

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 440

Rachunkowość a controlling



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Dorota Pitulec
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Barbara Cibis
Łamanie: Adam Dębski
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych Wydawnictwa
www.pracenaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-595-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Krzysztof Adamowicz, Piotr Szczypa: Wycena drzew na terenie przedsiębiorstwa w rachunkowości zarządczej / Valuation of trees in the area of a company in management accounting	13
Anna Balicka: Analiza kosztów usług serwisowych świadczonych przez przedsiębiorstwo branży budowlanej / Service costs analysis provided by the company in construction industry	23
Paulina Belch: Mierniki w controllingu logistyki przedsiębiorstwa z sektora paliwowego / Meters in the controlling of logistics in the company from fuel sector	32
Małgorzata Białas: Wartość firmy w sprawozdaniach finansowych banków / Goodwill in the financial statements of banks	42
Adam Bujak: Formy organizacji systemu informacyjnego rachunkowości jako determinanty efektywności jego funkcjonowania / The organization forms of the accounting information system as the determinants of its functioning efficiency.....	52
Halina Buk: Weryfikacja oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstwa po zmianie polityki rachunkowości / Verification of the company financial position after the changes in accounting policies	61
Andrzej Bytniewski: Podsystem controllingu w ramach zintegrowanego systemu zarządzania jako źródło informacji na potrzeby rachunkowości zarządczej i controllingu / Controlling subsystem within the integrated management system as a source of information for management accounting and controlling.....	72
Andrzej Bytniewski, Marcin Hernes: Semantyczna metoda reprezentacji zdarzeń gospodarczych w systemie rachunkowości / Semantic method for the economic events representation in accounting system.....	83
Halina Chłodnicka: Polityka klastrowa a kapitał ludzki / Cluster policy vs. human capital.....	95
Magdalena Chmielowiec-Lewczuk: Controlling, audyt i nadzór finansowy w zakładzie ubezpieczeń – wzajemne relacje, podobieństwa i różnice / Controlling, audit and financial supervision in insurance company – mutual relations, similarities and differences	109
Anna Chojnacka-Komorowska: Interaktywne przetwarzanie analityczne (OLAP) w controllingu finansowym / OnLine Analytical Processing (OLAP) in management accounting	119

Marlena Ciechan-Kujawa, Katarzyna Goldmann: Istotność pro- i retrospektywnych celów współczesnej analizy finansowej w świetle wyników badań / Significance of the pro and retrospective objectives of the contemporary financial analysis in the light of research results	128
Michał Comperek: Propozycja metodologiczna oceny urealnionych korzyści finansowych przedsiębiorstwa w analizie memoriałowych korekt zysku netto / Methodological proposal of evaluation of company's financial benefits realignment in total accruals analysis	139
Beata Dratwińska-Kania: Kontrola wewnętrzna i jej dokumentacja jako element koncepcji odpowiedzialności i rozliczalności / Internal control and its documentation as part of the responsibility and accountability concept.....	150
Joanna Dynowska: Wykorzystanie controllingu w gminach w świetle badań ankietowych / The use of controlling in municipalities as revealed by questionnaire research	159
Joanna Dynowska, Zdzisław Kes: Oczekiwane bariery, przesłanki i efekty wdrożenia controllingu w gminach w świetle badań ankietowych / Expected barriers, incentives and effects of controlling implementation in municipalities as revealed by questionnaire research.....	170
Wojciech Fliegner: Usprawnianie procesów rachunkowości w urzędach administracji samorządowej / Improving accounting processes in local government offices	180
Stanisław Gędek: Krótkookresowe decyzje produkcyjne. Analiza porównawcza dla przedsiębiorstw wieloasortymentowych / Short-term production decisions. Comparative analysis for multi-product firms	192
Renata Gmińska: Psychologiczne aspekty podejmowania decyzji a rachunkowość zarządcza / Psychological aspects of decision-making vs. management accounting.....	205
Arkadiusz Januszewski: Diagnoza potrzeb informacyjnych w zakresie controllingu operacyjnego w firmie doradczo-szkoleniowej / Diagnosis of operational controlling information needs in a consulting and training services enterprise	215
Marcin Jędrzejczyk, Marek Mikosza: Marka kreatorem kapitału intelektualnego organizacji / Brand as the creator of intellectual capital in the organization	225
Anna Kasperowicz: Prawo posiadania w kontekście kwalifikowania aktywów / Right of ownership in the context of qualification of assets	235
Ilona Kędzierska-Bujak: Perspektywy rozwoju, procesów wewnętrznych oraz finansowa a strategia Uniwersytetu Szczecińskiego – wybrane zagadnienia / Development, internal process and financial perspectives vs. the strategy of the University of Szczecin – selected issues.....	245

Agnieszka Kister: Wybrane aspekty gospodarki finansowej szpitali / Selected problems of the financial economy of hospitals	256
Jerzy Kitowski: Rola kryterium płynności finansowej w dyskryminacyjnych metodach oceny zagrożenia upadłością przedsiębiorstwa / The role of the liquidity criterion in discriminatory methods for assessing the bankruptcy risk for a company.....	268
Marcin Klinowski: Definiowanie wymagań projektu w procesie planowania / Defining project requirements in project planning	278
Konrad Kochański: Zjawiska dysfunkcyjne w budżetowaniu projektów / Dysfunctional phenomena in project budgeting.....	287
Tomasz Kondraszuk: Gospodarstwo wiejskie jako podstawa budowy modeli wspomagających podejmowanie decyzji w warunkach dążenia do zrównoważonego rozwoju/ Farm as the basis for the construction of models for decision support under conditions of the quest for sustainable development.....	296
Krzysztof Konstantyn: Koncepcja wdrożenia budżetu kapitałowego w rachunku odpowiedzialności w ośrodkach odpowiedzialności za inwestycje w przedsiębiorstwach produkujących konstrukcje budowlane / The conception of introduction of capital budget in responsibility accounting in the centers of responsibility for investment in building construction enterprises	305
Mariola Kotłowska: Obszary ryzyka prowadzenia działalności przedsiębiorstw ciepłowniczych / Areas of risk in heating companies	317
Michał J. Kowalski: Zastosowanie controllingu podatkowego w polskich przedsiębiorstwach – wnioski z badań empirycznych / Usage of tax controlling in Polish companies – conclusions from empirical research	327
Mieczysław Kowerski: Zależność między rentownością a płynnością finansową ma kształt odwróconego U / The relationship between profitability and financial liquidity has the shape of an inverted U.....	338
Jarosław Kujawski: Dualna cena transferowa i jej sprawozdawcze konsekwencje/ Dual transfer price and its reporting consequences.....	349
Agnieszka Lew: Ryzyko istotnego zniekształcenia jako element badania przychodów i kosztów przez biegłego rewidenta / Risk of essential distortion as an element of income and expenses research by an auditor	363
Wojciech Lichota: Wykorzystanie modeli logitowych do oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstw funkcjonujących w specjalnych strefach ekonomicznych w Polsce / The use of logit models to the assessment of the financial standing of enterprises operating in the Special Economic Zones in Poland	372
Tomasz Lis: Aspekty behawioralne w rachunkowości przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnych / Behavioral aspects in accounting when making investment decisions	382

Monika Łada: Automatyzacja procesów rachunkowości zarządczej / Automation of management accounting processes	392
Małgorzata Macuda: Obszary badań naukowych w rachunkowości jednostek sektora opieki zdrowotnej / Areas of scientific research in accounting in healthcare sector entities	401
Paweł Malinowski, Tomasz Ćwieląg, Piotr Słomianny: Systemy typu <i>Data Discovery</i> w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstwa komunalnego / Data discovery systems in practice of functioning of municipal enterprise	411
Elżbieta Marcinkowska: Sytuacja finansowa szpitali w kontekście procesu komercjalizacji/ Financial situation of hospitals in the context of commercialization process.....	420
Monika Martynkiewicz-Frank: Outsourcing IT w sektorze MŚP / Outsourcing of IT in the SME sector	433
Ewa Wanda Maruszewska, Sabina Kołodziej: Znaczenie podejścia etycznego dla organizacji i funkcjonowania systemu rachunkowości zarządczej / Significance of ethical approach to the organization and functioning of management accounting system.....	442
Teresa Maszczak: Sprawozdanie finansowe jednostki mikro a potrzeby informacyjne użytkowników / Financial statement of a micro-undertaking and information needs of its users	451
Marta Nowak: Konflikt etyczny w pracy księgowego i biegłego rewidenta. Pomędzy moralnością ogólną, moralnością roli a interesem własnym/ Ethical conflict in auditor's and accountant's work. Between common-sense morality, role morality and self-interest	461
Marek Ossowski, Beata Zackiewicz-Brunke: Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw a klasyfikacja korzyści interesariuszy wynikających z działalności targowej / Corporate social responsibility vs. the classification of the advantages of stakeholders from business activities involving the organization of fairs and exhibitions	471
Michał Poszwa: Koszty a polityka wykazywania dochodów / Costs vs. policy of income disclosure	482
Anna Stronczek: Informatyczne wsparcie rachunkowości zarządczej na przykładzie wdrożenia w agencji wykonawczej WAM / Computer support of accounting management – a case of implementation in executive agency WAM	491
Magdalena Szydelko, Bartosz Kołodziejczuk: Benchmarking jako fakultatywny instrument doskonalenia znormalizowanych systemów zarządzania jakością / Benchmarking as a facultative instrument for improvement of the standardized quality management systems	501
Agnieszka Tubis: Zintegrowana baza danych dla procesu obsługi pojazdów / Integrated database for the maintenance process of vehicles.....	513

Wiesław Wasilewski: Specyfika planowania i analizy sprawozdania finansowego w instytucjach artystycznych / Characteristics of planning and analysis of financial report in artistic institutions.....	523
Aleksandra Wiercińska: Luki w metodyce benchmarkingu szpitali na przykładzie województwa pomorskiego / Gaps in the benchmarking methodology of hospitals on the example of the Pomeranian Voivodeship.....	534
Malwina Wołak: Zastosowanie analiz ABC i XYZ w controllingu sprzedaży / An application of ABC and XYZ analyses in sales controlling.....	545

Wstęp

Rachunkowość jednostek gospodarczych i instytucji jest zorientowana na dostarczanie informacji zarówno wewnętrznym, jak i zewnętrznym użytkownikom. Informacje te dotyczą procesów gospodarczych i rezultatów działalności wykorzystywanych w dokonywaniu ocen i podejmowaniu decyzji. To czyni rachunkowość najważniejszym elementem systemu informacyjnego jednostek gospodarczych i instytucji.

Rachunkowość stanowi również podstawową bazę informacyjną dla controllingu. Rachunkowość ukierunkowana na controlling ma za zadanie informacyjne wspomaganie procesu podejmowania decyzji i oceny działalności poszczególnych jednostek organizacyjnych na poziomie całego przedsiębiorstwa czy instytucji. Rachunkowość ukierunkowana na controlling zapewnia obsługę informacyjną wszystkich funkcji zarządzania: planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania.

Miejsce rachunkowości w systemie informacyjnym controllingu wynika z jej zadania, którym jest pomiar rezultatów działalności organizacji oraz jej ośrodków odpowiedzialności. Rezultaty tego pomiaru są prezentowane nie tylko w sprawozdaniach finansowych, ale także w wewnętrznych raportach sporządzanych okresowo oraz na bieżąco według potrzeb. Jakość informacji dostarczanych przez rachunkowość w dużym stopniu przesądza o skuteczności działań podejmowanych w ramach controllingu.

Problemom rachunkowości traktowanej jako system informacyjny controllingu jest poświęcony niniejszy zeszyt Prac Naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Zawiera on artykuły naukowe dotyczące różnych etapów procesu informacyjnego rachunkowości. W części artykułów poruszono zagadnienia teoretyczne dotyczące koncepcji, zasad i procedur przetwarzania informacji w systemie rachunkowości, w części zaś zaprezentowano problemy i przykłady praktycznego prowadzenia rachunkowości ukierunkowanej na controlling w określonych jednostkach gospodarczych oraz instytucjach.

Pragniemy wyrazić nadzieję, że niniejszy tom będzie stanowić pewien przyczynek do doskonalenia sposobu przetwarzania informacji w systemie rachunkowości, która jest podstawową bazą informacyjną dla controllingu w różnych organizacjach.

Edward Nowak, Marcin Kowalewski, Maria Nieplowicz

Monika Martynkiewicz-Frank

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: monika.martynkiewicz-frank@getsix.pl

OUTSOURCING IT W SEKTORZE MŚP

OUTSOURCING OF IT IN THE SME SECTOR

DOI: 10.15611/pn.2016.440.41

Streszczenie: Postęp globalizacji wymaga od uczestników rynku dostarczenia coraz wyższej jakości produktów czy świadczonych usług. Małe i średnie przedsiębiorstwa także muszą sprostać warunkom stawianym przez największych graczy na rynku. Jednak ograniczone zaplecze finansowe mocno determinuje decyzje dotyczące dalszego rozwoju. W czasach szybkiego postępu technologicznego brak inwestycji w obszarze IT często decyduje o sukcesie lub porażce małego przedsiębiorstwa. W dobie dostępnych rozwiązań oferowanych przez rozwój cloud computingu skorzystanie z dostępnej oferty usług IT umożliwia przedsiębiorcom zastosowanie w codziennej pracy najwyższej klasy oprogramowania, bez dokonywania inwestycji, co ma zapewnić optymalną koncentrację posiadanych zasobów na kluczowych działaniach przedsiębiorstwa. Równocześnie korzystanie z najwyższej klasy technicznego *know-how*, dotychczas dostępne tylko dla największych i najbogatszych firm, wyrównuje szansę MŚP na zaprezentowanie swojej innowacyjności, niewłóczonej w ustalone z góry schematy organizacyjne. Celem pracy jest przegląd modeli outsourcingu IT dostępnego dla sektora MŚP, ze szczególnym naciskiem na outsourcing oprogramowania najwyższej klasy, jako metody na zmniejszenie zapóźnienia technologicznego. Badanie problemu autorka prowadzi metodą obserwacji uczestniczącej jako pracownik sektora BPO.

Słowa kluczowe: cloud computing, end to end process, BPO, outsourcing, SPLA, SaaS.

Summary: The progress of globalization requires from market participants to deliver higher and higher quality products and services. Small and medium-sized enterprises also have to meet conditions set by the biggest players in the market. However, limited financial resources strongly determine decisions concerning further development. In the era of rapid technological progress, the lack of investment in the IT area often determines success or failure of a small business. In the era of the available solutions offered by the development of cloud computing taking advantage of the available offer of IT services enables businesses to benefit from the highest quality software, without making investments, which ensures optimum concentration of resources on core business activities. At the same time the use of first-class technical know-how, so far available only for the biggest and wealthiest companies, gives equal opportunity for SMEs to present their innovation, not intruded on predetermined organizational charts. The aim of the study is an overview of available models of IT outsourcing for the SME sector, with special emphasis on outsourcing software of the highest quality, as a method of reducing

technological backwardness. The study of the problem is led by the author using the method of participant observation, as an employee of the BPO sector.

Keywords: cloud computing, end to end process, BPO, outsourcing, SPLA, SaaS.

1. Wstęp

Outsourcing, skrót anglojęzycznego wyrażenia *outside resource using*, to proces polegający na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa niektórych realizowanych przez nie funkcji i przekazanie ich do wykonania innym podmiotom [Trocki 2001]. Przekazywanie części procesów do wykonania wysoko wyspecjalizowanym podwykonawcom nie jest odkryciem XXI wieku. Już Henry Ford (1863-1947) zwykł mawiać, że „jeśli jest coś, czego nie potrafimy zrobić wydajniej, taniej i lepiej niż konkurenci, to nie ma sensu, żebyśmy to robili i powinniśmy zatrudnić do wykonania tej pracy kogoś, kto robi to lepiej niż my” [www.outsourcing.edu.pl 2015].

Idea wyodrębnienia części procesów zrodziła się w przedsiębiorstwach produkcyjnych z branży automotive pod koniec XX wieku. W miarę wzrostu przedsiębiorstw, wzrostu skomplikowania procesów biznesowych wewnątrz grupy przedsiębiorstw oraz postępu globalizacji okazało się, iż, aby osiągnąć lepsze wyniki z działalności podstawowej, należy zoptymalizować koszty procesów pomocniczych. Najprostszym i zarazem najbardziej efektywnym rozwiązaniem jest przekazanie całości lub części procesów do podwykonawców. Pierwotne procesy produkcyjne zostały podzielone i wyodrębnione tak, aby można było całość lub część procesu zlecić wyspecjalizowanemu w ich wykonywaniu podmiotowi, nadal zachowując kontrolę nad jakością końcową. Po wydzieleniu i przekazaniu całości lub części procesów produkcyjnych do podwykonawców nadeszła kolej na optymalizację procesów administracyjnych.

Optymalizacja kosztów w wyniku przekazania części lub całości procesów przez przekazanie ich do wyspecjalizowanych w ich wykonaniu podmiotów pozwala na redukcję kosztów pojedynczego procesu o ok. 60%. Dzisiejsze zakłady produkcyjne często przekazują do wyspecjalizowanych firm 70-80% procesów produkcyjnych [Corbett 2004]. Redukcja kosztów zachodzi stopniowo, w miarę postępu procesu uczenia się u dostawcy procesu i jego odbiorcy. Oszczędności poczynione w wyniku przekazania procesów do wyspecjalizowanych firm pozwoliły na poszukiwanie dalszych oszczędności w procesach administracyjnych.

W procesach administracyjnych przedsiębiorstwa wyodrębniono i opisano kilka najczęściej występujących procesów. Procesy administrowania dokumentami zostały podzielone według stopnia skomplikowania oraz liczby operacji, jakie należy wykonać w trakcie całego procesu. Dokładne skatalogowanie procesów umożliwia osobom zarządzającym podjęcie decyzji co do przekazania całości lub części procesów na zewnątrz.

Wśród procesów wyodrębnionych outsourcingowych rozróżniamy dwa główne typy:

- End to End Solutions – termin opisujący procesy, w którym dostawca rozwiązania zapewnia wykonanie całego procesu samodzielnie od początku do końca, bez zaangażowania osób trzecich. Procesy z grupy End to End są łatwe do zaimplementowania poza przedsiębiorstwem, dobrze opisane i ze względu na dużą różnorodność dają przedsiębiorstwom możliwość dowolnego wyboru procesu, który zostanie przeniesiony do wyspecjalizowanego dostawcy. Nie występuje tu konieczność przeniesienia wszystkich procesów, aby uzyskać efekt optymalizacji. Nadal także zachowany zostaje nadzór nad całością procesów w przedsiębiorstwie, i efektem końcowym mierzonym w poziomie satysfakcji klienta końcowego.
- BPO Business Process Outsourcing – polegające na zleceniu wybranych procesów biznesowych do wykonywania przez zewnętrzne przedsiębiorstwa zajmujące się outsourcingiem, które ponoszą odpowiedzialność za ich jakość i efektywność [<http://pl.wikipedia.org>, 2015].

W związku z postępującą globalizacją oraz tendencją do ograniczania kosztów działalności, ogólnych i administracyjnych wiele firm staje pod presją ograniczenia liczby zatrudnionego personelu i optymalizacji systemów ERP (zintegrowanych systemów informatycznych). Szczególnie narażone na nieefektywności procesów własnych są jednostki działające w kilku lokalizacjach czy szybko zwiększające liczbę zatrudnionych pracowników. Możliwość wydzielenia części procesu pozwala na płynne przeniesienie poszczególnych elementów do wyspecjalizowanych jednostek z zachowaniem bezpośredniego nadzoru na każdym etapie oraz nad całością i kompletnością procesu.

Wykorzystanie przez polskie firmy tak podstawowych narzędzi, jak komputery wciąż jest bardzo niskie. Z danych Eurostatu wynika, że gorzej od nas pod tym względem wypadają tylko Rumunia, Grecja czy Węgry. Z kolei tzw. wskaźnik DESI, mierzący zakres wdrożenia technologii cyfrowych przez przedsiębiorstwa, plasuje nas dopiero na 25 miejscu w UE. Ta niekorzystna sytuacja w najbliższych latach jednak ma się zmienić. Choć wykorzystanie umiejętności cyfrowych i technologii w rodzimych przedsiębiorstwach jest dziś problemem, to należy pamiętać, że mimo wszystko indywidualne kompetencje Polaków w tym zakresie nie ustępują reszcie. Niska pozycja polskich przedsiębiorstw w rankingach to w dużej mierze efekt tego, że firmy prowadzą przedstawiciele starszego pokolenia, a wielu dzisiejszych dorosłych nie rozumie nowych technologii [Duszczyk 2015].

Celem niniejszego opracowania jest wskazanie alternatywnych do tradycyjnego zakupu licencji i wdrożenia systemu ERP możliwości jego pozyskania przez sektor MŚP. Po bardzo syntetycznym przeglądzie modeli outsourcingu autor skupia się na outsourcingu aplikacji jako sposobie na podniesienie poziomu innowacyjności w przedsiębiorstwach. Jako pracownik branży BPO metodą obserwacji uczestniczącej

autor omawia dwa modele, które mogą być wdrożone szybko i z dużą efektywnością.

2. Modele outsourcingu procesów administracyjnych

Struktura usług dla biznesu świadczonych w centrach usług wspólnych w Polsce charakteryzuje się znacznym zróżnicowaniem. Firmy z sektora obsługują szeroki wachlarz procesów dla klientów z całego świata reprezentujących różnorodne branże. Zdecydowana większość podmiotów świadczy usługi w zakresie kilku kategorii procesów biznesowych [Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL), 2015].

Wśród najbardziej popularnych procesów administracyjnych świadczonych przez dostawców usług wyróżnia się:

- Document Process Outsourcing (DPO), definiowany jako konwersja dokumentów papierowych w elektroniczne wraz z walidacją danych źródłowych. Elektroniczna forma przechowywania dokumentów jako pliki, czyli np. pełnowartościowe dokumenty księgowo, umożliwia zmniejszenie kosztów przechowywania tradycyjnej papierowej dokumentacji czy ułatwia jej odszukanie oraz dalszą obróbkę, jak np. księgowanie. W związku z brakiem akceptacji polskiego ustawodawcy dla dokumentów elektronicznych, występującej zwłaszcza w przepisach podatkowych, nadal ten proces jest procesem szczątkowym, w większości realizowanym w przedsiębiorstwach należących do międzynarodowych struktur. Konieczność archiwizacji dokumentów tradycyjnych wynikająca z przepisów z jednoczesnym zastosowaniem procesu DPO sprawia, że w warunkach polskich nie uzyskuje się zamierzonego efektu optymalizacji kosztów, co nie sprzyja chwilowej popularyzacji tego procesu wśród małych i średnich przedsiębiorstw.
- HR Outsourcing, najpowszechniej występujący w przedsiębiorstwach każdej wielkości. Pozwala na optymalizację kosztów zatrudnienia personelu w przypadku sezonowego zapotrzebowania na dodatkowych pracowników. Proces ten umożliwia także elastyczne dostosowanie czasu pracy oraz szybką reakcję w razie zmian rynkowych czy zmian personalnych wśród pracowników etatowych. Najczęściej spotykaną formą tego procesu jest outsourcing specjalistycznych procesów pomocniczych, jak np. sprzątanie, ochrona, rekrutacja personelu.
- Finance and Accounting Outsourcing to przekazanie całości procesu księgowego oraz rozliczeń podatkowych do wyspecjalizowanego podmiotu, co pozwala na zmniejszenie bieżących kosztów działalności, a jednocześnie w przypadku mikro, małych oraz średnich firm zapewnia ciągłość działania i terminowość wywiązywania się ze zobowiązań wobec fiskusa.
- Information Technology Outsourcing (ITO) to projektowanie, rozwój oraz dostarczanie elastycznych narzędzi IT, które pozwolą odciążyć wewnętrzny dział IT i umożliwią mu skupienie się na krytycznych obszarach działalności przedsiębiorstwa [Ilan Oshri 2010]. Jest to proces outsourcingu czynności związanych

z procesem IT, najczęściej programowaniem, a wzrost popularności cloud computingu zmienia model świadczenia usług IT na całym świecie. Najłatwiej dostępnym dla sektora MŚP, a zarazem najbardziej skomplikowanym technologicznie procesem administracyjnym jest outsourcing procesów informatycznych.

Początkowo proces ITO został zapoczątkowany przez duże koncerny w Indiach, Chinach oraz na Filipinach. Wraz z postępowaniem cywilizacyjnym po roku 2000 (problem Y2K) Europa Wschodnia zaczęła być konkurencją dla krajów azjatyckich. Wykształcenie pracowników oraz możliwość porozumiewania się w języku angielskim oraz w innych językach europejskich, a także praca w tej samej strefie czasowej sprawiła, że rozwiązania outsourcingu IT stały się dostępne także dla średnich i małych przedsiębiorstw. Proces IT realizowany wewnątrz przedsiębiorstwa jest bardzo kosztowny, a co za tym idzie – niedostępny dla sektora MŚP. Dopiero osiągnięcie efektu skali w miarę wzrostu popularności cloud computingu pozwala na dostarczenie wysoko zaawansowanych usług dla małych i średnich przedsiębiorstw, bez obciążania ich kosztami licencji i długotrwałych wdrożeń.

Największym udziałem w strukturze zatrudnienia podmiotów świadczących usługi dla biznesu odznaczają się usługi IT, które świadczy 1/3 pracowników. Działalność finansowo-księgową generuje 22% zatrudnienia, a usługi kontaktu z klientem 15%. Znaczną rolę w strukturze zatrudnienia odgrywają również – z udziałem 13% – usługi finansowe (bankowe, ubezpieczeniowe, inwestycyjne) [Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL), 2015]. Cloud computing nie jest nowym terminem, idea tego rozwiązania sięga roku 1960, kiedy to J. McCarthy napisał, że „obliczenia mogą być kiedyś zorganizowane jako usługa użyteczności publicznej” [Gałęzowski 2013].

Obecnie pojęcie to rozumiemy jako udostępnianie, przetwarzanie oraz przechowywanie danych, do których dostęp uzyskiwany jest przez Internet. W założeniu użytkownikom udostępniana jest niemal nieograniczona moc obliczeniowa zewnętrznych zasobów należących do właściciela chmury, który jedynie udostępnia część swoich zasobów użytkownikom. Dzięki temu klienci chmury mogą uzyskać dostęp do swoich danych z każdego miejsca, z którego mają połączenie z Internetem [Kurek 2013].

Przedsiębiorstwa z sektora MŚP próbują powoli odchodzić od tradycyjnego modelu IT na rzecz outsourcingu. Pojedyncze funkcje i zadania działu IT przejmują wyspecjalizowani dostawcy usług, dla których dostawa oprogramowania jest także usługą.

Przyjmując jako kryterium klasyfikacyjne rodzaj wydzielonych funkcji i działań związanych z obsługą IT, możemy wyróżnić formy outsourcingu IT z nimi związane [Halvey, Melby 2005]:

- Desktop Outsourcing: dotyczy zapewnienia przez zewnętrznego dostawcę sprawnego i efektywnego funkcjonowania infrastruktury komputerowej oraz odpowiedzialności za jej rozwój [Kubiak, Korowicki 2001].

- Outsourcing aplikacji (Application Outsourcing) to forma outsourcingu polegająca na przekazaniu zewnętrznemu dostawcy zadań związanych z produkcją, zarządzaniem i konserwacją aplikacji [Kubiak, Korowicki 2001].

2.1. Model SaaS

Dostawcy usług w chmurze zdefiniowali dwie najbardziej popularne drogi dostarczania oprogramowania dla użytkownika końcowego. Użytkownik może wybrać model odpowiedni dla własnego stopnia zawansowania w obszarze IT oraz odpowiedni dla prowadzonego przez niego modelu biznesowego. Model dostawy oprogramowania w chmurze, łatwo dostępny, bez konieczności posiadania przez użytkownika umiejętności programistycznych, to model **Software-as-a-Service** (w skrócie SaaS, z ang. oprogramowanie jako usługa) – model sprzedaży oprogramowania zlokalizowanego w chmurze obliczeniowej, polegający na dystrybucji tego oprogramowania użytkownikom przez Internet. Eliminuje to potrzebę instalacji i uruchamiania programu na komputerze klienta [Rouse 2013]. Model SaaS nakłada obowiązki związane z zarządzaniem, aktualizacją, pomocą techniczną na dostawcę oprogramowania. W efekcie użytkownik oddaje kontrolę nad oprogramowaniem dostawcy. Równocześnie obowiązek zapewnienia ciągłości działania, aktualizacji oprogramowania, zapewnienia dostępu do oprogramowania, zabezpieczenia danych czy zabezpieczenie przed wirusami spoczywa na dostawcy oprogramowania. W modelu tym nie ma możliwości udostępniania oprogramowania poza jednostkę.

Przykładem takiego rozwiązania jest np. wykorzystywanie tylko pojedynczych modułów systemu księgowego, jak np. moduł magazynowy czy sprzedażowy, do obsługi konkretnych procesów. W klasycznym modelu zakupu oprogramowania, klient musiałby ponieść koszty zakupu pakietu wszystkich dostępnych w standardzie modułów, niezależnie od tego czy, byłyby one wykorzystane czy też nie. Siłą modelu SaaS jest szybkość dostępu do zasobów. Każdy użytkownik może natychmiast skorzystać z zasobów od razu po tym, jak zapłaci za usługę kartą kredytową, a oprogramowanie dostępne jest *on-line* bez konieczności jego instalowania lokalnie na komputerze.

Wraz z zastosowaniem w przedsiębiorstwie rozwiązania Software-as-a-Service inwestycje w serwery i programistów wspierających rozszerzenie aplikacji biznesowych dla firm stają się niepotrzebne, gdyż te koszty są ponoszone przez dostawcę SaaS. W konsekwencji koszty obsługi i wsparcia oprogramowania są znacznie niższe. Dzięki temu mniejsze firmy uzyskują możliwość korzystania z oprogramowania biznesowego najwyższej klasy, tradycyjnie dostępnego tylko dla dużych firm [Card, Stanton 2012].

Dla bardziej zaawansowanych użytkowników czy także np. dla podmiotów świadczących usługowo prowadzenie ksiąg rachunkowych korzystniejsze może być używanie modelu SPLA.

2.2. Model SPLA

Model SPLA (Service Provider License Agreement) to bardziej zaawansowany model użytkownika oprogramowania na zasadach jego wynajmu, w którym równocześnie wynajmujący ma możliwość udostępniania osobom trzecim tegoż oprogramowania za wynagrodzeniem. Ciekawym modelem jest tu np. udostępnienie części modułów systemu księgowego przez dostawcę usług księgowych, jak np. nadanie klientowi uprawnień do wystawiania faktur sprzedażowych, które jednocześnie automatycznie zostają zaksięgowane w systemie na kontach księgowych w księdze głównej, nad którą nadzór sprawuje dostawca oprogramowania. Jednocześnie wraz z integracją danych mamy możliwość zoptymalizowania kosztów obsługi księgowej oraz kosztów zatrudnienia pracowników obsługujących procesy administracyjne.

Popularność tego rozwiązania opiera się na modelu Pay-as-You-Go, czyli modelu ponoszenia opłat za faktycznie wykorzystaną w danym miesiącu liczbę dostępów do oprogramowania. Metoda ta pozwala na optymalizację kosztów związanych z dostępem do nowoczesnego oprogramowania, które ponoszone są tylko w momencie rzeczywistego wykorzystania, inaczej niż w tradycyjnym modelu zakupu licencji, gdzie koszty były ponoszone na etapie początkowym [Breitgand, Epstein, Rochwerger 2012].

Jednym z najpopularniejszych na rynku dostawców oprogramowania w trybie SPLA jest Microsoft. Licencje oferowane w ramach umowy SPLA nie mają charakteru licencji wieczystych, jest to subskrypcja na licencje, które można wykorzystywać w okresie obowiązywania umowy. Dostępnych jest kilka modeli licencyjnych umożliwiających oferowanie klientom produktów licencjonowanych przez Microsoft, dopasowanych do ich potrzeb:

- **Licencja na abonenta:** Licencja dostępowa SAL (Subscriber Access License) jest wymagana dla każdego unikalnego, indywidualnego użytkownika lub urzędnika uprawnionego do uzyskiwania dostępu do produktów licencjonowanych lub wykorzystywania ich w inny sposób.
- **Licencja na procesor:** Każda licencja na procesor (Processor License) pozwala nieograniczonej liczbie użytkowników uzyskać dostęp do zainstalowanego na serwerze z określoną liczbą na tym procesorze oprogramowania licencjonowanego w oparciu o model licencji na procesor.
- **Licencja na rdzeń:** Każda licencja na rdzeń (Core License) pozwala nieograniczonej liczbie użytkowników uzyskać dostęp do zainstalowanego na tym serwerze oprogramowania licencjonowanego w oparciu o model licencjonowania na rdzeń w procesorze fizycznym.
- **Licencje na określone produkty:** Licencja do użytkownika wybranego z oferty produktu, jak np. oprogramowanie księgowe Microsoft Dynamics NAV czy oprogramowanie do zarządzania bazą danych klientów (Microsoft CRM) [Microsoft 2016].

Efektywnie koszty wykorzystania oprogramowania według modelu SPLA czy SaaS są bieżącymi kosztami operacyjnymi przedsiębiorstwa, ponoszonymi w cyklu miesięcznym. Tradycyjny model zakupu licencji wymagał od przedsiębiorstwa dokonywania inwestycji, co często wiązało się z jego zewnętrznym finansowaniem, destabilizując bieżącą płynność finansową jednostki. Zwłaszcza w sektorze MŚP, borykającym się z zatorami płatniczymi, był to często argument decydujący o zaniechaniu inwestycji w oprogramowanie wysokiej klasy.

3. Zakończenie

Zastosowanie w sektorze MŚP jednego z opisanych powyżej rozwiązań (SaaS lub SPLA) spowoduje redukcję zapóźnienia technologicznego tej grupy przedsiębiorstw, co równocześnie, wraz z obniżeniem kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa, może skutkować wzrostem ich konkurencyjności na rynku przez możliwość oferowania dodatkowych usług związanych pośrednio z podstawowym procesem.

Zapotrzebowanie na outsourcing procesów End to End czy BPO jest tendencją globalną i występuje po stronie zarówno popytu, jak i podaży, co tworzy sprzyjające warunki dla podmiotów mniejszych do wzorowania się na podmiotach, które z outsourcingu funkcji IT już korzystają. Małe i średnie przedsiębiorstwa, decydując się na przekazanie całości lub części procesów do podmiotów zewnętrznych, nadal chcą pozostać w możliwie najbliższym kontakcie z osobami realizującymi te procesy, aby mieć możliwość interwencji w proces na dowolnym etapie jego realizacji. Jednocześnie mniejsze podmioty oferujące usługi outsourcingowe czują się bardziej komfortowo, mogąc świadczyć usługi dla klientów o zbliżonej wielkości. W tegorocznym rankingu najlepszych lokalizacji świata Polska znalazła się na 18 miejscu, utrzymując stabilne miejsce w środku drugiej dziesiątki [Cushman & Wakefield 2015].

Outsourcing funkcji IT w obszarze oprogramowania, właśnie jako trend dla małych i średnich przedsiębiorstw, stał się widoczny, a jego efekty, zasięg oraz wysokość poczynionych oszczędności w obrębie każdego z opisanych modeli stanie się wymierny w krótkim okresie dla przedsiębiorców, którzy wdrożyli u siebie takie rozwiązanie.

Wyzwaniem jest przekonanie firm do stosowania outsourcingu bardziej innowacyjnych usług IT, takich jak back-up danych, usługi w chmurze czy helpdesk, pomimo że nie leżą one jeszcze w centrum zainteresowania małych i średnich przedsiębiorstw, to spodziewany jest dynamiczny wzrost ich roli w najbliższych latach.

Literatura

- Breitgand D., Epstein A., Rochwerger B., 2012, *Resource Management Mechanism to support SLAs in IaaS Clouds*, [w:] I.B.F.T. Massimo Vilari, Hrsg, *Achieving Federated and Self-Manageable Cloud Infrastructure. Theory and Practice*, Hershey, IGI Global, s. 288-307.
- Card D., Stanton J., 2012, *Best Practice im Sourcing*, Computerwoche, 31, 10.
- Corbett M.F., 2004, *The Outsourcing Revolution. Why it makes sense and how to do it right*, Kaplan Publishing a division of Kaplan Inc., Dearborn.
- Cushman & Wakefield, 2015, www.outsourcingportal.pl (23.03.2015).
- Duszczuk M., 2015, *MŚP nakręca boom na rynku IT*, Rzeczpospolita, 8, 12.
- Gałęzowski G., 2013, *Prywatna Chmura obliczeniowa Microsoft. System Center Virtual Maschine Manager 2012*, E. Chilmon (red.), Presscom Sp. z o.o., Wrocław.
- Halvey J.K., Melby B.M., 2005, *Information Technology Outsourcing Transactions. Process, Strategies and Contracts*, John Wiley & Sons Ltd., s. 1.
- <http://pl.wikipedia.org>, 2015. http://pl.wikipedia.org/wiki/Business_Process_Outsourcing (30.03.2015).
- <http://www.oracle.com/us/solutions/business-intelligence/064092.pdf>, 2009. Ilan Oshri J.K., 2010, *Global Sourcing of Information Technology and Business Process*, Springer Verlag, Berlin-Heidelberg.
- Kluk J.A., 2014, *Model identyfikacji wymagań w outsourcingowych projektach informatycznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Konkel M., 2016, *Małe firmy, dużo chmur*, Puls Biznesu, 15 stycznia, s. 15.
- Kubiak B.F., Korowicki A., 2001, *Outsourcing systemów informacyjnych*, Human Computer Interaction.
- Kurek J., 2013, *Prawne uwarunkowania świadczenia usług w chmurze w obrocie konsumenckim*, [w:] Szpor G., *Internet. Cloud computing. Przetwarzanie w chmurach*, C.H. Beck, Warszawa, s. 155-171.
- Mateos A. & Rosenberg J., 2011, *Chmura obliczeniowa. Rozwiązania dla biznesu*, Helion, Gliwice.
- Microsoft, 2016, <https://www.microsoft.com/pl-pl/Licensing/licensing-programs/spla-program.aspx#tab=3> (20.02.2016).
- Rouse M., 2013, *Software as a Service (SaaS)*, www.SearchEnterpriseSoftware.de, (31.03.2015).
- Trocki M., 2001. *Outsourcing*, PWE, Warszawa.
- www.outsourcing.edu.pl, Henry Ford (31.03.2015).
- Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL), 2015, *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2015*, Warszawa.