

Zygmunt Ryznar

Outsourcing informatyczny w bankowości (2002 r.)

Dlaczego outsourcing

Outsourcing rozumiany jako *usługi realizowane przez firmy zewnętrzne* należy do kluczowej decyzji strategicznej banku - jak zapewnić niezbędne środki informatyczne: kupować, dzierżawić, brać w leasing, zlecać firmie zewnętrznej? . Dokonywanie wyboru w sposób przypadkowy zwykle naraża na poważne straty. Wg poglądów wypowiedzianych na Metagroup Inforum (www.metagroup.com) szacuje się, iż 10-25% strat powstaje albo wskutek kupowania niewłaściwych rzeczy albo uzyskiwania tego, co należało ale w niewłaściwym trybie.

To co popycha firmy w stronę outsourcingu w każdym konkretnym przypadku może być inne, lecz zbiorczo można przyczyny ująć w sposób następujący:

- uzyskanie wsparcia w zakresie wprowadzania nowych technologii i postępu technicznego,
- niemożność wykonania zadań własnymi siłami w założonym terminie,
- dążenie firmy do skupiania się na swoich głównych biznesowych zadaniach (np. marketingiem i sprzedażą produktów, budowaniem lojalności u klientów itp.) czemu sprzyja uwolnienie się od zajmowania się np. sprawami centrum obliczeniowego lub utrzymywania rozległych sieci teletransmisyjnych,
- sprawniejsza realizacja usług i lepsze planowanie budżetu (większa sprawcza siła "kontraktowych" prac w stosunku do zadań prowadzonych własnymi siłami)
- dążenie do obniżenia kosztów (co zresztą nie zawsze się sprawdza)
- zmniejszenia ryzyka (jest ono dzielone przez bank i outsourcingową firmę wykonawczą)
- zwiększenie produktywności personelu (dzięki zmniejszeniu zatrudnienia następuje polepszenie wskaźników wydajnościowych na 1 zatrudnionego)
- lepsza organizacja usług (gdyż w specjalizowanych firmach outsourcingowych z reguły istnieje większy profesjonalizm)
- lepsze standardy zawodowe i metodologiczne podejście w firmach outsourcingowych
- lepsza jakość usług i czas reakcji (m.i. z powodu rygoru prawnego i finansowego w prawidłowo zredagowanych kontraktach)
- konieczność zaplanowania strategii usług w długoterminowych kontraktach outsourcingowych co gwarantuje spójność i konsekwencję realizacji złożonych przedsięwzięć oraz odporność na ewentualne zmiany kadrowe.

Z kolei dla personelu firm outsourcingowych motywacją są takie czynniki jak:

- profesjonalizm i możliwość rozwoju
- dobre zarobki
- poczucie więzi zawodowych i ważności własnej pracy (informatyk w banku może czuć się niedoceniony w stosunku do personelu zatrudnionego bezpośrednio w biznesie bankowym).

W jakiej skali jest stosowany

Outsourcing stanowi charakterystyczne zjawisko lat 90-tych o znacznym i trwałym trendzie wzrostowym. Liczba firm korzystających z outsourcingu zwiększa się o 20-30% rocznie. Powszechnie uważa się, iż zlecanie usług firmom zewnętrznym jest wyrazem dążenia do perfekcji działania poprzez koncentrowanie się na głównym biznesie (core competencies") i zlecanie pozostałych zadań zewnętrznym firmom.. Nakłady na outsourcing informatyczny w zależności od źródła informacji wynoszą 50-100 mld dolarów rocznie, z tego na USA przypada prawie połowa (większość amerykańskich agencji rządowych korzysta z outsourcingu i obowiązuje je zbiór aktów prawnych (m.i. ITMRA Information Technology Management Reform Act) regulujących sprawy związane z outsourcingiem IT). W Ameryce Północnej w połowie lat 90-tych najbardziej rozpowszechnione (59% usług) było zlecanie usług zewnętrznym w zakresie likwidowania skutków awarii (disaster recovery). Na drugim miejscu było wprowadzanie danych (32%).

W znanych mi usługach outsourcingowych w bankowości europejskiej odbywa się to zwykle poprzez spółki joint-venture, które przejmują większość dotychczasowego personelu informatycznego banków oraz czasem nawet ich główne serwery aplikacyjne, przejmując więc technicznie operacyjną obsługę klientów.

W Polsce rynek usług outsourcingowych szacowany jest na ok. 100 ml dolarów i ponad 20% udział na nim ma firma ComputerLand (usługi integracyjne, wynajmowanie serwerów do biznesu internetowego i serwisy www). Znany jest również kontrakt typu ASP (Application Service Provider) pomiędzy Softbankiem i IFS, umożliwiający firmom dostęp do aplikacji IFS (przeznaczonych do obsługi księgowości i gospodarki własnej) zainstalowanych na serwerach Softbanku. Jedną z firm świadczących usługi outsourcingowe w kraju jest firma Bazy i Systemy Bankowe w Bydgoszczy (m.i. utrzymywanie zasobów i eksploatacja systemów w środowisku OS/390). Telekomunikacyjne usługi dla banków świadczy m.i. firma Telbank. Do usług outsourcingowych należy również udostępnianie sieci bankomatów przez Euronet.

Znaczenie i zakres outsourcingu

Szeroko rozumiane usługi zewnętrzne w bankowości mogą być różnorodne i dotyczyć mogą procesów biznesowych, systemów (aplikacji) informatycznych, platform sprzętowych, infrastruktury sieciowej, zabezpieczenia itp.

Oto przykłady:

1. operacyjne przetwarzanie danych we własnych centrach obliczeniowych (data center)
2. udostępnianie aplikacji (np. w trybie zdalnym) wraz z operacyjnym przetwarzaniem
3. pośrednictwo w obsłudze transakcji elektronicznych typu karty płatnicze i e-commerce (centrum autoryzacji i rozliczeń)
4. infrastruktura i technologia typu „call-center” dla usług finansowych
5. awaryjne przetwarzanie danych i odzyskiwanie danych po awarii
6. składowanie danych (backup)
7. zarządzanie aktywami i pasywami oraz portfelem inwestycyjnym klientów
8. zarządzanie zasobami IT
9. zarządzanie złożonymi projektami
10. usługi internetowe (intranetowe i ekstranetowe), serwis internetowy
11. udostępnianie sieci bankomatów wraz z monitorowaniem znajdujących się w bankomatach zasobów gotówkowych i obsługą transakcji
12. doradztwo w zakresie rachunkowości i podatków
13. usługi strategiczne (wspomaganie klientów w zakresie strategii biznesowej, dopasowywanie do niej struktur organizacyjnych, procesów i technologii)
14. konsulting w zakresie tematyki specyfikowanej przez klientów (np. ocena oprogramowania oferowanego na rynku międzynarodowym, wspomaganie wdrożenia i szkolenia)
15. integracja systemów (w tym integracja pakietów aplikacyjnych, zapewnienie współdziałania komponentów w środowisku heterogenicznym)
16. zarządzanie zmianami (change management) w tym diagnozowanie, przewidywanie, pomiar i zarządzanie procesami transformacji
17. reinżyniera biznesu (business process reengineering)
18. wsparcie metodologiczne (np. w zakresie realizacji złożonych projektów, projektowania systemów informatycznych, zarządzania ryzykiem finansowym itp.)
19. badania marketingowe
20. projektowanie i konfigurowanie architektury klient-serwer
21. projektowanie aplikacji typu WFM (Work Flow Management) przeznaczonej do zarządzania dokumentami i procesami pracy
22. wykonywanie oprogramowania aplikacyjnego (w tym tzw. offshore programming czyli zlecenie oprogramowania firmie położonej w innym kraju a nawet na innym kontynencie)
23. serwisowanie usług typu “end-user computing” - EUC (czyli rozproszonego środowiska komputerów biurkowych działających w środowisku rozproszonego przetwarzania).
24. udostępnianie łączny telekomunikacyjnych (Telbank, AT&T Solutions, MCI, Concert, Sprint...)
25. serwis informacji finansowych (Reuters, Bloomberg....)
26. serwis w zakresie informacji adresowych i demograficznych (jako zewnętrzne źródło danych do hurtowni marketingowo-klientowskiej)
27. przekwalifikowanie personelu i szkolenie w celu podniesienia kwalifikacji
28. usługi wspomaganie typu help desk
29. realizacja zadań biznesowych w zakresie CRM (marketing , a nawet sprzedaż, określonych produktów)
30. wprowadzanie danych
31. usługi w zakresie dostaw gotówki do oddziałów
32. usługi kredytowe na zasadzie pośrednictwa lub pełnomocnictwa

33. usługi w zakresie zarządzania bezpieczeństwem sieci komputerowej firmy (ciągły monitoring, wykrywanie włamań i wirusów za pomocą ścian zaporowych typu firewall).

Przykłady outsourcingu

Usługi outsourcingowe w zakresie przetwarzania danych mogą być różnorodne. Nie tylko może to dotyczyć przedsięwzięć przeciwwaryjnych np. dzierżawy pamięci dyskowych i rezerwowania mocy komputera w firmie zewnętrznej (zamiast własnego rezerwowego ośrodka obliczeniowego - disaster recovery centre), lecz również w ten sposób mogą być realizowane główne (bieżące, operacyjne) usługi obliczeniowe. Świadczy o tym przykład banków szwajcarskich i ich umowa z Perrot Systems, banku włoskiego Credito Emiliano (Credem) z EDS, Royal Bank of Scotland z EDS, banku norweskiego Fokus z firmą Novit, banków fińskich z TT Tieto, Daiwa Bank z IBM Japan itp. Zewnętrzne usługi operacyjne realizowane są zwykle przez specjalizowaną firmę joint-venture, powoływaną przez bank i usługodawcę, w której przewagę kapitałową posiada często bank (gdyż firma ta wchłania ośrodek obliczeniowy banku wraz z personelem).

Przykładem usługi outsourcingowej jest umowa na zapewnienie zdalnego dostępu do sieci komputerowej banku dla pracowników przebywających poza stacjonarnym miejscem pobytu (np. na delegacjach służbowych) a więc kierownictwa banku, pracowników sprzedaży i służby marketingowej, wymagających dostępu do bankowych zasobów komputerowych, wykraczającego poza możliwości komputerów przenośnych (notebooków, laptopów itp.). Zdalny dostęp realizowany jest wówczas poprzez tzw. wirtualną sieć prywatną (VPN - virtual private network), operatorem której jest firma zewnętrzna, uwalniająca bank od obowiązku administrowania i utrzymywania sieci oraz jej właściwego zabezpieczenia. Oszczędności finansowe mogą być znaczne np. w stosunku do klasycznych opłat telefonicznych przy połączeniach międzymiastowych. Pomiędzy np. bankiem a tą firmą zawierana jest umowa na zapewnienie zdalnego dostępu do sieci komputerowej banku np. dla pracowników przebywających poza stacjonarnym miejscem pobytu (np. na delegacjach służbowych). Dotyczy to więc kierownictwa banku, pracowników sprzedaży i służby marketingowej, wymagających dostępu do bankowych zasobów komputerowych znajdujących się w sieci. Dostęp ten stosuje się w przypadku gdy wykracza on poza możliwości komputerów przenośnych (notebooków, laptopów). Oszczędności finansowe przy zastosowaniu sieci VPN mogą być znaczne np. w stosunku do klasycznych opłat telefonicznych przy połączeniach międzymiastowych.

Czy outsourcing zawsze się sprawdza?

Ocena usług outsourcingowych wykonywana przez znane firmy konsultingowe nie jest jednoznaczna. W raporcie Coopers & Lybrand z 1993 roku stwierdzono, iż firmy korzystające z outsourcingu mają o 22% wyższe dochody i lepsze perspektywy sprzedaży swoich produktów. Wg analityków outsourcing może przynieść oszczędności 25-30%. (<http://digitalmass.boston.com/news/>). W praktyce nie zawsze to się spełnia, gdyż duży kontrakt outsourcingowy jest zazwyczaj strategiczny, długoterminowy i kosztowny.

Wg ankiet przeprowadzonych wśród 488 firm-klientów outsourcingu przez Deloitte & Touche oczekiwane korzyści są zwykle niższe od rzeczywistych. Ponad połowa klientów renegotjowała kontrakty outsourcingowe, a 8% powróciło do usług wewnętrznych (inhouse). M.i. w 2001 r decyzję odwrotu od outsourcingu podjęła firma General Motors, wieloletni zleceniodawca usług outsourcingowych. Rozpoczęła ona intensywne szkolenie i nabór własnej kadry IT.

Rozczarowanie dotyczy m.i. jakości świadczonych usług oraz kosztów. Oczywiście indywidualne wyniki u poszczególnych klientów mogą się znacznie różnić. Niektóre firmy uzyskują znaczne oszczędności (5-25%) z tytułu outsourcingu w zakresie zarządzania siecią komputerową. Wypowiadane są też poglądy, że outsourcing całego IT może być kosztowniejszy nawet o 25%.

Niezadowolenie wynika to w dużym stopniu z faktu, iż firmy zlecające zbyt dużo oczekują (np. że świadczący outsourcing „automatycznie” – bezwarunkowo będzie dostarczał swoje najlepsze doświadczenia i najnowocześniejszą technologię), a firmy wykonawcze za wiele obiecują, a więc jest związane z brakiem wzajemnego dopasowania i zapewne usterkami kontraktu (np. niejednoznaczne i zbyt ogólne sformułowania).

Ponadto w czasach przejęć i fuzji istnieje ryzyko, iż dana firma outsourcingowa zmieni właściciela, profil usług lub nawet zbankrutuje.

Wybór outsourcingu jako „dźwigni” technologicznej wymaga zawierania kontraktów, które zawierałyby strategię wprowadzania nowej technologii np. w ramach kosztów utrzymywania (maintenance) systemów. Wybór nowej najlepszej („best of breed”) technologii jest zadaniem dla ekspertów, a tych dla dziedzin nie związanych z podstawową działalnością nie każda firma jest w stanie utrzymywać. Dostęp do nowych technologii wydaje się więc być najłatwiejszy do uzyskania za pośrednictwem outsourcingu.

Zygmunt Ryznar