

Outsourcing informatyczny w formułowaniu i realizacji strategii informatyzacji organizacji

1. Wprowadzenie

Skuteczne zarządzanie współczesną organizacją jest uzależnione od dopływu kompleksowych, aktualnych i terminowych informacji, udostępnianych decydom różnym szczebli zarządzania w odpowiednim czasie i miejscu, coraz częściej sieciowo. Wynika stąd, iż funkcjonowanie współczesnej organizacji jest zdeterminowane sprawnie działającym sieciowym systemem informacyjnym (SSI). Z kolei skuteczne działanie tego systemu jest uzależnione od zastosowania nowoczesnych technologii informacyjnych i komunikacyjnych (*Information and Communication Technology* – ICT). Jednakże szybki postęp i ciągłe zmiany zarówno w produkcji, jak i eksploatacji sprzętu komputerowego i telekomunikacyjnego, a także oprogramowania zmuszają organizacje (profit i non profit) do ciągłego inwestowania w dziedzinie informatyzacji. W konsekwencji organizacje chcąc utrzymać zajęte pozycje rynkowe, muszą nieustannie modyfikować swoje strategie informatyzacji, ponosząc coraz większe nakłady inwestycyjne na technologie ICT i sprzęt z nimi współpracujący (tablety, smartfony, komórki telefoniczne i inny sprzęt elektroniczny).

Dla wielu organizacji ciągły rozwój systemów informatycznych stał się zbyt trudny (zwłaszcza nadążanie za najnowocześniejszymi technologiami i skutecznym zastosowaniem systemów informatycznych w biznesie) i kosztowny. Sytuacja ta zakłóca dotychczasowy zakres kompetencji zarządów organizacji, absorbuje ich uwagę (z wątpliwym efektem) w coraz większym stopniu, skracając tym samym czas oddziaływania na przebieg działalności podstawowej. Jedną z wypróbowanych dróg omijania tych ograniczeń staje się wprowadzanie informatycznych usług outsourcingowych. Coraz więcej organizacji informatycznych specjalizujących się w określonej dziedzinie, mających doświadczenie i dostęp do najnowszych technologii ICT zapewnia organizacjom biznesowym

¹ Uniwersytet Gdański, Wydział Zarządzania.

stały i tańszy (dostosowany do rzeczywistych potrzeb) rozwój tych technologii i obsługę eksploatowanych systemów informatycznych. Dostawcy zewnętrzni usług informatycznych (outsourcerzy) oferują również organizacjom (zleceniodawcom) swoje usługi w zakresie formułowania i realizacji strategii informatyzacji ich procesów biznesowych.

2. Definicja, cele i czynniki rozwoju outsourcingu informatycznego

Termin outsourcingu pochodzi z połączenia słów angielskich *outside* (zewnątrzny, zewnątrz, od zewnątrz) oraz *resource* (zasoby, zapasy, środki, możliwości) i oznacza korzystanie z zewnętrznych źródeł zasobów, w formie zlecenia zewnętrznym firmom wykonania czynności, które przedtem były realizowane wewnątrz organizacji.

Outsourcing różni się od typowej usługi zlecenia głównie znacznie dłuższym okresem trwania współpracy. Kooperacja z firmą outsourcingową (outsourcer), czyli obsługa zewnętrzna, jest realizowana przez kontrakt (porozumienie outsourcingowe) nie krótszy niż trzy lata i nie dłuższy niż 10 lat².

Definicje zewnętrznej obsługi informatycznej pojawiły się w Stanach Zjednoczonych w latach 80. M. Lacity i R. Hirschheim analizując decyzje outsourcingowe amerykańskich przedsiębiorstw, zdefiniowali outsourcing jako „wykorzystanie zewnętrznych firm do realizacji jednego lub kilku działań organizacyjnych”³, zaś D. Minoli dodał, że należy zlecać firmom zewnętrznym tylko te prace (usługi), które mogą one wykonać taniej i efektywniej, niż organizacja macierzysta przy użyciu własnych środków materialnych i ludzkich⁴.

Późniejsze definicje outsourcingu traktują go jako *formę organizacyjną* polegającą na zleceniu wykonania usług, które wcześniej były realizowane za

² M. Trocki, *Outsourcing*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001; J. Barthelemy, D. Geyer, *An empirical Investigation of IT Outsourcing versus quasi-outsourcing in France and Germany*, „Information and Management” 2005, nr 42/4.

³ J. Auksztol, *Outsourcing informatyczny w teorii i praktyce zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2008; M.C. Lacity, R. Hirschheim, *Information Systems Outsourcing – Myths, Metaphors and Realities*, John Wiley & Sons Ltd, England 1993.

⁴ A. Nowicki, M. Sobińska, *Usługi outsourcingowe w doskonaleniu Systemów Informatycznych Zarządzania*, w: *Human-Computer Interaction '99*, B.F. Kubiak, A. Korowicki (red.), Stella Maris, Gdańsk 1999.

pomocą własnych środków⁵. Outsourcing zawiera też możliwość oddelegowania na podstawie *umowy kontraktowej* całości lub części zasobów materialnych (maszyn, urządzeń), zasobów ludzkich i odpowiedzialności zarządczej do dyspozycji zewnętrznego dostawcy. Podstawą outsourcingu jest stale renegotjowana umowa⁶. Założenia te odnoszą się przede wszystkim do korzystania z produktów i usług niezbędnych w działalności podstawowej organizacji, ale mogą być z powodzeniem przenoszone na grunt jej obsługi informatycznej. Najlepszym tego dowodem jest definicja outsourcingu informatycznego sformułowana przez J.N. Lee, S.M. Miranda i Y.M. Kim jako „Zarządzanie firmową infrastrukturą informacyjną [przyp. Jerzego Auksztola] poprzez mechanizmy administracyjne wykonywane w kooperacji z zewnętrznymi organizacjami”⁷.

Przedstawione definicje łączy określenie outsourcingu jako „metody zarządzania stosowanej w organizacjach, polegającej na powierzaniu innym podmiotom obsługi funkcji czy procesów, które nie są kluczowe dla ich biznesu”⁸. Obsługa informacyjna funkcji i procesów organizacji nie jest kluczowa z punktu widzenia biznesu danej organizacji, ponieważ nie dotyczy jej zakresu know-how. Stąd też outsourcing informatyczny, odpowiednio określony porozumieniem outsourcingowym (umowa), nie powinien stanowić zagrożenia dla odbiorcy usług informatycznych ze strony ich dostawcy (outsourcera).

Wielu badaczy analizujących rozwój outsourcingu informatycznego szczególnie uwagę zwraca na czynniki i przyczyny skłaniające organizacje do przechodzenia na ten rodzaj obsługi procesów informacyjnych. J. Goo, R. Kishore i H.R. Rao⁹ wymieniają aż 249 tych czynników (nierzadko powtarzalnych) zaczerpniętych z dostępnej literatury przedmiotu (J. Goo i in.). Tę różnorodność J. Auksztol ujął w pięciu kategoriach tematycznych, wyróżniając czynniki ekonomiczne, organizacyjne, strategiczne, społeczne i techniczne.

Czynniki ekonomiczne wiąże z obniżką i zmianą struktury kosztów, dzięki wzmoczonej ich kontroli. Czynniki organizacyjne łączy ze zmniejszeniem rozmiarów organizacji wskutek redukcji lub oddelegowania własnego personelu

⁵ M.C. Lacity, R. Hirschheim, op. cit.

⁶ M. Trocki, op. cit.

⁷ J.N. Lee, S.M. Miranda, Y.M. Kim, *It outsourcing Strategies: Universalistic Contingency, and Configurational Explanations of Success*, „Information Systems Research” 2004, nr 15/2.

⁸ S. Cullen, P.B. Seddon, L.P. Willcocks, *IT outsourcing Configuration: Research into defining and designing outsourcing arrangements*, „Journal of Strategic Information Systems” 2005, nr 14/4.

⁹ J. Goo, R. Kishore, H.R. Rao, *A Content-Analytic Longitudinal Study of the Drivers for Information Technology and Systems Outsourcing*, „Proceedings of the International Conference on Information Systems” 2000, nr 21.

i sprzętu informatycznego do outsourcera. Z kolei uwzględnienie czynników strategicznych powoduje uwolnienie organizacji od zapewniania właściwej obsługi informacyjnej poprzez utrzymywanie sprzętu i personelu informatycznego. Tym samym stwarza możliwości skoncentrowania się na kompetencjach podstawowych i nadzorze nad powiązaniem rozwoju SSI i ICT ze strategią własnego biznesu. Oddziaływanie czynników społecznych prowadzi do eliminacji konfliktów wewnątrz organizacji powstających zwykle pomiędzy personelem informatycznym a pozostałymi jej pracownikami, rozwoju kompetencji i umiejętności personelu pozostającego w organizacji po wdrożeniu outsourcingu informatycznego, możliwości awansowania przejmowanego personelu przez outsourcera (nowe technologie, nowe systemy i in.). Natomiast czynniki techniczne z reguły odnoszą do większej dostępności odbiorcy usług outsourcingowych do nowych technologii (outsourcer łatwiej antycypuje i stosuje nowe rozwiązania i sprzęt) i wzrostu jakości świadczonych usług¹⁰. Harmonijne oddziaływanie tych czynników zazwyczaj sprzyja realizacji nadrzędnego celu outsourcingu informatycznego, jakim jest zwiększenie skuteczności i efektywności organizacji poprzez skoncentrowanie się na działalności kluczowej, która zapewni osiągnięcie ciągłego rozwoju i utrzymanie pozycji konkurencyjnej.

3. Natura i zakres outsourcingu informatycznego

Prawidłowe zrozumienie outsourcingu informatycznego nie polega na rozstrzygnięciu dylematu „prowadzić obsługę informatyczną we własnym zakresie czy ją kupować?”, lecz na utrzymaniu równowagi pomiędzy niezależnością i motywacyjnością a kontrolą i bezpieczeństwem stosującego outsourcing. Tym sposobem outsourcing informatyczny umożliwia organizacji wykreowanie menedżera odpowiedzialnego za realizację kontraktu, o umiejętnościach zarządzania nim, równoważenia ryzyka i kosztów monitoringu, sterowania popytem (potrzebami użytkowników końcowych usług outsourcingowych) i podażą (ofertami usługodawców). Ponadto, outsourcing informatyczny polega na kształtowaniu właściwych rozmiarów i struktury organizacji, doborze właściwej wielkości zasobów informatycznych (sprzęt, oprogramowanie, sieć) w tym zasobów ludzkich.

¹⁰ J. Auksztol, op. cit., s. 74–78.

Outsourcing informatyczny może zatem wynikać z:

- analizy własności organizacji, posiadanych przez nią zasobów ludzkich i majątku;
- rozproszenia zasobów organizacji w przestrzeni; outsourcing w tym ujęciu oznacza prowadzenie działań, które zlokalizowane są poza obrębem centralnego zakładu. Wybrane funkcje organizacji rezydują bowiem w różnych regionach geograficznych.

We współczesnej literaturze obsługa zewnętrzna utożsamiana jest z takimi działaniami, jak:

- zlecenie wykonania dóbr i usług innym organizacjom niż wewnętrzne działy danej organizacji,
- przesuwanie części bieżącej działalności danej organizacji poza jej ramy organizacyjne,
- wykorzystywanie zewnętrznych wykonawców i ich zasobów do realizacji zadań organizacji zamiast obciążania własnych zasobów,
- globalne wykorzystywanie źródeł, przeniesienie produkcji do miejsca o taniej sile roboczej,
- strategiczny, wieloletni (5–10 lat) alians między organizacją klientem a organizacją dostawcą dóbr i usług,
- import pośrednich nakładów przez organizacje krajowe z zagranicy.

Dostawcy usług outsourcingowych stale poszerzają ich zakres, zazwyczaj jednak oferują:

1. zarządzanie sieciami (świadczenie bezpiecznych usług transmisji danych pomiędzy rozproszonymi geograficznie zasobami z uwzględnieniem terminali, serwerów, urządzeń peryferyjnych i in.);
2. usługi zapewniające sprawne funkcjonowanie infrastruktury technicznej (komputerowej) i udostępnionych funkcji na stanowisku pracy użytkownika końcowego;
3. zarządzanie infrastrukturą informatyczną obejmujące komputery stacjonarne, przenośne, serwery plików i wydruku, drukarki, począwszy od zakupu poprzez instalację, eksploatację aż do utylizacji zużytego sprzętu;
4. zarządzanie infrastrukturą internetową (m.in. udostępnienie internetowego centrum danych, zarządzanie portalami i serwisami internetowymi, zapewnienie odpowiedniej platformy sprzętowej i oprogramowania i in.);
5. zarządzanie aplikacjami (systemy ERP, CRM, SCM, BIS, działania zapobiegające awariom, monitorowanie środowiska i zarządzanie siecią, wykonywanie kopii zapasowych i in.);

6. rozwój, wsparcie i utrzymanie aplikacji (m.in. zarządzanie konserwacją aplikacji – systemy operacyjne, pakiety oprogramowania i in.);
7. zabezpieczenie ciągłości działania środowiska informatycznego obsługującego biznes odbiorcy usług outsourcingowych oraz odtwarzanie środowiska IT po awarii (m.in. opracowanie, testowanie i aktualizacja planów zapewniających ciągłość procesów biznesowych z uwzględnieniem wirtualizacji);
8. instalowanie dodatkowej infrastruktury w sytuacji, kiedy działająca platforma przestaje być wystarczająca w okresach zwiększonej aktywności organizacji lub na stałe w miarę jej rozwoju.

Wymieniony zakres usług i działalność organizacji outsourcingowych stale się rozszerza. Do najczęściej jednak spotykanych obszarów działań firm outsourcingowych należy logistyka, przetwarzanie danych finansowych, transport ciężarowy, pakowanie, dostarczanie żywności, przetwarzanie danych, rekrutacja pracowników, księgowość i in.¹¹.

4. Podstawa decyzji outsourcingu informatycznego

Najczęstszym powodem korzystania z outsourcingu informatycznego jest możliwość *ograniczenia kosztów* działalności. Z badań wynika, że outsourcing zmniejsza dotychczasowe koszty działalności w granicach 10–50% i jest pod dużym wpływem konkurencji partnerów outsourcingowych oraz specyfiki obszaru działalności objętego obsługą zewnętrzną¹².

Decyzja outsourcingowa wymaga zatem trafnego wyboru obszaru działalności, jakim można objąć obsługą zewnętrzną. Są to najczęściej czynności wspomagające działalność podstawową, *pochłaniające wiele zasobów pieniężnych, ludzkich i czasu*. Niektóre z tych procesów pełnią istotną funkcję z punktu widzenia specyfiki przedsięwzięcia czy misji organizacji, chociaż nie należą do procesów kluczowych. Właściwe ich rozpoznanie jest jednak trudne i złożone.

Utrzymanie przewagi konkurencyjnej we wszystkich dziedzinach działalności jest niemożliwe, dlatego niektóre organizacje zlecają obsługę niekluczowych procesów gospodarczych usługodawcom specjalizującym się w danej dziedzinie,

¹¹ www.prefo.pl/outsourcing-it/co-to-jest.htm.

¹² B.F. Kubiak, A. Korowicki, *Outsourcing systemów informacyjnych*, w: *Human-Computer Interaction*, B.F. Kubiak, A. Korowicki (red. nauk.), Wydawnictwo AKWILA – Roman Włodkowski, Gdańsk 2001.

eliminując funkcje zbytnio obciążające. Zaoszczędzone w ten sposób zasoby przeznacza się na optymalizację procesów kluczowych.

Przedsiębiorcy mogą też rozpatrywać decyzje outsourcingowe, uwzględniając *wzrost wymagań* związanych z wydajnością, *ograniczanie niepewności i umocnienie pozycji komórek własnych* w hierarchii organizacyjnej. Oferta outsourcingowa jest też cennym źródłem *ekspertyz zewnętrznych*, ponieważ outsourcer jako potencjalny partner stanowi wiarygodne i niezależne źródło informacji.

Organizacje wprowadzające outsourcing informatyczny spodziewają się następujących korzyści:

1. wykorzystanie outsourcingu informatycznego w przeprojektowaniu (*reengineering*) działalności organizacji;
2. obniżka kosztów działalności operacyjnej (10–20%) oraz kosztów stałych (zmniejszenie liczebności personelu, przekazanie sprzętu informatycznego outsourcerowi, redukcja powierzchni biurowej i in.);
3. koncentracja i specjalizacja w kluczowych obszarach działalności;
4. ograniczanie nakładów finansowych, ludzkich i czasowych w obszarach mniej istotnych z punktu widzenia strategii organizacji i konieczności utrzymania przewagi konkurencyjnej;
5. wzrost wydajności, efektywności i stabilności w obszarze obsługiwanym przez dostawcę usług outsourcingowych;
6. pozyskanie nowych zasobów, technologii, dostęp do specjalistów i wiedzy technologicznej;
7. korzystanie z usług zewnętrznych specjalistów i ekspertyz technicznych pochodzących z wiarygodnego i niezależnego źródła oraz zmniejszenie ryzyka poprzez jego współdzielenie z outsourcerem;
8. dostęp do najnowszych zastosowań teleinformatycznych oraz bezpiecznego i niezawodnego systemu danych;
9. wykorzystanie raportów z różnych źródeł informacji, uleganie fenomenowi outsourcingu, potwierdzenie prestiżu i podążanie za modą w tym zakresie.

5. Outsourcing strategiczny w formułowaniu strategii kompetencji kluczowych organizacji

W literaturze przedmiotu wyróżnia się cztery podstawowe drogi wzrostu zasobów, do których zalicza się:

1. maksymalizację dochodów ze źródeł wewnętrznych poprzez koncentrację inwestycji i energii na kompetencjach kluczowych organizacji;
2. rozwój kompetencji kluczowych w sposób uniemożliwiający obecnym i przyszłym konkurentom naśladownictwo i przejmowanie biznesów, rynków i klientów organizacji;
3. pełne wykorzystanie inwestycji, innowacji i unikalnego potencjału dostawców zewnętrznych, zbyt kosztownych i nieosiągalnych dla organizacji;
4. realizację wspólnej strategii zmniejszającej ryzyko, skracającej cykl produkcyjny produktu, obniżającej nakłady inwestycyjne i umożliwiającej pożądaną reakcję na potrzeby klientów.

Wykorzystanie tych źródeł wzrostu zasobów wymaga odpowiedniego połączenia koncepcji kompetencji kluczowych i outsourcingu strategicznego. Wiąże się to z ustaleniem:

1. Czym są kompetencje kluczowe? W jaki sposób można je wyselekcjonować i rozwijać?
2. W jaki sposób określać strategicznie, które działania będą wykonywane wewnątrz organizacji, a które zlecane na zewnątrz?
3. Jak można określać ryzyko i korzyści outsourcingu w konkretnych sytuacjach? Jak można ograniczać potencjalne straty w zakresie kompetencji kluczowych i sterować przyszłością organizacji wspomaganej outsourcingiem?

Dotychczas omawiane sposoby postępowania organizacji wprowadzającej outsourcing powinny zakończyć się opracowaniem strategii kluczowych kompetencji, nawiązujących do unikalnych, specyficznych zdolności produkcyjnych i umiejętności (nie produktów i funkcji), które organizacja musi posiadać, aby oferować klientom niepowtarzalne wartości dodane. Tym sposobem organizacja wykracza poza tradycyjny produkt lub strategię funkcjonalne i koncentruje się na działaniach, które wykonuje lepiej niż konkurenci¹³.

6. Technologie i system informacyjny jako kompetencje kluczowe organizacji

Wspomniana wcześniej strategia kompetencji kluczowych dotyczyła głównie zdolności korporacyjnych. Niektórzy menedżerowie postrzegają kluczowe

¹³ M.C. Lacity, R. Hirschheim, *Realizing Outsourcing Expectations*, „Information Systems Management” 1994, nr 11/4.

kompetencje jako te, którymi firma zajmuje się w sposób ciągły. Natomiast czynności wykonywane nieregularnie traktują jako uzupełniające i z tego powodu rozważają ich obsługę zewnętrzną. Z punktu widzenia outsourcingu strategicznego *kluczowe kompetencje są to obszary działania, które zapewniają długoterminową przewagę konkurencyjną* i z tego powodu muszą podlegać ścisłej kontroli i ochronie. Czynności uzupełniające (uboczne) to te, które nie są krytyczne dla zachowania przewagi konkurencyjnej organizacji¹⁴.

J.B. Quinn i F.G. Hilmer sugerują, że efektywnymi kompetencjami kluczowymi mogą być:

- dziedziny wiedzy lub umiejętności, a nie zestawy produktów czy funkcji,
- elastyczne, długoterminowe platformy działania zdolne do adaptacji lub ewolucji,
- procesy i czynności (ograniczone ilościowo),
- unikalne źródła wpływania na łańcuch wartości,
- obszary, w których organizacja może dominować,
- elementy istotne dla klientów w długim okresie czasu,
- zakorzenione w organizacji systemy, które gwarantują wysoką jakość, a więc: zatrudnianie, szkolenie (McDonald's), marketing (Procter&Gamble), innowacje (Sony, 3M), motywowanie, itp.¹⁵.

W przypadku systemu informacyjnego możliwe są następujące sytuacje:

- system jest elementem kluczowych kompetencji organizacji,
- system ma istotny wpływ na przebieg kluczowych procesów,
- system stanowi tylko uzupełnienie kluczowych dziedzin działalności,
- do kluczowych kompetencji organizacji należy technologia informatyczna.

System lub technologie informatyczne należą do kluczowych kompetencji, przede wszystkim organizacji dokonujących obsługi informatycznej innych jednostek. Miejsce systemu informacyjnego wśród kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa wpływa na ewentualne decyzje dotyczące outsourcingu technologii informatycznych.

Tam, gdzie przetwarzanie danych nie jest działalnością podstawową, a jej koszty w organizacji są wysokie, zlecenie jej realizacji na zewnątrz jest właściwym rozwiązaniem. Natomiast jeśli dana działalność jest strategicznie ważna i wynika z misji przedsiębiorstwa, najlepiej prowadzić ją za pomocą własnych sił i środków¹⁶.

¹⁴ Ibidem.

¹⁵ J.B. Quinn, F.G. Hilmer, *Strategic Outsourcing*, „Sloan Management Review”, Summer 1994.

¹⁶ M. Trocki, op. cit.

Znaczenie systemu informacyjnego jest uwarunkowane między innymi strategią informatyzacji przedsiębiorstwa. Na jakość tego systemu wpływają nakłady, jakie organizacja przeznaczona na rozwój technologii informatycznych. Jednocześnie stosowana TI w systemie informacyjnym może być przedmiotem outsourcingu informatycznego. Sformułowanie efektywnej strategii technologii informatycznych wymaga wiedzy, współpracy i porozumienia pomiędzy kierownictwem naczelnym i profesjonalistami z dziedziny technologii informatycznych. Realizacja założeń strategii organizacji nie jest możliwa bez zintegrowanego zastosowania nowoczesnych technologii informatycznych. Budowa systemu informacyjnego organizacji wynika w głównej mierze z kształtu jej powiązań hierarchicznych, strategii działania i strategii informacyjnej. Technologie informatyczne znacząco determinują strukturę organizacyjną, powiązania i współpracę wewnętrzną, kooperację zewnętrzną, a także politykę organizacji¹⁷.

7. Motywy, zakres i rodzaje outsourcingu systemów informacyjnych

Outsourcing informatyczny może obejmować prawie wszystkie sfery systemu informacyjnego, między innymi:

- usługi związane z przetwarzaniem informacji;
- utrzymywanie i rozwijanie istniejących aplikacji;
- utrzymywanie i rozwijanie infrastruktury sprzętowej i sieci komputerowych;
- analizę, projektowanie, programowanie, testowanie, implementację nowych systemów informatycznych;
- integrację systemów i ich rozwój;
- administrowanie i odpowiedzialność za właściwe funkcjonowanie sprzętu, oprogramowania, baz danych, infrastruktury telekomunikacyjnej;
- funkcje pomocnicze, na przykład usługi serwisowe, szkolenia w zakresie obsługi systemów i in.

¹⁷ D. Dziembek, *Model wirtualnego outsourcingu informatycznego dla organizacji gospodarczych*, rozprawa doktorska, Politechnika Częstochowska, Częstochowa 2007; B.F. Kubiak, A. Korowicki, *Strategiczne planowanie rozwoju firmy i jej systemu informacyjnego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia Informatica” 1998, nr 9.

Wybór obszaru bądź obszarów systemu informacyjnego, które mają być obsługiwane przez organizację zewnętrzną zależy od specyfiki organizacji zlecającej outsourcing i szczegółowej analizy potencjalnych skutków takiej decyzji¹⁸.

Do usług najczęściej zleczanych obsłudze zewnętrznej należy analiza, projektowanie i wdrażanie systemów informacyjnych, a także zarządzanie sieciami komputerowymi. Rzadziej przedsiębiorstwa decydują się na oddanie w outsourcing administrowania systemami informacyjnymi oraz szkolenia pracowników w tym obszarze. Do innych usług będących istotnymi dla klienta należy szybka pomoc, ochrona zasobów, implementacja nowych rozwiązań, usługi internetowe. Natomiast niechętnie przekazuje się w outsourcing archiwizację i tworzenie kopii bezpieczeństwa danych¹⁹.

Rozróżnia się trzy podstawowe rodzaje outsourcingu systemu informacyjnego. Wynikają one z zakresu działań objętych obsługą zewnętrzną:

- outsourcing ogólny (*general*) – obejmuje obsługę pełną i selektywną;
- outsourcing przejścia (*transitional*) – wspomaga migrację z jednej platformy do innej i obejmuje zarządzanie wcześniej nabytym systemem, przejście do nowej technologii oraz adaptację i zarządzanie na nowej platformie;
- outsourcing procesów organizacyjnych (*business process outsourcing*) – obejmuje realizację czynności danego procesu, na przykład doradztwo całodobowe²⁰.

Outsourcing systemów informacyjnych może przyjąć następujące formy:

1. klient kupuje podstawowy sprzęt, oprogramowanie systemowe, narzędzia rozwoju oprogramowania i tworzy, integruje i nadzoruje eksploatację systemu własnymi siłami. Poziom zewnętrznej ingerencji jest względnie niski wskutek dużej samodzielności i niezależności klienta;
2. klient kupuje moduły sprzętu i oprogramowania, ale samodzielnie prowadzi integrację i rozbudowę IS. Zasięg zewnętrznej ingerencji jest umiarkowany, ponieważ organizacja minimalizuje monitoring funkcjonowania i kontroli wewnętrznej procesu integracji systemu;
3. zewnętrzny dostawca zapewnia rozwój i integrację IS. W tym przypadku poziom zewnętrznej ingerencji jest wysoki, ponieważ klient ma niewielkie doświadczenie w budowie i integracji IS, a sam system nie jest systemem strategicznym²¹.

¹⁸ A. Nowicki, M. Sobińska, op. cit.

¹⁹ M. Pańkowska, *Outsourcing jako alians strategiczny*, w: *Human-Computer Interaction '97*, B.F. Kubiak, A. Korowicki (red.), Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1997.

²⁰ M.C. Lacity, R. Hirschheim, op. cit.

²¹ M. Trocki, op. cit.

Z dotychczasowych rozważań wynika, że outsourcing informatyczny nie może obejmować zasobów strategicznych. W niektórych jednak sytuacjach outsourcing ten jest „ceną” za pozyskiwanie wiedzy kluczowej dla biznesu i przewagi konkurencyjnej, której klienci nie posiadają. Stąd rozwiązania dotyczące handlu elektronicznego lub kontaktów z klientami powierzane są szybciej uczącym się organizacjom zewnętrznym²².

Istotne jednak jest przeświadczenie, że outsourcer w oddawanej obsłudze zewnętrznej nie wypracuje przewagi nad organizacją konkurencyjną, obsługiwaną przez tego samego usługodawcę²³. Aby outsourcing informatyczny stał się efektywnym środkiem budowania przewagi konkurencyjnej, konieczne jest jego umiejscowienie w strategii organizacji²⁴.

Klasyfikacji outsourcingu obsługi informatycznej można dokonać według kryterium jego celu, stąd wyróżnia się:

- *outsourcing taktyczny* – wynika z zamiaru osiągnięcia konkretnego celu, np. obniżenia kosztów, pozbycia się niekompetentnych informatyków;
- *outsourcing strategiczny* – wynika ze strategicznego podejścia zarządu do informatyzacji organizacji i jej strategii biznesowej, dlatego umożliwia wprowadzenie zaawansowanego poziomu w podejmowaniu decyzji dotyczących outsourcingu systemów informacyjnych i innych dziedzin działalności.

Zasada określająca, które funkcje czy procesy należy przekazać obsłudze zewnętrznej, sprowadza się do stwierdzenia: w biznesie należy dokonywać outsourcingu tak długo, aż działalność zostanie ograniczona do kompetencji kluczowych. Innymi słowy, prowadząc biznes należy się koncentrować na tym, co się robi najlepiej, a pozostałe czynności przekazywać outsourcerom, którzy wykonają te czynności lepiej i taniej. Istnieją jednak funkcje lub procesy, które postrzega się jako zajmujące kluczowe miejsce w strategii organizacji lub zbyt istotne, by powierzać ich wykonywanie podmiotom zewnętrznym. Może też zdarzyć się, że na rynku nie znajdzie się organizacja zewnętrzna odpowiednia do wykonywania określonej funkcji²⁵.

²² Ch.E. Downing, J.M. Field, L.P. Ritzman, *The Value of Outsourcing: A Field Study*, „Information Systems Management” 2003, 20(1).

²³ L. Loh, N. Venkatraman, *Beyond Outsourcing: Managing IT Resources as a Value Center*, „Sloan Management Review” 1997, nr 38/3.

²⁴ J. Goo, R. Kishore, H.R. Rao, op. cit.; B.F. Kubiak, A. Korowicki, op. cit.

²⁵ W. Remington, R. Pedigo, T. Fox, *Building the Virtual Organization with Electronic Communication*, materiały na konferencję Electronic Markets 1998.

8. Model zawierania umowy dotyczącej outsourcingowych produktów i usług informatycznych

Zapytanie ofertowe

Przed sformułowaniem oferty organizacja powinna rozstrzygnąć, czy zostanie ona skierowana do jednego czy do wielu dostawców produktów i usług informatycznych. Złożenie wielu ofert umożliwi wybór cen konkurencyjnych, wykorzystanie jako narzędzia prowadzenia negocjacji propozycji innych dostawców. Zawartość zapytania ofertowego może być różna dla potencjalnych outsourcingów, ale powinna zawierać:

- cele informatyzacji;
- określenie procesów organizacji, które byłyby objęte projektem informatyzacji;
- przedstawienie szczególnych oczekiwań związanych z informatyzacją, na przykład obniżka kosztów, wzrost jakości przetwarzania, działania w nowym środowisku;
- określenie powiązań między strukturą organizacyjną organizacji-klienta i outsourcingera usług informatycznych dla specyfikacji więzi współpracy oraz osób kontraktu;
- proponowane terminy zleczonych usług;
- charakterystyki kryteriów oceny ofert i dostawców;
- proponowane terminy składania propozycji i spełnienia innych wymogów związanych z zapytaniami ofertowymi;
- harmonogram i warunki negocjacji/renegeacji²⁶.

Po przesłaniu ofert, zespół ds. informatyzacji określa kluczowy zestaw kryteriów wyboru oferenta i oferty oraz wyboru ofert i oferentów, którzy będą uczestniczyć w dalszych negocjacjach. Procedura oceny ofert obejmuje wybór kluczowych kryteriów oceny, identyfikację zbioru dostawców, ustalenie systemu punktowego i nadanie kryteriom oceny wag.

Analiza i wybór outsourcingerów usług outsourcingowych

Procedura wyboru outsourcingera atrakcyjnej oferty według M.C. Lacity i R. Hirschheima²⁷ polega na ustaleniu:

²⁶ J. Auksztol, op. cit.; M. Trocki, op. cit.

²⁷ M.C. Lacity, R. Hirschheim, op. cit.

1. dlaczego oferta outsourcera jest bardziej pożądana niż oferta wewnętrznego działu informatyki?
2. czy własny dział informatyki może osiągnąć podobne oszczędności bez pomocy outsourcera?
3. jeżeli nie, w jaki sposób organizacja zamierza zagwarantować realizację zadań przez outsourcera?

Problemy te zarząd organizacji powinien rozważyć wówczas, kiedy poszukuje alternatywy „wyprodukować czy kupić” – analizując ogólną (rynkową) ofertę outsourcerów usług informatycznych i rozważając ofertę konkretnego outsourcera.

Jednym z istotnych kryteriów wyboru outsourcera produktów i usług informatycznych jest jego wiarygodność, a więc rzetelne i umiejętne wykonywanie powierzonych zadań. Outsourcera można ocenić na podstawie obserwacji realizacji wcześniejszych umów kooperacyjnych, wizyt i analizy list referencyjnych.

Wynikają stąd następujące kryteria wyboru outsourcera produktów i usług informatycznych:

- zdolność do zapewnienia standardów wykonania, doświadczenie we wdrażaniu, wypróbowane metodyki wdrożeń i projektowania, narzędzia budowy systemów informacyjnych, rodzaj sprzętu i oprogramowania stosowane w budowie systemów informacyjnych;
- przydatność proponowanych rozwiązań, innowacyjność i elastyczność rozwiązań, metodyki budowy systemów, dopasowanie do środowiska klienta, zaawansowanie oferowanych technologii, zabezpieczenie sprzętu, oprogramowania, sieci i danych, poawaryjne usuwanie strat;
- doświadczenie, umiejętności kadry, dostęp do najnowszych technologii, mechanizm stymulacji innowacji, strategie implementacji innowacji;
- reputacja outsourcera – terminowość dostaw produktów i wykonania usług informatycznych, stabilność finansowa, jakość kadry pracowniczej, kultura personelu, pozycja konkurencyjna, referencje, liczba klientów;
- aktualne relacje z klientem, obecność outsourcera w otoczeniu klienta, doświadczenie w zakresie kooperacji z podobnymi podmiotami gospodarczymi, doświadczenie pracy w branży;
- propozycja finansowa – wycena produktów i usług informatycznych, proponowane oszczędności, harmonogram płatności, koszty własne, proponowany udział w zyskach, możliwości powiększenia lub redukcji zakresu usług;
- propozycje zmian struktury zatrudnienia w organizacji-zleceniodawcy, możliwości zatrudnienia pracowników dawnego działu informatyki organizacji²⁸.

²⁸ M. Trocki, op. cit.

Warto dodać, że takie elementy, jak zgodność kultur organizacyjnych, obecne relacje, położenie geograficzne i wartość dodana wniesiona do niej, mogą być uregulowane umową. Jednakże większość czynników przedstawionych w ofercie jest później zapisana w kontrakcie i podlega negocjacjom. Należy do nich elastyczność warunków kontraktu, porozumienie odnośnie jakości usług, proponowana cena, zakres obowiązków outsourcера²⁹.

Aby uniknąć zagrożeń wiążących się z outsourcingiem informatycznym, organizacja powinna pozyskać specjalistów doświadczonych w prowadzeniu dialogu merytorycznego z organizacją, określaniu analizy oczekiwań i wymagań biznesowych oraz w precyzyjnym definiowaniu umów zawieranych z firmami outsourcingowymi. Specjaliści ci mogą wywodzić się z własnej lub zewnętrznej kadry.

Monitoring negocjowania porozumienia outsourcingowego

Realizacja kontraktu outsourcingu informatycznego wymaga zatrudnienia menedżera, który nim zarządza, równoważy ryzyko i koszty monitoringu, steruje potrzebami użytkowników końcowych i ofertami usługodawców³⁰.

W procesie negocjacji może pomóc wyróżnienie następujących aspektów porozumienia outsourcingowego:

- czas trwania umowy – aktualnie obserwuje się trend do skracania kontraktów (zwykle konstruowane są one na trzech do ośmiu lat)³¹ i wskazywaniu, aby umowa mogła być automatycznie przedłużona jedynie w przypadku, gdy jest przesłana stosowna nota przedłużająca ją na kolejny okres;
- minimalny poziom obsługi – konieczne jest wyspecyfikowanie zakresu świadczonych przez outsourcера usług informatycznych, zwłaszcza minimalnego ich poziomu oraz wyodrębnienie usług pomocniczych;
- porozumienie outsourcingowe powinno zawierać wskaźniki umożliwiające obiektywną ocenę poziomu jego wykonania; osiągnięte wyniki mogą być pomocne przy ponownych negocjacjach w przypadku przedłużenia umowy;
- własność i poufność danych – porozumienie outsourcingowe musi zawierać klauzulę dotyczącą istotności oddawanych w outsourcing danych; outsourcer musi zapewnić gwarancję bezpieczeństwa powierzonych danych;
- przypadki, w których outsourcer nie może należycie wykonać swoich obowiązków, powinny być ograniczane;

²⁹ L. Loh, N. Venkatraman, op. cit.; J.B. Quinn, F.G. Hilmer, op. cit.

³⁰ M. Trocki, op. cit.

³¹ M.C. Lacity, R. Hirschheim, op. cit.

- załączniki powinny być tak samo uważnie przygotowywane i czytane, jak zasadnicza część umowy;
- obydwie strony powinny brać pod uwagę możliwość bankructwa i umieścić stosowne ustalenia w umowie;
- zapisy w porozumieniu outsourcingowym powinny uwzględniać konieczność wprowadzania zmian, umożliwiać reagowanie na przykład na sytuację rynkową;
- dobrze skonstruowane porozumienie outsourcingowe zawiera elementy zachęcające outsourcera do rzetelnego wykonywania usług, na przykład dotyczące warunków przedłużenia porozumienia outsourcingowego³².

Natomiast M.C. Lacity i R. Hirschheim³³ zalecają negocjującym porozumienie outsourcingowe:

- odrzucenie standardowego porozumienia outsourcingowego outsourcera;
- niepodpisywanie niepełnego porozumienia outsourcingowego;
- wynajmowanie ekspertów z dziedziny outsourcingu;
- kontrolę wszystkiego w okresie wstępnym;
- stworzenie mierników poziomu usług;
- stworzenie środków raportowania poziomu usług;
- specyfikację nasilenia procedur;
- ustalenie kar za niewystarczającą wydajność;
- ustalenie opłat za zmiany zakresu usług;
- wybór menedżera porozumienia outsourcingowego;
- ustalenie warunków zerwania porozumienia outsourcingowego;
- ustalenie sytuacji pracowników.

Nie należy jednak zapominać, że wszystkie porozumienia outsourcingowe narażone są na ryzyko niepowodzeń, jeśli organizacja klienta nie będzie mogła:

- śledzić, oceniać i interpretować zmieniających się charakterystyk i wiązać tego z potrzebami organizacji;
- łączyć strategii informatyzacji ze strategią organizacji;
- identyfikować sposobności kreowanych przez rynek dotyczących pozyskiwania produktów i usług informatycznych;
- monitorować zleceniobiorców³⁴.

Ponadto, współpracę polepsza istnienie konkurencji na rynku outsourcingowym, która ułatwia zarządowi organizacji kontrolę nad jej przebiegiem. Aby

³² J.B. Quinn, F.G. Hilmer, op. cit.

³³ M.C. Lacity, R. Hirschheim, op. cit.

³⁴ M. Trocki, op. cit.

uniezależnić się od outsourcera, należy precyzyjnie określić w porozumieniu outsourcingowym zależności i perspektywy dalszej współpracy, sposobów weryfikacji jakości usług i warunków renegotjowania kontraktu.

Monitoring współpracy i renegotjacja kontraktu outsourcingowego

Sposobem zabezpieczającym kontrolę przebiegu outsourcingu informatycznego może być kontraktowanie prac, w tym także własnego działu informatyki. Kontraktowanie mobilizuje do większej wydajności niż umowy o pracę na czas nieokreślony. Realizowane porozumienie outsourcingowe wymaga jednak ciągłej kontroli ze strony usługobiorcy. Kontrola ścisła obejmuje dokładne przestrzeganie planu, natomiast kontrola swobodna zajmuje się dopuszczalnymi odchyleniami korygowanymi w trakcie dalszych prac outsourcera. Zmiany w systemach zarządzania i w funkcjonowaniu organizacji oraz w systemach informacyjnych wymuszają zmiany w porozumieniu outsourcingowym. Chodzi tu o wprowadzanie nowych usług, wymianę zasobów informatycznych, funkcji systemów informacyjnych.

Częste kontraktowanie prac powinno jednak dotyczyć tylko początkowego okresu współpracy. W przeciwnym razie obsługa zewnętrzna może stracić charakter outsourcingu informatycznego, a osiągnięcie spodziewanych korzyści stanie się wątpliwe. W przypadku outsourcingu informatycznego kontraktowanie prac oznacza sytuację, w której następują częste renegotjacje porozumienia outsourcingowego. Organizacja może jednak zakończyć współpracę w sposób przewidziany umową. Kontrakty wieloletnie zwykle zawierają klauzulę, która pozwala jednej ze stron przerwać porozumienie outsourcingowe³⁵.

Istota outsourcingu informatycznego polega jednak na wieloletnim partnerstwie, a etap renegotjacji porozumienia outsourcingowego umożliwia w tym przypadku reakcje i zmiany szczegółów dotyczących kooperacji. Zakres współpracy z outsourcerem ulega ciągłym zmianom. Pomyślna współpraca skłania jednak do przedłużenia porozumienia outsourcingowego i zawarcia kolejnego z tym samym outsourcerem. Kontraktowanie usług przeobraża się w alians strategiczny. Połączenie najwyższej klasy kompetencji kluczowych działających w aliansie strategicznym organizacji powoduje powstanie organizacji wirtualnej.

Organizacja wirtualna może być kształtowana przy użyciu dwóch różnych mechanizmów, są to partnerstwo strategiczne oraz outsourcing.

³⁵ Ibidem.

Partnerstwo strategiczne powstaje, kiedy dwaj partnerzy (np. dostawca i wytwórca) zawierają porozumienie, by występować na rynku jako pojedyncza jednostka strategiczna. Outsourcing pojawia się, kiedy racje biznesowe decydują o tym, że czynności, które uprzednio były wykonywane wewnątrz organizacji, bierze na siebie organizacja zewnętrzna³⁶.

W przypadku trafnego zdefiniowania strategii informatyzacji i wyboru właściwego outsourcera usług informatycznych możliwe jest maksymalne wydłużenie czasu współpracy i skoncentrowanie się tylko nad kontrolą przebiegu współpracy i renegocjowaniem porozumienia outsourcingowego.

Długoterwałe, zaplanowane na 5–10 lat, związki partnerów wspólnie kształtujących swoją przyszłość stanowią spełnienie istoty outsourcingu informatycznego.

Podsumowanie

Outsourcing informatyczny jest skuteczną metodą rozwoju organizacji i jej systemu informacyjnego. Organizacja, ograniczając zakres wykonywanych czynności do kompetencji kluczowych, może położyć nacisk na rozwój strategicznych kierunków działalności. Ponadto wykorzystanie outsourcingu informatycznego umożliwia uzyskanie oszczędności.

W dziedzinie informatyki konieczne jest angażowanie znacznych środków finansowych w pozyskanie i wdrażanie nowych technologii, a także systematyczne szkolenie personelu. Zatrudnienie specjalistycznego outsourcera, którego struktura kosztów jest zwykle niższa ze względu na większą skalę działalności w danym obszarze, minimalizuje koszty operacyjne i maksymalizuje zysk organizacji. Outsourcing informatyczny przynosi duże usprawnienia bez jednoczesnego inwestowania w ludzi i technologie, stanowi więc strategiczne narzędzie biznesowe, wspomagające zarządzanie organizacją i szybszy jej wzrost.

Outsourcingiem informatycznym można objąć niemal wszystkie aspekty zarządzania informacją od formułowania strategii informatyzacji, poprzez projektowanie, wdrażanie i obsługę systemów informacyjnych, po utrzymywanie baz danych oraz zarządzanie sieciami komputerowymi i serwis sprzętu. Organizacje mogą swobodnie kształtować zakres usług zewnętrznych kierując się efektywną realizacją założeń biznesowych i minimalizacją ryzyka. Prawdziwy outsourcing

³⁶ W. Remington, R. Pedigo, T. Fox, op. cit.

informatyczny występuje wówczas, gdy następuje przeniesienie na outsourcera odpowiedzialności za funkcjonowanie i zarządzanie częścią własnej organizacji.

Bibliografia

- Auksztol J., *Outsourcing informatyczny w teorii i praktyce zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2008.
- Barthelemy J., Geyer D., *An empirical Investigation of IT Outsourcing versus quasi-outsourcing in France and Germany*, „Information and Management” 2005, nr 42/4.
- Cullen S., Seddon P.B., Willcocks L.P., *IT outsourcing Configuration: Research into defining and designing outsourcing arrangements*, „Journal of Strategic Information Systems” 2005, nr 14/4.
- Downing Ch.E., Field J.M., Ritzman L.P., *The Value of Outsourcing: A Field Study*, „Information Systems Management” 2003, 20/1.
- Dziembek D., *Model wirtualnego outsourcingu informatycznego dla organizacji gospodarczych*, rozprawa doktorska, Politechnika Częstochowska, Częstochowa 2007.
- Earl M.J., *The Risk of Outsourcing*, „Sloan Management Review” 1996, nr 37/3.
- Goo J., Kishore R., Rao H.R., *A Content-Analytic Longitudinal Study of the Drivers for Information Technology and Systems Outsourcing*, „Proceedings of the International Conference on Information Systems” 2000, nr 21.
- Gray P.H., *Outsourcing and other Strategies*, „Information Systems Management” 1994, nr 11/4.
- Jadczak A., *Outsourcing na fali*, „Computerworld” 2009, nr 10/422.
- Kubiak B.F., Korowicki A., *Strategiczne planowanie rozwoju firmy i jej systemu informacyjnego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia Informatica” 1998, nr 9.
- Kubiak B.F., Korowicki A., *Outsourcing systemów informacyjnych*, w: *Human-Computer Interaction*, B.F. Kubiak, A. Korowicki (red. nauk.), Wydawnictwo AKWILA – Roman Włodkowski, Gdańsk 2001.
- Lacity M.C., Hirschheim R., *Realizing Outsourcing Expectations*, „Information Systems Management” 1994, nr 11/4.
- Lacity M.C., Hirschheim R., *Information Systems Outsourcing – Myths, Metaphors and Realities*, John Wiley & Sons Ltd, England 1993.
- Lacity M.C., Willcocks L.P., Feeny D.F., *The Value of Selective IT Sourcing*, „Sloan Management Review” 1996, nr 37/3.
- Lee J.N., Miranda S.M., Kim Y.M., *It outsourcing Strategies: Universalistic Contingency, and Configurational Explanations of Success*, „Information Systems Research” 2004, nr 15/2.

- Loh L., Venkatraman N., *Beyond Outsourcing: Managing IT Resources as a Value Center*, „Sloan Management Review” 1997, nr 38/3.
- Nowicki A., Sobińska M., *Usługi outsourcingowe w doskonaleniu Systemów Informatycznych Zarządzania*, w: *Human-Computer Interaction '99*, B.F. Kubiak, A. Korowicki (red.), Stella Maris, Gdańsk 1999.
- Quinn J.B., Hilmer F.G., *Strategic Outsourcing*, „Sloan Management Review”, Summer 1994.
- Palvia P.C., *A Dialectic View of Information Systems Outsourcing: Pros and cons*, „Information & Management” 1995, nr 29/5.
- Pańkowska M., *Outsourcing jako alians strategiczny*, w: *Human-Computer Interaction '97*, B.F. Kubiak, A. Korowicki (red.), Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1997.
- Rao M.T., *Key Issues for Global IT Sourcing: Country and Individual Factors*, „Information Systems Management” 2004, nr 21/3.
- Remington W., Pedigo R., Fox T., *Building the Virtual Organization with Electronic Communication*, materiały na konferencję Electronic Markets 1998.
- Strategia informatyzacji współczesnej organizacji. Teoria i praktyka*, B.F. Kubiak (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2003.
- Trocki M., *Outsourcing*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
- Walden E.A., *Intellectual Property Rights and Cannibalization in Information Technology Outsourcing Contracts*, „MIS Quarterly” 2005, nr 29/4.
- Whitten D., Wakefield R.L., *Measuring Switching Costs in IT Outsourcing Services*, „Journal of Strateging Information Systems” 2006, nr 15/3.
- Willcocks L.P., Feeny D., *IT Outsourcing and Core IS Capabilities: Challenges and Lessons at Dupont*, „Information Systems Management” 2006, nr 23/1.

Źródła sieciowe

- www.outsourcing.com – Outsourcing Institute – styczeń 2016.
- www.cms.lidcom.eu/index.php?serwis-informatyczny
- www.prefo.pl/outsourcing-it/co-to-jest.htm
- www.outsourcingit.pl/
- www.gigroup.com.pl/
- www.bcc.com.pl/
- www.commint.pl/baza/outsourcing/91-outsourcing-definicje
- [www.cadera.pl/strona główna/oferta/administracja](http://www.cadera.pl/strona_główna/oferta/administracja)
- [www.comarch.pl/Duże przedsiębiorstwa/Comarch ICT](http://www.comarch.pl/Duże_przedsiębiorstwa/Comarch_ICT)
- www.mmnet.waw.pl/index.phptrona=4
- <https://www.itcompany.pl/outsourcing-it>

[katalog.trojmiasto.pl/Internet i Komputery/Outsourcing IT](http://katalog.trojmiasto.pl/Internet%20i%20Komputery/Outsourcing%20IT)

<https://www.jitsolutions.pl/>

www.teamconnect.pl/

www.connectis.pl/

www.itpunkt.pl

* * *

IT Outsourcing in Aligning and Implementing an Appropriate and Competitive Strategy of Company Informatization

Summary

In this paper nature, scope and classification of IT Outsourcing groups are described. On the basis of these assumptions the relationship concept among insourcing and outsourcing and the author's product and IT services model is proposed. The last part refers to the monitoring and evaluation of outsourcing contract co-operation and re-negotiation. In addition, the strategic advantages and threats of IT outsourcing are identified.

Keywords: IT outsourcing, insourcing, IT strategy aligning, company informatization, IT resources, outsourcing strategies and expectations, cost of IT outsourcing.

