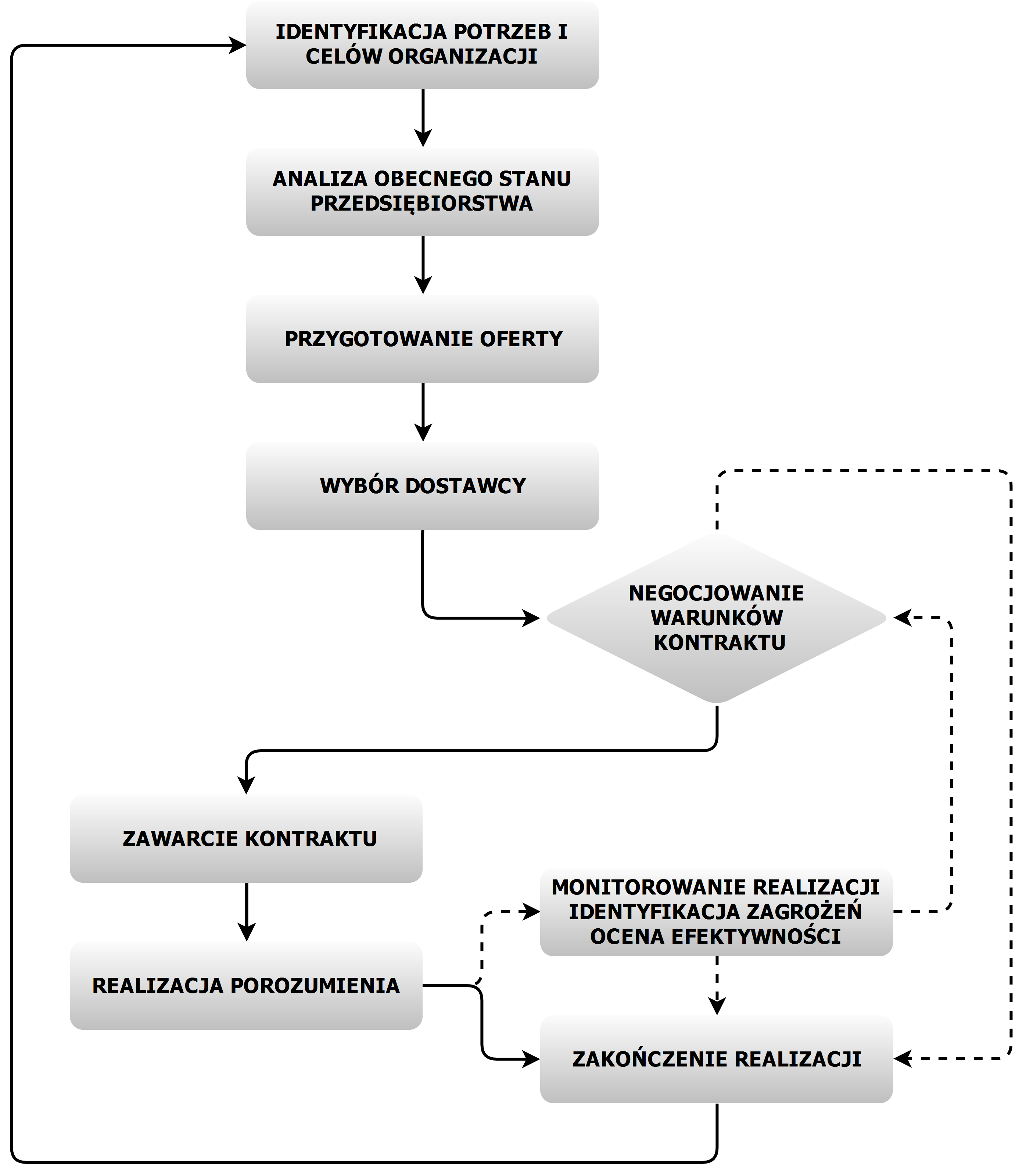
W literaturze zajmującej się opisem procesu jakim jest outsourcing czy outsourcing IT znajduję się wiele różnych jego interpretacji, oraz mniej lub bardziej szczegółowych interpretacji. Tak jak opisy te są często bardzo różnorodne tak opis etapów tego procesu bardzo często wygląda bardzo podobnie, z drobnymi modyfikacjami. Pełen schemat realizacji etapów outsourcingu IT przedstawia Rysunek 4.

Pierwszym z etapów jakie organizacja powinna przedsięwziąć jest określenie celów organizacji oraz identyfikacji potrzeb do realizacji tych celów. Polega on na sformułowaniu jakie do jakich celów biznesowych dąży przedsiębiorstwo a także przedstawienia sposobów osiągnięcia tych celów poprzez realizację potrzeb outsourcingowych. Zostaje powołany specjalny zespół który dokonuje dogłębnej analizy obecnego stanu przedsiębiorstwa, analizy jego mocnych i słabych stron. Wynikiem takiej analizy powinny zostać przedstawione kluczowe kompetencje i zdolności jakie posiada firma, jej pracownicy i inne zasoby. Na tym etapie dochodzi do momentu utworzenia lub zaniechania projektu outsourcingowego danego obszaru na podstawie dokonanej analizy potencjalnych zysków oraz ryzyka związanego z projektem. Zaznaczyć trzeba że często w tym momencie zaniechanie projektu outsourcingowego oznaczać może przeprowadzenie projektu insourcingowego realizującego potrzebę wewnętrznymi siłami przedsiębiorstwa.

Kolejnym etapem w przypadku decyzji o przeprowadzeniu outsourcingu wybornego obszaru przedsiębiorstwa jest przygotowanie zapytania ofertowego zewnętrznych dostawców, czego celem jest wybór najbardziej odpowiadającego dostawcy. Wybór ten nie jest prostą sprawą ponieważ nie jest proste porównanie ilościowe a wielokryterialna decyzja. Porównaniu muszą zostać poddane wszystkie wady i zalety danego dostawcy usługi. Etap przeglądu dostępnych ofert można podzielić na dwa główne sposoby jego realizacji. W obu przypadku organizacja musi zdefiniować wymagania funkcjonalne i niefunkcjonalne dotyczące wydzielanego obszaru. Pierwszym z nich jest skierowanie wniosku o udzielenie informacji (RFI z ang. request for information), a drugim jest zaproszenie do złożenia oferty (RFP z ang. request for proposal) przez potencjalnych dostawców. Otrzymane odpowiedzi są informacyjne i ofertowe są analizowane, dochodzi do konsultacji z kandydatami, po których wybierany jest dostawca oferujący usługę najbardziej odpowiadającą celom biznesowym organizacji.

W trakcie konsultacji z potencjalnymi dostawcami negocjowane są warunki kontraktu oraz formułowane są zapisy umowy o świadczeniu usług outsourcingowych przez dostawcę. Etap negocjacji warunków przez przedsiębiorstwo, może i bardzo często jest prowadzone z wieloma potencjalnymi dostawcami jeszcze zanim zostanie podjęta ostateczna decyzja o wyborze konkretnego dostawcy. A tym etapie dochodzi do próby przewidzenia potencjalnych trudności w trakcie dostaw i przygotowaniu odpowiednich procedur na nie reagujących. Jest to implementacja zasady mówiącej o ograniczonego zaufania wobec zewnętrznego dostawcy.

Rysunek Ogólny schemat realizacji outsourcingu usług informatycznych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Sobińska Małgorzata. Przewodnik sourcingu IT. Wrocław : Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2015. ISBN 978-83-7695-553-7 s.150-152; Auksztol Jerzy. Outsourcing informatyczny w teorii i praktyce zarządzania. Gdańsk : Wydwanictwo Uniwersytetu Gdańskiego, 2008. ISBN 978-83-7326-542-2 s.81-88.

Gdy strony zawierające z sobą porozumienie dojdą do wspólnego kompromisu w trakcie negocjacji warunków i zapisów kontraktu dochodzi do jego zawarcia i realizacji. W tym etapie dochodzi do konfrontacji zapisów porozumienia z rzeczywistością. Najczęściej etap realizacji przebiega poprzez stopniowe wielofalowe przekazanie kompetencji firmie zewnętrznej. Etap realizacji porozumienia pokrywa się w czasie z etapem realizacji funkcji kontrolnych związanych z monitorowaniem realizacji szczegółów zapisów umowy (SLA z ang. service level agreements) i ich pokryciem z realizowanymi przez dostawcę usług IT. Ocenie poddawana jest także jakość oraz efektywność tych prac.

Zakończenie dostawy może zostać zrealizowane w dwojaki sposób. Pierwszym z nich jest naturalne wygaśnięcie umowy z terminem, który został w niej zwarty i zaakceptowany prze usługobiorcę i usługodawcę. Gdy w momencie oceny stopnia pokrycia zrealizowania zapisów usług i oceny jej efektywności i jakości klient stwierdzi że są one nie wystarczające, zostanie to zidentyfikowane jako zagrożenie dla funkcjonowania przedsiębiorstwa wówczas może dojść do rozwiązania umowy lub ponownej renegocjacji jej warunków. Usługodawca także może wyjść z podobnym wnioskiem np. w przypadku gdy koszt realizacji tej usługi będą zdecydowanie większe niż zakładał.

W zależności od efektów ponownej negocjacji warunków dostawy może zostać spisana dodatkowa umowa rozszerzającą pierwotne zamówienie lub rozwiązania kontraktu przekazania przez dostawcę niezbędnych zasobów, które powinny zostać przewidziane i zapisane w umowie na taką ewentualność.

W momencie zakończenie dostawy i przekazanie obszaru z powrotem do organizacji ta powinna określić swój cel biznesowy czy dany obszar realizować na „własnym podwórku” czy ponownie przejść przez wszystkie etapy realizacji outsourcingu informatycznego wzbogacona o bezcenne doświadczenie.

## Kontrakty i realizacja porozumień outsourcingowych

Porozumienia między dostawcą a odbiorcą usługi outsourcingu informatycznego ma charakter formalny i nieformalny. Formalnie zagadnienia zostają spisywane za pomocą dokumentu umowy o poziomie usług (z ang. SLA service level agreements). Te nieformalne są to ustalenia w formie ustnej i stanowią dobrą wolę obu stron. Nie formalne ustalenia powinno się redukować do minimum, ponieważ może rodzić to niezadowolenie klienta lub dostawcy wynikające z różnego zrozumienia danego zagadnienia. Ponadto świadczenie usług może trwać wiele lat, a dokument SLA jest historyczną wiedzą o intencjach obu stron nawet po odejściu z organizacji pracowników biorących udział w jej negocjacji. Nie da się jednak przewidzieć i opisać każdej możliwej okoliczności w realizacji usługi. A nawet gdybyśmy próbowali to wymagało by to ogromnej ilości czasu i pieniędzy. Dlatego w trakcie tworzenia porozumienia powinno skupić się na najbardziej krytycznych elementach porozumienia i tu możliwe szczegółowo natomiast pozostałe, mniej ważne powinny zostać obsłużone przez zapisy ogólne.

Klient chciałby uszczegółowić każdy z możliwych perspektyw świadczenia usług oraz obłożyć dostawcę odpowiedzialnością i konsekwencjami z nimi związanymi. Natomiast usługodawca dąży do swobody w wykonywaniu usługi poprzez ogólne zapisy nie mówiące jak ma być ona wykonywana. Ze względu na te różnice umowy SLA zazwyczaj maja charakter mieszany.

Negocjacjom nad SLA powinny brać udział osoby znające się na zagadnieniach prawnych, znające rozumiejące przedstawicieli biznesowych jak i znające konsekwencje wydzielania różnych obszarów związanych z IT. Problemy prawne jakie mogą wystąpić w zapisach dokumentu to np. zadnienia praw autorskich do utworów (które dostawca może później odsprzedawać klientowi), transferu licencji (wiążące się z dodatkowymi opłatami), problemy z prawem pracy i transferem pracowników jednej organizacji do drugiej. Problemy związane z obrotem elektronicznym danych osobowych, które mogą być wszystkim co jest wstanie zidentyfikować osobę fizyczną. Określenie prawnych aspektów zakończenia współpracy, czyli kto ma prawo do jakiej części całej wartości wynikłej z realizacji porozumienia. Ważnym aspektem jaki powinno zawierać SLA są klauzule poufności.

Przyjęło się że firma powinna chcieć usługi o jak najwyższym standardzie usługi. Nie jest to do końca prawda. Klient powinien chcieć usługi wystarczająco dobrej. Np. dostępność rzędu 99,999% jest zdecydowanie trudniejsze a zarazem droższe niż 99,99% czy 99,95%. Klient musi wiedzieć czy potrzebuje aż płacić za tak wysoką wydajność. SLA powinno określać akceptowaly poziom tej usługi, oraz przedstawiać metryki stanowiące o wykonywaniu usług w danej wydajności oraz sprecyzować ich wymagany poziom. Ponadto mogą się znaleźć zapisy mówiące w przypadku osiągnięcia nad wyraz wysokiego poziomu, wypłacania nagrody dla dostawcy wynikłą z zwiększenia wartości klienta. W sytuacji nie dostarczenia przez usługodawcę IT usług w wymaganej jakości, lub złamanie warunków umowy SLA powinny znaleźć się zapisy przewidujące takie sytuacje i nakładające na dostawcę związku z nimi konsekwencje np. rabat usługi lub kary umowne. Przykładem kategorii metryk stanowiących o wydajności świadczonej usługi są: ilość poświęconej pracy przez dostawcę na realizację; jakość pracy (bardzo szeroka kategoria z całą gamą produktów pracy i pochodnych wraz z wymaganiami jakie ta praca ma spełniać standardy); stosowane standardy (np. w programowaniu, dokumentacja); liczba różnego rodzaju nieprawidłowości; jakość techniczna (np. statyczna analiza kodu programu); dostępność usługi (mierzona w procentach); zadowolenie klienta (mierzona np. za pomocą różnego rodzaju ankiet); czasy reakcji (od zapytania/zgłoszenia do podjęcia zadania); dzienniki zdarzeń mogące wpływać np. na czas reakcji; efektywność (jest to głównie istotna miara dla dostawcy ponieważ mówi ona wprost o zysku przez obniżenie kosztu obsługi, klient zapłaci tyle samo natomiast dostawca zużyje mniej środków do realizacji); stosunek ceny do poświęconej pracy; obłożenie pracą zespołu świadczącego usługę; procent pracy odrzuconej przez klienta do „poprawki”. Są to jedynie przykłady kategorii metryk jaki powinny posługiwać się zarówno dostawca jak i obiorca usługi. Nie muszą one wszystkie mieć zastosowanie do każdej usługi IT, albo mogą nie wyczerpywać możliwych metryk każdej z nich. Audytorem mierzącym może być podmiot strony trzeciej aby zachować bezstronność. Prawidłowe i zrozumiałe sformułowanie tych metryk umożliwia mierzenia jakiej jakości usługa jest dostarczana, czy dostawca wywiązuje się z zapisów oraz pozwala określić czy jest ona dobra, średnia, czy akceptowalna. Formułowanie ich nie jest zagadnieniem prostym dlatego też w trakcie ich sprecyzowania można skorzystać z pomocy podmiotów z większym doświadczeniem zwłaszcza podczas kilku pierwszych przedsięwzięć outsourcingu IT organizacji.

W ramach umowy SLA powinny być przeprowadzane cyklicznie uzgodnienia między usługobiorcą a usługodawcą. Monitorowanie, raportowanie, przegląd świadczonej usługi informatycznej i osiąganych wyników, oraz w razie gdy zajdzie potrzeba renegocjację warunków umowy.

Według normy ISO/IEC 20000-2 umowy SLA powinny zawierać co najmniej następujące zagadnienia[[1]](#footnote-1):

* krótki zwięzły opis realizowanej usług IT i jej cele,
* daty obowiązywania SLA oraz aparat zarządzania zmianami w SLA,
* szczegóły związane z autoryzacją,
* opis sposobu raportowania przebiegu zadań świadczonych usług,
* szczegóły kontaktu z wyznaczonymi osobami, stanowiskami upoważnionymi do kontaktu np. w sytuacjach kryzysowych ,
* harmonogramu przerwań świadczenia usług z częstotliwością występowania oraz sposobu w jaki będą oznajmiane przerwy, w raz z działaniami jakie należy podjąć w trakcie przerwań w dostawie,
* obowiązków klienta i odpowiedzialności i zakresu dostawcy usługi,
* wspólny słownik terminów dla wszystkich dokumentów dostawy usługi,
* usługi pokrewne i wspomagające ,
* zapisy mówiące o wyjątkach nie zastosowania warunków zapisów SLA,
* procedura w jaki sposób będzie prowadzona działalność,

## Bezpieczeństwo outsourcingu usług informatycznych

Aby móc mówić o bezpieczeństwie trzeba rozpoznać jakie ryzyko niesie ze sobą realizacja outsourcingu przez dostawcę usług informatycznych. Dopiero po odpowiednim zidentyfikowaniu ryzyka tych zagrożeń można spróbować wyróżnić sposoby zabezpieczenia w trakcie realizacji porozumienia. Istnieje wiele rodzajów ryzyka jakie niesie ze sobą outsourcing. Są one powiązane z samą formą oraz zmianami w związku z rekonstrukcją działalności organizacji a także są one powiązane z technologią która jest dziś jest często nieodłącznym elementem realizacji outsourcingu w tym usług informatycznych (Tabela 7).

Tabela rodzaje ryzyka outsourcingu IT i sposoby jego przeciwdziałania

|  |  |
| --- | --- |
| Rodzaj ryzyka i jego szczegóły | Metody redukujące zagrożenie |
| Strategiczne – jest to ryzyko związane z wyborem konkretnego dostawcy usług outsourcingowych. Szczególnym przypadkiem tego ryzyka jest sposób maksymalizacji zysków z realizacji usługi przez dostawcę przez obniżenie poziomu świadczonych usług. Klient może mieć trudność ze zmianą dostawcy przez uzależnienie się od dostawcy lub wysokie koszy jego zmiany. | Częściowo sposobem na redukcję zagrożenia są szkolenia kadr klienta i zarządzanie wiedzą. Jednak kluczowe jest odpowiednie zrozumienie swoich potrzeb i jasne spisanie wymagań wobec dostawcy w umowie. Owdowienie wskaźniki mierzące jakość dostawy, doświadczenie dostawcy w zakresie i kompatybilność strategii. |
| Operacyjne – jest to ryzyko głównie związane z przebiegiem i realizacją usługi lub projektu. Brane są tu takie czynniki jak zdolność do realizacji zadań w wyznaczonym czasie ich jakością, posiadania przez dostawcę zadeklarowanych kompetencji i odpowiedzialności dostawcy w przypadku niezgodności. | Zabezpieczyć się przed tymi zagrożeniami można np. przez odpowiednie sformułowania w dokumencie SLA, określenie i ustalenie poziomu wskaźników KPI. Odpowiednia komunikacja z dostawcą. Oraz elastyczność w reakcji na zmiany środowiska rynkowego i ustawodawczego. |
| Finansowe – ryzyko poniesienie którejkolwiek ze stron nie przewidzianych kosztów wynikłych w trakcie realizacji porozumienia o outsourcing usługi IT. Może się okazać że w zarówno krótkim jak i długim okresie czasu znacząco wzrosną koszty migracji usługi do zewnętrznego operatora. Obejmują one koszty zarządzania zasobami ludzkimi, podróżami służbowymi pracowników na potrzeby migracji (np. odprawy lub szkolenia na inne stanowiska), komunikacją, produkcją i rozwojem przedsiębiorstwa i jego zasobów. | Nie da się przewidzieć wszystkich wynikłych w ten sposób kosztów ale można je skutecznie redukować. Należy dokonać precyzyjnej kalkulacji kosztu procesu realizowanego w przedsiębiorstwie i przyszłych korzyści i kosztów realizacji usługi przez zewnętrznego dostawcę. Wynikiem tych kalkulacji powinien być plan biznesowy realizacji przyszłej inicjatywy projektowej. Plan ten powinien także określać realną stopę zwrotu całego przedsięwzięcia. |
| Organizacyjne i zarządcze – są to problemy natury strachu przed zmianami i nie zrozumienia celowości ich wprowadzania. Problemem jest odpowiednie zarządzanie zmianami organizacji i jej restrukturyzacji. Oczywiste jest że w wyniku likwidacji odpowiadających za przebieg procesu wewnątrz organizacji komórek może dojść do redukcji zatrudnienia i/lub realokacji zasobów do innych obszarów. | Redukcja problemu realizowana jest przez ustalenie i uznanie celu zmian ale także odpowiednie wyjaśnienie celowości wprowadzania zmian przebiegu procesu personelowi, którego zmiany dotyczą i jest odpowiedzialny za obecne wykonanie. Dobrą praktyką jest nie tylko wyjaśnienie i zrozumienie ale także odpowiednio wczesne zasygnalizowanie aby pracownicy mogli się przygotować na zmianę i w razie potrzeby przekwalifikować. |
| Prawne – świadczenie usług outsourcingu IT musi przebiegać z poszanowaniem przepisów prawa. Przedmiotem problemu prawa są takie elementy jak prawo autorskie, prawo do własności intelektualnej, podatki, prywatność, stosowanie standardów, domeny www i ich rejestracja. A także jurysdykcja usługodawcy i usługobiorcy. Istotne są także jasne warunki rozwiązania umowy, aby chronić obie strony. Nie może dojść do sytuacji że źle skonstruowana umowa sztucznie utrzymuje relację miedzy partnerami. | W praktyce redukcja problemów prawnych z wykonywaniem usługi jest spisanie w prosty i przejrzysty sposób umowy. Warto zbudować w niej mechanizmy pozwalające na renegocjację warunków jej zerwanie lub zmianę wynikającą wprost z umowy. Literatura podaje że czasem warto rozważyć multisourcing oraz unikać nietypowych systemów, technologii oraz oprogramowani. Umowa powinna jasno przewidywać kwestie zasobów lidzkich i praw do własności. |
| Techniczne i technologiczne – do zagadnień ryzyka związanego z informatyczną realizacją outsourcingu jest elastyczność porozumienia i wynikłego projektu reagującego na zmiany wykorzystywanych technologii, które się zmieniają w bardzo szybkim tempie. Problemem jest podjęcie decyzji czy organizacja wymaga zastosowania dostępnego standardowego rozwiązania czy wymaga nowego szytego na miary i potrzeby organizacji. Problematyczne są także zgodności z normami i przepisami wybierane i/lub dostosowywane narzędzia. Zagadnienia poufności, własności intelektualnej, potrzeba wysokiego pokrycia testami zmienianego i tworzonego oprogramowania, zabezpieczenia systemów przed niechcianym i szkodliwym wykorzystaniem czy dostępność. Istotnym problemem nasilającym się w ostatnich latach jest tzw. cloud computing (z ang. oznacza dosłownie tłumacząc przetwarzanie w chmurze. I dotyczy udostępnienia usługi za stałą opłatą zestawu narzędzi, aplikacji i mocy obliczeniowej, przestrzeni dyskowej na serwerach dostawcy IT) rozwijany najczęściej przez największych dostawców usług informatycznych z branży. | Zagadnienie bezpieczeństwa technologicznego w realizacji outsourcingu informatycznym nie jest proste i nie ma jednego złotego środka rozwiązującego wszystkie zagrożenia i problemy. Starając się zredukować ryzyko należy dopasować odpowiedni projekt realizujący przyjętą ogólną architekturę informatyczną organizacji. Kwestie konkretnych rozwiązań technologicznych powinny zostać zapisane w odpowiednich dokumentach o realizacji porozumienia. Przed wyborem dostawcy należy dokonać wnikliwe badanie rynku i określić takie kwestie jak stopień zaawansowania technologicznego dostawcy, typowość rozwiązania do ogółu realizowanych przez dostawcę, dokumentacji, wsparcia, czasu reakcji czy gwarancji dostawcy. W przypadku dostawców przetwarzanie w chmurze koszące wydaje się wybranie całej gamy rozwiązań oferowanych przez jednego dostawcę lecz wiąże się z ryzykiem uzależnienia się od jednego dostawcy i niemożności/kosztowności migracji do innego usługodawcy, bezpieczeństwa wszystkich krytycznych informacji klienta, które są w posiadaniu, często trudnej do zidentyfikowania lokalizacji dostawcy. |

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.193-202; Sobińska Małgorzata. Przewodnik sourcingu IT. Wrocław : Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2015. ISBN 978-83-7695-553-7 s.126-133.

## Modele współpracy w obszarze IT

Istnieje wiele modeli współpracy między dostawcą a odbiorcą outsourcingu usług informatycznych. Opisywane w tym podrozdziale modele współpracy nie skupiają się na formie współpracy, to w jaki sposób jest spisany kontrakt, ani w jakim stopniu element współpracy wchodzi w działalność obu kontrahentów. Skupienie uwagi tych modeli jest z punktu widzenia możliwej dostawy usług informatycznych. Wyróżnione zostały tu trzy główne modele dostawy usług informatycznych z wykorzystaniem zewnętrznych dostawców:

* Wsparcie i zarządzanie – jest to jedno z najbardziej znanych i dojrzałych modeli outsourcingu w baraży usług informatycznych. W ramach wsparcia klienta. Podstawową działalnością jaką wykonują dostawcy w ramach wsparcia klienta jest udsotępnianie często bardzo rozbudowanych biur pomocy klienta (help desk), którego ramy obejmują od zwykłej pomocy obsługi narzędzi, systemów czy urządzeń po rozwiązywanie skomplikowanych problemów i błędów występujących w infrastrukturach oprogramowaniowo-sprzętowych. Zarządzanie sieciami komputerowymi i usługi związane z doradzeniem klientowi też zostało zaklasyfikowane w ramach tego modelu.
* Tworzenie i optymalizacja – w ramach tej formy modelu współpracy między dostawcą a odbiorcą usługi realizowane są zadania w ramach których dostawca ma na celu stworzenie, lub zoptymalizowanie infrastruktury informatycznej potrzebnej i wspierającej prowadzenie działalności biznesowej klienta. Zakres ten obejmuję analizę, projektowanie, implementację, wdrażanie, reengineering, optymalizację, integrację nowych i istniejących rozwiązań informatycznych. Badania i rozwój nowych rozwiązań także wchodzi w zakres tego modelu. Dostawca dokonuje dogłębnej analizy stopnia informatyzacji przedsiębiorstwa, lub jedynie ma za zadanie przebudować daną jej część. Często stare rozwiązania istniejące w organizacji nie są adekwatne do obecnych warunków rynkowych rozwiązań, wtedy należy utworzyć nowe lub odpowiednio zmodyfikować stare oraz zintegrować je z już istniejącą architekturą w przedsiębiorstwie nie wymagającą żadnych zmian.
* Dostęp do usług i narzędzi – obecny stopień rozwoju rynku outrsourcingu usług informatycznych wypracował wiele istniejących gotowych rozwiązań informatycznych o najwyższym światowym standardzie. Jest to dziś najczęściej stosowany model współpracy, ze względu na łatwość zarządzania, wdrażania i użytkowania. Gotowe istniejące rozwiązania są w stanie realizować całe typowe procesy biznesowe (BPO) w organizacji. Realizacja ich wynika z faktu że w większości przedsiębiorstw są realizowane te same procesy (mające te same „wejście” i „wyjście”), różniące się jedynie realizacja i stopniem optymalizacji tej realizacji. Zastosowanie w takim przypadku typowego rozwiązania wymaga jedynie drobnej parametryzacji i dostosowania. W ramach dostępu do narzędzi i usług dostawcy udostępniają przetwarzanie danych, hosting, ASP i cloud computing. Dwie ostatnie czyli ASP i cloud computing są najnowszą formą wykorzystujących dostawę za pośrednictwem Internetu, przeglądarek oraz stron internetowych, dostępnych na każdym urządzeniu podłączonym do sieci. Z punktu widzenia dostępności można wydzielić następujące chmury obliczeniowe:
  + Chmura prywatna – jest to wewnętrzna sieć zarządzana przez organizację, może być własna bądź dzierżawiona od dostawcy usług. Dostępna jest dla określonej grupy użytkowników.
  + Chmura publiczna – jest to połączenie systemów rozporoszonych przez ogólnodostępną światową sieć internetową. Jest duże ryzyko utraty bezpieczeństwa przez te połączenie dlatego budowane są zaawansowane mechanizmy bezpieczeństwa, uwierzytelniania czy szyfrowania.
  + Chmura mieszana lub hybrydowa – jest to połączenie jednej bądź wielu chmur prywatnych przez chmurę publiczną wykorzystując bezpieczne kanały komunikacji.

Z punktu widzenia świadczonych usług za pośrednictwem chmury obliczeniowej można ją podzielić następująco:

* + Kolokacja czyli udostępnianie pomieszczeń na potrzeby serwerowe ale bez samych serwerów. Klient posiada sprzęt i oprogramowanie lecz nie ma gdzie ich przetrzymywać na potrzeby utworzenia chmury prywatnej.
  + IaaS (Infrastructure as a Service z ang. infrastruktura jako usługa) – jest to udostępnienie infrastruktury sprzętowej, jej oprogramowania, usługi serwisowe z nią związaną, o określonych przez klienta parametrach.
  + PaaS (Platform as a Service z ang. platforma jako usług) – jest tu udostepnienie wirtualnego środowiska pracy, najwcześniej wykorzystują ten model programiści i inne osoby związane z rozwojem oprogramowania. Jest to model rozszerzający model IaaS.
  + SaaS (Software as a Service z ang. oprogramowanie jako usługa) – najprostszy model chmury polegający na udostepnieniu najczęściej przez przeglądarkę internetową aplikacji. Od prostych aplikacji jak poczta po złożone systemy typu CRM.

## Korzyści z outsourcingu informatycznego

Do korzyści jakie wnosi outsourcing usług informatyczny w przedsiębiorstwach można wyróżnić dwie główne grupy. Pierwsza grupa korzyści jest ściśle związana z samą technologią która jest nie odłączną częścią tej formy outsourcingu do tej grupy możemy zaliczyć korzyści takie jak:

* Skalowalność usług, dostawca dzięki posiadaniu dużych zasobów może zarządzać nimi według aktualnych potrzeb klientów. W przypadku posiadania własnych zasobów istnieje ryzyko niskiego użycia danego zasobu przy wysokich kosztach.
* Dostęp do specjalistycznej wiedzy. Dostawca może sobie pozwolić na zatrudnianie najlepszych specjalistów z branży dzięki realizacji pracy z wieloma kontrahentami, ryzyko niewykorzystania zasobu jest minimalne.
* Ułatwiony dostęp do najnowszych technologii oraz w przypadku wyboru dużych dostawców, niemal gwarancja że zastosowana technologia jest na światowej czołówce w branży.
* Gwarancja ciągłości pracy systemów i ich kompleksowej obsługi zapewnionych przez odpowiednie umowy, a także przez doświadczenie w dostawie podobnych rozwiązań.
* Stosowanie wysokich standardów wytwarzania oprogramowania. Zewnętrzny dostawca ma nad sobą większą kontrolę niż wewnętrzny dział IT.

Do drugiej grupy korzyści jakie daje nam zastosowanie outsourcingu usług informatycznych są zyski związane z efektywnością i kosztem prowadzenia działu IT oraz inne korzyść związane z zarządzaniem przedsiębiorstwa i jego promocji. Z tej grupy możemy wymienić takie zyski jak:

* Niższy koszt usługi niż w przypadku potrzeby rozwijania we własny zakresie całej infrastruktury informatycznej, oraz dbaniem o jej bezpieczeństwo.
* Łatwiejsze planowanie wydatków, koszt realizacji usługi jest z góry określony, i rozłożony na stałe comiesięczne opłaty.
* Ukryta wartość dodana (możliwość pochwalenia się współpracą z dużymi dostawcami usług informatycznych).
* Przyśpieszenie uzyskania korzyści z restrukturyzacji organizacji.
* Firma dzięki outsourcingu nie musi posiadać własnego działu odpowiedzialnego za IT, oraz związanej z nią infrastruktury. Odpadają też wysokie koszty utrzymania wykwalifikowanego personelu obsługującego tę infrastrukturę dzięki temu skupić się na swojej kluczowej działalności.
* Uwalnianie zasobów potrzebnych do prowadzenia, zarządzania i rozwijania działu informatycznego w organizacji.
* Optymalizacja i doskonalenie własnych procesów biznesowych dzięki doświadczeniu i rozwiązań podobnych problemów przez dostawcę, który współpracuje z wieloma klientami.
* Skrócenie czasu reakcji od powstania zgłoszenia przez podjęcie działań do rozwiązania problemu.
* W przypadku niewywiązania się z zobowiązań przez dostawcę, gdy umowa jest dobrze skonstruowana, klient nie ponosi dodatkowych kosztów, lub otrzymuje rekompensatę ze strony dostawcy.

## 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. **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.

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

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

6. **Sobińska Małgorzata.** *Przewodnik sourcingu IT.* Wrocław : Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2015. ISBN 978-83-7695-553-7.

7. **Auksztol Jerzy.** *Outsourcing informatyczny w teorii i praktyce zarządzania.* Gdańsk : Wydwanictwo Uniwersytetu Gdańskiego, 2008. ISBN 978-83-7326-542-2.

## WYKAZ RYSUNKÓW i TABEL

[Rysunek 1 Składniki outsourcingu 14](#_Toc503111850)

[Rysunek 2 Rodzaje outsourcingu 23](#_Toc503111851)

[Rysunek 3 Zakres usług najchętniej powierzany zewnętrznemu dostawcy 33](#_Toc503111852)

[Rysunek 4 Ogólny schemat realizacji outsourcingu usług informatycznych 35](#_Toc503111853)

[Tabela 1 Ogólna charakterystyka procesów IT 10](#_Toc503218531)

[Tabela 2 Wybrane obszary zastosowań systemów informatycznych w przedsiębiorstwie 11](#_Toc503218532)

[Tabela 3 Obszary przedsiębiorstw poddawane strategii outsourcingu 17](#_Toc503218533)

[Tabela 4 Podział czynników decydujących o potrzebie outsourcingu 19](#_Toc503218534)

[Tabela 5 Rodzaje outsourcingu informatycznego rozszerzające ogólny podział outsourcingu 26](#_Toc503218535)

[Tabela 6 Zakres usług outsourcingu informatycznego 28](#_Toc503218536)

[Tabela 7 rodzaje ryzyka outsourcingu IT i sposoby jego przeciwdziałania 40](#_Toc503218537)

1. Sobińska Małgorzata. Przewodnik sourcingu IT. Wrocław : Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2015. ISBN 978-83-7695-553-7 s.166-167. [↑](#footnote-ref-1)