

Spis treści

Wprowadzenie	9
1. Nowe trendy w modelach biznesu	15
1.1. Kierunki zmian i nowe sposoby konkurowania we współczesnym biznesie	15
1.2. Modele biznesu – przegląd definicji	22
1.3. Przedsiębiorstwa sieciowe	30
1.4. Organizacje wirtualne i modele e-biznesu	34
1.5. Dopasowanie IT do sfery biznesu.....	41
1.6. Zmiana kompetencji działów IT.....	46
1.7. Nowe koncepcje zarządzania usługami i procesami IT.....	49
Problemy/zadania	55
2. Modele sourcingowe	56
2.1. Istota i przesłanki rozwoju sourcingu.....	56
2.2. Typologia i charakterystyka modeli sourcingowych	58
2.2.1. Typologia sourcingowych modeli biznesu.....	58
2.2.2. Sourcing typu <i>make</i>	60
2.2.3. Sourcing hybrydowy.....	61
2.2.4. Sourcing typu <i>buy</i>	65
2.2.5. Modele oparte na dostarczaniu usług i produktów przez Internet.....	69
2.2.6. Inne modele współpracy	70
2.3. Outsourcing – nowe konteksty	73
Problemy/zadania	76
3. Modele współpracy sourcingowej w obszarze IT	77
3.1. Wpływ architektury ICT na rozwój sourcingu IT.....	77
3.2. Ogólny model sourcingu IT.....	79
3.3. Insourcing jako szczególna forma sourcingu usług IT	82
3.4. Modele sourcingu IT oparte na relacjach z zewnętrznymi dostawcami	87
3.5. Ewolucja modeli offshoringowych dla IT	88
3.6. Determinanty implementacji sourcingowych modeli biznesu dla IT	90
Problemy/zadania	94

4.	Wpływ rozwoju technologii na powstanie koncepcji cloud computingu	95
4.1.	Geneza koncepcji chmury.....	95
4.2.	Rodzaje chmur obliczeniowych.....	98
4.3.	Zasady doboru dostawcy cloud computingu.....	102
	Problemy/zadania	103
5.	Podejmowanie decyzji sourcingowych	104
5.1.	Uwarunkowania społeczne i skutki działań sourcingowych w obszarze IT	104
5.2.	Analiza potencjału klienta i dostawcy usług IT	107
5.3.	Analiza kosztów sourcingu IT	112
5.4.	Narzędzia wspierające decyzje sourcingowe w obszarze IT	116
	Problemy/zadania	125
6.	Bezpieczeństwo informacji i wiedzy w sourcingu IT	126
6.1.	Ryzyko przedsięwzięć sieciowych	126
6.2.	Zagrożenia związane z wirtualizacją i cloud computingiem....	131
6.3.	Nowe wyzwania dla zarządzania bezpieczeństwem IT.....	134
6.4.	Zarys problematyki bezpieczeństwa informacyjnego.....	138
6.5.	Zasady bezpieczeństwa w kontekście sourcingu IT.....	140
	Problemy/zadania	148
7.	Zarządzanie relacją sourcingową w obszarze IT	150
7.1.	Etapy procesu sourcingu IT	150
7.2.	Problemy zarządzania przedsięwzięciami sourcingowymi w obszarze IT	152
7.3.	Rola zaufania w relacjach sourcingowych.....	155
7.4.	Prawne aspekty współpracy z zewnętrznymi dostawcami	157
7.5.	Rola umów SLA w zarządzaniu usługami IT	164
7.6.	Czynniki sukcesu współpracy sourcingowej	167
	Problemy/zadania	169
8.	Innowacyjna kooperacja oparta na wiedzy	170
8.1.	Istota innowacyjnej kooperacji	170
8.2.	Zarządzanie kooperacją dla innowacji.....	176
8.3.	Zarządzanie wiedzą w sourcingu IT	181
8.4.	Dojrzałość sourcingowa organizacji.....	187

8.4.1. Model dojrzałości outsourcingowej Solli-Saethera i Gottschalka	187
8.4.2. Model dojrzałości outsourcingu IT Adelakuna	188
8.4.3. Autorski model dojrzałości sourcingowej.....	190
8.4.4. Możliwe kierunki badań w zakresie dojrzałości sourcingowej ...	200
8.5. Sourcing IT w poszukiwaniu przewagi konkurencyjnej	200
Problemy/zadania	204
9. Trendy i perspektywy rozwoju sourcingu IT.....	206
9.1. Rynek sourcingu w Polsce i na świecie.....	206
9.2. Onshoring i backsourcing	211
9.3. Crowdsourcing	216
Problemy/zadania	221
Zakończenie.....	222
Bibliografia.....	225
Słownik pojęć.....	236
Spis rysunków.....	249
Spis tabel	250

Wprowadzenie

Organizacje funkcjonujące w dobie globalnej konkurencji, dynamicznych zmian oraz ciągłej presji optymalizacji i racjonalizacji kosztów nie mogą sobie pozwolić na posiadanie nadwyżek siły roboczej i sprzętu, a jednocześnie powinny mieć zapewniony łatwy dostęp do zasobów, gdy tylko pojawia się taka potrzeba (np. firma dostaje nowe zlecenie). C.K. Prahalad i M.S. Krishnan w swojej książce *Nowa era innowacji* piszą, że „zasadnicze znaczenie dla utrzymywania się firm na czele konkurencji ma wyczuwanie tego, co jest osiągalne, i wykorzystywanie innowacji pochodzących z laboratoriów instytucji działających w skali światowej i drobnych początkujących firm. Charakter zasobów – finansowych, ludzkich i technologicznych – przerasta firmę i jej granice prawne. Dzisiaj zasoby są globalne. Należy koncentrować uwagę na dostępie i wpływach, a nie na własności i kontroli” [Prahalad, Krishnan 2010, s. 31-31]. Menedżerowie zaczynają wykorzystywać zasoby i kwalifikacje, którymi dysponują inni, a przejawem tych działań jest outsourcing przetwarzania, projektowania, usług i technologii informatycznej.

Działy IT współczesnych organizacji są w coraz większym stopniu uzależnione od zewnętrznych dostawców – zleciodawców, producentów sprzętu i oprogramowania, dostawców usług telekomunikacyjnych, dostawców usług cloud computingu. Jednocześnie, mimo wzrostu popularności usług outsourcingowych, satysfakcja firm ze współpracy z zewnętrznymi dostawcami jest wciąż na niskim poziomie.

Tematyka outsourcingu jest obecna na polskim rynku wydawniczym od kilkunastu lat. Wśród autorów należy wymienić: M. Trockiego [Trocki 2001], M. Pańkowską [Pańkowska 2001], J. Niemczyka [Niemczyk 2006], J. Auksztola [Auksztol 2008], D. Ciesielską [Ciesielska 2009; *Outsourcing w praktyce...* 2014], M. Kłos [Kłos 2009], T. Kopczyńskiego [Kopczyński 2010], A. Preusa [Preus 2012] M.J. Radłę [Radło 2013]. G. Doktor stworzyła raport „Analiza piśmiennictwa dotyczącego outsourcingu na podstawie zawartości bazy „Bibliografia outsourcingu” www.outsourcingportal.pl – stan na styczeń 2013” [Doktor 2013]. Analizą objęta została Polska oraz inne kraje w sytuacji, gdy polski autor opublikował swoją pracę poza granicami Polski. Według stanu na styczeń 2013 r. baza liczyła 7245 pozycji/opisów bibliograficznych/rekordów, jednak tylko sześć odnosiło się do opisów książek dotyczących zagadnień IT.

Na uwagę zasługuje fakt, że chociaż powstało wiele publikacji oraz podręczników dobrych praktyk odnoszących się do współpracy outsourcingowej, uczenie się organizacji przebiega bardzo powoli i outsourcing, a zwłaszcza jego nowoczesne formy, jak np. cloud computing, wydaje się wciąż przedsięwzięciem wysokiego ryzyka. Rozwój outsourcingu i pojawianie się innych, bardziej skomplikowanych form sourcingu, które coraz częściej dotyczą procesów opartych na wiedzy i mają na celu zwiększanie innowacyjności przedsiębiorstw, stanowi duże wyzwanie zarówno dla teorii, jak i praktyki zarządzania organizacją.

Wydaje się, że za mało jest publikacji, które stanowiłyby narzędziowe wsparcie dla osób podejmujących decyzje sourcingowe, a nie tylko outsourcingowe w obszarze IT i wciąż zbyt mało prowadzi się badań dotyczących: strategicznych motywów sourcingu w obszarze IT (takich jak np. dążenie do podnoszenia konkurencyjności poprzez współpracę z dostawcami usług informatycznych), wyzwań stojących za takimi strategicznymi decyzjami oraz możliwych i faktycznych konsekwencji tych wyborów.

Kluczowe pozostaje pytanie, co i w jakim zakresie powinna outsourceować organizacja, by nie stracić swojej tożsamości. Warto też, przed podjęciem decyzji sourcingowej, zastanowić się, jakie narzędzia i metody mogłyby zostać użyte w celu optymalizacji decyzji sourcingowych i jak efektywnie zarządzać relacjami z dostawcami usług, by nie tylko uzyskiwać satysfakcjonującą cenę i jakość usług, lecz świadomie zwiększać możliwości innowacyjne.

Autorka chciałaby w niniejszej publikacji przybliżyć czytelnikom niezmiernie interesujący dla teorii i praktyki zarządzania obszar sourcingu usług IT. Celem będzie prezentacja modeli sourcingowych dotyczących obszaru IT, w tym bardzo modnego ostatnio cloud computingu, na tle wybranych modeli biznesowych występujących we współczesnej praktyce zarządzania oraz zaproponowanie modelowych rozwiązań w zakresie podejmowania decyzji sourcingowych oraz zarządzania kooperacją sourcingową. Realizacja postawionego celu będzie próbą wypełnienia, przynajmniej w części, istniejącej luki teoretyczno-metodologicznej w zakresie zarządzania sourcingiem IT.

Nowe modele sourcingowe (np. offshoring, offshore-outsourcing, captive models, nearshoring, shared services, cloud computing, crowdsourcing, microsourcing czy SaaS (*software as a service*)) wykorzystywane w obszarze IT nie są jeszcze dokładnie rozpoznane i usystematyzowane w polskiej literaturze przedmiotu. Podejmowanie decyzji sourcingowych i implementacja modeli sourcingowych w odniesieniu do usług/procesów IT stanowi intere-

sujący obszar badań teoretycznych i empirycznych w zakresie zarządzania IT (w tym zarządzania projektami IT). Związane to jest z wieloma istotnymi problemami, jak np.:

- zarządzaniem wiedzą organizacji, a w szczególności ochroną danych i zarządzaniem bezpieczeństwem systemów informacyjnych,
- rozwojem i doskonaleniem IT,
- wpływem relacji sourcingowych z dostawcami usług IT na innowacyjność i wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw.

W książce pojęcie model odnoszone będzie zarówno do postaci graficznej, jak i opisu słownego badanych zjawisk. Sourcing rozumiany będzie jako działanie, w drodze którego praca jest kontraktowana lub delegowana do zewnętrznej lub wewnętrznej jednostki, która fizycznie może być zlokalizowana w dowolnym miejscu na świecie [Oshri, Kotlarsky, Willcocks 2011, s. 2].

Książka jest adresowana do szerokiego grona czytelników, a szczególnie do osób, które interesują się teorią i praktyką zarządzania obszarem IT, a więc do: menedżerów działów IT stykających się w praktyce z poruszonymi w książce problemami, pracowników naukowych zajmujących się zarządzaniem i technologiami IT oraz studentów, doktorantów i słuchaczy studiów podyplomowych kierunków: zarządzanie, ekonomia, informatyka w zarządzaniu, informatyka ekonomiczna i pokrewnych.

Prezentowany podręcznik jest efektem zainteresowań autorki i wynikiem wieloletnich badań nad problematyką m.in.: outsourcingu, outsourcingu IT, zarządzania relacjami outsourcingowymi, zarządzania wiedzą w relacjach outsourcingowych i wreszcie nad ewolucją globalnych modeli sourcingowych w przestrzeni IT oraz perspektywami ich rozwoju. Niektóre rozdziały (3, 6, 8) lub ich części powstały na bazie wcześniejszych publikacji naukowych, ale uznano, że poruszane w nich kwestie ze względu na ich aktualność warto zaprezentować w publikacji dedykowanej szerszemu gronu czytelników.

Książka składa się z dziewięciu rozdziałów. Rozdziały od 1 do 4 stanowią studium teoretyczne nad trendami we współczesnej praktyce zarządzania, związanymi z pojawianiem się coraz to bardziej zaawansowanych sieciowych modeli biznesu.

W **rozdziale 1** pokazano kierunki zmian, wyzwania i możliwości w odniesieniu do kreowania modeli biznesu; dokonano przeglądu definicji modeli biznesu oraz scharakteryzowano najważniejsze typy modeli, takie jak organizacje sieciowe i organizacje wirtualne. Omówiono w nim także pro-

blem dopasowania sfery biznesu i sfery IT oraz wskazano, jak zmienia się rola działów IT w wyniku implementacji nowych modeli zarządzania IT opartych na sourcingu usług. Znajduje się w nim także krótki przegląd metodik wspomagających zarządzanie współczesnymi działami IT.

Na szczególną uwagę czytelników zasługuje **rozdział 2**, w którym dokonano typologii i scharakteryzowano najważniejsze modele sourcingowe. Zapoznanie się z tym rozdziałem jest bardzo istotne, gdyż obszar sourcingu jest pełen żargonowych określeń i akronimów, co często prowadzi do błędnej interpretacji czy definiowania pojęć. Nawet najprostsze pojęcia, takie jak „outsourcing” i „offshoring”, są często niewłaściwie używane zarówno przez menedżerów, jak i naukowców. Lektura treści tego rozdziału, a w nim przede wszystkim analiza i przyswojenie materiału zawartego w podrozdziale 2.2, ma ułatwić swobodne poruszanie się w obszarze sourcingu, w tym sourcingu IT, i zrozumienie najważniejszych różnic między poszczególnymi typami współpracy, które jest niezbędne do dokonywania właściwych wyborów i osiągania korzyści z implementacji określonego modelu sourcingu w organizacji/przedsiębiorstwie.

W **rozdziale 3** skupiono się na omówieniu czynników, które mogą mieć wpływ na wybór i skutki implementacji modeli sourcingowych w obszarze IT. Dla ułatwienia rozróżnienia podstawowych form sourcingu usług IT zaproponowano graficzne ujęcie sourcingu IT (podrozdział 3.2), a następnie w kolejnych punktach opisano najważniejsze modele współpracy z dostawcami usług IT, poczynając od insourcingu, przez relacje z zewnętrznymi dostawcami, na hybrydowych, offshoringowych modelach kończąc. Wskazano również kluczowe reguły doboru sourcingowego modelu biznesu dla IT.

Rozdział 4 poświęcony został omówieniu jednego z najważniejszych trendów sourcingu IT – cloud computingu. Opisano w nim istotę i genezę koncepcji chmury, modele chmur obliczeniowych oraz zasady doboru dostawców rozwiązań chmurowych.

Analiza decyzyjna dotycząca wyborów sourcingowych została omówiona w **rozdziale 5**. Rozdział ten może być wartościowy szczególnie dla praktyków zarządzania IT, gdyż zwraca uwagę na bardzo istotne kwestie dotyczące decyzji sourcingowych, które nie muszą być znane i brane pod uwagę, zwłaszcza w przypadku firm, które dopiero uczą się zarządzania relacją sourcingową. Ukazano w nim społeczne uwarunkowania sourcingu IT oraz skutki działań sourcingowych, zarówno w wąskim (organizacyjnym) kontekście, jak i w kontekście globalnym. Dokonano analizy potencjału klienta i dostawcy oraz wskazano kluczowe zasady analizy kosztów sourcingu IT i przykładowe narzędzie wspierające taką analizę (model TCO). Ostatni

punkt rozdziału zawiera propozycje i opis wybranych narzędzi wspierających decyzje sourcingowe w obszarze IT.

Rozdział 6 to analiza ryzyka oraz zarysowanie problematyki bezpieczeństwa informacyjnego w przedsięwzięciach sourcingowych w przestrzeni IT. Rozdział ten odnosi się do zagrożeń związanych m.in. z sieciowością, wirtualizacją (w tym cloud computingiem) i do wyzwań stojących przed firmami w kontekście zapewniania bezpieczeństwa w takich warunkach funkcjonowania.

Rozdział 7 obejmuje problemy zarządzania relacjami z dostawcami usług IT. Praktyka pokazuje, że mimo upowszechnienia outsourcingu i tego typu relacji, nie znikają problemy wynikające z podejmowania relacji z zewnętrznymi dostawcami. Powszechnym błędem jest całkowite przenoszenie przez organizacje odpowiedzialności za wybrane funkcje IT na firmę zewnętrzną, co przy zupełnym braku monitoringu i kontroli ze strony klienta prowadzi do negatywnych skutków na wielu polach (np. spadku jakości usług, całkowitego uzależnienia się od dostawców, wzrostu kosztów IT itp.). Zawarte w rozdziałach 7 i 8 wskazówki mogą być pomocne dla obecnych i przyszłych menedżerów działów IT, którym zależy na właściwym kształtowaniu i doskonaleniu relacji sourcingowych. W rozdziale siódmym wyjaśniono istotę zarządzania współpracą sourcingową w obszarze IT, omówiono takie aspekty współpracy, jak np.: zaufanie, prawne aspekty współpracy, zarządzanie jakością usług, jak również określono kluczowe czynniki wpływające na sukces bądź porażkę współpracy z dostawcami usług IT.

Rozdział 8 skupia się na ukazaniu sourcingu IT jako potencjalnego źródła zwiększania konkurencyjności i innowacyjności przedsiębiorstw i wskazaniu czynników, które są niezbędne do powodzenia relacji z dostawcami usług IT. Dokonano w nim również prezentacji wybranych modeli służących ocenie dojrzałości sourcingowej w obszarze IT i zaproponowano dalsze kierunki badań w tym zakresie.

Rozdział 9 stanowi przegląd trendów panujących na rynku usług sourcingowych ze szczególnym uwzględnieniem koncepcji onshoringu, back-sourcingu i crowdsourcingu – działań coraz częściej podejmowanych przez współczesne firmy, aczkolwiek słabo zdefiniowanych w literaturze przedmiotu.

Zamieszczone na końcu każdego z rozdziałów pytania i/lub zadania mogą stanowić bazę do dyskusji podczas wykładów, ćwiczeń oraz seminariów dotyczących obszaru zarządzania relacjami sourcingowymi, a także ułatwiać weryfikację wiedzy i umiejętności studentów.

Tabela 1. Proponowane ścieżki studiowania podręcznika

Rozdział	Rodzaj treści	Treść bazowa (dydaktycy i studenci)	Treść polecana praktykom	Treść uzupełniająca
1. Nowe trendy w modelach biznesu				✓
2. Modele sourcingowe		✓		
3. Modele współpracy sourcingowej w obszarze IT		✓	✓	
4. Cloud computing jako akcelerator rozwoju IT			✓	✓
5. Podejmowanie decyzji sourcingowych		✓	✓	
6. Bezpieczeństwo informacji i wiedzy w sourcingu IT		✓	✓	
7. Zarządzanie relacją sourcingową w obszarze IT		✓	✓	
8. Innowacyjna kooperacja oparta na wiedzy				✓
9. Trendy i perspektywy rozwoju sourcingu IT				✓

Źródło: opracowanie własne.

Dla ułatwienia przyswajania treści podręcznika zaproponowano kilka ścieżek studiowania dla wybranych grup czytelników (tab. 1), biorąc pod uwagę ich kluczowe potrzeby, motywacje oraz/lub doświadczenie zawodowe.

Autorka wyraża nadzieję, że poruszona w książce problematyka wzbudzi zainteresowanie czytelników i będzie wdzięczna za wszelkie uwagi i komentarze, które zawsze są inspiracją do doskonalenia warsztatu i prowadzenia dalszych, bardziej szczegółowych badań.