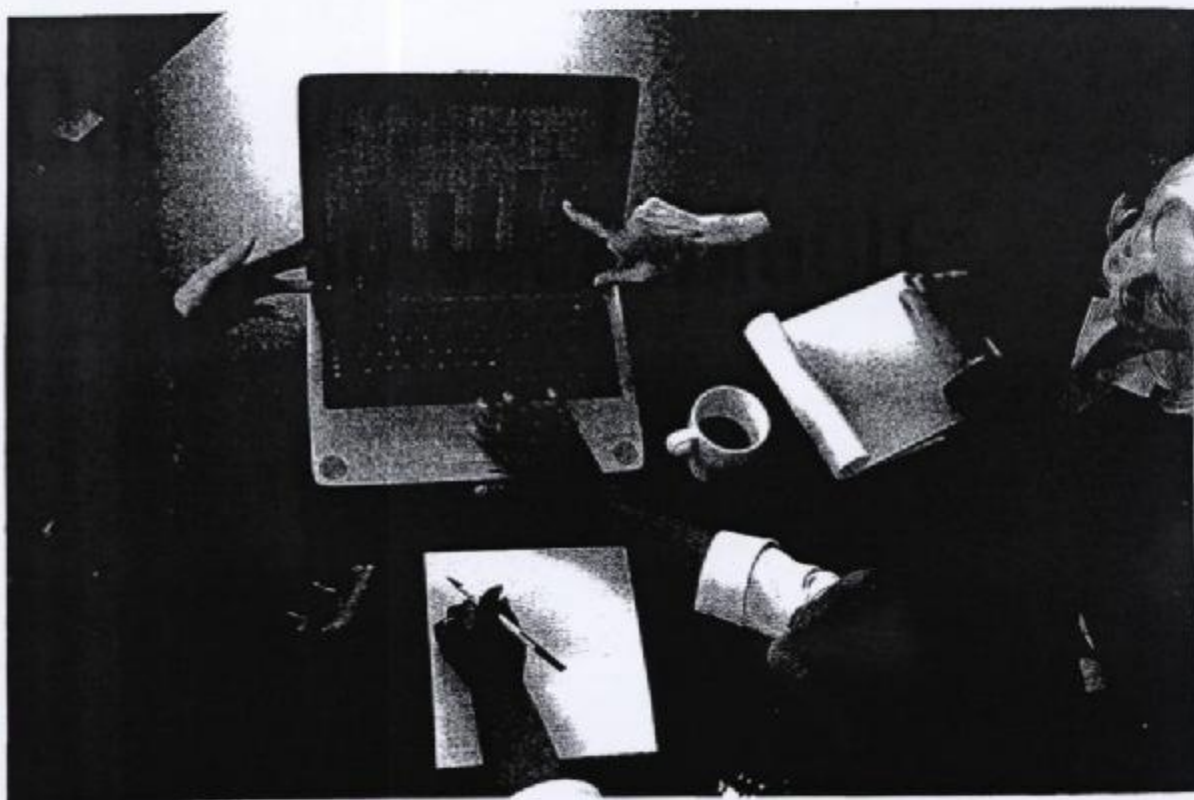


Outsourcing IT na wielu szczeblach



Stopień skomplikowania i różnorodność współczesnych rozwiązań outsourcingowych powodują istotne różnice w postrzeganiu outsourcingu w różnych przedsiębiorstwach. Wpływa to także często na zupełnie inny odbiór i reakcje na ofertę usług outsourcingowych w ramach jednej organizacji. Dlaczego tak się dzieje? Odmienności w rozumieniu outsourcingu wynikają z naturalnego zróżnicowania celów na poszczególnych poziomach struktury organizacyjnej.

Odmienności w rozumieniu outsourcingu wynikają z naturalnego zróżnicowania celów na poszczególnych poziomach struktury organizacyjnej. Informatyk, na przykład, nie odpowiada za zysk przedsiębiorstwa, a zatem jego cele będą zupełnie inne niż dyrektora finansowego, który na tym właśnie zysku się koncentruje. Analogicznie zupełnie inny będzie odbiór outsourcingu na tych stanowiskach. Dla informatyka element kosztowy będzie miał znacznie mniejszą wagę niż unikalne kompetencje, do których może mieć dostęp.

Uświadomienie sobie tych różnic w nastawieniu jest bardzo ważne dla potencjalnych odbiorców usług outsourcing-

owych. Warto zdawać sobie sprawę z podejścia do outsourcingu choćby po to, by wyznaczyć właściwą osobę, która w organizacji miałaby poprowadzić proces wyboru dostawcy usług. Czy powinien to być dyrektor finansowy, informatyk, czy może dyrektor operacyjny? Spróbujmy przyrzeć się nieco bardziej szczegółowo, jak odbierany jest outsourcing na poszczególnych poziomach organizacji.

Zarząd

Zarządy firm korzystających z outsourcingu patrzą na tę usługę z poziomu strategicznego, a zatem najważniejsze są dla

nich cele strategiczne, długofalowe. Outsourcing odbierany jest więc przez szefów firm, po pierwsze, jako sposób na koncentrację na podstawowej działalności. Producent, np. piwa, nie musi zatrudniać specjalistów od serwerów, może się skoncentrować na tym, co jest dla niego najważniejsze, a działalność dodatkową oddać w outsourcing. Po drugie, zarządy firm odpowiadają za wynik finansowy, a zatem liczy się efektywność przedsiębiorstwa. Outsourcing rozumiany jest wtedy jako optymalizacja kosztów obszaru IT.

Generalnie kadra kierownicza widzi także outsourcing jako uproszczenie zarządzania zasobami IT. Wszystkie odpowiedzialności, sposób i terminy raportowania regulują umowy outsourcingowe SLA. Takiego poziomu regulacji nie sposób osiągnąć, oddając IT w ręce zatrudnionych pracowników. Przy często krytycznych procesach, które wspomaga IT, taka odpowiedzialność bywa niezwykle istotna.

Dyrektor finansowy

Przedstawiciele działów finansowych myślą, oczywiście, przez pryzmat liczb. Sensowność zastosowania outsourcingu rozpatrują w kontekście redukcji kosztów. Bywa także, że ważnym elementem staje się przekazanie firmie outsourcingowej części odpowiedzialności za dostosowanie do regulacji prawnych. Powoduje to zmniejszenie ryzyka, np. przy przechodzeniu audytu.

Poza zmniejszeniem kosztów, istotna jest także ich przewidywalność. Dyrektorzy finansowi odbierają często koszty IT jako nieprzewidywalne. Trudno przewidzieć, kiedy przedstawiciel IT zgłosi zapotrzebowanie na nowy serwer czy inne urządzenia techniczne. Oddanie obszaru IT w outsourcing pozwala dyrektorom finansowym dokładnie zaplanować koszty IT w ujęciu np. 3-letnim. Outsourcing IT pozwala więc uniknąć niemiłych niespodzianek po stronie kosztów.

Dyrektorzy operacyjni

Grupą, która odbiera outsourcing IT zazwyczaj bardzo pozytywnie, są dyrektorzy operacyjni – sprzedaży czy produkcji. Dzieje się tak, ponieważ osoby te odpowiadają za niewrażliwe punkty działalności przedsiębiorstwa. To oni najbardziej odczuwają wszelkie przestoje spowodowane szwankującą technologią informatyczną. Jeżeli, przykładowo, system IT przez godzinę powoduje problemy z wystawianiem faktur czy na godzinę zatrzyma produkcję, przedsiębiorstwo narażone jest na ogromne straty, za które odpowiedzialność poniosą dyrektorzy operacyjni. Oni postrzegają więc outsourcing jako gwarancję zachowania ciągłości działalności przedsiębiorstwa.

Zdarza się, że ta grupa upatruje w outsourcingu także narzędzia zwiększania przychodów i zysków przedsiębiorstwa. Firma outsourcingowa może zaproponować realizację pewnych działań przedsiębiorstwa szybciej i sprawniej. Przykładowo do kontaktu z dostawcami – w miejsce kontaktów telefonicznych czy e-mailowych – outsourcer proponuje rozwiązanie portalowe, które zwiększy przychody.

Kierownicy IT

Przedstawiciele działów IT coraz częściej zdają sobie sprawę z tego, że outsourcing oferuje unikalne kompetencje, których z racji braku doświadczeń i pracy wewnątrz jednej firmy nie będą w stanie osiągnąć. Naturalne jest więc dla wewnętrz-

nych informatyków, że pewne usługi muszą być wykonane przez firmy zewnętrzne – na przykład utrzymanie sprzętu czy ulepszenie oprogramowania.

Jest także grupa pracowników IT, która w outsourcingu upatruje swoją szansę na rozwój. Przekazując najbardziej niewdzięczną część IT na zewnątrz, mogą znaleźć czas na pracę koncepcyjną.

Bywa także, że outsourcer przejmuje informatyków firmy i zatrudnia ich u siebie. Mają oni wtedy szansę na prawdziwy rozwój zawodowy. Przykładowo administrator sieci pracujący u – choćby największego – producenta tkanin nie ma zbyt dużych możliwości rozwoju. W sytuacji, gdy przechodzi do firmy outsourcingowej, ma zapewnione szkolenia, kontakt z najnowocześniejszą różnorodną technologią czy możliwości awansu. Dla wielu informatyków outsourcing oznacza więc szansę na prawdziwą karierę w IT.

Z drugiej strony, w pierwszym kontakcie z pracownikami IT wewnątrz firm czuje się niechęć do współpracy z uwagi na obawę przed zwolnieniem, utratą pracy lub pozycji w firmie.

Szeregowi pracownicy

Szeregowi pracownicy – użytkownicy aplikacji – rozumieją outsourcing jako istotną poprawę ich obsługi. Przekazanie aplikacji czy infrastruktury IT na zewnątrz oznacza dochowywanie czasu reakcji czy ewidencję zgłoszeń. Przeważnie stanowi to zmianę standardu i duże usprawnienie pracy. Czasem jednak szeregowi pracownicy kojarzą outsourcing ze znaczną formalizacją relacji użytkownik – wsparcie IT. Przedstawiciele firmy zewnętrznej nie mają personalnych zobowiązań w stosunku do użytkowników, nie kierują się sympatią, czy antypatią – w momencie przekroczenia uprawnień, na przykład korzystania z niedozwolonych stron WWW, dostrzegą i zasygnalizują problem.

Pozytywny kierunek

Podsumowując, należy stwierdzić, że nastawienie do usług outsourcingowych ewoluuje w pozytywnym kierunku, niezależnie od szczebla w organizacji.

Generalnie kadra kierownicza coraz lepiej reaguje na usługi outsourcingowe. Często poszukuje się firmy outsourcingowej, ponieważ wewnętrzni informatycy wyjechali do krajów Europy Zachodniej. Przedstawiciele IT są bowiem tą grupą, która często decyduje się na wyjazd za granicę i niezwykle łatwo otrzymuje tam satysfakcjonującą pracę.

Nastawienie wobec outsourcingu zmienia się również w działach IT. Menedżerowie IT są dzisiaj coraz częściej specjalistami informatyki biznesowej, a nie tylko informatyki rozumianej przez pryzmat technologii. Odpowiadają też za ustalenie i realizację budżetu informatycznego, co oznacza, że koszty i możliwości ich zaplanowania nabierają dla nich istotnego znaczenia.

Przy tak pozytywnych zmianach w percepcji outsourcingu IT nie dziwią prognozy analityków, którzy twierdzą, że rynek outsourcingu IT będzie się rozwijał o wiele szybciej niż cały rynek informatyczny.

Arnold Nowak
prezes zarządu
itelligence Sp. z o.o.