

Małgorzata Sobińska

OFFSHORING USŁUG INFORMATYCZNYCH

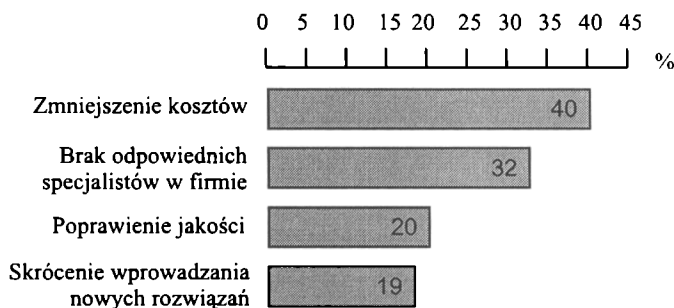
1. Wstęp

Dynamika zmian społecznych, politycznych i gospodarczych ostatnich lat spowodowała ogromną zmianę w sposobie myślenia i funkcjonowania organizacji. Kapitał, bogactwa naturalne czy zasoby ludzkie przestały być podstawowym zasobem gospodarczym. Na pierwsze miejsce wysunęła się wiedza. To ona będzie decydować, a nawet już decyduje o sukcesach jednej firmy i porażkach innej. Jest to zasób, który pozwala na rozwój i doskonalenie pozostałych zasobów organizacji.

Teoretycy zarządzania twierdzą, że inwestycje w aktywa intelektualne przynoszą dziś znacznie większe korzyści niż inwestycje w aktywa materialne. Na ogromny wzrost znaczenia wiedzy w gospodarce wpłynęły zmiany związane z dynamicznym rozwojem technologii informatycznej i technik telekomunikacyjnych. Ponadto organizacje zaczęły dostrzegać potrzebę wchodzenia w związki z innymi podmiotami w celu tworzenia nowych wartości. Wiedza przedsiębiorstw, w coraz większym stopniu powiązana w sieć z wiedzą innych podmiotów, stwarza korzystną sytuację dla wszystkich włączonych w sieć organizacji, ponieważ będąc przedmiotem wymiany w sieci, jest znacznie potężniejsza niż wiedza skrywana [Galant 2005, s.133]. Zauważa się dynamiczny rozwój koncepcji organizacji – sieci, której idea polega na koncentrowaniu w sobie jedynie podstawowych umiejętności dających przewagę konkurencyjną i „wypychaniu” na zewnątrz organizacji wszystkich czynności, które można wykonać gdziekolwiek na świecie taniej i lepiej. Równolegle z rozwojem tej koncepcji wzrasta znaczenie outsourcingu polegającego na powierzaniu części zadań firmom z zewnątrz, w tym także firmom zagranicznym. Właściwe strategiczne podejście do zarządzania współpracą outsourcingową może sprawić, że wartość dodana z takiej relacji wyniesie 30-50%.

Obecnie outsourcing przybiera wiele form, z których najbardziej popularny jest outsourcing technologii informatycznej (ITO – Information Technology Outsourcing) i outsourcing procesów biznesowych (BPO – Business Process Outsourcing) [http://www.sourcingmag.com/dictionary/Knowledge_transfer-104.htm]. Dominu-

jącymi firmami outsourcingowymi w sektorze IT na rynku globalnym są: IBM, EDS, CSC, HP, ACS, Accenture i Capgemini. Głównymi motywami skłaniającymi firmy do korzystania z usług outsourcingowych są: dążenie do zmniejszenia kosztów, brak odpowiednich specjalistów, dążenie do poprawienia jakości oraz skrócenie czasu wprowadzania nowych rozwiązań (rys. 1).



Rys. 1. Motywy outsourcingu

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Gabryszak 2006, s. 42].

Szczególnym typem outsourcingu jest tzw. offshoring, oznaczający wykonywanie zleczanych funkcji za granicą. Niniejszy artykuł przybliży koncepcję offshoringu jako ciekawej odmiany outsourcingu, a szczególny nacisk zostanie położony na ukazanie motywów, ryzyka i problemu transferu wiedzy w tej formie zlecenia usług.

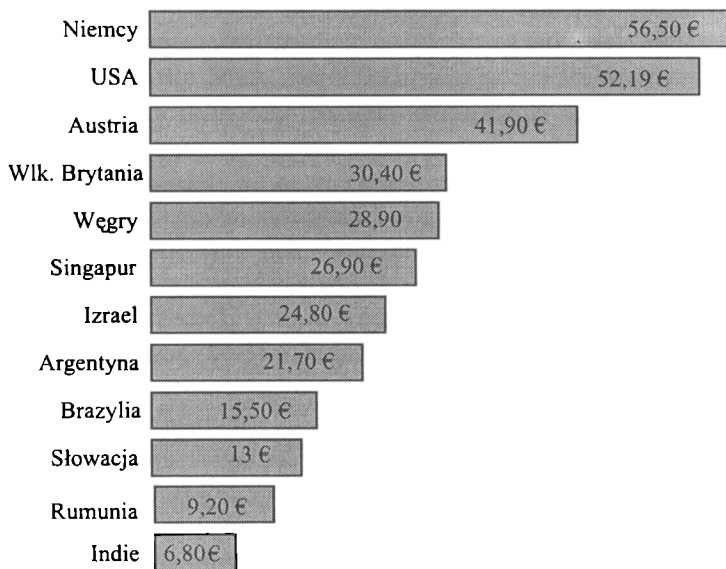
2. Istota i motywy offshoringu informatycznego

Powierzenie wykonywania części zadań firmom zagranicznym jest działaniem mającym na celu przede wszystkim obniżkę kosztów robocizny. Rzadziej powodem offshoringu są: chęć wejścia na nowe rynki, wykorzystywanie utalentowanej siły roboczej niedostępnej na rynku lokalnym czy omijanie regulacji prawnych uniemożliwiających rozwijanie pewnego typu działalności w kraju. Preferowanym przez firmy, zwłaszcza ze Stanów Zjednoczonych, miejscem lokowania produkcji towarów stały się Chiny, które czynią starania również w kierunku zdobycia pozycji dostawcy usług. Ostatnio każdego roku w Chinach edukację kończą tysiące inżynierów oprogramowania znających język angielski.

Obecnie ulubionym przez amerykańskie i europejskie organizacje miejscem offshoringu usług, zwłaszcza w dziedzinie oprogramowania, są Indie. Stało się to możliwe dzięki regulacjom prawnym poczynionym już w latach siedemdziesiątych, a potem dzięki powszechnemu dostępowi do sieci Internet, pozwalającemu

na wykonywanie pracy opartej na technologii informatycznej pozornie wszędzie, nawet w Indiach [http://www.sourcingmag.com/dictionary/Knowledge_transfer-104.htm]. W ostatnich latach również Polska, Rosja, Czechy i Irlandia stały się popularnymi miejscami offshoringu określonego rodzaju usług. Świadczy o tym m.in. wybudowanie przez Hewlett-Packard w połowie lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku Centrum Przetwarzania Danych (Data Center) pod Warszawą. Z kolei Filipiny, z wysokim poziomem edukacji i kulturowymi powiązaniem ze Stanami Zjednoczonymi, stały się ulubionym miejscem lokowania usług typu call center (centrów kontaktu telefonicznego).

Typowymi zadaniami powierzanymi specjalistom zagranicznym w ramach offshoringu informatycznego jest opracowywanie programów komputerowych (tzw. *Software programming*). Różnice w płacach inżynierów zajmujących się tego typu zadaniami można łatwo zauważyć na rys. 2.



Rys. 2. Szacunki przeciętnych kosztów pracy inżynierów programistów w przeliczeniu na jedną godzinę pracy w 2001 r.

Źródło: [Gabryszak 2006, s. 43].

Innymi usługami offshoringowymi są: zarządzanie procesami administracyjno-kadrowymi, procesami biznesowymi, rozliczeniami finansowymi oraz świadczenie usług biurowych.

Według niektórych szacunków, offshoring informatyczny może spowodować obniżkę kosztów nawet 40-50% [Gabryszak 2006, s.43]. Ponadto często przyspiesza on realizację wielu projektów i ułatwia zarządzanie procesami biznesowymi.

3. Ryzyko offshoringu

Offshoring, podobnie jak każde inne przedsięwzięcie podejmowane przez organizację, nie oznacza, niestety, samych korzyści. Może on wpłynąć na znaczną poprawę konkurencyjności organizacji, lecz korzystanie z usług zewnętrznych dostawców wiąże się z pewnymi rodzajami ryzyka. Najważniejsze aspekty, które powinna wziąć pod uwagę firma decydująca się na offshoring to [http://searchcio.techtarget.com/originalContent/0,289142,sid19_gci950602,00.html]:

- **Oczekiwanie redukcji kosztów.** Zazwyczaj kierownictwo spodziewa się znacznych oszczędności, biorąc pod uwagę jedynie koszty robocizny, natomiast nie bierze pod uwagę ukrytych kosztów i różnic w modelach operacyjnych. W rzeczywistości większość organizacji osiąga oszczędności na poziomie 15-25% w pierwszym roku współpracy, a po dwóch, trzech latach – na poziomie 35-40%, w miarę uczenia się i wypracowywania lepszego modelu współpracy.

- **Bezpieczeństwo i ochrona danych.** Firmy z branży informatycznej bardzo wnikliwie oceniają, jak silne są zabezpieczenia stosowane przez dostawców usług i czy dostawcy są w stanie sprostać wymaganiom przed nimi stawianym. Mimo że większość zagranicznych dostawców posiada imponujące systemy ochrony danych, ryzyko naruszenia bezpieczeństwa w ramach współpracy międzynarodowej jest z natury wyższe, a co za tym idzie, wymagania związane z bezpieczeństwem danych muszą być dobrze zdefiniowane i udokumentowane.

- **Utrata wiedzy biznesowej.** Większość firm informatycznych posiada wiedzę związaną z rozwijanymi aplikacjami, czasami mogącą stanowić o ich przewadze konkurencyjnej. Dlatego też organizacje branży IT muszą bardzo ostrożnie podejść do decyzji o wydzielaniu pewnych funkcji czy usług na zewnątrz.

- **Niedotrzymanie warunków umowy.** Powszechnym błędem organizacji informatycznych jest brak planu na wypadek niedotrzymania warunków kontraktu przez dostawcę. Mimo że sytuacja, w której dostawca nie wykona zamawianej usługi w ramach outsourcingu, występuje bardzo rzadko, to jednak pojawia się i organizacja powinna ocenić jej implikacje. Wysokie ryzyko może odstraszyć od outsourcingu, zmienić strategię outsourcingową organizacji (np. z korzystania z usług jednego dostawcy na korzystanie z usług wielu dostawców) lub skierować organizację w stronę outsourcingu (gdy dostawca posiada zdolność do ograniczania ryzyka). Analiza ryzyka jest procesem wysokiej wagi.

- **Zakres kontraktu.** Każda umowa outsourcingowa zawiera pewne założenia i nigdy nie jest to umowa o sztywno ustalonej cenie usług. Jeśli cena faktycznie wykonywanej usługi różni się od tej przewidywanej w umowie, klient płaci różnicę. Większość projektów zmienia się w 15-20% w czasie swojego cyklu rozwoju.

- **Regulacje rządowe.** Organizacje chcące korzystać z offshoringu powinny się upewnić, czy zagraniczny dostawca stosuje się do obowiązujących regulacji.

- **Kultura.** Kierownicy odpowiedzialni za współpracę outsourcingową muszą dobrze ocenić różnice kulturowe i ich wpływ na rodzaj i jakość wykonywanej

przez zagranicznego dostawcę pracy. Na przykład organizacja decydująca się na otworzenie anglojęzycznego call center w Indiach, musi zdawać sobie sprawę, że różnice w wymowie i akcencie „obcych” pracowników będą ogromne. Również różnice religijne, moda, normy i zachowania społeczne czy nawet sposób odpowiadania na pytania mogą okazać się istotne z punktu widzenia klienta. Z tego też powodu wielu wiodących dostawców posiada specjalne programy edukacyjne, które mają przyczyniać się do zmniejszenia ryzyka wynikającego z różnic kulturowych współpracujących organizacji.

- **Fluktuacja kadr.** Gwałtowny wzrost popularności offshoringu wykreował dynamiczny rynek pracy m.in. w Bangalore, w Indiach. Kluczowy personel firm wykonujących zlecenia zagranicznych korporacji jest często poszukiwany do nowych projektów i ryzyko rekrutacji tych pracowników przez innych dostawców jest bardzo duże. Oczywiście, ciężar i koszt takiej fluktuacji kadr zazwyczaj ponosi organizacja, która poświęca czas na szkolenie nowej osoby.

- **Transfer wiedzy.** Czynniki powodującymi niechęć do dzielenia się wiedzą na poziomie zarządzania wiedzą pomiędzy organizacjami współpracującymi są m.in. [Sobińska 2005, s. 252-254]: język, różnice narodowościowe, obawa przed utratą pozycji na rynku, ochrona własnych rozwiązań, dystans, brak czasu na budowanie zaufania pomiędzy współpracującymi podmiotami. Wielu zagranicznych dostawców korzysta z wideo-konferencji, aby poprawić skuteczność transferu wiedzy. Dodatkowo fluktuacja kadr nakłada na organizację obowiązek przekazywania niezbędnej wiedzy nowym członkom zespołu. Trzeba jednak pamiętać, że organizacja, która będzie chciała rozwiązać problem dzielenia się wiedzą na poziomie współpracy z zewnętrznymi, a zwłaszcza odległymi terytorialnie i kulturowo dostawcami, musi najpierw pokonać przeszkody w przekazywaniu wiedzy wewnątrz organizacji.

4. Zakończenie

Najlepsze praktyki pokazują, że bez udanego zarządzania relacjami z dostawcą już na etapie planowania współpracy koszty, które ma redukować outsourcing, mogą być bardzo szybko zastąpione przez koszty błędów spowodowanych niewłaściwą analizą motywów i ryzyka współpracy outsourcingowej oraz kosztami błędów w transferze wiedzy powtarzanymi przez organizację podczas trwania kontraktu. Organizacje, które zdecydowały się na outsourcing lub offshoring, są skazane na dzielenie się z dostawcą danymi, technologiami, procedurami czy innymi materiałami. W wielu tradycyjnie funkcjonujących organizacjach procesy dzielenia się wiedzą nie przebiegają prawidłowo, dlatego też aspekt ten powinien być szczególnie mocno brany pod uwagę w sytuacji, kiedy organizacja ma dzielić się wiedzą z ludźmi z innego regionu świata, o często odmiennej kulturze, języku i z innej strefy czasowej. Nieumiejętne zarządzanie kapitałem intelektualnym we współpracy outsourcingowej (w tym offshoringowej) może szybko doprowadzić do

niepowodzenia kontraktu. Natomiast wysiłek włożony w doskonalenie współpracy z dostawcą i dzielenie się wiedzą często ma olbrzymi wpływ na redukcję kosztów i wzrost jakości dostarczanych usług.

Literatura

- Gabryszak R., *Outsourcing w sektorze IT*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 1.
- Galant V., *Wiedza w sieciowych korporacjach*, [w:] *Nowoczesne technologie informacyjne w zarządzaniu*, red. E. Niedzielska, H. Dudycz, M. Dyczkowski, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1081, AE, Wrocław 2005.
- Grudzewski W. M., Hejduk I., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004.
- Kierner A., *Kultura pracy i komunikacji*, „Computerworld” nr 13/617, 30 marca 2004.
- Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002.
- Milo(wy) krok w informatykę, „Computerworld” nr 47/698, 20 grudnia 2005.
- Perechuda K., *Drgająca dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwach sieciowych*, [w:] *Efektywność źródłem bogactwa narodów*. Materiały z ogólnopolskiej konferencji naukowej Piechowice. 19-21 stycznia 2004, AE, Wrocław 2004.
- Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Sobińska M., *Korzyści, koszty i ryzyko outsourcingu systemu informacyjnego*, [w:] *Materiały konferencyjne/Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu* nr 861, Wrocław 2000.
- Sobińska M., *Outsourcing informatyczny a zarządzanie wiedzą*, [w:] *Nowoczesne technologie inwestycyjne w zarządzaniu*, red. E. Niedzielska, H. Dudycz, M. Dyczkowski, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1081, Wydawnictwo AE, Wrocław 2005.
- Sobińska M., *Outsourcing jako nowoczesna koncepcja zarządzania działalnością informatyczną*, [w:] *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu* nr 1027, AE, Wrocław 2004.

INFORMATION TECHNOLOGY OFFSHORING

Summary

The article describes one of the types of information technology outsourcing – offshore outsourcing. The aim of the article is to present the motives, risks and knowledge transfer in offshoring. The challenges of outsourcing become especially acute when the work is being done in a different country (offshored), since that involves language, cultural and time zone differences.

Dr Małgorzata Sobińska jest adiunktem w Katedrze Zarządzania Informacją i Wiedzą Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, e-mail: malgorzata.sobinska@ae.wroc.pl.