

Meandry outsourcingu usług informatycznych

Mimo długiej tradycji outsourcingu usług informatycznych w Polsce, obok udanych w większości zastosowań, zjawisku temu ciągle towarzyszy sporo nieporozumień i rozczarowań. Są one głównie wynikiem błędnego postrzegania całości i nadmiernych oczekiwań.

Outsourcing usług informatycznych ma w Polsce długie, bo liczące ponad 40 lat, tradycje. Początek dały im regionalne Zakłady Elektronicznej Techniki Obliczeniowej (ZETO), zakładane, począwszy od lat 60-tych ubiegłego wieku, w ówczesnych stolicach centrów gospodarczych. Jednym z powodów wybrania takiej formy organizacyjnej były wysokie wówczas koszty zakupu sprzętu informatycznego oraz przygotowania kadry specjalistów. W modelu outsourcingowym rozkładały się one na wielu klientów-użytkowników, umożliwiając jednocześnie lepsze wykorzystanie unikatowego sprzętu.

Model ten okazał się przydatny, zyskał akceptację, szczególnie mniejszych użytkowników i – mimo licznych zmian i zawirowań – politycznych, gospodarczych oraz ustrojowych – w większości przypadków dostosował się do nowych warunków i przetrwał do dziś.

Wybrane modele outsourcingu usług informatycznych

W outsourcingu usług informatycznych, rozumianym jako udostępnianie zasobów sprzętowych, pracującego na nich oprogramowania i zarządzanie całością, można wyróżnić dwa główne wzorce postępowania. Pierwszy z nich polega na rezygnacji z uprawiania informatyki we własnym zakresie i przeniesieniu jej do ośrodka usługowego. Drugi, coraz bardziej zyskujący na popularności pośród nowo powstających przedsiębiorstw, od początku przyjmuje model biznesowy, zakładający w ogóle rezygnację z działań własnych z zakresu obsługi informatycznej i powierzenie jej organizacji specjalistycznej.

W pierwszym z wymienionych modeli występuje też, jako forma przejściowa, tzw. kolokacja. Polega ona na powierzeniu usługowemu ośrodkowi obliczeniowemu odpłatnej realizacji zadań, związanych z eksploatacją systemu informatycznego (rozumianego jako konglomerat sprzętu i oprogramowania), wraz z fizycznym przeniesieniem takiego systemu do tego ośrodka. Trwa to zazwyczaj aż do momentu

moralnego zużycia się przeniesionego sprzętu, kiedy to zostaje on zastąpiony nowszym, będącym już własnością ośrodka.

Mimo tak długiej tradycji outsourcingu usług informatycznych w Polsce, obok udanych w większości zastosowań, zjawisku temu ciągle towarzyszy sporo nieporozumień i rozczarowań. Są one głównie wynikiem błędnego postrzegania całości i nadmiernych oczekiwań. Ciągłe popularne jest przekonanie, że outsourcing usług informatycznych stanowi dobre i uniwersalne panaceum na wszystkie problemy z własną informatyką, którą, po zleceniu na zewnątrz, czyniąca to organizacja może po prostu przestać się zajmować. Towarzyszą temu zazwyczaj braki we właściwym sformułowaniu stosownych kontraktów i umów oraz brak w nich wskazania mierników powodzenia całości przedsięwzięcia.

Charakterystyka przedsięwzięcia outsourcingowego

Wbrew pozorom jednak outsourcing usług informatycznych, bez względu na model i formę, jest przedsięwzięciem trudnym i ryzykownym, i liczne są przykłady nieosiągnięcia zamierzonych efektów, a nawet – trudnego, ryzykownego i kosztownego wycofywania się z takich relacji i powrotu do zajmowania się informatyką we własnym zakresie.

Jedną z podstawowych przyczyn niepowodzeń jest tu nieodróżnianie stosunku outsourcingu od zwykłego świadczenia usług i nazywanie outsourcingiem każdego przypadku zlecenia organizacji zewnętrznej wykonywania czynności dotąd sprawowanych we własnym zakresie. Istnieje zaś istotna różnica między stosunkiem usługobiorca-usługodawca, w którym tego ostatniego z łatwością można zmienić niemalże z dnia na dzień, a relacją outsourcingową, której istotą jest powierzenie partnerowi prowadzenia części własnych procesów biznesowych (a jest nim np. przetwarzanie i dostarczanie informacji).

Relacja taka z założenia jest ustanawiana na długi (nawet do 15 lat) okres, a zmiana usługodawcy jest

trudna i kosztowna. Z tych przyczyn wejście w taką relację musi być poprzedzone dobrym przygotowaniem (organizacyjnym i kadrowym), na które składa się określenie potrzeb, zbadanie rynku, negocjacje i zawarcie stosownych umów, oraz – już w trakcie ich realizacji – bieżący nadzór nad ich wykonywaniem. Ponieważ umowy takie mają obowiązywać przez długie okresy, konieczne jest takie ich sformułowanie, aby były one w pewnym sensie ponadczasowe, a jednocześnie pozwalały na uwzględnianie zmian organizacyjnych, ekonomicznych i zachodzących w samych technikach informatycznych.

Brak w umowach outsourcingowych mechanizmów, pozwalających na ich znaczną elastyczność, utrudnia ich realizację i nie pozwala wykorzystać stronom wszystkim atutów ich współpracy. Spotyka się też często nastawienie strony zlecającej tylko na możliwie największą obniżkę kosztów, co w większości przypadków bywa bardzo szkodliwe i przyczynia się do degradacji poziomu usług, często poza akceptowalną granicę.

Coraz częstsze są przypadki outsourcingu usług informatycznych, gdzie głównym powodem angażowania się bynajmniej nie jest tylko zamiar obniżenia ich kosztów. Wbrew obiegowej opinii samo uprawianie informatyki we własnym zakresie i utrzymywanie jej poziomu, jest trudnym zajęciem specjalistycznym i wymaga dysponowania nie tylko samym sprzętem i oprogramowaniem, ale również odpowiednim zapleczem infrastrukturalnym, organizacyjnym, finansowym, logistycznym i kadrowym. We współczesnych warunkach obejmuje to również np. usługi dostarczania energii różnego rodzaju lub usługi telekomunikacyjne, które same też uzyskują w tych warunkach cechy outsourcingu.

W efekcie powstają złożone struktury outsourcingu wielopoziomowego z wieloma wzajemnie od siebie zależnymi uczestnikami. Nieuwzględnianie takiego charakteru tych stosunków może, już na etapie formułowania umów, być załącznikiem przyszłych niepowodzeń, bądź czynnikiem zmaterializowania się potencjalnych, związanych z tym niebezpieczeństw.

Za błąd w sztuce uważa się całkowity outsourcing usług informatycznych. W każdym przypadku konieczne jest posiadanie grupy własnych specjalistów, którzy będą na bieżąco zarządzać taką relacją. Konieczni są również tacy specjaliści, jak architekci czy analitycy, których zadaniem, w takim przypadku, jest dopasowanie usług i sposobu ich świadczenia do potrzeb własnej organizacji. W dużych organizacjach bardzo często zdarzają się przypadki, w których outsourcingowi poddaje się tylko wybrane funkcje informatyczne (np. zarządzanie szkieletem sieci teleinformatycznej, zarządzanie usługami i serwerami DNS, zarządzanie treścią i prezentacją stron internetowych, itp.). Przykłady te stanowią wtedy tylko część ogółu usług informatycznych, z których większość dana organizacja świadczy we własnym zakresie.

Przypadki udanych przedsięwzięć outsourcingowych są nagłaśniane, służą jako przykłady dla innych i są jednocześnie reklamą konkretnego usługodawcy. Sporadyczne, chociaż często spektakularne, nieudane przypadki tego rodzaju nie są – ze zrozumiałych względów – powodem do chwały, a więc i powodem do publikowania szczegółów. Te jednak z nich, o których napisano, zdają się mieć jedną cechę wspólną: pierwotną przyczyną późniejszego niepowodzenia była źle sformułowana umowa, bądź przyjęte w niej błędne założenia. Jeżeli towarzyszyło temu jeszcze oczekiwanie, że outsourcing działa jak automat, który nie wymaga stałego nadzoru i dbałości – przykład taki był z góry skazany na porażkę.

Umowy outsourcingowe

Wynika z powyższego, że dwie sprawy mają istotne znaczenie dla sukcesu przedsięwzięcia outsourcingowego: poprawnie sformułowana umowa i ciągle zarządzanie jej realizacją. Jeszcze przed paru laty trudno było znaleźć w Polsce specjalistów od tworzenia tego rodzaju umów. Obecnie, nieliczne jeszcze, kancelarie prawnicze specjalizują się w tej dziedzinie. Skorzystanie z ich usług, mimo, że dość kosztowne, może uchronić przed nieporównanie większymi, zbyt kosztownymi kosztami, jakie trzeba będzie ponieść, realizując umowę z brakami prawnymi. Weryfikacji przez specjalistów warto również poddać gotowe treści bądź szablony umów, proponowane przez dostawców. W takich przypadkach jednak, szczególnie gdy dostawca taki świadczy w modelu outsourcingowym tę samą w istocie usługę dla wielu odbiorców, zawarcie umowy na indywidualnych warunkach może być utrudnione lub wręcz niemożliwe.

Kontrakt outsourcingowy składa się zazwyczaj z części ogólnej, której postanowienia są nadrzędne w stosunku do wszystkich pozostałych części, i która w założeniu ma pozostawać bez zmian przez cały czas realizacji takiego kontraktu (nawet do kilkunastu lat). Taką część ogólną uzupełniają załączniki, tworzone dla poszczególnych, dających się wyodrębnić usług, procedur czy czynności. Czas obowiązywania poszczególnych załączników może być różny i mogą one również być tworzone w miarę potrzeb, już w trakcie realizacji całości kontraktu. Przykładowo – załączniki takie, a nie część główna, zawierają szczegó-

we warunki świadczenia konkretnej usługi, m.in. ceny oraz kary za niedotrzymanie przez strony warunków. Załączniki takie noszą nazwę Umów o Poziomie (Zakresie) Usług (ang. Service Level Agreement – SLA).

Gotowe szablony, niezbyt korzystnie wypadające w ogólnej części umowy outsourcingowej, sprawdzają się natomiast dość dobrze w poszczególnych SLA. Liczne przykłady takich szablonów i gotowych nawet narzędzi informatycznych do przygotowywania SLA można znaleźć m.in. w sieci Internet (np. pod adresem www.sla-zone.co.uk). Każdy dokument SLA winien zawierać następujące składniki:

- Szczegółowe określenie rodzaju i zakresu usług oraz okresu ich świadczenia;
- Sposoby pomiaru i częstotliwość przedstawiania wskaźników wydajności lub efektywności usługi;
- Sposób zarządzania problemami powstającymi w trakcie realizacji;
- Obowiązki i zakres odpowiedzialności stron;
- Reguły bezpieczeństwa działania;
- Sposoby rozwiązywania sporów;
- Reguły określające sposób przedterminowego rozwiązania umowy.

Jak w przypadku każdej umowy, głównym celem umowy outsourcingowej jest uzyskanie wzajemnie korzystnego wykorzystywania infrastruktury informatycznej przez strony takiej umowy. Przedmiotem takiej umowy jest albo praktyczne uzyskanie specjalistycznej wiedzy i pomocy, albo przeniesienie obsługi funkcji biznesowych (których część stanowią usługi informatyczne i informacyjne) do usługodawcy. W każdym przypadku celem ostatecznym jest obniżka kosztów działania lub uzyskania specjalistycznej pomocy i doradztwa. W związanym z tym, ostatecznym rachunku nakładów i korzyści konieczne jest uwzględnienie również poziomu ewentualnego, dodatkowego ryzyka, jakie się z tym wiąże.

Przed przywiązaniem nadmiernej wagi do uzyskania drogą outsourcingu znaczącej obniżki kosztów, przestrzega m.in. organizacja badawcza Gartner Group. W opracowaniu „Don't outsource just to save money” pisze ona o konieczności ostrożnego podchodzenia do obietnic dostawców i stosowanej przez nich manipulacji algorytmami, używanymi do wyliczania cen. Złożoność tych algorytmów powoduje, że są one trudno zrozumiałe, chociaż wydają się oczywiste. W wyniku ich zastosowania, początkowe ceny usług są bardzo niskie, od pewnego momentu jednak, zaczynają one szybko rosnąć, zamiast raczej ulegać pewnej obniżce. Według wspomnianego opracowania Gartnera, podstawowymi celami outsourcingu usług informatycznych winny być:

- Panowanie nad kosztami w skali czasu trwania umowy;
- Uzyskanie dostępu do usług specjalistów o najwyższych kwalifikacjach;
- Umożliwienie własnej organizacji uzyskanie lepszych efektów biznesowych, wynikających ze stosowania informatyki;
- Zapewnienie wyższego poziomu usług;

- Uzyskanie możliwości dopasowywania skali działania bez ponoszenia nakładów inwestycyjnych.

Jednocześnie jednak, w opracowaniu, zatytułowanym „Shatter the Eight Myths of Outsourcing”, Gartner przestrzega przed uproszczonym, a nawet błędnym pojmowaniem niektórych aspektów outsourcingu. Są to:

- Rozproszone inicjatywy outsourcingowe poszczególnych służb danej organizacji (efektem jest wiele niepowiązanych umów z wieloma dostawcami);
- Zakładanie, że poszczególne usługi i procesy nie są powiązane;
- Żądanie od dostawcy stosowania standardowych cen za indywidualne usługi specjalne;
- Zakładanie, że samo uzyskanie „dobrego dostawcy” rozwiązuje już sprawę zarządzania relacją outsourcingową;
- Traktowanie dostawcy w kategoriach „wroga”;
- Traktowanie outsourcingu jako jeszcze jednej, zwykłej usługi zewnętrznej;
- Traktowanie umowy outsourcingowej jako statycznej, zakładającej trwanie warunków występujących w momencie jej zawierania,
- Zakładanie, że z upływem czasu, drogą samego doświadczenia można nabyć umiejętność zarządzania umowami outsourcingowymi.

Zakończenie

Jak wszystkie dziedziny informatyki, również outsourcing usług informatycznych podlega stałemu rozwojowi form i metod. Kilka lat temu pewną popularność zyskało udostępnianie, na odległość, usług całych gotowych systemów informatycznych, np. typu ERP. Forma ta, znana jako ASP (od *Application Service Provider*), nie rozwinęła się tak szeroko, jak tego oczekiwano. Zainteresowały się nią głównie małe i średnie przedsiębiorstwa, dla których oferta systemu „pod klucz” jest atrakcyjna, gdyż zdejmuje z nich konieczność organizowania całości we własnym zakresie, wymaga jednak dostosowania się do związanych z tym wymogów i rygorów.

Najnowszą odmianą tego rodzaju usług, mających wiele cech outsourcingu, jest tzw. Software as a Service (SaaS), w ramach której oferuje się - na odległość, podobnie, jak w przypadku modelu ASP - usługi gotowego oprogramowania. Różnica ta polega na tym, że oprogramowanie to może pochodzić, we fragmentach, od różnych dostawców i cechuje się większą granularnością (niewielkie moduły-funkcje). W przeciwieństwie do systemów w modelu ASP, do korzystania z takich usług z założenia ma wystarczać przeglądarka internetowa na komputerze użytkownika.

Coraz popularniejszy staje się też outsourcing całych procesów biznesowych (Business Process Outsourcing - BPO), którego niewidoczną, bo występującą w tle, częścią jest także obsługa informatyczna.

Autor: Bogdan Pilawski