

Mariusz Jach

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

WPLYW STRATEGII INFORMACYJNEJ NA PROCES OUTSOURCINGU TECHNOLOGII INFORMACYJNYCH

Streszczenie: Technologie informacyjne stają się coraz droższe, a zarządzanie nimi coraz bardziej złożone. Outsourcing umożliwia korzystanie z najnowszych osiągnięć techniki bez angażowania dużych środków. Jednym z ważniejszych kroków poprawnie przeprowadzonego procesu outsourcingu technologii informacyjnych jest sformułowanie strategii informacyjnej. Artykuł omawia proces formułowania strategii informacyjnej oraz jej wpływ na proces wydzielenia technologii informacyjnych.

Słowa kluczowe: strategia informacyjna, outsourcing, technologie informacyjne.

1. Wstęp

Technologie informacyjne, a co za tym idzie – utrzymanie własnych działów informatycznych staje się coraz droższe, a zarządzanie nimi coraz bardziej złożone. Outsourcing umożliwia korzystanie z najnowszych osiągnięć techniki bez angażowania dużych środków. Jednym z ważniejszych kroków poprawnie przeprowadzonego procesu outsourcingu technologii informacyjnych jest sformułowanie strategii informacyjnej. Jest ona podstawą i punktem wyjścia dla dalszych kroków związanych z wydzieleniem funkcji informatyki. Celem artykułu jest przedstawienie poprawnie przeprowadzonego procesu formułowania strategii informacyjnej oraz jej wpływu na dalszy proces wydzielenia technologii informacyjnych.

2. Istota outsourcingu

Outsourcing pochodzi od trzech angielskich słów *outside resource using*, co oznacza wykorzystanie środków zewnętrznych. Outsourcing polega na powierzeniu zarządzania pewnymi funkcjami przedsiębiorstwa innemu podmiotowi gospodarczemu, czyli wydzieleniu tych funkcji ze struktury organizacyjnej firmy i przekazaniu ich do realizacji poddostawcy.

Outsourcing jest jedną z najdynamiczniej rozwijających się koncepcji zarządzania w ciągu ostatnich lat. W Stanach Zjednoczonych i krajach Europy Zachodniej

ponad 90% firm stosuje go w większym lub mniejszym stopniu. W Polsce ta metoda restrukturyzacji zdobywa coraz większą popularność, a obecny kryzys w gospodarce wymusza na przedsiębiorstwach redukcję kosztów, do czego outsourcing nadaje się doskonale.

Możemy mieć więc do czynienia z outsourcingiem funkcji podstawowych, pomocniczych i kierowniczych. Najczęściej uważa się, że wydzielane na zewnątrz mogą być tylko tzw. funkcje pomocnicze przedsiębiorstwa, a głównym ograniczeniem powinny być kluczowe kompetencje, czyli obszary działalności, które odróżniają produkty lub usługi przedsiębiorstwa od produktów lub usług konkurencji.

Outsourcing stosowany jest z różnych powodów, lecz należy pamiętać, że powinna być to przede wszystkim decyzja strategiczna, podporządkowana celom strategicznym firmy. Najważniejszym celem outsourcingu jest koncentracja przedsiębiorstwa na działalności kluczowej, dzięki czemu ma ono większą swobodę, efektywność i skuteczność działania. Osiągnięcie celów strategicznych pozwala na łatwiejsze osiąganie celów rynkowych (np. takich jak poprawa pozycji konkurencyjnej, zaangażowanie zwolnionego kapitału w zwiększenie skali działalności), to z kolei prowadzi do lepszego osiągnięcia celów ekonomicznych (np. takich jak redukcja kosztów, poprawa wyników ekonomicznych).

Jak widać, głównym celem outsourcingu nie może być tylko redukcja kosztów realizacji funkcji, ale cele te powinny być zdefiniowane szerzej i powinny obejmować kilka płaszczyzn działalności przedsiębiorstwa – od poziomu strategicznego do operacyjnego.

3. Koncepcja strategii informacyjnej

Jednym z częściej wydzielanych obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa są technologie informacyjne (TI). Zadaniem technologii informacyjnych jest przede wszystkim wspomoczenie wymiany informacji. Warunkiem koniecznym prawidłowej realizacji tego procesu jest przełożenie celów strategicznych organizacji na określone wymagania biznesowe względem technologii informacyjnych.

Strategia informacyjna jest jedną z wielu strategii funkcjonalnych, takich jak strategia marketingowa, produkcji czy finansowa, i musi być osadzona w kontekście strategii ogólnej przedsiębiorstwa – musi z niej wynikać, służyć jej tworzeniu i realizacji. Powinna przede wszystkim zapewniać wsparcie ogólnej strategii przedsiębiorstwa w zakresie dostarczania informacji o optymalnych parametrach jakościowych [Zygała 2004, s. 22]. Strategię informacyjną można zdefiniować jako „długookresowy plan określający decyzje i kierunki rozwoju zastosowań technologii informacyjnych w przedsiębiorstwie” [Kubiak 2003, s.185]. Potrzeby informacyjne powinny być zaspokojone na wszystkich szczeblach zarządzania, dlatego też strategia informacyjna powinna obejmować swoim zakresem wszystkie najważniejsze obszary firmy.

Literatura rozróżnia trzy składowe strategii informacyjnej: strategię systemów informacyjnych (SI), strategię technologii informacyjnej (TI) oraz strategię zarządzania informacją [Earl 1989, s. 64]. Strategia zarządzania informacją wiąże się bezpośrednio z działaniami menedżerskimi i potrzebami oraz działaniami mającymi na celu wprowadzenie w życie strategii TI/SI. Należy zatem widzieć ją jako pomost między strategią ogólną przedsiębiorstwa a strategią TI/SI. Ma ona odpowiadać na pytania o potrzeby i wymagania informacyjne wynikające z celów strategicznych organizacji. Dopiero strategia zarządzania informacją daje podstawy do tworzenia strategii TI/SI, a więc kolejno: planowania tworzenia SI, modernizacji infrastruktury oraz zakupów sprzętu i oprogramowania. Strategia systemów informacyjnych definiuje informacje, jakie będą przetwarzane w firmie, oraz to, jakie będzie stosowane oprogramowanie użytkowe. Strategia technologii informacyjnej określa wzorzec zastosowań systemów komputerowych, czyli sprzętu i oprogramowania. Strategia technologii informacyjnej wynika z rozwoju podaży rynkowej sprzętu, urządzeń, oprogramowania i dokonanego wyboru funkcji przetwarzania [Pańkowska 2001, s. 36].

4. Formułowanie strategii informacyjnej

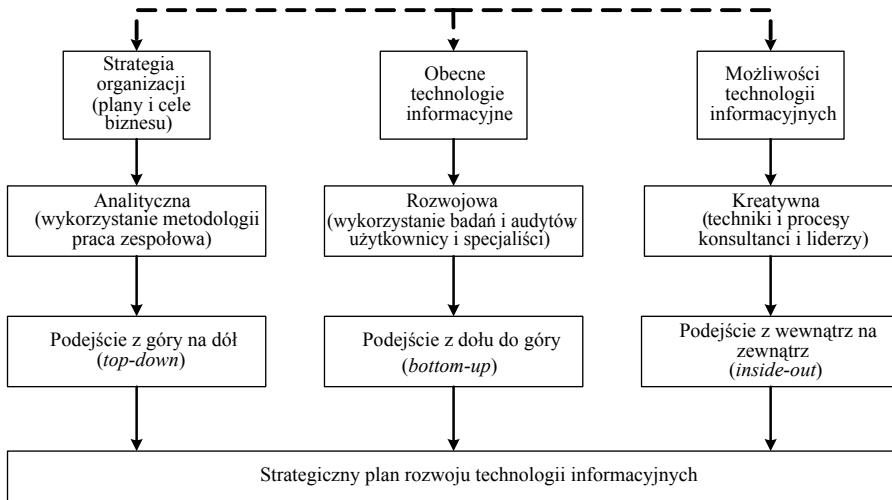
W literaturze światowej można znaleźć wiele modeli tworzenia strategii informacyjnej [Earl 1989, s. 67 i nast.; Galliers, Leidner 2003, s. 27 i nast.; Pańkowska 2001, s. 40 i nast.]. Biorąc pod uwagę złożoność całego procesu, należy stwierdzić, że najlepszym podejściem wydaje się zastosowanie zaproponowanej przez M.J. Earla kombinacji kilku metod. Zwraca on uwagę na pięć najważniejszych zasad, których należy przestrzegać przy tworzeniu strategii informacyjnej [Earl 1989, s. 68]:

- Żadna pojedyncza metoda nie spełnia wszystkich oczekiwań.
- Sposób tworzenia i rodzaj strategii informacyjnej zależy od sektora, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo.
- Pomyślne sformułowanie strategii informacyjnej wymaga czasu i doświadczenia.
- Plany strategiczne powinny być zarządzane portfelowo.
- Oczekiwania w stosunku do strategii informacyjnej powinny być dokładnie przedyskutowane oraz zarządzane.

Zastosowanie tych zasad wymaga podejścia interdyscyplinarnego, a do opracowania strategicznego planu rozwoju technologii informacyjnych niezbędne jest trójstronne podejście do problemu. Przedstawioną na rys. 1 propozycję Earla określa się jako multimetodę. Należy zatem zastosować kombinację metod, różniących się celem, podejściem i składem osobowym zespołów przeprowadzających analizę. Każda z metod jest powiązana i wchodzi w bezpośrednie relacje z pozostałymi.

Multimetoda łączy w sobie z jednej strony podejście do technologii informacyjnych z technicznego punktu widzenia, a z drugiej uwydatnia wpływ TI na zmianę procesów przedsiębiorstwa. Wykorzystując multimetodę, skupiamy się na analizie

potrzeb biznesu (metoda *top-down*), aby jasno przedstawić wymagania i cele organizacji, które następnie są skonfrontowane z oceną funkcjonujących systemów informacyjnych, wspomagających osiągnięcie celów firmy (metoda *bottom-up*). W końcu na tym tle wprowadza się ostatni element, czyli kreatywne zastosowania technologii informacyjnych (metoda *inside-out*), zapewniające przewagę konkurencyjną.



Rys. 1. Metoda definiowania strategii według M.J. Earla

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Earl 1989, s. 71].

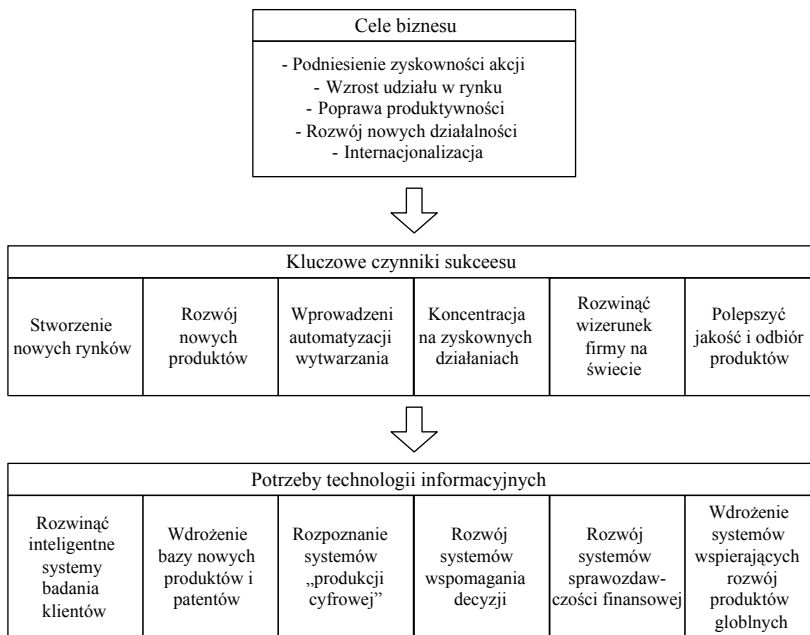
4.1. Metoda *top-down*

Podejście z góry na dół (*top-down*) dotyczy konieczności dopasowania inwestycji w technologie informacyjne do wymagań i potrzeb biznesu. Na tym etapie następuje dopasowanie biznesu do ram TI. Cele i plany biznesu wynikają ze strategii ogólnej, jednak najczęściej nie są one zdefiniowane w taki sposób, aby łatwo je można było przetłumaczyć na potrzeby TI. Dlatego też wymagana jest formalna metodologia łącząca strategię ogólną z potrzebami informacyjnymi. Metoda taka powinna być pomocna w rozwiązywaniu zawłości strategii ogólnej, umożliwiać powtarzalność przy zmianie warunków działania, nie powinna wymagać dużo czasu i zasobów. Będzie ona wskazywać jedynie kierunki zmian bez określania konkretnych specyfikacji, przez co będzie doskonałą podstawą do przygotowania korporacyjnej architektury informacyjnej.

Metoda ta adaptuje do swoich potrzeb podejście „czynniki krytycznych sukcesu” J.F. Rockarta (*critical success factors*): rys. 2.

Pierwszy krok to sformułowanie i zatwierdzenie celów przedsiębiorstwa. Następnie określa się czynniki krytyczne determinujące osiągnięcie sukcesów przez przed-

siębiorstwo. W końcu następuje mapowanie funkcji przedsiębiorstwa na procesy w celu określenia technologii informacyjnych, które będą te funkcje wspomagac.



Rys. 2. Metoda kluczowych czynników sukcesu

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Earl 1989, s. 72].

Metoda czynników krytycznych sukcesu pokazuje, jak ważnym elementem tworzenia strategii informacyjnej jest zrozumienie biznesu, jego strategii i celów. W efekcie otrzymany zostanie plan obejmujący potrzeby organizacji i technologii informacyjnych, kluczowe kierunki rozwoju oraz priorytety inwestycyjne. Proces ten zakłada spojrzenie z perspektywy różnych pracowników (kierownicy wyższego szczebla, kierownicy liniowi, specjaliści informatycy) na strategię ogólną i na jej podstawie zdefiniowanie planu strategicznego dla technologii informacyjnych.

4.2. Metoda *bottom-up*

Druga część metody przedstawionej na rys. 1 to podejście z dołu do góry (*bottom-up*). Metoda ta wydaje się mieć niewiele wspólnego z podejściem strategicznym, gdyż nie poszukuje nowych rozwiązań, ale bazuje na istniejącej konfiguracji technologii informacyjnych. Pomoże ona jednak w określeniu obecnego stanu i pozycji technologii informacyjnych w przedsiębiorstwie. Pozwoli to po pierwsze na odzyskanie lub utrzymanie zaufania o przydatności TI, po drugie – na zapoznanie się kierownictwa firmy z aktualnymi możliwościami TI, przez co będzie ono mogło łą-

twiej zdecydować o ich rozwoju, po trzecie – na określenie wymaganych zmian i inwestycji, które pozwolą osiągnąć stan docelowy.

Metoda *bottom-up* wymaga podejścia rozwojowego, zwykle wykonywanego na zasadzie wykonania audytu oraz przeglądu bieżących systemów. Głównym zadaniem tych działań jest określenie zakresu zastosowania TI oraz ich wsparcia w realizacji poszczególnych funkcji przedsiębiorstwa. Audyt może wykryć luki w typie lub integracji systemów informacyjnych, a nawet brak wsparcia dla określonych funkcji. Badania obejmują mapowanie aktywności, procesów oraz decyzji w odniesieniu do odpowiednich funkcji. Każda aplikacja powinna być zweryfikowana z punktu widzenia jej wartości biznesowej oraz wartości technicznej.

Celem analizy *bottom-up* jest badanie silnych i słabych stron wykorzystywanych przez przedsiębiorstwo technologii i systemów informacyjnych, wykrycie braków, zaproponowanie nowych sposobów wykorzystania TI. Dzięki temu kierownictwo przedsiębiorstwa może dążyć do maksymalnego wykorzystania mocnych stron i na ich podstawie sformułować strategiczny plan dla technologii informacyjnych. Zarazem należy podjąć wiele działań pozwalających przekształcić słabości w mocne strony.

4.3. Metoda *inside-out*

Trzeci element multimetody ma odmienny charakter od poprzednich. Głównym celem jest zidentyfikowanie nowych strategicznych opcji lub przewagi konkurencyjnej, które mogą być uzyskane przez odpowiednie wykorzystanie technologii informacyjnych. Dwie poprzednie metody są niewystarczające do stworzenia pełnego obrazu pozycji strategicznej technologii informacyjnych. Najlepszą metodą do identyfikacji nowych strategicznych możliwości jest podejście z wewnątrz na zewnątrz (*inside-out*), w której główny nacisk kładzie się bardziej na kreatywność niż na analizę i ocenę.

Jeśli przedsiębiorstwo chce sprostać wymaganiom konkurencji, musi być zdolne do wprowadzania innowacji, dzięki którym oferowane produkty lub usługi będą wybierane przez klientów. Podczas poszukiwania kreatywnych rozwiązań kierownictwo organizacji powinno wykorzystywać wszystkie dostępne możliwości promowania zachowań innowacyjnych i być otwarte na wszelkie pomysły pochodzące z wewnątrz i zewnątrz firmy – od pracowników, klientów, dostawców i kooperantów.

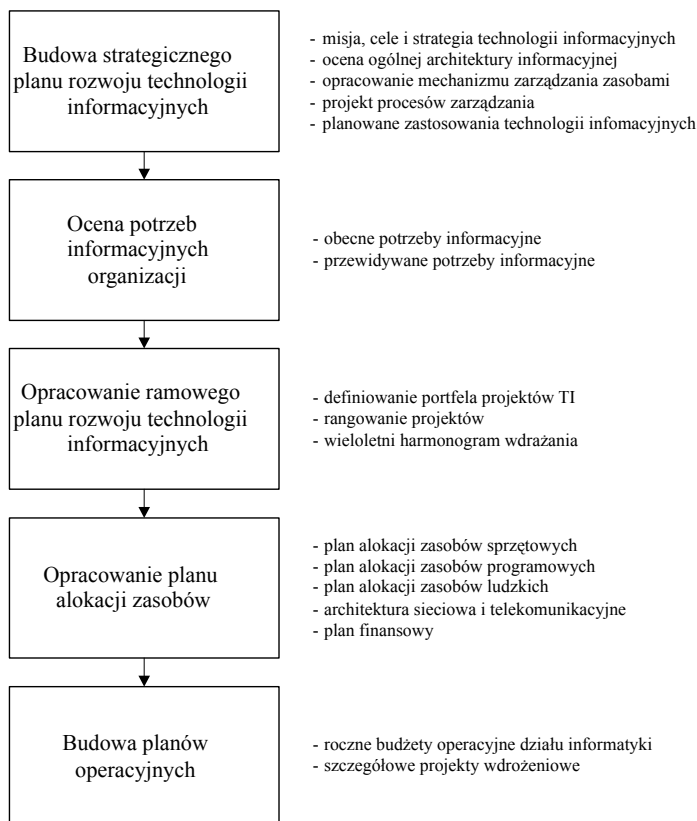
Podstawowym zadaniem ostatniego etapu multimetody sformułowanej przez M.J. Earla jest takie zaprojektowanie środowiska organizacyjnego i technologicznego, aby w jak najwyższym stopniu wykorzystać kreatywność pracowników i otoczenia do generowania innowacyjnych pomysłów. Dzięki temu firma będzie mogła wykorzystać przewagę konkurencyjną uzyskaną przez strategiczne wykorzystanie TI.

Wszystkie powyżej omówione metody wykonywane są z perspektywy wewnętrznej i nie mają odniesienia do sytuacji panującej na rynku. Dlatego też należy

je uzupełnić o analizę otoczenia, zidentyfikować trendy technologiczne panujące na rynku i porównać z rozwiązaniami wykorzystywanymi w organizacji.

5. Strategiczny plan rozwoju TI

Ostatnim krokiem formułowania strategii informacyjnej jest strategiczny plan rozwoju technologii informacyjnych, którego proces tworzenia przedstawiono na rys. 3. Określa on niezbędne inwestycje w infrastrukturę techniczną, systemy informacyjne oraz kadre informatyczną (szkolenia, zatrudnienie dodatkowych specjalistów itd.) ze strony zarówno merytorycznej, jak i kosztowej.



Rys. 3. Proces tworzenia strategicznego planu TI

Źródło: opracowanie własne na podstawie [O'Brien 1992, s. 453].

Strategiczny plan rozwoju technologii informacyjnych powinno mieć każde przedsiębiorstwo. Dla firm wykorzystujących lub planujących outsourcing TI jest

on swego rodzaju mapą drogową, która pokazuje, w jakim kierunku zmierza rozwój technologii informacyjnych w organizacji.

Plan taki powinien obejmować wszystkie technologie informacyjne, a jego efektem będą scenariusze rozwoju TI z podziałem na technologie strategiczne, rozwojowe, produkcyjne i pomocnicze. Technologie informacyjne o znaczeniu strategicznym to te, które wspierają kluczowe kompetencje, są bezpośrednio lub pośrednio źródłem przewagi strategicznej nad konkurentami, są krytyczne dla sukcesu firmy. TI rozwojowe dotyczą zidentyfikowanych krytycznych czynników sukcesu, które firma zamierza przemienić w kluczowe kompetencje – wsparcie tych obszarów jest krytyczne dla przetrwania i wzrostu przedsiębiorstwa, jednak ich przyszłość i docelowe możliwości nie są pewne i w pełni określone. Technologie informacyjne zaklasyfikowane jako produkcyjne wspierają podstawową działalność przedsiębiorstwa, która jest krytyczna dla codziennego funkcjonowania, jednak niekoniecznie przyczynia się do wzrostu przewagi strategicznej, tak jak np. aplikacje administracyjne i wspierające zarządzanie procesami. Ostatni segment to technologie, które wspomagają procesy pomocnicze, np. płace [Galliers, Leidner 2003, s. 242]. W tabeli 1 przedstawiono klasyfikację i podejście do rozwoju poszczególnych klas TI.

Tabela 1. Schemat strategicznego planu rozwoju TI

Klasa TI	Wspierane procesy	Podejście
Strategiczne	kompetencje kluczowe	priorytetowe, rozwój, wykorzystanie sprawdzonych rozwiązań
Rozwojowe	wybrane kluczowe czynniki sukcesu	priorytetowe, rozwój, poszukiwanie docelowego poziomu funkcjonalnego, wykorzystywanie nowych rozwiązań i technologii
Produkcyjne	procesy podstawowe	utrzymanie stałego poziomu, nacisk na poprawę wydajności
Pomocnicze	procesy pomocnicze	niski priorytet, obniżanie kosztów utrzymania

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Galliers, Leidner 2003, s. 242].

6. Identyfikacja elementów strategii informacyjnej wpływających na outsourcing technologii informacyjnych

Utworzenie strategii informacyjnej jest niezwykle ważnym elementem dla przedsiębiorstwa, ale dla outsourcingu technologii informacyjnych jest elementem kluczowym. Przede wszystkim dzięki sformułowaniu strategii informacyjnej organizacja ma pewność, że wszelkie działania przedsięwzięte w ramach outsourcingu TI są zgodne ze strategią przedsiębiorstwa i służą bezpośrednio lub pośrednio osiągnięciu celów strategicznych.

Strategiczny plan rozwoju technologii informacyjnych całościowo przedstawia strukturę i zakres technologii informacyjnych wykorzystywanych w firmie oraz plany dotyczące ich rozwoju. Informacje te muszą być permanentnie aktualizowane, gdyż są doskonałą mapą drogową dla kadry kierowniczej przedsiębiorstwa w sytuacji, gdy część lub większość technologii informacyjnych jest wydzielona i obsługiwana przez zewnętrznych dostawców.

Strategia informacyjna określa, które technologie informacyjne wspierają kompetencje kluczowe lub z innych powodów mają strategiczne znaczenie dla przedsiębiorstwa (strategiczne i rozwojowe), a które nie mają bezpośredniego wpływu na osiągnięcie strategicznej przewagi (produkcyjne i pomocnicze). Te pierwsze będą z oczywistych względów mniej podatne na wydzielenie niż te drugie. Nie znaczy to jednak, że nie należy wydzielać technologii informacyjnych wspierających kompetencje kluczowe czy kluczowe czynniki sukcesu. Outsourcing tych obszarów jest na pewno trudniejszy i należy do niego podejść z większą ostrożnością. Wymaga dużego zaufania do dostawcy, większego nadzoru, koordynacji i kontroli oraz takiego sformułowania umowy, aby partner widział celowość wdrażania innowacji i dążenia do utrzymania lub uzyskania pozycji lidera w swoim rynku.

Strategia informacyjna będzie miała również wpływ na wybór dostawców branych pod uwagę podczas procesu wydzielenia. Obecnie rynek usług outsourcingowych jest szeroki i firma ma duży wybór, jednak nie wszyscy dostawcy będą spełniać wymagania przed nimi stawiane. To właśnie strategia informacyjna i jej wyniki udostępnią organizacji odpowiednie kryteria oceny (np. technologiczne, zarządcze, rozwojowe) przyszłych partnerów.

7. Zakończenie

Strategia informacyjna w istotny sposób wpływa na proces outsourcingu technologii informacyjnych. Pozwala kierownictwu przedsiębiorstwa podejmować optymalne decyzje dotyczące wyboru funkcji podlegających wydzieleniu oraz doboru odpowiednich partnerów outsourcingowych. Pomimo że wydzielone technologie informacyjne znajdują się poza strukturami firmy, dobrze sformułowana strategia informacyjna daje przedsiębiorstwu kontrolę nad całym obszarem TI przez odpowiednie powiązanie z celami strategicznymi i wskazanie kierunków rozwoju.

Literatura

- Earl M., *Management Strategies for Information Technology*, Prentice Hall, New York 1989.
Galliers R.D., Leidner D.E., *Strategic Information Management. Challenges and Strategies in Managing Information Systems*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2003.

- Kubiak B.F., *Strategia informatyzacji współczesnej organizacji. Teoria i praktyka*, Uniwersytet Gdański, Wydział Zarządzania, Gdańsk 2003.
- O'Brien J.A., *Management Information Systems: A Managerial End-User Perspective*, McGraw-Hill Professional, Boston 1992.
- Pańkowska M., *Zarządzanie zasobami informatycznymi*, Difin, Warszawa 2001.
- Zygała R., *Strategia informacyjna przedsiębiorstwa – istota, cele i zadania*, [w:] *Informatyka ekonomiczna. Aspekty naukowe i dydaktyczne*, red. A. Nowicki, D. Jelonek, J. Goliński, WWZPCz, Częstochowa 2004.

THE INFLUENCE OF INFORMATION STRATEGY ON THE PROCESS OF INFORMATION TECHNOLOGY OUTSOURCING

Summary: Information technologies are more and more expensive, and its management becomes very complex. Outsourcing allows the use of newest technologies without involving large financial means. Formulation of information strategy is one of the most important steps of properly conducted IT outsourcing. The article presents the process of information strategy formulation and its influence on IT outsourcing.