



### Małgorzata Sobińska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Instytut Informatyki Ekonomicznej  
Katedra Inteligencji Biznesowej w Zarządzaniu  
malgorzata.sobinska@ue.wroc.pl

## DOJRZAŁOŚĆ SOURCINGOWA PRZEDSIĘBIORSTW W OBSZARZE IT – WNIOSKI Z BADAŃ PILOTAŻOWYCH

**Streszczenie:** W niniejszym artykule podjęto próbę weryfikacji modelu dojrzałości sourcingowej organizacji w obszarze IT na podstawie wyników pilotażowego badania przeprowadzonego na grupie 24 losowo wybranych przedsiębiorstw branży przemysłowej działających w Polsce.

Celem badania było przede wszystkim pozyskanie informacji na temat funkcjonowania najważniejszych aspektów współpracy sourcingowej w odniesieniu do usług IT ankietowanych organizacji. W artykule zaprezentowano skróconą wersję graficznej prezentacji wyników, natomiast główny nacisk położono na analizę uzyskanych danych i informacji, opis badanych aspektów oraz próbę sformułowania odpowiedzi na pytania, które były inspiracją do podjęcia badań.

**Słowa kluczowe:** sourcing IT, outsourcing IT, zarządzanie relacją sourcingową.

### Wprowadzenie

Autorka niniejszego artykułu przeprowadziła pilotażowe badania dotyczące zarządzania relacjami sourcingowymi w obszarze IT przedsiębiorstw branży produkcyjnej działających w Polsce. Celem badań pilotażowych było uzyskanie odpowiedzi na następujące pytania:

- Czy i jakie modele sourcingowe w obszarze IT wybierają przedsiębiorstwa funkcjonujące w Polsce?
- Jakie są najważniejsze motywy decyzji sourcingowych?
- Jaki jest zakres wydzielanych usług?

- Które modele sourcingowe są postrzegane jako najbardziej ryzykowne?
- Jakie problemy napotykają przedsiębiorstwa korzystające z sourcingu IT?
- Czy sourcing IT przynosi oczekiwane efekty?

Wyniki badań miały posłużyć konfrontacji zaprezentowanego w artykule *Model dojrzałości sourcingowej w obszarze IT* [Sobińska, 2015] modelu dojrzałości sourcingowej w przestrzeni IT z praktyką przedsiębiorstw działających w Polsce. Badanie miało ponadto ułatwić postawienie wstępnych hipotez jako założeń do prowadzenia dalszych analiz naukowych w obszarze modeli sourcingowych w przestrzeni IT, a także dostarczyć informacji dotyczących możliwych reakcji respondentów na problematykę badawczą, stopnia zrozumienia użytych w kwestionariuszu ankietowym pojęć oraz oceny samego narzędzia badawczego.

## 1. Metoda badawcza i dobór grupy badawczej

Materiał badawczy został pozyskany w wyniku rozmów bezpośrednich, telefonicznych lub w formie ankiety elektronicznej, w zależności od preferencji osób, które zgodziły się uczestniczyć w badaniu. Wywiady były prowadzone głównie z kierownikami działów IT i specjalistami IT wybranych firm branży produkcyjnej w okresie między grudniem 2013 roku a majem 2014 roku. W badaniu wzięły udział 24 przedsiębiorstwa (Tabela 1).

**Tabela 1.** Charakterystyka firm biorących udział w badaniu

Informacje podstawowe		Udział %
Wielkość (liczba pracowników)	< 10	17
	11-50	17
	51-100	8
	101-250	8
	251-500	8
	501-1000	8
	> 1000	33
Siedziba firmy	miasto duże	71
	miasto średnie	8
	miasto małe	17
	inny obszar	4
Zasięg działania	regionalny	8
	krajowy	33
	międzynarodowy	58
Udział kapitału zagranicznego	0%	54
	≤ 50%	0
	> 50%	46

Źródło: Opracowanie własne.

Badania zostały oparte o rozbudowany kwestionariusz ankietowy składający się z 55 pytań zamkniętych. Autorka świadomie nie upraszczała ankiety, aby zebrane dane w możliwie wyczerpujący sposób odzwierciedliły stan dotyczący różnych aspektów sourcingu IT w badanych organizacjach.

## **2. Prezentacja wyników badań**

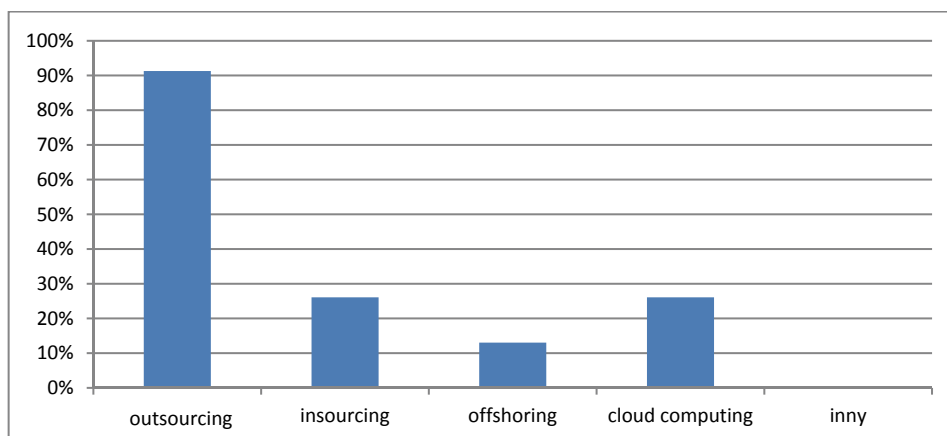
Badania dotyczyły zarządzania relacją sourcingową w obszarze IT przedsiębiorstw działających na terenie Polski. W celu lepszej prezentacji wyniki zostały zagregowane w kilka kluczowych grup odpowiadających najważniejszym aspektom współpracy sourcingowej. Są to:

- model współpracy sourcingowej;
- motywy sourcingu IT;
- kryteria doboru dostawcy usług IT;
- analiza decyzyjna;
- osoby zaangażowane w proces sourcingu;
- przygotowanie kontraktu;
- ryzyko;
- monitorowanie/odpowiedzialność;
- komunikacja;
- rozwiązywanie problemów;
- efekty;
- motywy zerwania kontraktu/zakończenia współpracy sourcingowej.

Na początku dokonane zostanie omówienie zebranych danych, których graficzną ilustracją będą wykresy kołowe i słupkowe, a zakończenie artykułu będą stanowiły komentarz zbiorczy dotyczący najważniejszych aspektów współpracy sourcingowej w badanych przedsiębiorstwach branży przemysłowej oraz weryfikacja zebranych wyników pod kątem ustalenia miejsca badanych organizacji w modelu dojrzałość sourcingowej, zaproponowanym we wspomnianym wcześniej artykule [Sobińska, 2015].

### **2.1. Model współpracy sourcingowej**

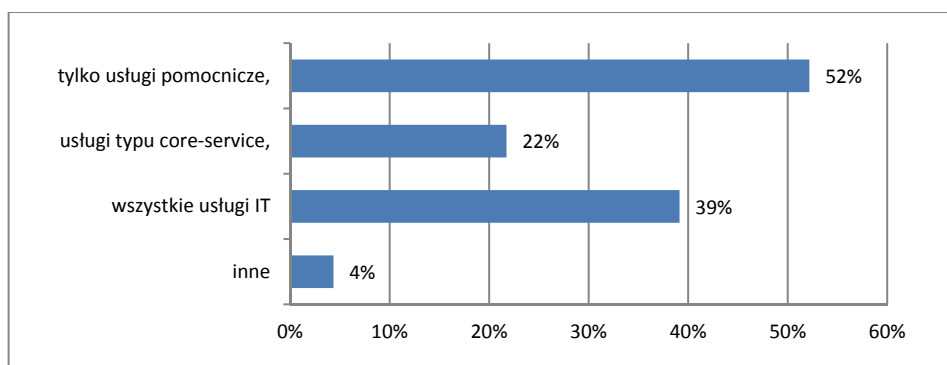
Ankieta (we wstępie) zawierała definicje modeli sourcingowych dla IT, aby ułatwić respondentom wybór odpowiedzi. Badanie wykazało, że każde z uwzględnionych przedsiębiorstw korzystało w momencie badania z sourcingu usług IT (wykres 1). W większości przypadków był to outsourcing (91%), w mniejszym stopniu insourcing (26%), cloud computing (26%) i offshoring (jedynie 13%).



**Wykres 1.** Wybierane modele sourcingu

Źródło: Opracowanie własne.

Wydzielenie dotyczyło najczęściej usług pomocniczych (w 52% badanych firm) lub wszystkich usług IT (w prawie 40% firm). Usługi typu core-service były wybierane przez około 20% organizacji (wykres 2).

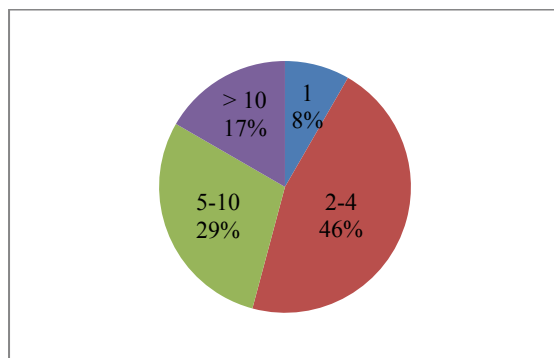


**Wykres 2.** Zakres wydzielanych usług

Źródło: Opracowanie własne.

Mniej więcej połowa firm rozważała kontrakt multisourcingowy i korzystanie z usług zagranicznych dostawców.

Większość przedsiębiorstw korzystała jednocześnie z usług kilku dostawców, tylko 8% respondentów odpowiedziało, że ma 1 dostawcę usług IT (wykres 3).



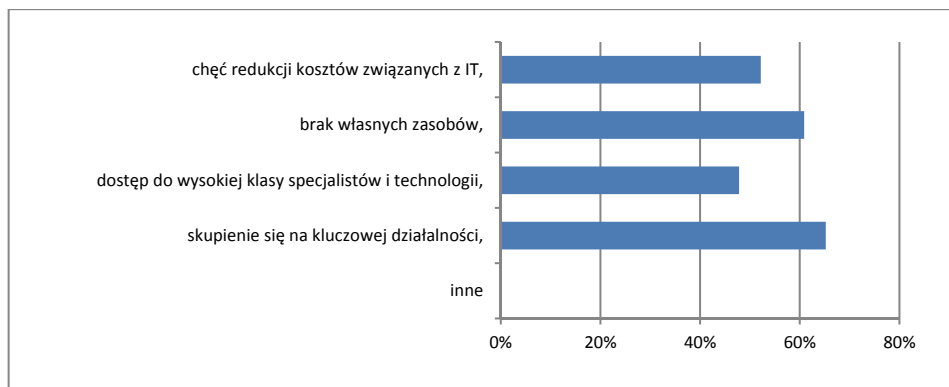
**Wykres 3.** Liczba dostawców usług IT

Źródło: Opracowanie własne.

## 2.2. Motywy sourcingu IT

Wykres 4 prezentuje główne motywy podejmowania decyzji sourcingowych w obszarze IT badanych organizacji. Są to:

- skupienie się na kluczowej działalności (65%);
- brak własnych zasobów (61%);
- chęć redukcji kosztów (52%);
- dostęp do wysokiej klasy specjalistów (48%).

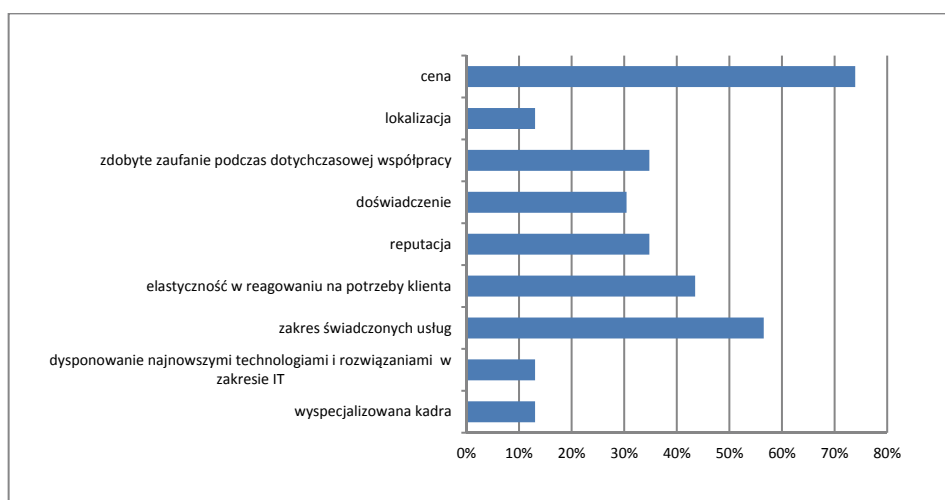


**Wykres 4.** Motywy sourcingu IT

Źródło: Opracowanie własne.

### 2.3. Kryteria doboru dostawcy usług IT

Można zauważyć, że kryteria doboru dostawców usług są w pewnym stopniu skorelowane z motywami decyzji sourcingowych – firmy wybierają dostawców ze względu na cenę oferowanych usług (chęć redukcji kosztów), zakres świadczonych usług (brak własnych zasobów) i elastyczność w reagowaniu na potrzeby klienta. Widać jednocześnie, że firmy zwracają uwagę na reputację i doświadczenie, a także zaufanie zdobyte podczas dotychczasowej współpracy (wykres 5).

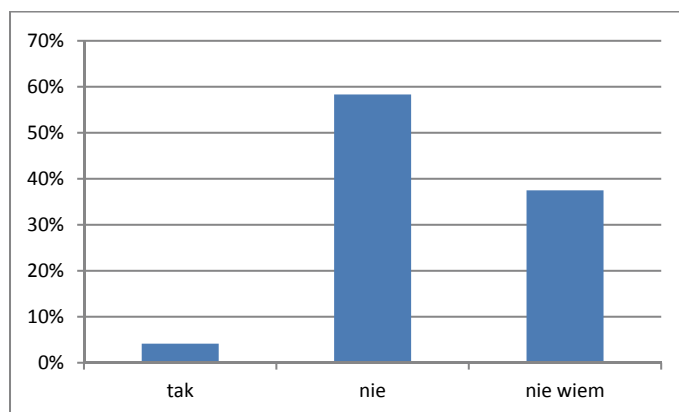


**Wykres 5.** Kryteria doboru dostawcy usług IT

Źródło: Opracowanie własne.

### 2.4. Analiza decyzyjna

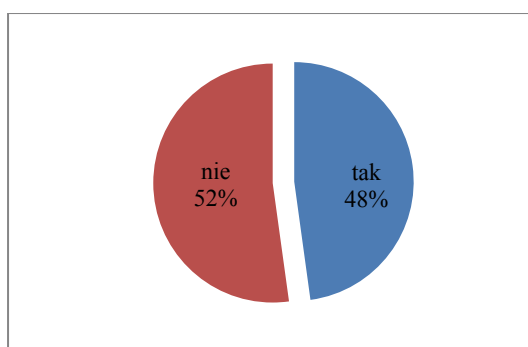
Zaledwie 4% badanych odpowiedziało, że dysponuje specjalistycznymi narzędziami wspierającymi decyzje sourcingowe w obszarze IT (wykres 6). Może to wynikać z braku wiedzy/świadomości, że takie narzędzia istnieją lub z braku czasu i zasobów, które byłyby niezbędne do podjęcia działań służących głębszej analizie decyzyjnej.



**Wykres 6.** Odpowiedzi na pytanie: czy firma dysponowała specjalistycznymi narzędziami wspierającymi decyzje sourcingowe w obszarze IT?

Źródło: Opracowanie własne.

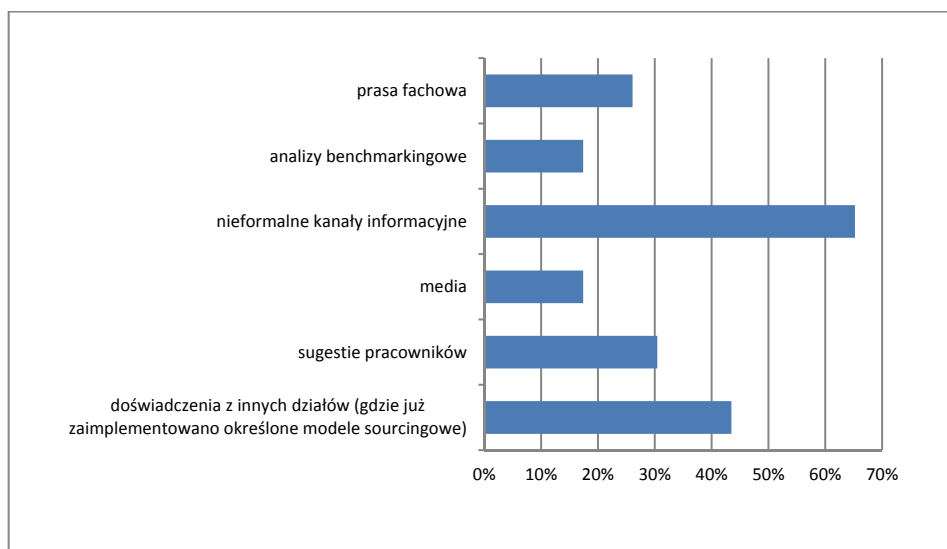
Ponad 25% przedsiębiorstw nie przygotowuje żadnych dokumentów na potrzeby procesu decyzyjnego, natomiast na pozytywną ocenę zasługuje fakt, że firmy dokonują szczegółowej analizy dostępnych zasobów ludzkich (48%) oraz liczą się z opiniami i sugestiami pracowników odnośnie możliwości sourcingu i wyboru potencjalnych dostawców usług IT (wykres 7).



**Wykres 7.** Szczegółowa analiza dostępnych zasobów HR przed podjęciem decyzji o outsourcingu

Źródło: Opracowanie własne.

Nieformalne kanały informacyjne wydają się najbardziej znaczącą formą przepływu informacji odnośnie sourcingu IT (w opinii 65% badanych). Firmy chętnie wykorzystują również doświadczenia z innych działów, gdzie już zaimplementowano wybrane modele sourcingowe (43%; wykres 8).

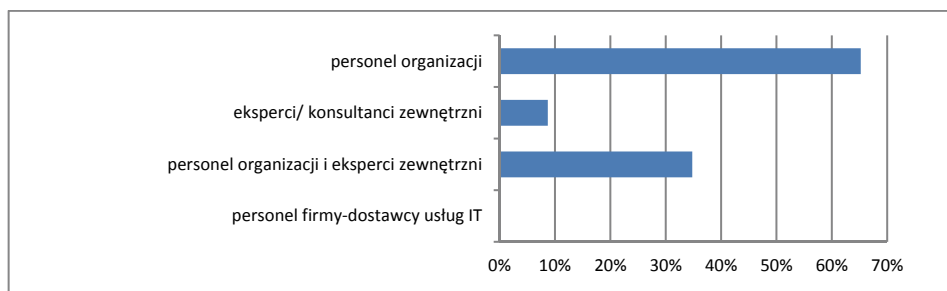


**Wykres 8.** Źródła wiedzy na temat możliwości sourcingu usług IT

Źródło: Opracowanie własne.

## 2.5. Osoby zaangażowane w proces sourcingu

W większości przypadków analizy potrzeb organizacji dokonywał personel organizacji samodzielnie (65%), rzadziej personel wewnętrzny przy wsparciu zewnętrznych ekspertów (35%) czy sami zewnętrzni eksperci (tylko w 9% badanych przedsiębiorstwach; wykres 9).



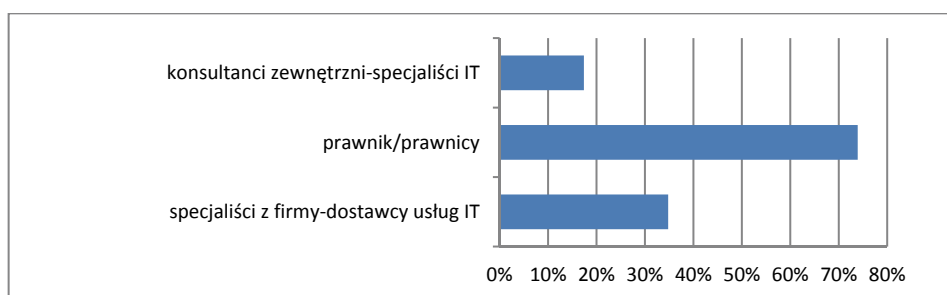
**Wykres 9.** Podmioty dokonujące analizy potrzeb organizacji w zakresie usług IT

Źródło: Opracowanie własne.

Również w obszarze przygotowania dokumentacji do podjęcia decyzji outsourcingowej w większości przypadków dominującą rolę odgrywali pracownicy



firmy – klienta, ewentualnie przy wsparciu zewnętrznych firm. Świadczyć to może o doświadczeniu firm w podejmowaniu tego typu decyzji, np. w implementacji outsourcingu w innych obszarach, i/lub zdawaniu sobie sprawy, że oddanie tego etapu w zewnętrzne ręce może być ryzykowne. Istnieje bowiem wtedy większa szansa wystąpienia sytuacji, w której firma otrzyma rozwiązanie (zdecyduje się na model współpracy) niekoniecznie zgodne z jej faktycznymi potrzebami i celami, ponieważ zewnętrzny konsultant lub, co czasem ma miejsce, zewnętrzny dostawca, jeśli zostanie poproszony o takie analizy, najprawdopodobniej zaleci rozwiązanie z jakichś względów najbardziej dla siebie korzystne (np. standardowe – najłatwiejsze w obsłudze lub bardzo zaawansowane – zbyt rozwinięte, jak na potrzeby danej firmy i zbyt drogie). Podczas przygotowywania się do sourcingu IT firmy korzystają głównie z pomocy prawników (prawie 75% badanych przedsiębiorstw), rzadziej innych specjalistów zewnętrznych, a w trakcie trwania współpracy raczej nie wykorzystują usług zewnętrznych ekspertów (65%; wykres 10).

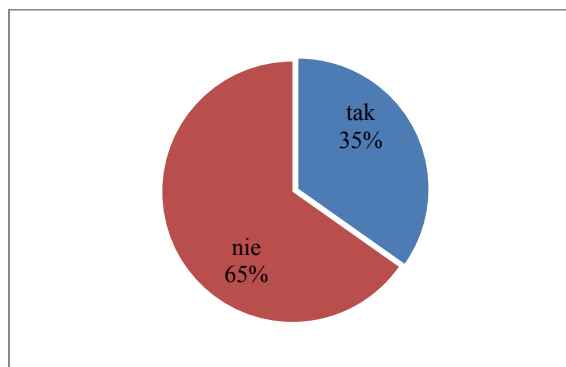


**Wykres 10.** Osoby spoza organizacji, które brały udział w przygotowywaniu kontraktu

Źródło: Opracowanie własne.

Poszukiwanie pomocy prawnej w zakresie tworzenia umów z dostawcami usług IT jest bardzo korzystnym zjawiskiem, ponieważ może potwierdzać świadomość firm odnośnie konsekwencji słabo przygotowanej umowy.

Stosunkowo niewielkie zainteresowanie usługami konsultingowymi w zakresie wspomagania zarządzania przebiegiem współpracy (czy tworzenia strategii sourcingowych) może z kolei wynikać z chęci ograniczania kosztów (usługi konsultingowe są zwykle dość drogie), słabo rozwiniętego rynku konsultingu w zakresie modeli sourcingowych (o czym wspomiano wcześniej) czy niezauważania takiej potrzeby (gdyż usługi świadczone przez dostawcę zaspokajają w dostatecznym stopniu wymagania klienta; wykres 11).

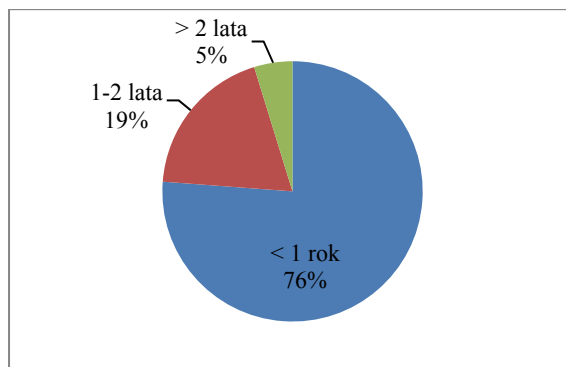


**Wykres 11.** Wykorzystanie pomocy zewnętrznych konsultantów w trakcie trwania kontraktu

Źródło: Opracowanie własne.

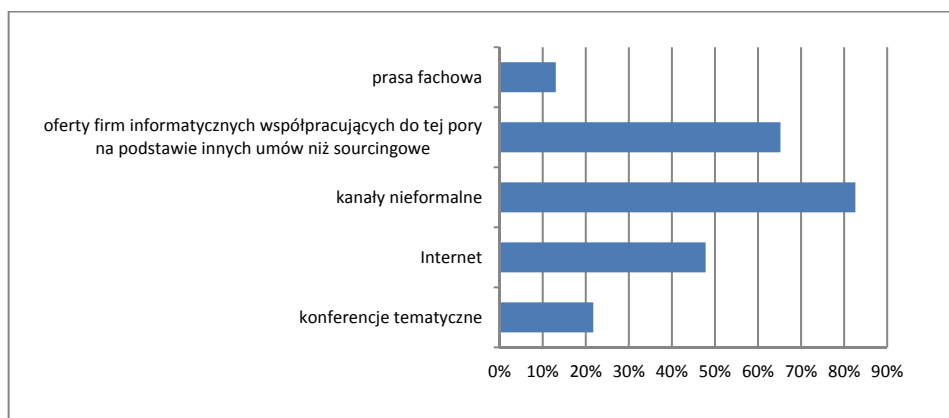
## 2.6. Przygotowanie kontraktu

Czas przygotowywania się do wydzielenia w większości badanych przedsiębiorstw nie przekracza 1 roku (wykres 12). Informacje o potencjalnych dostawcach docierają przez kanały nieformalne (ok. 80%), z Internetu, a tylko czasem pochodzą z prasy fachowej (13%) czy konferencji tematycznych (ok. 20%; wykres 13).



**Wykres 12.** Okres przygotowywania się organizacji do wydzielenia

Źródło: Opracowanie własne.

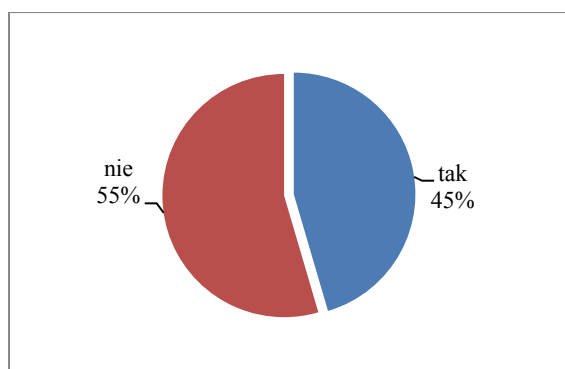


**Wykres 13.** Źródła informacji o potencjalnych dostawcach usług IT

Źródło: Opracowanie własne.

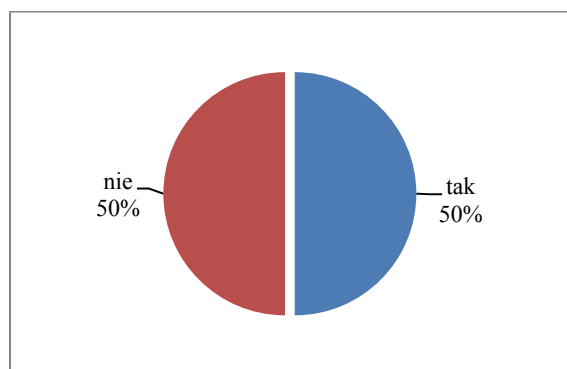
Wśród organizacji 96% nie ma problemu ze znalezieniem dostawcy usług, co świadczy o dojrzałości rynku usług outsourcingowych na polskim rynku usług IT. Funkcjonuje na nim bardzo dużo podmiotów, cały czas powstają też nowe, które starają w swojej ofercie zaspokajać nawet bardzo niszowe wymagania klientów.

Przedsiębiorstwa podpisują zarówno krótkie kontrakty 1-3-letnie (30%), jak i umowy na czas nieokreślony (ok. 45%). To, co może niepokoić, to fakt, że firmy nie badają poziomu usług przed wydzieleniem (aż 55%), a połowa firm wcale nie przygotowuje umów SLA dla wydzielanych usług IT (wykres 14 i 15).



**Wykres 14.** Badanie poziomu usług IT przed wydzieleniem

Źródło: Opracowanie własne.



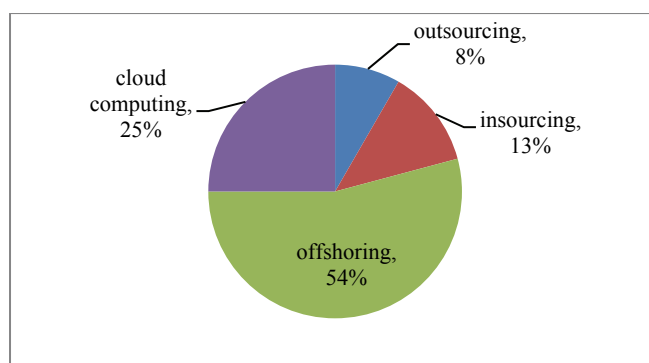
**Wykres 15.** Ustalanie umowy SLA dla każdej z wydzielanych usług IT

Źródło: Opracowanie własne.

Jest to niezgodne z zasadami skutecznego zarządzania relacją sourcingową w obszarze IT, gdyż uniemożliwia rzetelną ocenę efektów pracy dostawców i porównanie wyników osiąganych podczas kooperacji z zewnętrznymi dostawcami z tymi osiąganymi przed implementacją modelu sourcingowego.

## 2.7. Ryzyko

Badane przedsiębiorstwa jako najbardziej ryzykowne uznały modele offshoringu (54%) i cloud computingu (25%; wykres 16). Na pewno są to, przynajmniej obecnie i w polskich warunkach, rzadziej wybierane modele sourcingu usług IT, chociaż zainteresowanie cloud computingiem rośnie i można się spodziewać, że wraz z nabieraniem dojrzałości model ten będzie coraz bardziej atrakcyjny dla klientów.

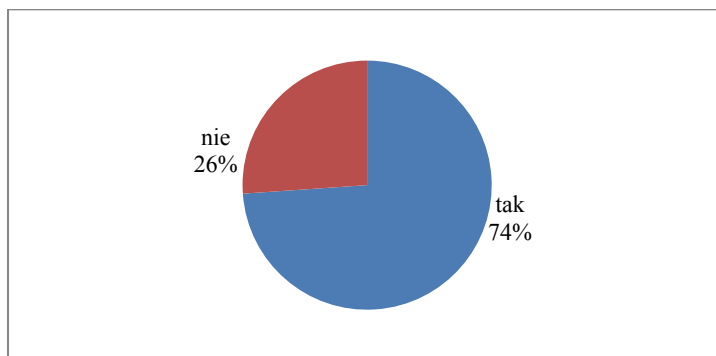


**Wykres 16.** Ocena najbardziej ryzykownego modelu sourcingu

Źródło: Opracowanie własne.

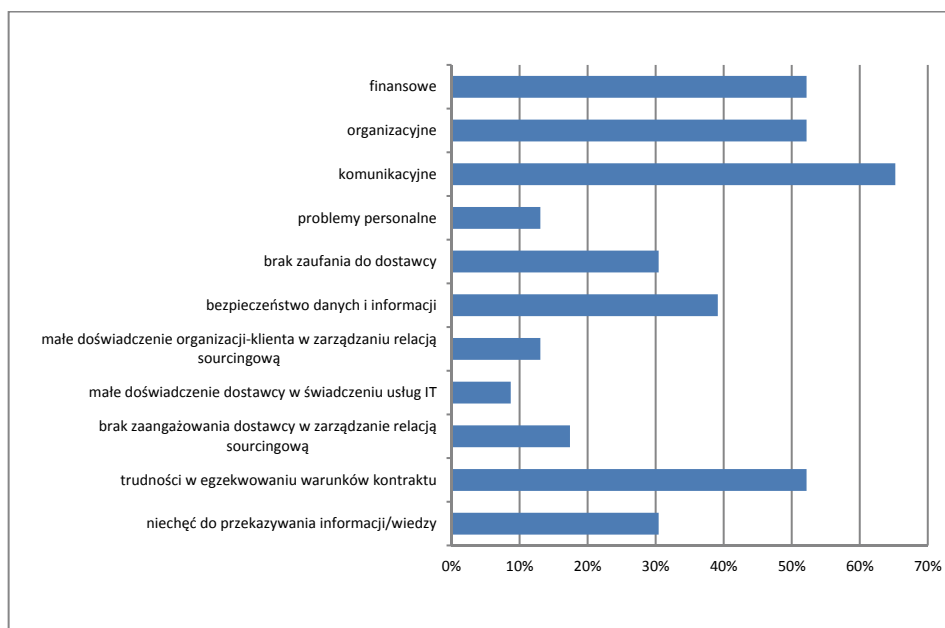
Firmy analizują ryzyko sourcingu IT (aż 74%), a wśród kluczowych czynników ryzyka wymieniają (wykres 17 i 18):

- czynniki komunikacyjne (65%);
- czynniki organizacyjne (52%);
- czynniki finansowe (52%);
- trudności w egzekwowaniu warunków kontraktu (52%);
- kwestie bezpieczeństwa danych i informacji (39%);
- niechęć do przekazywania informacji/wiedzy (30%);
- brak zaufania do dostawcy (30%);
- brak zaangażowania dostawcy w zarządzanie relacją sourcingową (17%);
- problemy personalne (13%);
- małe doświadczenie organizacji-klienta w zarządzaniu relacją sourcingową (13%);
- małe doświadczenie dostawcy w świadczeniu usług IT (9%).



**Wykres 17.** Odpowiedź na pytanie: czy analizowano ryzyko związane z outsourcingiem?

Źródło: Opracowanie własne.



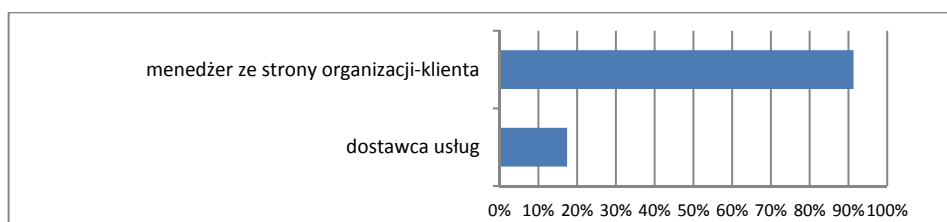
**Wykres 18.** Wybór najważniejszych obszarów/czynników ryzyka w procesie sourcingu usług IT

Źródło: Opracowanie własne.

Jak łatwo zauważyć, organizacje zdają sobie sprawę z zagrożeń, jakie rodzi współpraca sourcingowa i wyzwań związanych z zarządzaniem takimi relacjami. Jako najważniejsze czynniki ryzyka respondenci uznają ryzyko związane z komunikacją (można przypuszczać, że obawy związane z tym obszarem ryzyka w dużym stopniu tłumaczą wybór offshoringu jako najbardziej ryzykownego modelu sourcingu, ponieważ w tej formie współpracy sourcingowej kontakty i komunikacja na linii klient – dostawca usług są bardzo ograniczone i często sprowadzone do elektronicznej wymiany informacji), czynniki organizacyjne oraz finansowe (branża IT ze względu na dużą dynamikę zmian jest faktycznie mało przewidywalna i z pozoru bardzo optymistyczne analizy finansowe, dotyczące rozwiązań sourcingowych, w praktyce mogą się okazać błędne i rodzić frustrację firm, które zaimplementowały takie „efektywne” rozwiązanie). Również niechęć do dzielenia się wiedzą i brak zaufania (30% badanych udzieliło takiej odpowiedzi) to w opinii respondentów istotne czynniki mogące mieć negatywny wpływ na relacje z zewnętrznym dostawcą. Wyniki dotyczące tego obszaru mogą potwierdzać hipotezę mówiącą, że współpraca sourcingowa wymaga efektywnej komunikacji między stronami (problemy komunikacyjne wymienia się jako jedno z najistotniejszych zagrożeń współpracy).

## 2.8. Monitorowanie/odpowiedzialność

W większości przedsiębiorstw (91%) przebieg kontraktu jest monitorowany przez menedżera ze strony organizacji – klienta, co jest praktyką bardzo pozytywną, gdyż minimalizuje ryzyko utraty kontroli nad zewnętrzną dostawcą (i jakością usług, jakie dostarcza; wykres 19).

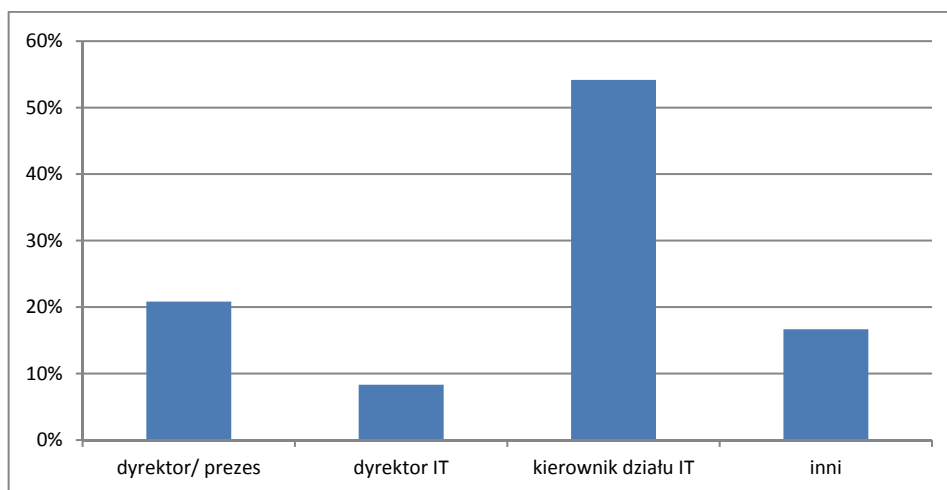


**Wykres 19.** Podmiot monitorujący przebieg kontraktu z zewnętrzną dostawcą

Źródło: Opracowanie własne.

## 2.9. Komunikacja

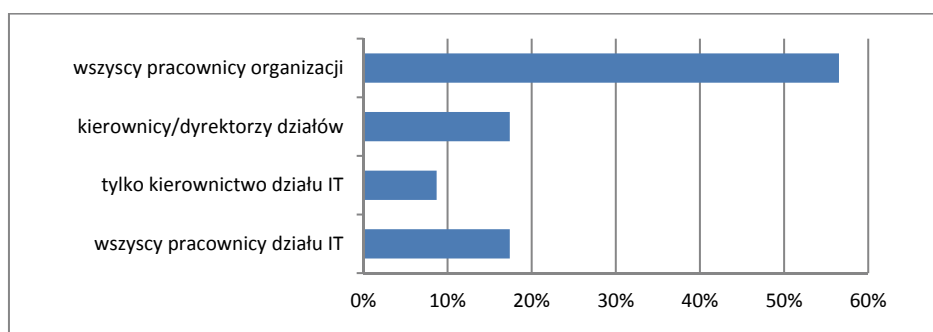
Obszar nazwany umownie „komunikacja” wygląda różnie w poszczególnych firmach. Najczęściej za kontakty z zewnętrznymi dostawcami odpowiada kierownik działu IT (w ponad 50% firm; wykres 20).



**Wykres 20.** Osoba odpowiedzialna za kontakty z potencjalnymi dostawcami

Źródło: Opracowanie własne.

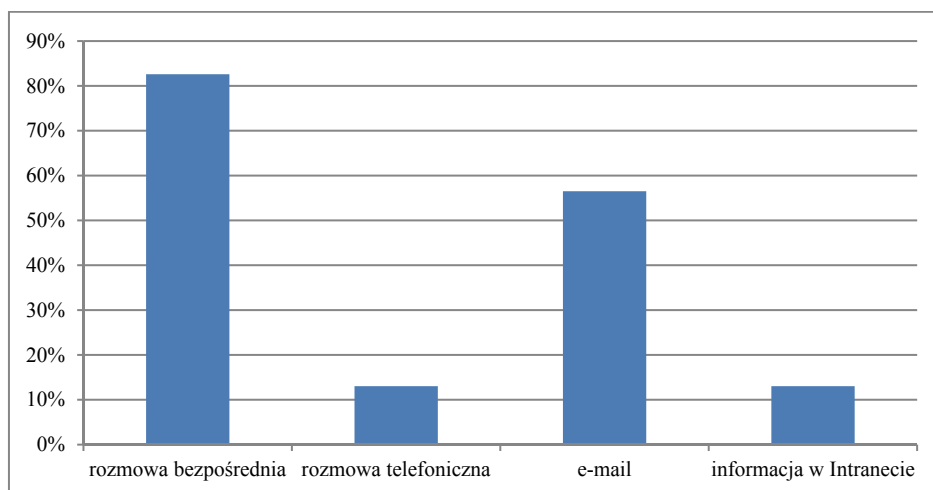
Informacje odnośnie zmian związanych z sourcingiem IT są w ponad połowie badanych przedsiębiorstw ogłaszane wszystkim pracownikom organizacji, w 17% firm o zmianach powiadamia się wszystkich pracowników działu IT, w kolejnych 17% – szczebel kierowniczy organizacji, a w 9% tylko kierowników/dyrektorów działów IT (wykres 21).



**Wykres 21.** Osoby, które wiedziały o planowanej zmianie (przed podjęciem ostatecznej decyzji)

Źródło: Opracowanie własne.

Informacje są przekazywane pracownikom w rozmowie bezpośredniej (83%) lub poprzez wiadomości e-mailowe (57%), rzadziej umieszcza się takie informacje w Intranecie (wykres 22).

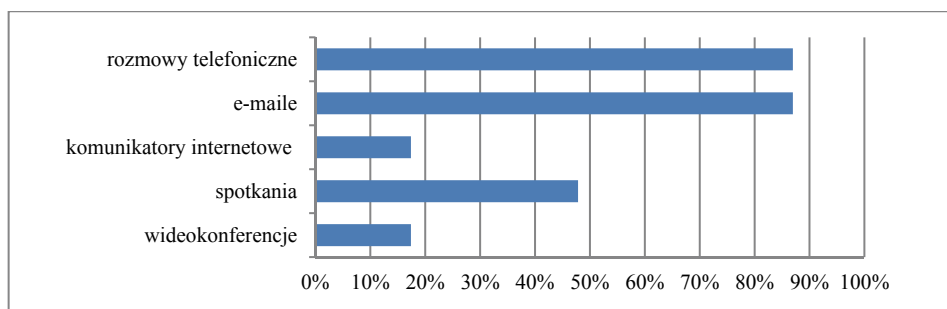


**Wykres 22.** W jaki sposób przekazywano informację o outsourcingu IT wewnątrz organizacji

Źródło: Opracowanie własne.



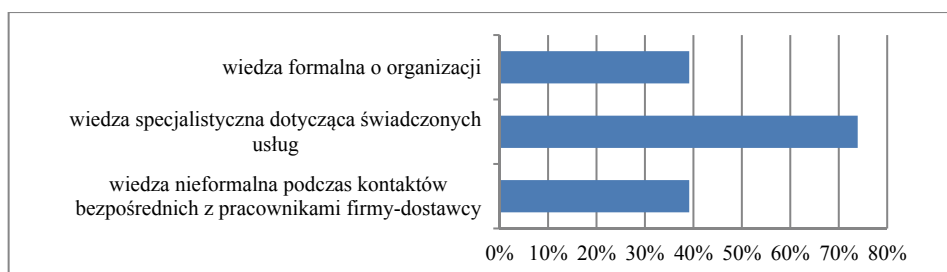
W niewielu firmach obserwowano negatywne reakcje (plotki) na informację o planowanym outsourcingu (tylko 26%). Połowa firm deklaruje częstą komunikację bezpośrednią, ale najczęściej wykorzystywanymi formami komunikacji są: rozmowy telefoniczne (87%) i e-maile (87%), w mniejszym stopniu spotkania (48%), komunikatory typu Skype (17%) i wideokonferencje (17%; wykres 23).



**Wykres 23.** Preferowane formy porozumiewania się stron kontraktu

Źródło: Opracowanie własne.

Przekazywana jest głównie wiedza specjalistyczna (deklaruje to 74% badanych przedsiębiorstw), w mniejszym stopniu formalna wiedza o organizacji i wiedza nieformalna (w 39% firm; wykres 24). Prawdopodobnie transfer wiedzy specjalistycznej jest podyktowany warunkami umowy, która chroni/zabezpiecza klienta na wypadek zakończenia czy zerwania kontraktu.



**Wykres 24.** Typy wiedzy przekazywanej między organizacją a dostawcą usług

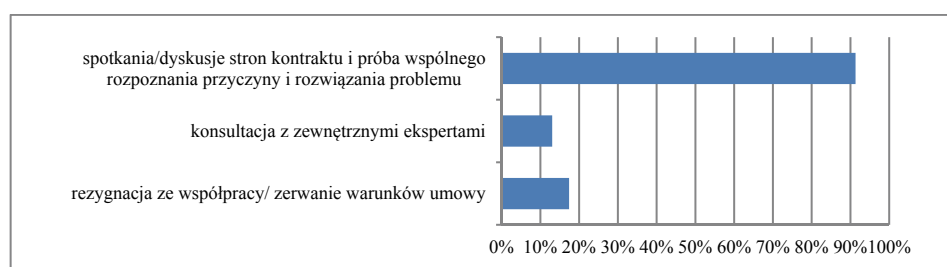
Źródło: Opracowanie własne.

## 2.10. Rozwiązywanie problemów

Firmy podejmują wybrane działania w celu optymalizacji zarządzania relacją outsourcingową. Do najczęściej wskazywanych należą:

- określenie procesów/procedur, jakie będą/mogą zachodzić między stronami kontraktu (48%);
- tworzenie odpowiednich formularzy, rejestrów lub systemów kontroli (43%);
- wprowadzenie protokołów komunikacyjnych (30%);
- organizowanie profili użytkowników w systemach firm (i zapewnienie tym samym bezpieczeństwa pracownikom każdej ze stron; 30%);
- raportowanie sfinalizowanych wskaźników KPI (30%);
- przygotowanie procesów/procedur wewnątrz organizacji (30%);
- określenie istniejących i mających powstać procesów biznesowych i związanej z nimi konfiguracji technicznej (26%);
- skorygowanie przepływu pracy, dokumentów i komunikacji zgodnie z planem funkcjonowania implementowanego modelu sourcingu (26%);
- prowadzenie szkoleń w zakresie nowych umiejętności (22%);
- organizowanie fizycznego dostępu do organizacji dla obu stron umowy (22%);
- rekrutacja nowych pracowników (13%);
- sprawdzenie rzeczywistych podstawowych wskaźników KPI (ang. *Key Performance Indicator*) przed datą przekazania usług do dostawcy (9%);
- organizowanie tymczasowych biur dla zespołów przejściowych (4%).

Obserwuje się duży udział działań związanych z opracowywaniem procedur i procesów oraz formularzy i rejestrów na potrzeby realizacji kontraktu. Mniejszy nacisk jest położony m.in. na raportowanie sfinalizowanych wskaźników KPI (jest to spójne z brakiem umów SLA). Problemy są najczęściej dyskutowane i rozwiązywane podczas wspólnych spotkań oraz dyskusji (91%) klienta i dostawcy/dostawców, bez korzystania z pomocy konsultantów zewnętrznych (wykres 25).



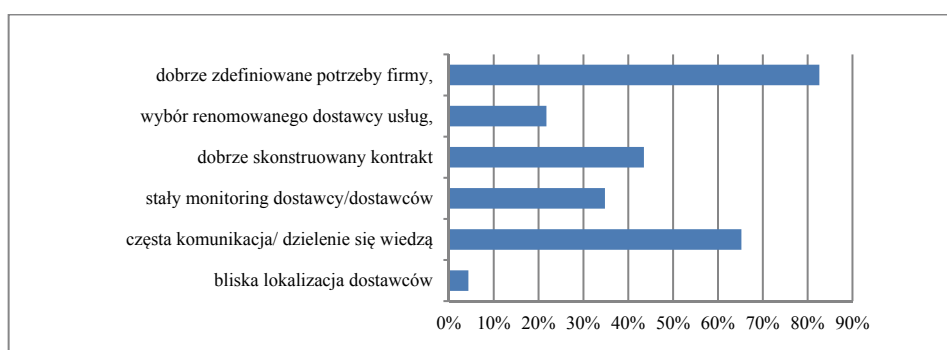
**Wykres 25.** Metody rozwiązywania pojawiających się problemów

Źródło: Opracowanie własne.

## 2.11. Efekty

Zdaniem badanych respondentów, do czynników mających największy wpływ na efektywność współpracy należą dobrze zdefiniowane potrzeby firmy (83%) oraz częsta komunikacja/dzielenie się wiedzą (65%; wykres 26). Oprócz tego dość istotną rolę odgrywają dobrze skonstruowany kontrakt (43%), stały monitoring dostawcy/dostawców (35%) oraz wybór renomowanego dostawcy usług (22%). Małe znaczenie ma w opinii badanych bliska lokalizacja dostawców (4%), co kłóci się trochę ze stwierdzeniem, że duży wpływ na efektywność wykazuje komunikacja i dzielenie się wiedzą, które z oczywistych przyczyn są ułatwione przy niewielkim dystansie geograficznym.

Pewne zaskoczenie budzi słaba ocena sourcingu IT w kontekście poprawy bezpieczeństwa danych i informacji. Tylko 36% badanych uważa, że bezpieczeństwo to wzrosło dzięki współpracy z zewnętrznym dostawcą/dostawcami usług IT.



**Wykres 26.** Ocena czynników wpływających na efektywność współpracy sourcingowej

Źródło: Opracowanie własne.

Firmy są generalnie zadowolone ze współpracy sourcingowej w obszarze IT. Aż 33% badanych jest zadowolonych w 90-100%, 42% firm uważa, że dostawcy zaspokajają ich potrzeby w 70-80%, a tylko 8% uważa, że potrzeby są zaspokajanie w mniej niż 30%. Wydaje się więc, że z jednej strony przedsiębiorstwa przemysłowe dokonują właściwej selekcji dostawców usług IT, a z drugiej – dostawcy są dobrze przygotowani do świadczenia usług w tym sektorze.

Niemniej badani respondenci wskazali dość dużą liczbę problemów, z jakimi się stykają podczas współpracy sourcingowej. Widoczna jest korelacja wskazywanych problemów ze wskazywanymi przez respondentów czynnikami ryzyka. Firmy uznały czynniki komunikacyjne, organizacyjne, finansowe oraz

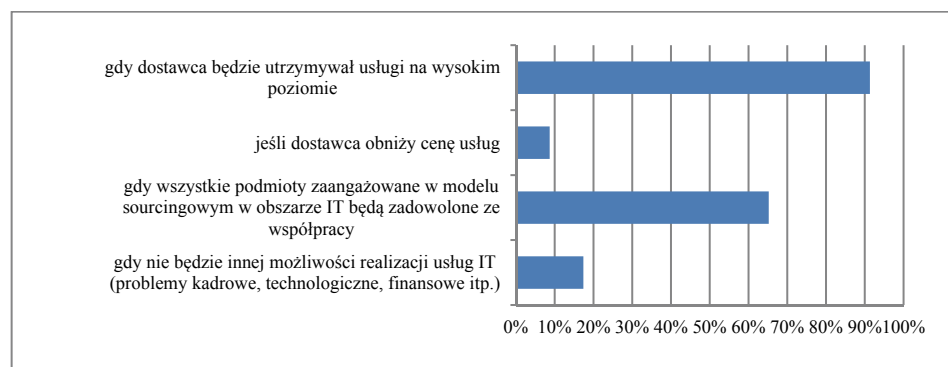
trudności w egzekwowaniu warunków kontraktu jako najbardziej ryzykowne i podobna jest natura najczęściej wskazywanych problemów w relacjach z dostawcą/dostawcami usług. Zdaniem autorki, większość trudności może wynikać z niewłaściwie ustalonych zasad współpracy, mało precyzyjnych kontraktów i braku umów SLA dla wydzielanych usług.

## 2.12. Motywy zerwania kontraktu/zakończenia współpracy sourcingowej

Wśród respondentów 91% nie zamierza rezygnować ze współpracy sourcingowej i tyle samo planuje przedłużyć współpracę z dotychczasowym dostawcą, przy czym warunkiem przedłużenia kontraktu jest (wykres 27):

- utrzymywanie usług na wysokim poziomie (91%);
- zadowolenie wszystkich podmiotów zaangażowanych w relację sourcingową (65%);
- brak innej możliwości realizacji usług IT (problemy kadrowe, technologiczne, finansowe itp.; 17%);
- obniżenie ceny usług (9%).

Dość zaskakujące jest, że tylko 9% firm odpowiedziało, iż motywem ewentualnego przedłużenia umowy byłoby obniżenie ceny usług, mimo że wcześniej deklarowały cenę usług jako jedno z głównych kryteriów decyzji sourcingowej i wyboru dostawcy. Może firmy uznały, że obniżenie i tak niskiej ceny usług (takie przecież wybierano) byłoby zbyt „podejrzane”.

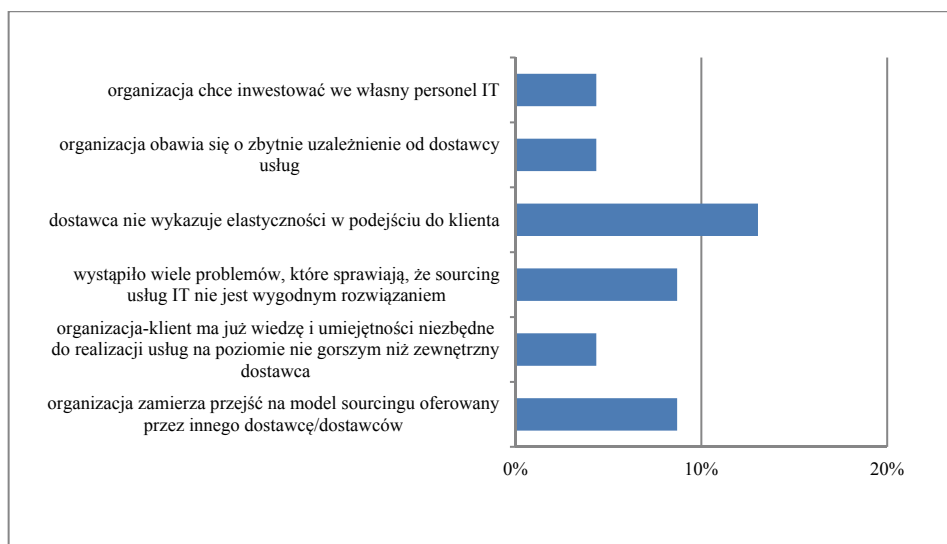


**Wykres 27.** Odpowiedzi na pytanie: jakiej sytuacji Pani/Pana firma zdecyduje się na przedłużenie kontraktu?

Źródło: Opracowanie własne.

Przesłanką do zakończenia współpracy byłoby natomiast (wykres 28):

- niewykazywanie elastyczności w podejściu do klienta;
- wystąpienie problemów powodujących, że sourcing usług IT stałby się niewygodnym rozwiązaniem;
- przechodzenie na model sourcingu oferowany przez innego dostawcę/dostawców.



**Wykres 28.** Główne przesłanki zakończenia współpracy z dotychczasowym dostawcą

Źródło: Opracowanie własne.

Liczne wywiady przeprowadzone z przedstawicielami biznesu wskazują na niechęć do zmian i trwanie w układach sourcingowych nawet w przypadku niezadowolającej jakości usług, jak i rosnącego ryzyka całkowitego uzależnienia się od dostawców usług IT.

### 3. Empiryczna weryfikacja modelu dojrzałości sourcingowej w obszarze IT

W niniejszym punkcie zostanie dokonana wstępna weryfikacja teoretycznego modelu dojrzałości sourcingowej organizacji w obszarze IT. Autorka zdaje sobie sprawę, że w pilotażowych badaniach, jakie zostały przeprowadzone, nie uchwycono wszystkich istotnych czynników, które decydują o miejscu firmy w określonych polach macierzy (tabela 2), jak i wielkość próby nie daje podstaw

do wiążących twierdzeń. Z drugiej jednak strony uważa, że badania te stanowią dobry punkt wyjścia do postawienia kolejnych pytań i następnych hipotez badawczych.

W tabeli 2 próbowano wskazać, na jakim poziomie dojrzałości sourcingowej w obszarze IT plasują się przedsiębiorstwa działające w Polsce. Zaprezentowano w niej odpowiedzi na najbardziej istotne z punktu widzenia modelu pytania ankiety. Zamieszczone w nawiasach wartości wskazują procent respondentów, którzy wskazali na daną odpowiedź (wybrali dany czynnik).

**Tabela 2.** Model dojrzałości sourcingowej w przestrzeni IT – egzemplifikacja empiryczna

Poziom dojrzałości sourcingowej w obszarze IT/ charakterystyka	Poziom I – sourcing procesów/usług standardowych	Poziom II – sourcing procesów/usług typu core-service	Poziom III – sourcing wiedzy	Poziom IV – kooperacja dla innowacji
1	2	3	4	5
Motywy decyzji sourcingowych	skupienie się na kluczowej działalności (65%)		-	
	brak własnych zasobów (61%)		-	
	chęć redukcji kosztów (52%)		-	
	-	dostęp do wysokiej klasy specjalistów (48%)		
Kryteria doboru dostawcy usług	cenę oferowanych usług (74%)		-	
	zakres świadczonych usług (57%)		-	
	elastyczność w reagowaniu na potrzeby klienta (43%)			
	-	reputacja (35%)		
	-	doświadczenie (35%)		
Narzędzia wykorzystywane w procesie decyzyjnym	zaufanie zdobyte podczas dotychczasowej współpracy (35%)			
	-	wykorzystywanie specjalistycznych narzędzi wspierających decyzje sourcingowe (4%)		
	brak jakichkolwiek dokumentów tworzonych na potrzeby procesu decyzyjnego (25%)		-	
	-	szczegółowa analiza dostępnych zasobów ludzkich (48%)		
Czas przygotowania organizacji do sourcingu	< 1 rok (76%)		-	
Zaangażowanie zewnętrznych konsultantów	prawnicy na etapie przygotowywania kontraktu (74%)			
	-	Korzystanie z pomocy zewnętrznej konsultantów w trakcie współpracy (35%)		
Długość trwania umowy	-		umowa na czas nieokreślony (43%)	
	umowa 1-3-letnia (30%)		-	
	-		umowa > 3 lata (22%)	
	umowa 1 rok (17%)		-	

cd. tabeli 2

1	2	3	4	5
Kluczowe ryzyko	komunikacyjne (65%)		-	
	organizacyjne (52%)		-	
	finansowe (52%)		-	
	trudności w egzekwowaniu warunków kontraktu (52%)		-	
	-		bezpieczeństwo danych i informacji (39%)	
	-		niechęć do przekazywania informacji/wiedzy (30%)	
	-	brak zaufania do dostawcy (30%)		
	-	brak zaangażowania dostawcy w zarządzanie relacją sourcingową (17%)		
	problemy personalne (13%)		-	
	małe doświadczenie organizacji-klienta w zarządzaniu relacją sourcingową (13%)		-	
	małe doświadczenie dostawcy w świadczeniu usług IT (9%)		-	
Odpowiedzialność	współpraca monitorowana przez menedżera ze strony organizacji – klienta (91%)			
Sposoby rozwiązywania problemów	-	wspólne spotkania i dyskusje (91%)		
Preferowane sposoby komunikacji	rozmowy telefoniczne (87%)		-	
	e-maile (87%)		-	
Częstotliwość kontaktów klient – dostawca	-		codziennie (24%)	
	-	kilka razy w tygodniu (24%)		
	kilka razy w miesiącu (29%)		-	
Rodzaj przekazywanej i/lub wymienianej wiedzy	rzadziej niż raz na miesiąc (24%)		-	
	wiedza specjalistyczna (74%)		-	
	wiedza formalna o organizacji (39%)		-	
Cechy charakterystyczne współpracy	-		wiedza nieformalna podczas kontaktów bezpośrednich z pracownikami firmy-dostawcy (39%)	
	małe zaangażowanie w przygotowanie się do wydzielenia (brak analiz, dokumentów, które stanowiłyby rzetelną podstawę decyzji sourcingowych)		-	
	stosunkowo krótki czas przygotowywania się do wydzielenia		-	
	przewaga motywów finansowych w podejmowaniu decyzji		-	

cd. tabeli 2

1	2	3	4	5
Forma współpracy	outsourcing (91%)			
	cloud computing (26%)	-		
	insourcing (26%)			-
	offshoring (13%)		-	
Główne przesłanki do zerwania współpracy	-	nie wykazywanie elastyczności w podejściu do klienta		
	wystąpienie problemów powodujących, że sourcing usług IT stałby się niewygodnym rozwiązaniem			
	przechodzenie na model sourcingu oferowany przez innego dostawcę/dostawców			-

Źródło: Opracowanie własne.

Analizując deklarowane przez respondentów motywacje, kryteria i sposób doboru dostawców usług IT, można postawić tezę, że organizacje dobrze rozpoznają własne potrzeby IT oraz potrafią określić cechy pasujących do ich wymagań dostawców. Zwracają uwagę nie tylko na doświadczenie i zakres świadczonych przez dostawców usług, lecz także na elastyczność w reagowaniu na potrzeby klienta, lokalizację, jak również na zaufanie zdobyte podczas dotychczasowej współpracy. Jednocześnie wciąż niewiele firm przygotowuje się należycie do wydzielenia usług IT i nie przeprowadza wcześniejszej analizy poziomu usług, żeby móc potem stwierdzić, czy faktycznie współpraca z zewnętrznym dostawcą wpłynęła pozytywnie na jakość czy efektywność tychże usług.

Przygotowywanie się do wydzielenia trwa stosunkowo krótko, ponadto wiele przedsiębiorstw nie przygotowuje umów SLA, które są podstawą dobrej, efektywnej współpracy. Można to tłumaczyć faktem, że znaczna część firm dokonywała doboru dostawców, biorąc pod uwagę zdobyte wcześniej zaufanie. Innym wytłumaczeniem mogłoby być brak wiedzy w tym zakresie i niechęć firm do konsultacji z zewnętrznymi ekspertami.

Komunikacja odbywa się głównie poprzez rozmowy telefoniczne i e-maile. Kontakty są stosunkowo rzadkie (tylko 24% firm komunikuje się z dostawcą usług IT codziennie, a aż 24% rzadziej niż raz w miesiącu). Przekazywana wiedza to przede wszystkim wiedza specjalistyczna dotycząca wydzielonych usług (74%). Niewielu badanych deklaruowało transfer wiedzy nieformalnej, który świadczyłby o faktycznym zaufaniu i współpracy na wyższym poziomie dojrzałości sourcingowej.

Tylko 4% firm odpowiedziało, że zrezygnuje ze współpracy sourcingowej, gdy będzie miało już wiedzę i umiejętności niezbędne do realizacji usług na



poziomie nie gorszym niż zewnętrzny dostawca. Zdaniem autorki, taka odpowiedź świadczyłaby o dojrzałym podejściu do sourcingu organizacji „uczących się”, nastawionych na własny rozwój i doskonalenie.

Większość respondentów wskazywała co najmniej kilka klas problemów, jakie napotkała/napotyka podczas współpracy sourcingowej. Najczęściej były to problemy związane z komunikacją (52%) oraz problemy natury organizacyjnej (48%), trudności w egzekwowaniu warunków kontraktu, ale w mniejszym stopniu również brak zaufania do dostawcy (13%), niechęć do przekazywania wiedzy (13%) i problemy związane z bezpieczeństwem danych i informacji (13%). Co ciekawe, tylko 36% firm uznało, że sourcing IT zwiększył bezpieczeństwo danych i informacji, chociaż powszechna jest opinia, że dostawcy usług IT mają możliwość zagwarantować wyższe bezpieczeństwo danych i informacji niż organizacja własnymi siłami. Przyczyną może być fakt, że większość badanych przedsiębiorstw wydzielala usługi proste, które z założenia nie mają dużego wpływu na krytyczne obszary organizacji i IT. Mimo napotykanych problemów zdecydowana większość badanych nie zamierza rezygnować ze współpracy z dotychczasowymi dostawcami.

Podsumowując zebrane wyniki, można stwierdzić, że cechy współpracy sourcingowej w obszarze IT, jakie wyłaniają się z przeprowadzonych badań, nie kwalifikują polskich przedsiębiorstw branży przemysłowej na IV czy nawet III poziom dojrzałości sourcingowej. Oba te poziomy dojrzałości powinny charakteryzować się doskonałą komunikacją i organizacją wspólnej pracy, zaufaniem oraz bezwzględną gwarancją bezpieczeństwa informacyjnego. Wymagają też poświęcenia dużej uwagi na etapie przygotowywania się do takiej współpracy – ustalenia najdrobniejszych szczegółów, by maksymalnie zoptymalizować współdziałanie i zapewnić prawidłowy przebieg wszystkich procesów, w tym najważniejszych, związanych z transferem wiedzy.

Badane organizacje bardzo dobrze wpisują się natomiast w I lub II poziom dojrzałości, co odzwierciedlają odpowiedzi dotyczące motywów decyzji sourcingowych i kryteria doboru dostawców (decydującym czynnikiem są czynnik kosztowy, brak własnych zasobów i chęć skupienia się na kluczowej działalności). Wydaje się, że firmy przemysłowe traktują IT jedynie jako obszar pomocniczy (nie chcą koncentrować się na jego rozwoju), stąd powszechny jest outsourcing usług IT, często nawet tzw. outsourcing całkowity (dotyczący wszystkich usług IT), zaobserwowany w 39% badanych firm. Przygotowanie do wydzielania trwa najczęściej nie dłużej niż rok, co daje powód, by sądzić, że wybór sourcingu nie ma znaczenia strategicznego. Firmy same starają się monitorować i zarządzać współpracą (nie inwestują w konsultacje zewnętrzne), co nie zawsze

sprzyja efektywnej współpracy. Jak pokazują badania, połowa firm nie przygotowuje umów SLA, które dotyczą sposobów monitorowania jakości usług IT, co z kolei potwierdzałoby tezę, że sourcing IT jest raczej sposobem na radzenie sobie z IT (zwiększenie elastyczności działania w tym zakresie), a (jeszcze) nie sposobem na doskonalenie usług IT, a przez to zwiększanie innowacyjności.

Świadomość ryzyk i właściwe podejście do rozwiązywania problemów, nastawienie na długofalową współpracę, jak również świadomość niedoskonałości w zakresie wzajemnego zaufania i skłonności do dzielenia się wiedzą w badanych organizacjach dają jednak powody, by sądzić, że proces dojrzwania postępuje i zmierza we właściwym kierunku.

## Podsumowanie

Uzyskane odpowiedzi skłaniają do krytycznej oceny kwestionariusza ankietowego. Respondenci z pewną rezerwą godzili się na udział w badaniu, argumentując to zbyt dużą liczbą pytań dotyczących często newralgicznych, w opinii badanych, aspektów. Niemniej wyniki te stanowią bazę do postawienia nowej grupy założeń i wytyczenia kierunków dalszych badań:

1. Rynek usług outsourcingowych jest bardzo dobrze rozwinięty, o czym świadczy deklarowany brak trudności ze znalezieniem dostawców i stosunkowo wysokie zadowolenie ze współpracy z dostawcami usług IT, co jednak nie ogranicza zupełnie problemów związanych z zarządzaniem relacjami sourcingowymi. Wydaje się, że wraz z rozszerzaniem współpracy sourcingowej (wiele firm korzysta z usług wielu dostawców jednocześnie), mimo nabierania doświadczeń i wiedzy o współpracy, nie maleją trudności z zarządzaniem w takim modelu funkcjonowania IT i brakuje, wydawałoby się, bezwzględnie niezbędnych elementów dla efektywnego współdziałania (takim elementem są np. dobrze zdefiniowane umowy SLA). Wciąż istotnym nurtem badań dotyczącym modeli sourcingowych pozostaje poszukiwanie metod i narzędzi wspomagających budowanie i doskonalenie relacji klient – dostawca przy jednoczesnej minimalizacji szeroko rozumianych kosztów.
2. Działy IT przedsiębiorstw lokują się na I lub II poziomie dojrzałości sourcingowej, co przejawia się bardzo dobrym rozpoznawaniem potrzeb, wymagań i ryzyka w kontekście sourcingu usług IT, ale jeszcze zbyt słabym radzeniem sobie z organizowaniem i zarządzaniem relacjami z zewnętrznymi dostawcami w kontekście doskonalenia komunikacji, budowania zaufania i pogłębiania własnej wiedzy. Dlatego też analiza czynników motywujących (lub

nie) do dzielenia się wiedzą, wraz z analizą procesów i map wiedzy oraz kanałów komunikacyjnych w modelach sourcingowych, byłaby interesującym kierunkiem badań.

3. Wydaje się, że przedsiębiorstwom działającym w Polsce brakuje wiedzy na temat całego potencjału rozwiązań sourcingowych w obszarze IT, dlatego ograniczają się do wykorzystywania go w podstawowym zakresie – dla realizacji celów operacyjnych, a nie strategicznych. Może to być również dość powszechny dla firm europejskich dystans i obawa przed oddawaniem jakiegось obszaru działania w nieznaną przestrzeń. Kolejnym celem mogłaby być zatem edukacja/podnoszenie wiedzy organizacji w zakresie implementacji różnych modeli sourcingowych i wykazanie, że właściwie zaplanowana i zorganizowana implementacja sourcingowego modelu biznesu dla IT, przy aktywnej postawie i wzajemnym zaufaniu stron, może stanowić istotne źródło budowania przewagi konkurencyjnej poprzez zwiększanie innowacyjności m.in. usług i procesów zaangażowanych w kooperację podmiotów.

Wywiady bezpośrednie z przedstawicielami działów IT wybranych przedsiębiorstw skłaniają do postawienia hipotezy, że większość menedżerów nie zna jeszcze wielu pojęć dotyczących sourcingowych modeli biznesu i potrzeba edukacji w tym obszarze jest jak najbardziej uzasadniona (modele te zostały omówione w publikacji *Innowacyjne modele biznesu dla IT – wyzwania i perspektywy rozwoju*; Sobińska, 2014).

Organizacje w Polsce wykorzystują sourcing IT, jednak w większości organizacji jest to jego najprostsza forma – outsourcing selektywny. Wybór dostawcy dokonywany jest stosunkowo szybko, bez wykorzystywania specjalistycznych narzędzi i konsultantów zewnętrznych w procesie decyzyjnym. Jedną z przyczyn może być brak zaufania do dostawców (nie wybiera się bardziej zaawansowanych modeli sourcingowych opartych na podziale korzyści). Innym motywem może być niechęć do inwestowania czasu, wysiłku, pieniędzy w zarządzanie relacją sourcingową i dążenie do maksymalnej redukcji kosztów związanych z IT i sourcingiem IT. Z kolei przedstawiciele organizacji, które mają już długie doświadczenia w byciu zarówno klientem, jak i dostawcą usług sourcingowych, skarżą się na trudności związane ze znalezieniem kompetentnych konsultantów. Jest to najprawdopodobniej efekt z jednej strony dokładnie sprecyzowanych oczekiwań organizacji wobec doradców, które dotyczą bardzo zaawansowanych form współpracy sourcingowej i specyficznych, nowych problemów, z drugiej strony – brakiem wystarczającej wiedzy i kompetencji zewnętrznych konsultantów, którzy w praktyce nie mieli jeszcze okazji zajmować się podobnymi kwestiami. Dlatego też jeszcze raz warto podkreślić, że wybór najnowszych rozwiązań organizacyjno-technologicznych, takich jak cloud computing, a dla niektórych

firm (niechętnych do wprowadzania zmian i nieświadomych zalet i wad różnych modeli funkcjonowania działu IT) nawet insourcing, może stanowić prawdziwe wyzwanie i kojarzyć się z dużym ryzykiem oraz powodować niechęć do jego implementacji.

Kluczowy wniosek, jaki wypływa z zaprezentowanych badań, brzmi następująco: większość organizacji działających w Polsce nie jest gotowa na kooperację sourcingową dla innowacji i nie widzi jeszcze potencjału, jaki otwierają nowe modele biznesu dla IT. Problemy/aspekty, jakie wymagałyby zmian, to przede wszystkim:

- motywacja do sourcingu IT – umiejętności/wiedza dotyczące rozpoznawania korzyści i ryzyk różnych modeli sourcingowych dla IT (nie tylko outsourcingu);
- sposób przeprowadzania procesu decyzyjnego – dobór odpowiednich narzędzi i zasobów wspierających optymalne decyzje sourcingowe;
- stopień zaangażowania kadry menedżerskiej (i nie tylko) w cały proces sourcingu, począwszy od ustalania strategii/celów sourcingu i tworzenia kontraktu (zwłaszcza w kontekście tworzenia i egzekwowania umów SLA), poprzez ciągłą komunikację i budowanie partnerskich relacji z dostawcami usług, na monitorowaniu i ocenie jakości usług kończąc;
- odejście do zaufania – trudniej o wartościowe układy bez zaufania do dostawców usług.

Z kolei do pozytywnych zjawisk, jakie można zaobserwować w badanych przedsiębiorstwach, należą:

- angażowanie personelu we wstępne etapy procesu sourcingowego;
- dostateczna i właściwa forma komunikacji z pracownikami „zainteresowanymi” outsourcingiem;
- w większości przypadków postrzeganie outsourcingu usług jako działania komplementarnego/uzupełniającego w stosunku do działań prowadzonych przez personel działu IT – w badanych firmach outsourcing nie wiązał się ze zwolnieniami pracowników;
- dostrzeganie roli komunikacji bezpośredniej w rozwiązywaniu problemów w relacjach z dostawcami usług;
- brak lub małe negatywne skutki działań sourcingowych (zarówno społeczne, jak i ekonomiczne).

Autorka zdaje sobie sprawę z niedoskonałości i ograniczonego zakresu badań empirycznych, których wyniki zostały zaprezentowane w niniejszym referacie. Jednocześnie widzi dużą potrzebę prowadzenia dalszych analiz w zakresie funkcjonowania sourcingowych modeli biznesu w przestrzeni IT, zwłaszcza w kontekście identyfikacji procesów wiedzy, map wiedzy oraz wyrównywania poziomów wiedzy między klientem a dostawcą usług IT.

## Literatura

- Sobińska M. (2014), *Innowacyjne modele biznesu dla IT – wyzwania i perspektywy rozwoju* [w:] I. Chomiak-Orsa, J. Gołuchowski (red.), *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego. Informatyka Ekonomiczna/Business Informatics*, nr 1(31), Wrocław, s. 126-137.
- Sobińska M. (2015), *Model dojrzałości sourcingowej w obszarze IT* [w:] „Organizacja i Kierowanie/Organization and Management”, nr 4(169), Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Kolegium Zarządzania i Finansów, Warszawa, s. 147-164.

## IT SOURCING MATURITY IN POLISH COMPANIES: RESEARCH FINDINGS

**Summary:** In the article, the author attempts to verify the IT sourcing maturity model using the results of a pilot study conducted on a group of twenty-four randomly selected industrial companies operating in Poland. The aim of this study was to obtain information on the operation of the most important aspects of the IT sourcing relationship in surveyed organizations. Presentation of the results, due to the limited scope of the article, was reduced to a minimum, while the main attention was devoted to the analysis of the collected data and information and description of the studied aspects. Moreover, it was made an attempt to answer the questions that were inspired to undertake the research.

**Keywords:** IT sourcing, IT outsourcing, outsourcing relationship management.