

# 0 krok dalej

**ANTONI BIELEWICZ**

Polskie przedsiębiorstwa coraz intensywniej wykorzystują potencjał płynący z outsourcingu. Po outsourcingu infrastruktury IT firmy zaczynają zastanawiać się nad outsourcingiem obsługi procesów biznesowych (*Business Process Outsourcing*), a nawet aplikacji krytycznych. Mówi się już

**17 mld euro**

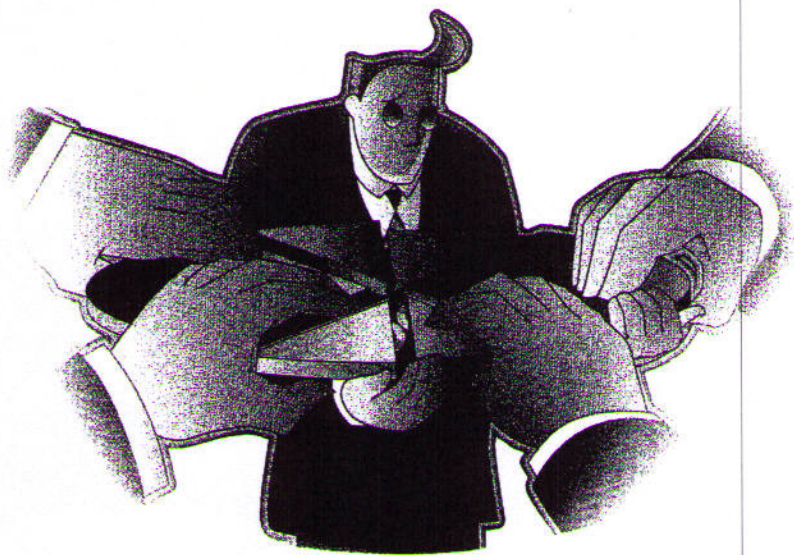
to wartość rynku outsourcingu aplikacji krytycznych w Europie

także o przejmowaniu przez firmę zewnętrzną części odpowiedzialności za całkowitą obsługę biznesu przy jednoczesnym podziale ryzyka i zysków (*Business Transformation Outsourcing*). Jak zapowiadają niektórzy eksperci, w ciągu dwóch,

trzech lat usługi tego typu staną się na rynku powszechne. *Czytaj str. 32*

# O krok dalej

Polskie przedsiębiorstwa coraz intensywniej wykorzystują potencjał płynący z outsourcingu.  
Antoni Bielewicz



**P**olskie firmy osuwają się z outsourcingiem. Proces ten trwa nieco dłużej niż zakładali dostawcy usług informatycznych, jednak odbywa się od co najmniej dekady i w ostatnich latach zaczyna powoli przyspieszać. Po outsourcingu infrastruktury i usług, od tych najprostszych, takich jak wsparcie użytkowników, po

bardziej skomplikowane, przyszedł czas na outsourcing procesów biznesowych oraz obsługę i rozwój aplikacji krytycznych. Jak zapowiadają niektórzy eksperci w ciągu najbliższych 2, 3 lat usługi tego typu staną się na rynku powszechne. To pożożne życzenia? Niekoniecznie. „Ewolucja postaw wobec outsourcingu następuje bardzo szybko. Jeszcze pięć lat temu nikt nie myślał o outsourcingu pro-

cesów biznesowych (BPO), który powoli staje się rzeczywistością. Wraz z otwieraniem w Polsce kolejnych centrów obsługi przestajemy postrzegać nasz

## KIERUNEK BUSINESS TRANSFORMATION OUTSOURCING

kraj jako miejsce, do którego światowe trendy docierają z opóźnieniem. Mamy świadomość, że w tej chwili konkurujemy ze światem” – mówi Witold Rogowski, menedżer w polskim oddziale Accenture, odpowiedzialny za realizację projektów outsourcingowych w sektorze bankowym. Co ciekawe, dylematy dotyczące outsourcingu przestają dotyczyć tylko największych przedsiębiorstw. Dla sektora MSP skorzystanie z tego typu usług to często wręcz szansa na efektywny kosztowo dostęp do funkcjonalnych aplikacji, na których samodzielne wdrożenie często nie mogłyby sobie pozwolić.

### Outsourcing to część strategii

Które z aplikacji biznesowych można bezpiecznie oddać w outsourcing, a rozwój których warto zawsze pozostawić u siebie? Nie ma jednej dobrej odpowiedzi na to pytanie. Outsourcing aplikacji ma sens wtedy, gdy jest elementem strategii rozwoju przedsiębiorstwa i próbą odpowiedzi na pewien problem biznesowy. „Najczęściej chodzi o redukcję kosztów, ale na znaczeniu zyskują też inne długofalowe efekty, takie jak podniesienie i utrzymanie wysokiej jakości usług świadczonych użytkownikom biznesowym, zwiększenie elastyczności i dynamiki reakcji biznesu na zmiany w otoczeniu rynkowym, a także skupienie wewnętrznych zasobów IT raczej na kształtowaniu architektury niż na działaniach czysto operacyjnych” – mówi Paweł Lamik, specjalista ds. outsourcingu w firmie Comarch.

– „Oczywiście outsourcing aplikacji jest opłacalny tylko wtedy, gdy rozwiązuje więcej problemów niż ich stwarza”. Żeby dogłębnie rozstrzygnąć tę kwestię przy podejmowaniu decyzji o outsourcingu aplikacji, zwłaszcza aplikacji krytycznych dla funkcjonowania przedsiębiorstwa, trzeba wziąć pod uwagę kilka rzeczy.

Po pierwsze moment rozwoju, w jakim znalazła się firma. Zdaniem Anny Sieńko, dyrektor działu usług IT w IBM Polska, outsourcing aplikacji ma sens przede wszystkim w dwóch momentach rozwoju firmy i jej systemów aplikacyjnych. W momencie wprowadzenia nowej aplikacji w firmie. „Mamy wtedy możliwość swobodnego zaplanowania jej utrzymania i rozwoju w modelu outsourcingowym bez konieczności budowania własnych zasobów przed jej wdrożeniem” – wyjaśnia. Oczywiście jak każda decyzja strategiczna jest ona obciążona pewnym ryzykiem, związanym chociażby z brakiem kompetencji wewnętrznych dotyczących wdrażanego rozwiązania.

Dlatego też wiele firm decyduje się na outsourcing w momencie stabilizacji środowiska apli-

kacyjnego i tych obszarów działalności, które system wspomaga. Zwykle następuje to dopiero po kilku latach od zakończenia wdrożenia, kiedy firma doskonale poznała już możliwości systemu i wykorzystwała proste rezerwy związane z dokładnym dostosowaniem aplikacji do potrzeb przedsiębiorstwa. To zazwyczaj dość niebezpieczny moment dla przedsiębiorstwa. Specjalistom, którzy do tej pory zajmowali się ambitnymi zadaniami rozwojowymi, zostają powierzane zadania administracyjne, co zwykle owocuje ich frustracją i zniechęceniem.

Właśnie w takim momencie na outsourcing aplikacji zintegrowanej do IBM zdecydował się Polkomtel. Operator znalazł się w takim momencie rozwoju aplikacji, w którym po wieloletnich szkoleniach i budowie kompetentnego zespołu musiałby oddelegować wykwalifikowanych specjalistów do zadań czysto utrzymaniowych, marnując przy tym dużą część potencjału tej grupy. Dlatego też półtora roku temu zarząd tej firmy zdecydował się na przekazanie obsługi aplikacji wraz z ludźmi firmie zewnętrznej. Spółka liczy, że w perspektywie pięciu lat zaoszczędzi na kosztach utrzymania aplikacji nawet 10-20%. I jak na razie ma wszelkie szanse ku temu, by osiągnąć

zamierzony cel. Podobny charakter ma także globalna umowa pomiędzy HP a koncernem Procter & Gamble, w wyniku której dostawca przejął cały zespół odpowiedzialnych za rozwój aplikacji SAP.

### Ważna pozycja rynkowa

Istotnym czynnikiem warunkującym decyzję o outsourcingu aplikacji krytycznej jest pozycja rynkowa zajmowana przez samo przedsiębiorstwo. Zdaniem Witolda Rogowskiego outsourcing ma sens przede wszystkim wtedy, gdy przedsiębiorstwo nieco odstaje od czołówki firm w swojej branży, a używana aplikacja i kompetencje zespołu ją rozwijającego nie stanowią istotnego źródła przewagi konkurencyjnej. Oddanie rozwoju i obsługi aplikacji na zewnątrz pozwala przedsiębiorstwu na skupienie się na tym, co naprawdę istotne z punktu widzenia ich biznesu, a więc na walce i pogoni za konkurencją.

Czynnikiem nie bez znaczenia jest także stopień skomplikowania samej aplikacji. „Funkcje krytyczne przedsiębiorstwa są wspierane przez mniej lub bardziej skomplikowane systemy. Dobrym obszarem do outsourcingu aplikacji krytycznych są systemy o skomplikowanej infrastrukturze, gdzie łatwo przełożyć na

**“Firmy po oddaniu podmiotom zewnętrznym opieki nad infrastrukturą IT zastanawiają się nad outsourcingiem procesów BPO, a nawet aplikacji krytycznych, czy części obsługi biznesu przy jednoczesnym podziale ryzyka i zysków.”**

pieniądze problemy i ryzyko związane z niedostępnością systemu. Tam wyraźnie widać, że zlecenie na zewnątrz kwestii związanych z funkcjonowaniem aplikacji i infrastruktury może dać największe oszczędności” – mówi Arnold Nowak, prezes intelligence Polska. Odpowiedź na trzy powyższe pytania dotyczące tego kiedy, tj. na jakim etapie rozwoju znalazła się zarówno aplikacja, jak i firma, a także jak

bardzo skomplikowana jest struktura systemu, przybliżyła nas do odpowiedzi na pytanie, czy oddanie na zewnątrz obsługi aplikacji krytycznych ma sens i nie wiąże się ze zbyt dużym ryzykiem.

### Podzielić się ryzykiem

Od BPO i outsourcingu aplikacji jest już tylko krok do całkowitego przejęcia odpowiedzialności za pewne obszary działalności wraz z procesami, zasobami i rozwiązaniami informatycznymi, a także częścią ryzyka operacyjnego przez dostawcę zewnętrznego. Business Transformation Outsourcing (BTO) pozwala przedsiębiorstwu przede wszystkim na osiągnięcie prawdziwej przewagi technologicznej nad konkurencją i to przy jednoczesnym podziale ryzyka na obie strony kontraktu. Oczywiście absorpcja takiego modelu usług zajmie kilka lat – niektórzy przeciwnicy tej koncepcji już dziś mówią złośliwie, że BTO to tylko inna forma sprzedaży usług konsultingowych. Wydaje się to jednak sensowną propozycją dla przedsiębiorstw, którym zależy na zdobyciu przewagi konkurencyjnej wynikającej ze stosowania nowoczesnych technologii i które równocześnie chcą pozostać w miarę niezależne od trendów panujących na rynku IT. ▶

## PARTNEREM DZIAŁU OUTSOURCING JEST HP POLSKA

### Dla COMPUTERWORLD komentuje ŁUKASZ DUTKIEWICZ, dyrektor ds. nowego biznesu outsourcingowego w HP Polska

**C**zy outsourcing aplikacji krytycznych ma sens? Najlepiej odpowiada na to pytanie rynek. Tylko w Europie jego wartość jest oceniana na 17 mld euro, a tempo wzrostu sięga 11% rocznie. Także na polskim rynku odnotowujemy duży wzrost outsourcingu aplikacji, którego udział w kontraktach outsourcingowych zwykle rośnie wraz z dojrzałością rynku. Klienci, którzy mentalnie oswoiili się z outsourcingiem, zaczynają oddawać na zewnątrz kolejne sfery związane z IT. To powoduje, że możemy w Polsce spodziewać się szybkiego, proporcjonalnie do outsourcingu infrastruktury, wzrostu rynku usług outsourcingu aplikacji. Rozważając outsourcing aplikacji krytycznych, należy przede wszystkim zastanowić się, czy utrzymanie i rozwój danej aplikacji współdecyduje o przewadze konkurencyjnej danej firmy. Warto przy tym odróżnić te fragmenty działalności, które stanowią o głównej kompetencji firmy od tych, które są krytyczne dla jej

funkcjonowania. Innymi słowy trzeba odpowiedzieć sobie na pytanie, czy problem w funkcjonowaniu danej aplikacji może doprowadzić do poważnych problemów w działaniu firmy (czyli jest ona krytyczna dla firmy) i czy oprócz tego dzięki specyficznym własnościom czy też sposobowi funkcjonowania danej aplikacji firma potrafi odróżnić się od konkurencji. Firmy często poświęcają dużo energii i inwestują swoje zasoby w wewnętrznie wdrożenia, czy też daleko posunięte dostosowanie systemu ERP do specyfiki przedsiębiorstwa. Jest zrozumiałe, że właściwe wdrożenie takiego systemu przez osoby blisko związane z biznesem firmy, a zatem dobrze rozumiejące jego specyfikę, może doprowadzić do zbudowania przewagi konkurencyjnej na podstawie właściwie dopasowanego do procesów przedsiębiorstwa systemu informatycznego. Równocześnie jednak firma wystawia się na wiele kłopotów. Problemem jest chociażby utrzymanie tak zbudowanego systemu ERP.

Pytanie, czy utrzymywanie wewnętrznych zasobów, często złożonych z ludzi o wysokich kompetencjach i ambicjach zawodowych przy pracy o charakterze rutynowym, jest najwłaściwszym sposobem użycia tych kompetencji dla rozwoju firmy? Oddanie utrzymania aplikacji zewnętrznemu dostawcy, często wraz z transferem osób za nią odpowiedzialnych, może rozwiązać szereg problemów klienta związanych właśnie z utrzymywaniem wewnątrz organizacji działu rozwoju aplikacji. Po pierwsze, przejęci pracownicy widzą nowe możliwości rozwoju, jakie stwarza im firma zewnętrzna. Tym samym zmniejsza się ryzyko utraty kluczowych specjalistów potrzebnych do wsparcia aplikacji. Po drugie, ludzie odpowiadający za wsparcie aplikacji w firmie zewnętrznej przyczyniają się do zaistnienia efektu skali (szczególnie w warunkach fluktuacji zapotrzebowania na zasoby, które mają miejsce przy wprowadzaniu nowych wersji oprogramowania czy dobudowywaniu nowej funkcjonalności), przy równoczesnej oszczędności na wynagrodzeniu dla nich w sytuacji przestojów. Po trzecie, wsparcie aplikacji podobnego typu u kilku czy kilkunastu klientów pozwala firmie

zewnętrznej na utrzymanie silnych kompetencji wspierających skomplikowanych problemów oraz na zbudowanie relacji z producentem aplikacji, co jest trudne w przypadku pojedynczego kontraktu, i co przynosi korzyści także klientom outsourcingera. Odrębne nieco zagadnienie to outsourcing tworzenia aplikacji (który często nie jest traktowany jak outsourcing tylko po prostu jako zewnętrzne zlecenie). Jeśli mamy do czynienia z wewnętrznym rozwojem specjalizowanej aplikacji, która stanowi o przewadze konkurencyjnej firmy, argumenty za pozostawieniem rozwoju wewnątrz firmy są oczywiście znaczące. Należy jednak rozważyć, czy skala operacji usprawiedliwia pozostawienie kompetencji programistycznych wewnątrz przedsiębiorstwa i czy warta jest koniecznej dla podtrzymywania ich wartości uwagi zarządu. Jeśli nie, warto rozważyć sprzedaż takiego działu – przykładem sprzedaży firmom IT sprawnych wewnętrznych działów rozwoju oprogramowania w ramach kontraktu outsourcingowego w celu ich dalszego rozwoju przez outsourcingera jest wiele. Jednym z nich jest na pewno kontrakt pomiędzy HP i Procter & Gamble.