

Jak można oswoić outsourcing IT?

Ponad 60 proc. polskich firm korzysta z outsourcingu IT, a katalog wykorzystywanych w outsourcingu usług rośnie. Jednym z popularniejszych wśród MSP jest outsourcing usług mobilnych – wynika z Forum Ekspertów TELEINFO.

str. 25

10-04-2007, Teleinfo

Jak oswoić outsourcing IT?

Ponad 60 proc. polskich firm korzysta z outsourcingu IT, a katalog wykorzystywanych w outsourcingu usług systematycznie rośnie. Jedną ze szczególnie popularnych, zwłaszcza w sektorze MSP, jest outsourcing usług mobilnych, oferowany m.in. przez firmę HP.

Co jest powodem wzrostu zainteresowania outsourcingiem IT w naszym kraju?

➤ KRZYSZTOF LASKOWSKI

Wpływa na to kilka czynników. Po pierwsze, powszechna świadomość outsourcingu jest zdecydowanie większa niż chociażby jeszcze pod koniec lat 90. Moim zdaniem firmy wybierają outsourcing najczęściej z powodów optymalizacji kosztów, koncentracji na własnej działalności oraz bezpieczeństwa. Wielu naszych klientów właśnie z tych przyczyn decydowało się na nasze usługi. Jako przykład mogę podać firmę DHL, z którą łączy nas wieloletnia umowa. Pierwszy kontrakt zawarty został jeszcze w 1999 r. z firmą Servisco, połączoną później z DHL. Od tamtego czasu umowa była kilkakrotnie odnawiana, zmianie ulegał także jej zakres. Zupełnie innym czynnikiem decydującym o wyborze outsourcingu jest chęć podziału ryzyka biznesowego. Przykładem takiego podejścia jest umowa z Polską Wytwórnią Papierów Wartościowych na wdrożenie i utrzymanie systemu centralnej personalizacji praw jazdy i dowodów rejestracyjnych. Zastosowany został wówczas po raz pierwszy w HP model rozliczania transakcyjnego, w którym część ryzyka biznesowego ponosił dostawca, czyli my.

Powyższe przykłady to duże kontrakty. Od jakiej „masy krytycznej” firmowej informatyki warto jednak zacząć już myśleć o outsourcingu?

➤ KRZYSZTOF LASKOWSKI

Trudno mówić o „masie krytycznej”, która wyznacza granice zastosowania outsourcingu. W skrajnym przypadku przysłowiowy Kowalski, który kupuje na własne potrzeby PC i umawia się z lokalną firmą na świadczenie usług rozszerzonego serwisu obejmującego instalację i konserwację oprogramowania, korzysta z outsourcingu. Chodzi o to, by poziom usług, stopień ich złożoności, jak również sama umowa, która nie jest trywialną rzeczą, były dostosowane zarówno do charakteru, jak i potrzeb klienta. Inne wymagania mają w tym zakresie klienci korporacyjni, inne firmy małe i średnie.



■ Od lewej: Maciej Król (**Kompania Piwowarska**), Krzysztof Laskowski (**HP**), Emil Konarzewski (**Audyteł**).

➤ MACIEJ KRÓL

A moim zdaniem nie ma takiej „masy krytycznej”. Powody wchodzenia w outsourcing z reguły są prozaiczne. W naszym przypadku dotychczas używany system ERP się zestarzał i trzeba było jak najszybciej wymienić go na nowy, a ponieważ jednocześnie zarząd i grupa SABMiller miała na celu uzyskanie zgodności z SOX, dział IT zaproponował, by do jego obsługi technicznej wynająć firmę zewnętrzną. Można by, co prawda, zakupić całą niezbędną infrastrukturę oraz zatrudnić na etat administratora takiego systemu, ale na ile tego typu praca byłaby dla niego rozwijająca, że nie chciałby po pewnym czasie szukać sobie nowej? Za „masę krytyczną” można by, od biedy, uznać dojrzałość naszego działu IT, który stał się dla swojej firmy dostawcą usług wyższego poziomu, a może nawet strategicznym partnerem. Koncentrując się na strategii, trudno jest jednocześnie dbać o szczegóły takie, jak np. wspomniana wcześniej obsługa techniczna systemu ERP. Stąd i pomysł na jej wyoutsourcingowanie.

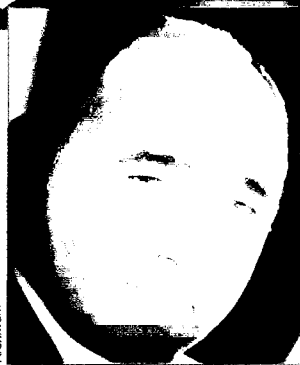
➤ KRZYSZTOF LASKOWSKI

Tak, to prawda. Zarówno koncentracja na działaniach strategicznych, jak również kłopoty związane z zatrudnieniem, a później utrzymaniem wykwalifikowanego personelu należą do głównych czynników skłaniających firmy do zlecenia prac na zewnątrz. Wracając jednak do pytania o „masę krytyczną”, od jakiej opłaca się korzystać z outsourcingu, zaryzykowałbym stwierdzenie odwrotne, że we wstępnym okresie rozwoju firmy niektórych prac nie opłaca się wykonywać samemu. Przykładem może być tutaj chociażby budowa data center czy organizacja profesjonalnego helpdesku.

To może za takie kryterium trzeba przyjąć któryś z etapów rozwoju firmy?

➤ KRZYSZTOF LASKOWSKI

Opcję outsourcingu warto z pewnością rozważać wtedy, gdy w firmie zachodzi duża zmiana. Rozpoczęcie lub rozszerzenie działalności, fuzja, przejście, reorganizacja przedsiębiorstwa, wymiana systemu – wszystko to są idealne momenty na wybór i implementację usług zewnętrznego ➤



EMIL KONARZEWSKI
partner zarządzający
Audytel



MACIEJ KRÓL
IT governance manager
Kompania Piwowarska



KRZYSZTOF LASKOWSKI
technology management solutions
sales manager
HP

dostawcy. Najłatwiej je wówczas dopasować do swoich potrzeb. Najlepsi dostawcy outsourcingu pełnią równocześnie rolę doradcy, mając na względzie rozwój oraz wzrost konkurencyjności swojego klienta. Czasami firma zewnętrzna proponuje rozwiązania, których sami nie byłibyśmy w stanie dostrzec patrząc od wewnątrz na własną organizację. Działania takie w długiej perspektywie przynoszą korzyści obydwu stronom i wpływają na decyzję o odnowieniu kontraktu.

➤ EMIL KONARZEWSKI

Z moich obserwacji wynika, że takich dostawców usług jest jednak niewiele, bo polski rynek outsourcingu jest nadal niedojrzały. Przeważa strategia „bierz kasę i w nogi”. Rzadko który outsourcer zgodzi się więc robić coś, czego nie ma w kontrakcie, szczególnie, gdy wymagałoby to dodatkowej pracy. To częste przypadki, bo polscy klienci generalnie nie wiedzą, jak sporządzić dobrą oraz bezpieczną dla siebie umowę i potem domagają się jej renegecji.

➤ MACIEJ KRÓL

Nam to się udało. W ciągu roku od podpisania umowy outsourcer zgłosił dwa wnioski racjonalizatorskie, które spowodowały podpisanie korzystnych dla obu stron aneksów do umowy (rozszerzenie opieki o właśnie wdrożony moduł HR oraz rozwiązanie problemu zapełniania się macierzy danymi).

➤ EMIL KONARZEWSKI

Nie o takie aneksy mi chodzi, zwłaszcza że klient, po wejściu ich w życie, musi więcej outsourcero wi płacić. Mam natomiast na myśli takie przypadki, gdy w umowie klient zażyczył sobie przechowywanie danych, z których potem w ogóle nie korzysta, albo płaci za drogi zasób sprzętowy, a ten do niego z tego się nie przydaje. Konia z rzędem dla czego z outsourcerów, który sam proponuje, by stosowne paragrafy wykreślić z umo-

wy, co się wiąże przecież z nową, niższą wyceną kontraktu. Sztuką nie jest wyoutsourcingowanie wszystkiego, co się da, ale wyciśnięcie jak największej wartości z usług zewnętrznych.

➤ MACIEJ KRÓL

Kiepska umowa to jednak nie jedynie wina outsourcera, ale często także klienta. W Kompanii Piwowarskiej co miesiąc spotykamy się z naszym dostawcą usług w celu przeanalizowania na bieżąco zakresu świadczeń i ewentualnej ich korekty. Typowy błąd klientów w takich przypadkach to zdjęcie z siebie odpowiedzialności po wyoutsourcingowaniu jakiejś części usług IT. Umowa outsourcingowa zmniejsza, co prawda, ryzyko, ale z odpowiedzialności nie zwalnia.

➤ EMIL KONARZEWSKI

To prawda. Na polskim rynku outsourcingu, który jest nadal niedojrzały, dosyć często można trafić na firmy, w których na pytanie, czy się na czymś znają, z rozbijającą szczerością mówią, że nie, ale chętnie się nauczą, przy czym koszty tej edukacji ponosi zwykle klient. Kiedyś klienci nie mieli wyboru i musieli się z tym godzić. Dziś, gdy konkurencja jest dużo większa, już nie muszą.

A kiedy warto oddać przynajmniej część IT w outsourcing? Zacznijmy od tego, że są dwa typy przedsiębiorstw: „szybkie” i „martwe”. Na coraz bardziej konkurencyjnym rynku, jeśli nie będzie się regularnie dokonywało zewnętrznej oceny szans w stosunku do konkurencji, można zabnąć w ślepy zaulek i wtedy nie pomoże nawet wyoutsourcingowanie wszystkiego. Z drugiej strony branża, która nie uległa jeszcze outsourcingowi, od pewnego momentu zaczyna outsourcować usługi na wyścigi. Kto ten moment przegapi, będzie stratny.

➤ KRZYSZTOF LASKOWSKI

Nie do końca się zgadzam. Najlepsze firmy starają się być postrzegane, już na etapie przygotowywania

rozwiązania, jako doradca, a nie tylko jako dostawca usług. To się po prostu opłaca. To prawda, że obniżanie wartości kontraktu jest bolesne dla firmy świadczącej usługi outsourcingowe. Nie zawsze jest to jednak konieczne. Kontrakt outsourcingowy w odróżnieniu od innych jest umową długoletnią. Dlatego też powinien być to dokument, który żyje. Zdarza się, że część zaplanowanych usług z różnych przyczyn nie jest wykonywana. Zazwyczaj wynika to z faktu, że klient nie miał dostatecznego wyobrażenia, co do swoich potrzeb na etapie negocjowania kontraktu. Z drugiej strony, realizowane są zadania nieobjęte umową. W takiej sytuacji proponujemy zawsze przededefiniowanie zakresu prac, które najczęściej nie powoduje zmiany ceny.

Porozmawiajmy o kosztach. Czy outsourcing jest tańszym rozwiązaniem w stosunku do samodzielnego utrzymania firmowej informatyki?

➤ MACIEJ KRÓL

Zanim wyoutsourcowałam obsługę systemu ERP, zrobiliśmy kalkulację, o ile tańsze byłoby zatrudnienie na etat administratora oraz zakup całej infrastruktury i wyszło nam, że o jakieś 10–15 proc. Poza tym nasze kalkulacje być może nie zawierały kompletnie wszystkich kosztów związanych z realizacją wewnętrzną tej części projektu. Ryzyko związane z takim rozwiązaniem było na tyle duże, że z niego zrezygnowaliśmy i była to słuszna decyzja. Okazało się tym samym, że dobry outsourcing nie musi być zawsze kosztowo efektywny.

➤ EMIL KONARZEWSKI

Usługi outsourcingowe znacznie potaniały głównie z powodu wzrostu konkurencji. Dodatkowym powodem niższych cen jest większa siła zakupowa – outsourcerom łatwiej jest negocjować ceny na software i hardware, bo zamawiają go po prostu więcej niż końcowi użytkownicy.

➤ KRZYSZTOF LASKOWSKI

Należy jednak pamiętać, że niektórzy producenci oprogramowania stosują w przypadku outsourcingu odmienny model licencjonowania – tzw. ASP. Koszty zakupu licencji przez dostawcę usług outsourcingowych w takim modelu mogą być wyższe niż cena oferowana bezpośrednio klientowi końcowemu w modelu tradycyjnym.

➤ EMIL KONARZEWSKI

Gdy koszty się rozłoży na 10 czy 20 instalacji, to i tak to się opłaca.

➤ KRZYSZTOF LASKOWSKI

Koszty licencji to tylko jeden z elementów składowych ceny, i to nie najważniejszy. To, czy

outsourcing jest konkurencyjny cenowo w stosunku do obsługi wewnętrznej, zależy od wielu czynników. Najważniejszym z nich jest sposób organizacji własnego działu IT. Czy jest on optymalny? Czy adresuje najważniejsze potrzeby firmy? Czy zasoby są właściwie wykorzystywane? Są to pytania, na które należy sobie odpowiedzieć. Działy IT rozwijają się wraz z rozwojem przedsiębiorstwa w sposób bardziej lub mniej planowy. Na ich ostateczny kształt ma wpływ wiele czynników. Bardzo istotnym elementem mogą być personalne ambicje. Optymalizacja budżetu w takim przypadku niekoniecznie idzie z nimi w parze. Outsourcing wprowadza porządkowanie i rygorystyczną kontrolę kosztów. Jeśli chodzi o HP, po przeprowadzeniu procedury due dilligence możemy zaproponować klientowi kontraktowe gwarancje obniżenia aktualnych kosztów funkcjonowania całego działu IT w przypadku przejścia go przez naszą firmę w outsourcing. Takie podejście nie jest jednak zbyt popularne w Polsce.

➤ EMIL KONARZEWSKI

Może dlatego, że świadczenie tego typu usług kosztuje wszędzie tyle samo, czyli drogo, ale budżety na IT polskich firm są trzy razy niższe niż w krajach wysoko rozwiniętych (odpowiednio 1 i 3 proc.). Mogłoby się wydawać, że to efekt historycznych zaniedbań. Nic bardziej błędnego. Obecnie pod kątem inwestycji IT wyprzedzamy w Europie tylko Albanii, a takie Czechy na przykład wydają na informatykę dwa razy więcej od nas w przeliczeniu na głowę mieszkańca. Jak więc wytłumaczyć konkurencyjność polskiej gospodarki wobec światowej? Jak się nie ma firm globalnych, to może po prostu więcej na IT nie trzeba wydawać? I jak tu znaleźć klienta, który chciałby oddać swój dział IT w outsourcing i obniżyć koszty?

A czy wielkość firmy jest w tym przypadku istotna? Czy dla firm sektora MSP outsourcing w ogóle ma sens?

➤ KRZYSZTOF LASKOWSKI

Myślę, że tak. Mniejszym firmom trudniej jest rozwijać i utrzymywać specjalizowane systemy samodzielnie, dlatego też współdzielenie infrastruktury i zasobów w modelu outsourcingowym jest dla nich bardzo dobrym rozwiązaniem.

Co prawda dotychczas wydawało się, że usługi outsourcingowe dostarczane przez takie firmy jak HP zarezerwowane są dla klientów korporacyjnych. Wynikało to z faktu, że zarówno proces sprzedaży, tworzenie rozwiązania, jak również negocjacje samej umowy są długotrwałe i kosztowne. Koszty te w większej części ponosi dostawca usług, szczególnie w fazie tworzenia rozwiązania. Wielkość zawieranych kontraktów musi zatem być odpowiednia do kosztów.

Ostatnio udało nam się jednak przełamać barierę za sprawą outsourcingu usług mobilnych. Są to rozwiązania dla wszystkich, zarówno dla firm z sektora MSP, jak i klientów korporacyjnych. W ramach usługi oferujemy rozwiązanie end-to-end obejmujące: udostępnienie aplikacji mobilnej wraz z przenośnymi urządzeniami, udostępnienie i utrzymanie infrastruktury centralnej w naszym data center oraz helpdesk użytkownika mobilnego. Nowością jest zastosowany model biznesowy. Usługę sprzedajemy i dostarczamy do klientów za pośrednictwem wyselekcjonowanych, autoryzowanych partnerów HP. Dzięki takiemu podejściu możliwe jest obniżenie kosztów sprzedaży przy jednoczesnym utrzymaniu wysokiej jakości dostarczanej usługi.

➤ EMIL KONARZEWSKI

W miarę upowszechnienia usług będą one jednocześnie tanieć i standaryzować się.

Jakie rodzaje outsourcingu cieszą się obecnie w Polsce największą popularnością?

➤ KRZYSZTOF LASKOWSKI

Na pewno najbardziej popularny jest outsourcing infrastruktury oraz centrów przetwarzania danych. Wynika to z faktu, iż oszczędności kosztowe w tym zakresie są największe i najłatwiej policzalne. Często dostawcy oferują w swoich ośrodkach usługę kompleksową wraz z utrzymaniem systemów do poziomu aplikacji oraz udostępnieniem centrum zapasowego na wypadek niespodziewanego nieszczęścia, tzw. Disaster Recovery Center. Niektórzy klienci mają jednak problem mentalny z przekazaniem na zewnątrz swoich systemów, nawet jeśli jest to korzystne kosztowo.

Ostatnio obserwuję również wzmożone zainteresowanie outsourcingiem całości funkcji IT przez globalne firmy otwierające swoje przedstawicielstwa lub nowe oddziały w Polsce. Moim zdaniem decydującym czynnikiem jest w tym przypadku skrócenie do minimum czasu wejścia firmy lub wprowadzenia danego produktu na rynek. Tu zastosowanie outsourcingu wymusza zewnętrzna konkurencja.

➤ EMIL KONARZEWSKI

Z naszych badań wynika, że dwa główne obszary to outsourcing infrastruktury IT (usługi utrzymaniowe, zarządzanie itd) oraz outsourcing usług internetowych.

Co do centrów danych, to z moich doświadczeń wynika, że ich użytkownicy na gwałt szukają sposobów obniżenia kosztów ich utrzymania i dlatego w centrum zapasowym przechowują tylko część danych, a nie wszystkie.

Outsourcing mobilny ma duże szanse na sukces, bo daje się łatwo skalować. Jego siła tkwi jednak nie w samej infrastrukturze, lecz w wartości dodanej usług, dzięki którym korzystający z nich klienci mogą stać się bardziej konkurencyjni.

➤ MACIEJ KRÓL

Działy IT wiele rzeczy chciałyby oddać w outsourcing, ale na ostatnim miejscu, co paradoksalne, jest oddanie firmie trzeciej w zarządzanie... serwerów, a na jednym z pierwszych – urządzeń mobilnych, bo one nie rzucają się w oczy tak jak serwery. Do outsourcingu trzeba się też odpowiednio przygotować. Gdy pracownicy działu IT bez żadnego przygotowania dowiedzą się, że za część zadań będzie wkrótce odpowiedzialna firma trzecia, część z nich może uciec z firmy za pracą nawet do Irlandii, a reszcie spadnie mocno morale.

Opracowanie:

Wojciech Gryciuk

Zdjęcia:

Łukasz Smoliński

wnioski z dyskusji...

- **Firmy decydują się na outsourcing IT najczęściej z powodów optymalizacji kosztów, koncentracji na własnej działalności oraz bezpieczeństwa, a także wtedy, gdy zachodzi w nich jakaś duża zmiana: fuzja, reorganizacja czy wymiana systemu IT.**
- **W Polsce najbardziej popularny jest outsourcing infrastruktury, centrów przetwarzania danych, usług internetowych, jak również całości funkcji IT, co jest popularne wśród firm globalnych, otwierających swoje przedstawicielstwa lub nowe oddziały w naszym kraju.**
- **Rośnie także zainteresowanie outsourcingiem usług mobilnych, którego siła tkwi jednak nie w samej infrastrukturze, ale w wartości dodanej usług, dzięki którym korzystający z nich klienci mogą stać się bardziej konkurencyjni.**