

Małgorzata Sobińska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: malgorzata.sobinska@ue.wroc.pl

**ZARZĄDZANIE OUTSOURCINGIEM IT
W PRZEDSIĘBIORSTWACH DZIAŁAJĄCYCH
W POLSCE – PROBLEMY I WYZWANIA**

**TRENDS IN IT OUTSOURCING MANAGEMENT
IN COMPANIES OPERATING IN POLAND –
PROBLEMS AND CHALLENGES**

DOI: 10.15611/ie.2015.3.07

JEL Classification: M15

Streszczenie: Rozwój modeli sourcingowych w obszarze IT w warunkach postępującej globalizacji i postępu technologicznego stanowi wyzwanie zarówno dla praktyki, jak i teorii. Publikacja dotyczy zasad i praktyk związanych z pozyskiwaniem zasobów IT i zarządzaniem sourcingiem IT w Polsce – kraju słabo reprezentowanym w światowej literaturze outsourcingu IT. Zbyt mało badań dotyczy strategicznego uzasadnienia decyzji sourcingowych w obszarze IT, wynikających z nich wyzwań oraz potencjalnych lub rzeczywistych skutków takich decyzji. W artykule podjęto próbę identyfikacji najbardziej problematycznych i krytycznych aspektów skutecznej współpracy z dostawcami usług IT. Wyniki pilotażowych badań przeprowadzonych w wybranych przedsiębiorstwach działających w Polsce zostały przeanalizowane na podstawie wniosków płynących z obszernej empirycznej literatury outsourcingu.

Słowa kluczowe: modele sourcingu, sourcing IT, zarządzanie IT, współpraca.

Summary: The paper includes the recapitulation and critical analysis of the results of a pilot study of IT outsourcing management processes in selected industrial enterprises operating in Poland. Development of IT sourcing models in the context of ongoing globalization and technological progress is a challenge for both practice and theory. The publication concerns the principles and practices associated with the acquisition of IT resources and the management of IT sourcing in Poland – a country poorly represented in the literature. Little research has been conducted on the strategic rationale behind IT sourcing decisions, the resulting challenges and the potential or actual consequences of such decisions. The article tries to identify the most problematic and critical factors for effective cooperation with suppliers of IT services. The results were analyzed on the basis of the broad empirical outsourcing literature.

Keywords: sourcing models, IT sourcing, management of IT, cooperation.

*Jeśli w biznesie ciągle używasz tych samych metod,
których używałeś wczoraj,
nie możesz spokojnie myśleć o jutrze.*

Nelson Jackson

1. Wstęp

Przedsiębiorstwa działające w warunkach globalnej konkurencji i dynamicznych zmian technologicznych są zmuszone do ciągłej optymalizacji i racjonalizacji działań związanych z pozyskiwaniem, utrzymywaniem i rozwijaniem zasobów IT. Z jednej strony muszą zapewniać sobie elastyczny dostęp do coraz nowszych, lepszych technologii, a co za tym idzie – do wysoko wykwalifikowanych specjalistów IT, z drugiej – muszą bardzo uważać, by nie dopuścić do nadwyżek siły roboczej i sprzętu, co spowoduje zbędne koszty. W książce *Nowa era innowacji* C. Prahalad i M. Krishnan sugerują, że w celu rozwoju i utrzymania przewagi konkurencyjnej firmy powinny się skupić na tym, co jest osiągalne na rynku, i wykorzystywać innowacje opracowane przez inne firmy – zarówno międzynarodowych liderów, jak i małe, początkujące podmioty. Aktualnie dostęp do zasobów: pracy, kapitału i technologii, wyraźnie wykracza poza granice fizyczne i prawne poszczególnych przedsiębiorstw. Dzisiejsze zasoby są globalne, dlatego główny nacisk, zdaniem C. Prahalada i M. Krishnana, należy położyć na dostęp i wpływy, a nie na własność i kontrolę [Prahalad, Krishnan 2010, s. 31].

Działanie, w drodze którego praca jest kontraktowana lub delegowana do zewnętrznej lub wewnętrznej jednostki, która fizycznie może być zlokalizowana w dowolnym miejscu na świecie, nazywane jest *sourcingiem* [Oshri, Kotlarsky, Willcocks 2011, s. 2]. *Outsourcing* jest pojęciem węższym i oznacza działanie, na skutek którego praca jest delegowana do firmy zewnętrznej.

Jak wynika z badań, działy IT współczesnych organizacji są coraz bardziej uzależnione od usług zewnętrznych dostawców sprzętu, oprogramowania, telekomunikacji, cloud computingu itp. Do końca 2013 r. wartość kontraktów globalnego *sourcingu* dotyczącego procesów biznesowych i usług IT wynosiła około 648 miliardów USD (BPO – 304 mld USD, ITO – 344 mld USD), a na koniec 2014 r. przekroczyła 700 mld USD. Szacuje się, że rynek ten będzie rósł o ok. 4,8% rocznie do końca 2018 r., na co będzie wpływać coraz większe zainteresowanie *outsourcingiem*, pojawienie się nowych usług i nowych lokalizacji świadczenia usług. Przychody z *offshore outsourcingu* w 2013 r. przekroczyły 100 mld USD i można szacować ich wzrost na poziomie 8-12% rocznie w okresie 2013-2018. W tym samym czasie, mimo rosnącej popularności IT *sourcingu*, satysfakcja z tego typu współpracy pozostaje na względnie niskim poziomie [Sobińska, Willcocks 2015].

Celem głównym artykułu będzie identyfikacja najbardziej problematycznych i krytycznych aspektów skutecznej współpracy z dostawcami usług IT przedsiębiorstw działających w Polsce na tle wyników badań prezentowanych w obszernej światowej literaturze empirycznej dotyczącej outsourcingu IT.

2. Uzasadnienie badań

Polska (polskie firmy – dostawcy outsourcingu) zaczyna się wyróżniać na światowym rynku dostawców outsourcingu (outsourcerów). Wiele czynników, a wśród nich: konkurencyjne stawki za pracę, wysoka jakość świadczonych usług, szerokie zasoby wykształconych kadr, dobra znajomość języków obcych, podobna mentalność i krąg kulturowy czy funkcjonowanie w europejskiej strefie czasowej, sprawiają, że firmy z zachodu Europy chętnie korzystają z polskich zasobów i umiejętności i powierzają coraz bardziej skomplikowane zadania wykonawcom z Polski. Jak zauważa A. Mielczarek, krajowe centra usług wykonują coraz bardziej zaawansowane procesy, łącznie z tymi wymagającymi wiedzy eksperckiej. Przestały one być jedynie ośrodkami wsparcia, realizującymi proste transakcje, ale stały ekspertami doradzającymi największym światowym firmom, pomagającymi w optymalizowaniu ich biznesu. Polacy obsługują firmy z listy Fortune 500, z największych światowych giełd, z Wall Street na poziomie ważnych strategicznych operacji. Polską specjalizacją staje się obsługa procesów finansowo-księgowych, IT oraz działalność badawczo-rozwojowa (ośrodki B+R i informatyczne). Swoje centra usług mają w Polsce takie największe instytucje bankowe i finansowe, jak: UBS, ING, BNP Paribas, HSBC, Deutsche Bank, Credit Suisse, Citibank, RBS, UniCredit, Santander czy Nordea. Korzyści dla banków inwestycyjnych płynące z delegowania części zadań do zespołów ulokowanych w Polsce można zaobserwować również w przypadku usług IT. Sprawne procesowanie danych, ich opracowanie i dogłębna analiza stanowią źródło przewagi konkurencyjnej na rynku bankowym, a Polskę postrzega się jako lokalizację gwarantującą usługi zespołów prezentujących wiedzę informatyczną na wysokim poziomie [Mielczarek 2013a, s. 15].

Systematycznie rośnie więc zapotrzebowanie na usługi z obszaru outsourcingu IT (ITO – *Information Technology Outsourcing*) oraz BPO (*Business Process Outsourcing* – outsourcing procesów biznesowych) i mimo że nadal głównym powodem, dla którego klienci decydują się na współpracę z dostawcami, są oszczędności, znaczenia nabiera również jakość usług.

Z badania „Dojrzałość outsourcingowa polskich przedsiębiorstw” wynika, że już 93% firm działających w Polsce i zatrudniających co najmniej 50 osób w ten sposób ułatwia sobie funkcjonowanie, zlecając nie tylko procesy, np. szkolenia czy transport, ale także te bardziej zaawansowane, jak outsourcing informatyki (stosuje go 38% przebadanych firm) czy dystrybucji i logistyki (33,5%) [Mielczarek 2013b, s. 23].

Polska stała się liderem w sektorze *offshore* i *nearshore BPO*, ale warto się zastanowić, jak ta dojrzałość i kompetencje wpływają na decyzje outsourcingowe firm działających w Polsce.

Najnowsze wyniki badań przeprowadzonych na zlecenie Instytutu Outsourcingu (raport pt. Outsourcing w Polsce. Badanie trendów) wskazują, że czołowi przedstawiciele branży outsourcingowej w Polsce pozytywnie oceniają krajowy rynek usług biznesowych. Postrzegają go jako dojrzały, stabilny, stale rozwijający się i mający znaczny potencjał. Zainteresowanie outsourcingiem wzrasta wraz z popularyzacją wiedzy na temat wykorzystania nowoczesnych narzędzi i modeli zarządzania przedsiębiorstwem. Wciąż jednak zachodzi potrzeba podjęcia działań edukacyjnych w celu zwiększania świadomości korzyści wynikających ze współdziałania z profesjonalnymi partnerami, a także mających na celu zmniejszanie obaw dotyczących tego typu współpracy.

Najwięksi dostawcy outsourcingu w Polsce mówią o nowej „pokryzysowej” rzeczywistości, którą cechują stały wzrost, ale także duże, krótkoterminowe wahania. Do największych wyzwań dla czołowych firm sektora IT i BPO w Polsce należy zmaganie się z wciąż jeszcze powszechnym traktowaniem outsourcingu jako środka do cięcia kosztów, a nie zwiększania efektywności.

Rynek polski (klienci outsourcingu) wydaje się wciąż dojrzewać do trwałej, opartej nie tylko na korzyściach finansowych współpracy outsourcingowej [Sobińska 2015]. Zainteresowanie firm nowoczesnymi rozwiązaniami outsourcingowymi jest nadal dość niskie. Strach przed nieznanym i chęć unikania ryzyka są często zbyt silne i uniemożliwiają przedsiębiorstwom nawet rozważanie nowoczesnych rozwiązań w zakresie współpracy z dostawcami usług IT, dlatego uzasadniona wydaje się potrzeba dalszych badań zarówno nad skutecznością i efektywnością kosztową nowoczesnych rozwiązań sourcingowych, jak i nad doskonaleniem zarządzania relacjami z dostawcami usług outsourcingowych IT.

W niniejszym artykule dokonana zostanie próba określenia trendów i oceny mocnych i słabych stron zarządzania relacjami outsourcingowymi w obszarze IT w polskich przedsiębiorstwach oraz wskazania korzyści płynących z bardziej skutecznych metod zarządzania na tle badań prezentowanych w obszernej światowej literaturze empirycznej dotyczącej outsourcingu. Artykuł prezentuje wnioski z badań pilotażowych przeprowadzonych na grupie dwudziestu czterech losowo wybranych przedsiębiorstw branży przemysłowej funkcjonujących w Polsce¹.

3. Badania dotyczące outsourcingu IT – przegląd literaturowy

W światowej literaturze outsourcingu IT dokonywano już kilku znaczących przeglądów dotyczących outsourcingu IT. Można do nich zaliczyć m.in. prace: J. Dibberna i in. [2004]; J. Fjermestada i J. Saitta [2005], V. Mahnke'a i in. [2005], M. Lacity i in. [2010], M. Lacity i in. [2011]. Dwie ostatnie z wyróżnionych publikacji zasługują na

¹ Wyniki badań były szerzej prezentowane w artykułach *Dojrzałość sourcingowa przedsiębiorstw w obszarze IT – wnioski z badań pilotażowych* [Sobińska 2016] oraz *Information technology outsourcing in Poland – management trends and performance* [Sobińska, Willcocks 2015].

szczególną uwagę, ponieważ wykorzystują tę samą metodę, co sprawia, że wyniki badań dotyczące outsourcingu IT i BPO mogą być łatwo porównywane. W pierwszej z nich M. Lacity i in. [2010] przeanalizowali 741 wyników badań na temat czynników wpływających na decyzje ITO i wyniki ze 164 artykułów empirycznych opublikowanych w latach 1992 i 2010. W drugiej publikacji M. Lacity i in. [2011] przeanalizowali 615 wyników badań na temat czynników determinujących decyzje BPO i wyniki z 67 artykułów empirycznych opublikowanych w latach 1996 i 2011. Efekty badań dotyczące zarówno IT outsourcingu, jak i BPO wykazały, że główne kategorie czynników determinujących decyzje i efekty outsourcingu IT i procesów biznesowych były podobne. Stwierdzono, że decyzje dotyczące zarówno IT, jak i procesów biznesowych były zależne od takich szerokich kategorii motywacji sourcingowych, jak np.: redukcja kosztów i dostęp do umiejętności, atrybuty transakcji (np. krytyczność usługi) czy atrybuty firmy będącej klientem (np. dotychczasowa wydajność). Główne różnice występowały na poziomie poszczególnych zmiennych niezależnych w każdej szerokiej kategorii.

Lacity i in. dokonali również przeglądu rezultatów badań dotyczących efektów outsourcingu, takich jak: identyfikacja czynników wpływających na satysfakcję klienta, jakość usług czy wpływ na biznes. Na tej podstawie stwierdzili, że efekty outsourcingu były zdeterminowane przez podobne kategorie niezależnych zmiennych: atrybuty transakcji (np. niepewność), zarządzanie umowne (np. szczegóły kontraktu), zarządzanie relacyjne (np. dzielenie się wiedzą), możliwości/potencjał firmy będącej klientem (np. umiejętność zarządzania relacjami z dostawcami) oraz możliwości/potencjał firmy będącej dostawcą (np. zarządzanie zasobami ludzkimi). Również w przypadku tych badań najistotniejsze różnice pojawiły się na poziomie poszczególnych zmiennych niezależnych w każdej szerokiej kategorii [Sobińska, Willcocks 2015].

4. Pytania badawcze i metodyka badań

Przegląd literatury, a szczególnie badania prowadzone przez L. Willcocksa, M. Lacity czy I. Oshriego, skłaniają do postawienia kilku kluczowych pytań w polskim kontekście, a mianowicie:

- Czy i jakie modele sourcingowe w obszarze IT wybierają przedsiębiorstwa funkcjonujące w Polsce?
- Jakie są najważniejsze motywy decyzji sourcingowych?
- Jakie procesy podejmowania decyzji stosują/realizują firmy działające w Polsce?
- Kto (jaki personel) jest zaangażowany w proces sourcingu?
- Jak wygląda etap przygotowywania umowy/kontraktu?
- Które modele sourcingowe są postrzegane jako najbardziej ryzykowne?
- Jak wygląda zarządzanie kooperacją z zewnętrznymi dostawcami (jakie metody/narzędzia są wykorzystywane)?
- Jak zarządza się relacją i rozwiązywaniem problemów?

- Czy sourcing IT przynosi oczekiwane rezultaty?
- Jakie są motywy zerwania/zakończenia kontraktu?
Ponadto badanie miało pozwolić na weryfikację czterech założeń wynikających z przeglądu praktyk w zakresie outsourcingu IT:
- Większość organizacji wykorzystuje jakąś formę sourcingu IT [Oshri, Kotlarsky, Willcocks 2015].
- Współczesnym organizacjom często brakuje wiedzy i umiejętności niezbędnych do właściwego zarządzania outsourcingiem IT, o czym świadczą liczne błędy obserwowane na różnych etapach procesu: od formułowania oczekiwań i celów do monitorowania współpracy i oceny efektów outsourcingu IT [Cullen, Lacity, Willcocks 2014].
- Współpraca outsourcingowa w obszarze IT wymaga systematycznego zarządzania, monitorowania i skutecznej komunikacji między współpracującymi stronami [Willcocks, Cullen, Craig 2011; Lioliou i in. 2014].
- Zaufanie jest warunkiem wstępnym skutecznej wymiany wiedzy między stronami umowy outsourcingowej [Cullen, Lacity, Willcocks 2014].

Badanie zaprojektowano na potrzeby analizy i oceny procesu zarządzania relacjami sourcingowymi w obszarze IT w przedsiębiorstwach działających w Polsce. Głównym celem było sformułowanie roboczych hipotez, które mogłyby być wykorzystane w dalszych badaniach dotyczących modeli sourcingowych w sferze IT.

Dane zebrano w drodze wywiadu bezpośredniego, rozmów telefonicznych i ankiet elektronicznych, w zależności od preferencji respondentów. Obszerny kwestionariusz, składający się z 55 pytań zamkniętych, miał zapewnić rzetelne i dostatecznie szczegółowe informacje do analizy. Dane byłyby trudne do uzyskania z użyciem innych metod. Na prośbę firm będących respondentami nazwy badanych organizacji nie zostały ujawnione.

5. Podsumowanie wyników badań

Wyniki badań można podsumować w dwóch kategoriach: negatywnych i pozytywnych.

Analiza wyników wykazała, że większość badanych organizacji nie jest jeszcze gotowa do nawiązania współpracy outsourcingowej w celu uzyskania korzyści w zakresie innowacji i nadal nie dostrzega potencjału oferowanego przez nowe modele sourcingu w obszarze IT. Najważniejsze problemy i wyzwania w tym zakresie to:

- Motywacja do outsourcingu usług/zadań IT – wiedza na temat korzyści i ryzyka implementacji różnych modeli sourcingu/outsourcingu nie jest wysoka.
- Proces podejmowania decyzji – stosowanie odpowiednich narzędzi i zasobów, aby wspierać optymalne decyzje dotyczące outsourcingu, jest bardzo często niewystarczające.
- Zaangażowanie kadry kierowniczej (i innych osób) w całym przebiegu procesu outsourcingu najczęściej ogranicza się tylko do wybranych faz (brak stałego

zaangażowania). Ten problem występuje w całym cyklu życia outsourcingu: od tworzenia strategii i określania celów, przez przygotowanie umowy (w szczególności stosowanie i egzekwowanie umów SLA (*Service Level Agreements* – dotyczących definiowania standardów usług IT), przez ciągłą komunikację i budowanie partnerskich relacji z dostawcami w celu monitorowania i oceny jakości usług.

- Kwestia zaufania – wysoki poziom zaufania jest niezbędny do uzyskania i utrzymania prawidłowych relacji między partnerami outsourcingowymi. Strony (w badanych organizacjach) nie inwestują wystarczająco dużo w budowanie relacji i komunikacji, a poprzez to w budowanie zaufania oraz doskonalenie formalnego i nieformalnego zarządzania relacyjnego.

Do najważniejszych pozytywnych efektów zaobserwowanych w badanych firmach należą:

- Wysoki udział pracowników we wczesnych etapach procesu outsourcingu.
- Wystarczająca i właściwa komunikacja z pracownikami, których dotyczył proces outsourcingu.
- W większości przypadków odnotowano postrzeganie outsourcingu jako uzupełniającego/pomocniczego w stosunku do zadań delegowanych do wewnętrznego działu IT – w badanych firmach nie doszło do żadnych zwolnień w związku z decyzjami outsourcingowymi.
- Docenianie roli bezpośredniej komunikacji w rozwiązywaniu problemów pojawiających się w relacjach z dostawcami usług, choć może to być efekt braku zaplanowania/zorganizowania innych kanałów komunikacyjnych.
- Marginalny wpływ/udział negatywnych skutków outsourcingu (społecznych i ekonomicznych).

6. Analiza wyników na tle innych badań

W niniejszym punkcie omówione zostaną wybrane wyniki badań w zestawieniu z wynikami prezentowanymi w literaturze.

W literaturze outsourcingu wskazuje się często, że wyniki/efekty outsourcingu zależą od dziewięciu zestawów zmiennych, wśród których wymienia się [Sobińska, Willcocks 2015]:

- **Możliwości/kompetencje firmy-klienta** – według M. Lacity i in. [Lacity i in. 2016] ważnymi czynnikami wpływającymi na pozytywne efekty outsourcingu są: dobre przygotowanie klienta do outsourcingu i absorbowania zmian, a także jego zdolności/możliwości techniczne, metodyczne i w zakresie zarządzania zmianami. Wyniki badań wskazują na uchybienia czynione przez polskich klientów w wielu z tych obszarów, co oznacza, że są oni zbyt uzależnieni od kompetencji i decyzji usługodawców. W literaturze sugeruje się natomiast, że pewien zestaw kompetencji powinien być utrzymany wewnątrz firmy, aby możliwe było pełne wykorzystanie potencjału usługodawcy. Jest to ważne zagadnie-

nie, którego muszą się nauczyć polskie firmy, a także firmy będące klientami outsourcingu.

- **Charakterystykę firmy będącej klientem** – wydaje się, że wielkość firmy nie ma wpływu na wyniki outsourcingu IT. W odniesieniu do Polski wyniki badań wskazują na podobne cechy do tych, które można znaleźć w światowej literaturze empirycznej dotyczącej outsourcingu IT. Polscy klienci mają tendencję do awersji do ryzyka, wyznaczają skromne cele dla outsourcingu IT oraz mają tendencję do wykorzystywania outsourcingu raczej do celów operacyjnych niż strategicznych. Jest to w miarę dobra strategia dla średnich i małych przedsiębiorstw, natomiast jeśli polskie firmy chciałyby ustalić bardziej strategiczne cele dla outsourcingu i pójść w kierunku innowacji, koniecznie powinny budować swoje kompetencje w zakresie zarządzania outsourcingiem, aby takie strategiczne, ambitne decyzje nie miały negatywnych konsekwencji.
- **Możliwości/kompetencje firmy będącej dostawcą** – szersze badania wskazują wpływ kompetencji dostawców na wyniki outsourcingu. W omawianym badaniu polscy klienci nie zgłaszali istotnych problemów związanych z kompetencjami usługodawców – mając skromne cele w odniesieniu do outsourcingu, otrzymują dostateczny dostęp do usług, których potrzebują. Większe problemy pojawiały się w odniesieniu do zarządzania umową i zarządzania relacyjnego, ale te problemy wydają się raczej wynikać z nieprzygotowania klienta, a nie z niekompetencji dostawcy.
- **Charakterystykę firmy będącej dostawcą** – ponownie wielkość firmy nie wydaje się mieć wpływu na uzyskiwane wyniki [Lacity i in. 2016]. W polskim badaniu firmy będące klientami dobierały dostawców dopasowanych do ich wielkości, najprawdopodobniej biorąc pod uwagę ryzyko, że duży dostawca większy priorytet nada dużym kontraktom. Jest to polityka bardzo pragmatyczna, ale mająca potwierdzenie w szerszych badaniach.
- **Cechy transakcji** – w polskich uwarunkowaniach okazało się, że charakter outsourcingowanej pracy jest mniej skomplikowany, bardziej dojrzały i znormalizowany, więc klienci nie napotykają zbyt wielu problemów w tym wymiarze, mimo że ich praktyki w tworzeniu i monitorowaniu umów SLA wydawały się często niewystarczające. Organizacje powinny uczyć się konstruować lepsze systemy pomiarowe odnośnie do realizacji usług IT, zwłaszcza jeśli transakcje zlecane na zewnątrz stają się bardziej złożone.
- **Decyzje sourcingowe** – M. Lacity i in. [Lacity i in. 2016] podkreślają, że zarówno decyzje o offshoringu (przenoszeniu wykonywania usług do krajów odległych), jak i multisourcingu (zlecenie usług kilku dostawcom) mogą mieć pozytywne rezultaty. W Polsce klienci rzadko wykorzystują *offshoring*, ponieważ Polska ma dobrze rozwinięty rynek outsourcingu usług IT i sama stała się jedną z najlepszych światowych lokalizacji do świadczenia usług offshoringowych w obszarze IT i BPO. Polscy klienci przyjmują czasem rozwiązania multisourcingowe, ale są to raczej decyzje podejmowane *ad hoc*, nie są one wynikiem przemyślanej strategii. W niektórych przypadkach badania wskazywały, że firmy miały nawet zbyt wie-

lu dostawców (biorąc pod uwagę wielkość firmy), choć bardziej efektywne byłoby zmniejszenie liczby usługodawców zgodnie z zaleceniami wypływającymi z literatury empirycznej.

- **Charakterystykę kraju** (do którego przenosi się świadczenie usług IT) – w literaturze dotyczącej offshoringu dystans kulturowy jest zawsze określany jako czynnik ryzyka w kontekście efektów outsourcingu. Biorąc pod uwagę, że *offshoring* nie był powszechną praktyką w badanej próbie polskich przedsiębiorstw, można stwierdzić, że dystans kulturowy nie stanowił problemu dla firm będących respondentami.
- **Charakterystykę relacji** – według większości badań długość relacji ma niewielki lub żaden wpływ na efekty outsourcingu. Polskie firmy zawierają zwykle względnie krótkie kontrakty terminowe, które raczej nie są przerywane. Obserwuje się tendencję do przedłużania umów, a zarazem budowania długoterminowych relacji z dostawcami usług. W związku z tym może się okazać, że taka długoterminowa współpraca miała jednak związek z pozytywną oceną efektów outsourcingu przez polskich respondentów, rekompensując mniej skuteczne praktyki zarządzania, jakie zostały zauważone w badanych firmach.
- **Zarządzanie relacyjne** – w szerokich badaniach empirycznych outsourcingu IT stwierdzono silną pozytywną zależność zarządzania relacyjnego i efektów outsourcingu. Również pozytywny, chociaż mniejszy wpływ na wyniki miało zaufanie, dzielenie się wiedzą oraz dopasowanie klienta i dostawcy usług. W polskich warunkach słabości i ograniczenia występują we wszystkich tych wymiarach. Można to próbować wyjaśnić małą ważnością outsourcingu IT w codziennych działaniach badanych firm będących klientami i ingerowaniem/angażowaniem się w relacje z dostawcą dopiero w razie wystąpienia problemów operacyjnych, zakłócających działalność biznesową. Problemem, jaki wyłania się z literatury empirycznej, jest to, że brak zarządzania relacyjnego i nadmierne uzależnienie od relacji osobistych mogą utrudnić klientowi uzyskanie lepszej wydajności i innowacyjności od usługodawcy. Jest to kolejna kwestia, której polskie firmy, a także firmy działające w podobnych uwarunkowaniach gospodarczych powinny się nauczyć.

7. Wnioski

Wyniki badania pilotażowego dały podstawę do krytycznej oceny samego narzędzia – kwestionariusza ankiety, który zdaniem respondentów był zbyt obszerny i zawierał pytania o czasem zbyt wrażliwe/poufne kwestie. Niemniej jednak wyniki badań mogą stanowić dobrą bazę do konstruowania pewnych założeń i wyznaczania kierunków dalszych badań.

Rynek outsourcingu IT w Polsce wydaje się dobrze rozwinięty, co potwierdzają informacje o braku problemów w znalezieniu odpowiedniego dostawcy usług, a także relatywnie pozytywna ocena efektów współpracy. Problemy zgłaszano przede

wszystkim w zakresie zarządzania relacjami. Wydaje się, że mimo popularności outsourcingu (wiele firm współpracuje z więcej niż jednym dostawcą) i zgromadzonego doświadczenia i wiedzy wiele firm wciąż ma trudności z właściwym zarządzaniem relacjami z zewnętrznymi dostawcami usług IT. Może to wynikać z braku lub niedostatecznej liczby ważnych elementów, gwarantujących (lub przynajmniej zwiększających prawdopodobieństwo) skuteczną współpracę outsourcingową (takich jak np. korzystanie z dobrze zaprojektowanych umów SLA dotyczących poziomu usług dla zlecanych funkcji). Dlatego głównym celem przyszłych badań powinno być poszukiwanie skutecznych i kosztowo efektywnych metod i narzędzi służących poprawie i wzmocnieniu relacji klient–dostawca/dostawcy.

Wyniki badań mogą sugerować ogólną niedojrzałość badanych firm w obszarze sourcingu usług IT. Bezpośrednie wywiady z wybranymi przedstawicielami firm będących respondentami wykazały nieznaną niekórych z podstawowych pojęć z zakresu outsourcingu procesów i modeli biznesowych. Jest to kolejny dowód na to, że edukacja w tym zakresie jest wyzwaniem i może stanowić obszar do przyszłych badań.

Organizacje działające na polskim rynku wykorzystują już niektóre z dostępnych modeli sourcingu IT, ale należy zauważyć, że mają one tendencję do wykorzystania jedynie jego najbardziej podstawowych i najmniej ryzykownych form, takich jak outsourcing selektywny (częściowy). Przyszłe badania mogłyby zatem dotyczyć możliwości wykorzystywania pozostałych modeli sourcingu IT w różnorodnych warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw w Polsce.

W Polsce wybór dostawcy usług IT przebiega stosunkowo szybko i zazwyczaj bez jakiegokolwiek wsparcia specjalistycznymi instrumentami lub doradztwem zewnętrznym. Może to być związane ze wskazywanym już niskim poziomem zaufania do dostawców (firmy unikają bardziej zaawansowanych modeli współpracy, które oferują wzajemne korzyści obu stronom umowy). Innym wyjaśnieniem może być niechęć do inwestowania czasu, wysiłku i ponoszenia kosztów związanych z zarządzaniem tego typu relacjami. Intencją firm jest raczej minimalizowanie kosztów związanych z zadaniami/usługami IT i ich pozyskiwaniem. Z drugiej strony, firmy z dużym doświadczeniem w outsourcingu (zarówno klienci, jak i dostawcy) często sygnalizowały problemy ze znalezieniem właściwej firmy doradczej (oferującej specjalistyczne usługi w zakresie doradztwa z obszaru sourcingu IT). Można to wyjaśnić, z jednej strony, bardzo precyzyjnymi oczekiwaniami wobec takiej usługi, w szczególności w odniesieniu do bardziej zaawansowanych form współpracy i specyfiki nowych wyzwań, a z drugiej strony, brakiem wystarczającej wiedzy i kompetencji ze strony potencjalnych ekspertów konsultingowych, którzy nie mieli okazji do podejmowania takich wyzwań w swojej praktyce. W świetle tych uwag wybór nowoczesnych rozwiązań organizacyjnych i technologicznych, takich jak *cloud computing*, a nawet insourcing, może się okazać w polskim kontekście prawdziwym wyzwaniem i może być postrzegany przez klientów jako obciążony podwyższonym ryzykiem, powodując niechęć do ich implementacji.

Dlatego też kolejną istotną kwestią w polskim kontekście byłoby określenie aktualnego potencjału/kompetencji firm doradczych na polskim rynku BPO i IT oraz

ustalenie, jakie dodatkowe kompetencje są niezbędne w tych firmach, aby mogły one lepiej wspierać polskie przedsiębiorstwa w wyborze szerszego zestawu opcji sourcingowych w obszarze IT, w tym implementację ostatnich innowacji technologicznych, takich jak: *cloud computing*, technologie mobilne czy analityka biznesowa.

Literatura

- Cullen S., Lacity M., Willcocks L., 2014, *Outsourcing – All You Need To Know*, White Plume Publishing, Melbourne.
- Dibbern J., Goles T., Hirschheim R., Jayatilaka B., 2004, *Information systems outsourcing: A survey and analysis of the literature*, The Data Base for Advances in Information Systems, 35:4, Fall, s. 6-102.
- Fjermestad J., Saitta J. A., 2005, *A strategic management framework for IT outsourcing: A review of the literature and the development of a success factors model*, Journal of Information Technology Case and Application Research, 7 (3), s. 42-60.
- Lacity M., Khan S., Yan A., 2016, *Review of the empirical business services sourcing literature: An update and future directions*, Journal of Information Technology, w druku.
- Lacity M., Khan S., Yan A., Willcocks L., 2010, *A Review of the it outsourcing empirical literature and future research directions*, Journal of Information Technology, vol. 25, 4, s. 395-433.
- Lacity M., Solomon S., Yan A., Willcocks L., 2011, *Business process outsourcing studies: A critical review and research directions*, Journal of Information Technology, vol. 26, 4, s. 221-258.
- Lioliou E., Zimmermann A., Willcocks L., Gao, L., 2014, *Formal and relational governance in IT outsourcing: Substitution, complementarity and the role of the psychological contract*, Information Systems Journal, 24(6), s. 503-535.
- Mahnke V., Overby M., Vang J., 2005, *Strategic outsourcing of IT services: Theoretical stocktaking and empirical challenges*, Industry and Innovation, 12 (2), s. 1-49.
- Mielczarek A., 2013a, *Najtrudniej zacząć. Pierwsze kroki w outsourcingu procesów biznesowych*, Przegląd Outsourcingowy, nr 4.
- Mielczarek A., 2013b, *Outsourcing siłą napędową polskiej gospodarki*, Przegląd Outsourcingowy, nr 4. *Najnowsze wyniki badań Instytutu Outsourcingu*, <http://www.instytut-outsourcingu.pl/aktualnosci,najnowsze-wyniki-badan-instytutu-outsourcingu.html> (3.12. 2013).
- Oshri I., Kotlarski J., Willcocks L., 2011, *The Handbook of Global Outsourcing and Offshoring*, Second edition, Palgrave, London.
- Oshri, I., Kotlarsky, J., Willcocks L., 2015, *The Handbook of Global Outsourcing and Offshoring*, Third edition, Palgrave, London.
- Prahalad C.K., Krishnan M.S., 2010, *Nowa era innowacji*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa.
- Sobińska M., 2015, *Przewodnik sourcingu IT*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław.
- Sobińska M., 2016, *Dojrzałość sourcingowa przedsiębiorstw w obszarze IT – wnioski z badań pilotażowych*, artykuł w przygotowaniu, Zeszyty Naukowe UE w Katowicach.
- Sobińska M., Willcocks L., 2015, *Information technology outsourcing in Poland – management trends and performance*, Strategic Outsourcing: An International Journal, SO-10-2015-0024.R2.
- Willcocks L.P., Cullen S., Craig A., 2011, *The Outsourcing Enterprise*, Palgrave Macmillan, Basingstoke (UK).
- Willcocks L., Lacity M., Craig A., 2015, *South Africa's BPO Service Advantage: Becoming Strategic in the Global Marketplace*, Palgrave, London.