

# Outsourcing dla szefa IT – szansa czy zagrożenie?

Menedżer IT w nowej roli



**Czy to, co lepsze dla firmy, jest także korzystniejsze dla szefa IT? Outsourcing wielu kojarzy się z redukcją podległego zespołu i ograniczeniem pozycji w firmie. Ale można też inaczej postrzegać rozpoczęcie współpracy z outsourcerem. Kończy się „zabawa klockami”, do ręki dostajemy kierownicę i przyspieszamy. Także własny rozwój.**

## Taniej czy lepiej

Najczęściej wymienianym celem outsourcingu IT jest redukcja kosztów. Dopiero na dalszych miejscach wymienia się zapewnienie ciągłości działania biznesu czy uzyskanie stałego dostępu do eksperckich kompetencji usługodawcy.

Jednak coraz częściej outsourcing IT jest postrzegany jako szansa na poprawę wyników biznesowych i podniesienie konkurencyjności. Dzieje się tak za sprawą menedżerów IT, którzy zwracają uwagę na przyspieszające tempo innowacji technologicznych, którym niełatwo dotrzymać kroku.

Tymczasem, jak wynika z różnych badań, średnio aż 80-90% budżetów na IT pochłania bieżące utrzymanie infrastruktury informatycznej, a znacznie mniej przeznaczają się na działania rozwojowe, mające przełożenie na poprawę efektywności biznesu. Taka proporcja wyznacza rolę działów IT i ich szefów w firmie. Zarząd upatruje szansę na zwiększenie konkurencyjności w innych działaniach (np. we wprowadzeniu nowych produktów, przejęciach, rozbudowie sieci dystrybucji), a nie w wydatkach na IT.

Działy IT pełnią rolę służebną i „pomocniczą”. Częściej są wykonawcą zadań nakładanych przez biznes niż inicjatorem wdrożenia nowych, przydatnych dla biznesu narzędzi. Duże nakłady na infrastrukturę IT przy jednoczesnym niewielkim wkładzie w rozwój firmy powodują, że kadre menedżerską trudno jest przekonać do korzyści z inwestowania w rozwiązania informatyczne.

Przy rozbudowanym środowisku IT zapewne nie da się odwrócić proporcji utrzymanie 80% – innowacje 20%. Można jednak próbować zmniejszyć tę dysproporcję. Sposobem na to może być właśnie outsourcing IT.

Outsourcing pozwala nie tylko uzyskać doraźną oszczędność, ale także dokładnie wycenić wartość biznesową technologii i systemów. Wycena katalogu usług, jaką przedstawia usługodawca, pozwala uświadomić menedżerom, jaki kapitał i potencjał tkwi w IT.

A zatem przejrzystość kosztowa usług IT jest w interesie CIO. I nie tylko przejrzystość. Warto tu przytoczyć szerszy zestaw korzyści z outsourcingu IT:

- stałość i przewidywalność kosztów utrzymania systemów IT,
- niższe koszty utrzymania kompetencji IT w firmie,
- mniej problemów związanych z niedostępnością wewnętrznych specjalistów,
- wyższy stopień niezawodności systemu,
- szybsze rozwiązywanie problemów przez organizację serwisową,
- wysoki poziom usługi wynikający z parametrów SLA,
- koncentracja firmy i jej pracowników na podstawowych obowiązkach.

### Zabiorą moje klocki?

Jednak to samo, co jedni menedżerowie IT postrzegają jako ewidentną wartość dla firmy, inni rozpatrują przede wszystkim w kategoriach zagrożenia dla swojej pozycji. Decyzja o outsourcingu IT, zwłaszcza gdy za jej główny powód uznaje się chęć oszczędzania kosztów, kojarzona jest z koniecznością redukcji liczebności zespołu IT.

Decyzja o korzystaniu z SAP w modelu outsourcingu (outsourcer zapewnia platformę sprzętową i administruje systemem) łączy się oczywiście z tym, że firmie nie będą potrzebni administratorzy systemów SAP. Nie oznacza to jednak „wyrzucenia” na zewnątrz wszystkich zadań związanych z IT. Pozostaje jeszcze cały szereg zagadnień dotyczących obsługi użytkowników końcowych i stacji roboczych, oprogramowania biurowego, utrzymania sieci itp.

Innymi argumentami podnoszonymi przeciwko outsourcingowi są osobiste ambicje związane z posiadaniem i rozwijaniem własnych kompetencji w SAP, a także obawa przed utratą kontroli nad tak ważnym obszarem, jakim jest system ERP.

To prawda, że outsourcing radykalnie zmienia rolę IT w firmie, a zwłaszcza szefa IT. „Klocki”, którymi „bawiliśmy się” dotychczas, bezpowrotnie od nas wyjeżdżają. Pytanie, co tracimy wraz z nimi. Możliwości rozwoju zawodowego? Uprawnienia decyzyjne? A może pozbywamy się całego mnóstwa problemów utrudniających codzienną pracę i wspomniany rozwój osobisty?

### Planuję strategię IT

Na przestrzeni kilku ostatnich lat zmianie uległa cała filozofia zarządzania IT w Mediach Regionalnych. Jeszcze kilka lat temu zadania działu IT były definiowane dosyć wąsko i ograniczały się do sprawnej administracji systemami oraz wspierania podstawowych procesów. Z czasem nasza rola się zmieniła i obecnie oczekuje się od IT większego zaangażowania w rozwój i działania biznesowe. Do naszych zadań należy także poszukiwanie nowych rozwiązań, które usprawnią funkcjonujące w grupie procesy biznesowe. To miało również wpływ na ewolucję administrowania systemami SAP.

Stopniowo „dojrzewaliśmy” – od samodzielnej administracji, poprzez korzystanie ze wsparcia, aż do pełnego outsourcingu. W trakcie tego procesu zmieniała się organizacja działu IT oraz jego główne zadania. Ograniczamy operacyjne działania związane z utrzymaniem serwerów na rzecz wsparcia biznesu i obsługi informatycznej podstawowych oraz krytycznych dla działalności wydawniczej procesów biznesowych.

Obecnie, po kilkudziesięciu miesiącach administrowania systemami SAP przez konsultantów Centrum Kompetencyjnego BCC, bardziej koncentrujemy się na projektach rozwojowych oraz wdrożeniach funkcjonalności SAP w nowych jednostkach biznesowych. Zdecydowanie bardziej mogę się zaangażować w planowanie strategii IT oraz prace koncepcyjne dotyczące nowych modułów SAP oraz integracji całego środowiska systemów informatycznych w Mediach Regionalnych.

**Adam Parysz**

*Dyrektor IT, Media Regionalne*

### Ucieczka przed problemami

Ważnym dla CIO wyzwaniem jest rosnąca skala działalności ich firm. Zarządzanie złożoną infrastrukturą IT w coraz większej firmie i często przy dużym rozproszeniu geograficznym sprawia, że dyrektorzy informatyki muszą się zmierzyć z różnymi standardami i narzędziami, by móc kontrolować stabilność i wydajność systemów.

To powoduje lawinowy wzrost pracochłonności zadań związanych z zapewnieniem działania istniejących systemów. Jednocześnie brakuje czasu i energii na myślenie o wprowadzaniu nowych, lepszych narzędzi.

Jeśli przeniesiemy to na grunt postrzegania roli szefa IT wewnątrz firmy – nikt raczej go nie doceni za oczywistą rzecz, jaką jest utrzymanie systemów w działaniu. Zaś z braku możliwości zajęcia się rozwojem narzędzi IT – nie ma on szans na wystąpienie w roli architekta pozytywnych zmian w biznesie firmy.

Outsourcing przenosi odpowiedzialność za zapewnienie działania systemów na outsourcera. Rolą CIO staje się raczej koordynowanie działań związanych z informatyką, czuwanie nad jakością usług zewnętrznych dostawców oraz nad spójnością infrastruktury IT. Ta zmiana funkcji powoduje drastyczne ograniczenie działań administracyjnych na rzecz strategicznego planowania i rozpoznawania nowych możliwości pod kątem ich zastosowania w firmie.

### **Sprzymierzeniec, nie wróg**

Współpraca z partnerem outsourcingowym, który ma doświadczenie w świadczeniu usług dla wielu klientów, nie tylko nie ogranicza rozwoju, ale pozwala także na skorzystanie z jego doświadczeń i stabilności organizacyjnej. Ścisła i oparta na wzajemnym zaufaniu współpraca z outsourcerem umożliwia korzystanie z tego potencjału i zapewnia dostęp wiedzy o nowych rozwiązaniach i produktach. To pozwala uniknąć frustracji wynikającej z faktu, że nawet obowiązków administracyjnych i ograniczone budżety na szkolenia nie pozwalają być „na bieżąco” z rozwojem technologii.

#### **Robimy to, w czym jesteśmy najlepsi**

Ujednolicanie systemów i korzystanie w szerokim zakresie z outsourcingu usług IT to główne założenia strategii zarządzania i rozwoju IT w Strauss Cafe. Nasi specjaliści pełnią rolę analityków biznesowych, których zadaniem jest „tłumaczenie” potrzeb biznesu na ewentualne rozwiązania informatyczne i kontakt z dostawcami takich rozwiązań oraz koordynacja wdrożeń. Uważam, że wewnętrzny dział IT powinien skupiać się na tym, w czym ma przewagę nad firmami zewnętrznymi, czyli na znajomości procesów biznesowych firmy. Dzięki temu możemy zaproponować najlepsze narzędzia informatyczne pomocne w zarządzaniu, oczywiście uwzględniając istniejącą architekturę IT. Zarządzanie i administracja systemem SAP jest zoptymalizowana kosztowo poprzez outsourcing tej części odpowiedzialności. W tym zakresie korzystamy z usług BCC.

**Adrian Kurlit**

*Kierownik Działu IT, Strauss Cafe Poland*

Zmienia się jednak rodzaj kompetencji niezbędnych do efektywnego zarządzania IT. Bardziej pożądana staje się wiedza biznesowa i umiejętność wykorzystania rozwiązań, mniejsze znaczenie mają szczegółowe kompetencje techniczne. Te zapewnia outsourcer.

Dobry partner w outsourcingu oprócz zapewnienia stałej jakości usługi może także stać się sprzymierzeńcem zmian i inicjatyw podnoszących efektywność biznesu. Organizacja outsourcingowa świadcząca usługi na wysokim poziomie dba o poziom kompetencji własnych, a dzięki efektowi skali (obsługa wielu klientów przez jeden zespół specjalistów) i koncentracji na danej technologii (np. SAP), jest w stanie nadążać za coraz szybszym tempem innowacji.

Głos CIO, który dzięki hostingowi lepiej kontroluje budżet na IT i jest świadom wartości biznesowej nowych technologii, staje się bardziej słyszalny na forum zarządu firmy. Inicjowanie wdrożeń nowych rozwiązań zwiększających efektywność sprawia, że staje się on ważnym partnerem dla zarządzających. Nie jest odtwórczym wykonawcą zleceń menedżerów biznesowych, którzy potrzebują nowych narzędzi.

Szef IT wchodzi w rolę menedżera, który przejmuje współodpowiedzialność za wyposażenie firmy w najlepsze i najbardziej innowacyjne rozwiązania, których celem jest wsparcie biznesu.

### **Zanim wdrożysz SAP**

Firmy korzystające z SAP rzadko realizują cały proces wsparcia i utrzymania systemu we własnym zakresie. W większości przypadków korzystają z outsourcingu usług w wybranym zakresie, na przykład ze stałego wsparcia administratorów SAP w rozwiązywaniu trudniejszych zadań. Drogi dochodzenia do decyzji o całkowitym outsourcingu SAP są różne – często jest to stopniowe zwiększanie zakresu współpracy z partnerem zewnętrznym.

Coraz częściej jednak świadomość korzyści z outsourcingu powoduje, że decyzja o takim sposobie utrzymania systemu zapada jeszcze przed jego wdrożeniem. W aspekcie finansowym – oznacza to zmniejszenie bariery wejścia w nową technologię (niższe koszty inwestycji – brak konieczności zakupu infrastruktury pod SAP, brak konieczności kształcenia własnych administratorów SAP), a także jasność co do poziomu kosztów utrzymania systemu w przyszłości.

Podczas przygotowań do wdrożenia SAP szef IT podejmuje strategiczną dla siebie i swojego zespołu decyzję, za jaką formą utrzymania systemu się opowie. Jego zdanie w dużej mierze zaważy na woli zarządu. Warto przemyśleć wszystkie argumenty i nie tracąc z oczu perspektywy długoterminowej rozważyć, czy cel firmy – dyscyplina finansowa przy maksymalizacji tempa rozwoju w oparciu o innowacyjne narzędzia – nie pokrywa się z celami osobistymi menedżera IT.

W większości firm stanowisko szefa informatyki nazywa się podobnie – dyrektor IT, CIO. Jednak decyzje podjęte w tym ważnym momencie decydują o tym, czy rola ta bliższa jest zadaniom administratora, czy menedżera.



Autor:

Tomasz Wawrzonek  
BCC