

Anna Lenart  
Uniwersytet Gdański

## OUTSOURCING IT WYZWANIEM DLA TRANSPORTU

**Streszczenie:** Aby konkurować na rynku globalnym przedsiębiorstwa transportowe powinny stosować najnowsze systemy i technologie informatyczne - IT (Information Technology), które przyspieszają obieg dokumentów i podejmowanie trafnych decyzji. Usługi transportowe są niezbędne w sieciach dostaw i w turystyce. Nową sytuacją dla branży transportowej jest możliwość korzystania z różnych modeli outsourcingu informatycznego (outsourcing IT). Jeśli przedsiębiorstwa transportowe podejmą wyzwanie, to mają szansę przetrwać okres spowolnienia gospodarczego i znaleźć nowe możliwości kreowania rozwoju. W artykule zaprezentowano zastosowanie outsourcingu IT jako metodę doskonalenia zarządzania przedsiębiorstwem transportowym na przykładzie linii lotniczych. Ponadto opisano specyfikę i modele outsourcingu IT oraz usługi informatyczne przydatne w transporcie.

**Słowa kluczowe:** outsourcing IT, usługi informatyczne, linie lotnicze

### 1. SPECYFIKA I MODELE OUTSOURCINGU IT

W literaturze outsourcing jest złożeniem dwóch słów: out i sourcing [9, s. 19] lub skrótem od trzech słów: outside resource using, czyli „użycie zasobów zewnętrznych” [13, s. 11]. Sourcing oznacza „zlecenie komuś pracy, odpowiedzialności i uprawnień decyzyjnych” przez kogoś [9, s. 19], np. zlecenie pracy podwładnym przez menedżerów. Outsourcing to zlecenie wykonania usług na zewnątrz. Przedmiotem projektu outsourcingowego jest zlecana praca (np. usługi informatyczne, usługi logistyczne). Przedsiębiorstwa stosują też insourcing, czyli użycie zasobów wewnętrznych, gdy prace zlecane dotychczas na zewnątrz zaczynają być realizowane w firmie.

Outsourcing polega na przekazaniu części działalności przedsiębiorstwa, w ramach kontraktu, zewnętrznemu usługodawcy, który „przejmuje odpowiedzialność za określone funkcje lub procesy” [6, s. 85]. Outsourcing IT oznacza całkowite lub częściowe przekazanie odpowiedzialności za obsługę informatyczną przedsiębiorstwa lub wybrane usługi informatyczne firmie zewnętrznej. Alternatywą dla outsourcingu IT jest wydzielenie w przedsiębiorstwie wyspecjalizowanej jednostki świadczącej usługi informatyczne na rzecz wszystkich oddziałów, czyli wewnętrzny outsourcing określany jako model tzw. usług współdzielonych (shared services). Dzięki temu modelowi przedsiębiorstwa mogą uzyskać znaczne oszczędności oraz zachować wiedzę i kompetencje [10, s. 20].

Przedsiębiorstwa muszą często podejmować decyzje typu kupić czy wytworzyć produkt lub zrealizować usługę samodzielnie. Podobnie jest z outsourcingiem, ponieważ przedsiębiorstwo musi podjąć decyzje typu zlecać pracę, czy nie zlecać pracy na zewnątrz.

Do głównych czynników decydujących o korzystaniu z outsourcingu informatycznego zalicza się [13, s. 18]: dostęp do wiedzy i kompetencji, podniesienie jakości usług informatycznych, uwolnienie środków na inne cele, trudności w utrzymaniu personelu IT oraz podział ryzyka. Outsourcing jest nie tylko narzędziem redukcji kosztów, ale spełnia rolę źródła innowacji, umożliwia rozwój strategii, zwiększanie efektywności operacyjnej oraz pozyskiwanie talentów i kompetencji [9, s. 9].

Stosując różne kryteria klasyfikacji można wyróżnić wiele modeli outsourcingu, którymi należy inaczej zarządzać [9, s. 30-33 i 98; 13, s. 18-23]. Klienci (usługobiorcy) mogą zlecać różny zakres pracy dostawcom (usługodawcom), których dzieli się ze względu na odległość od klientów.

Ze względu na zakres outsourcingu wyróżnia się outsourcing całkowity nazywany pełnym (full outsourcing) i częściowy, czyli selektywny (selective outsourcing). W przypadku outsourcingu całkowitego dostawca przejmuje funkcje w ponad 80%, np. rezygnacja z własnego działu IT. Zaletą tego rozwiązania jest redukcja personelu niezbędnego do koordynacji działań, a wadą jest spadająca z czasem innowacyjność i ryzyko spadku jakości usług z powodu braku konkurencji wśród dostawców [3, s. 32]. Outsourcing selektywny dotyczy podprocesów i elementów obszarów funkcjonalnych, np. przekazanie elementów systemu informatycznego. Przykładem outsourcingu selektywnego są też usługi określane jako e-sourcing, które oznaczają udostępnianie sieciowej mocy obliczeniowej firmom internetowym. Zamiast outsourcingu selektywnego można stosować wymagający współpracy partnerskiej co-sourcing, czyli kontrakt, „w którym odbiorca usługi zapewnia własnych pracowników w celu jej wykonania, ale nie są oni przenoszeni na stałe do outsourcera” [13, s. 32-33].

Analizując lokalizację miejsca wykonywania pracy wyróżnia się: outsourcing wewnątrz pomieszczeń usługobiorcy (usługi lokalne) lub na zewnątrz, czyli w siedzibie usługodawcy (usługi centralne). Outsourcing na zewnątrz świadczony jest przez centrum danych i występuje w kilku odmianach: w kraju klienta (onshore), w kraju pobliskim (nearshore) lub w kraju odległym (offshore).

Rozpatrując kryterium ilości dostawców wyróżnia się: jednego dostawcę lub wielu dostawców, czyli multisourcing. Outsourcing angażujący wielu najlepszych dostępnych na rynku dostawców wprowadza konkurencję między dostawcami, co sprzyja ciągłemu podnoszeniu jakości usług i kreowaniu innowacyjnych rozwiązań.

Kluczowym elementem outsourcingu jest zarządzanie, czyli wyznaczanie zadań, monitorowanie rezultatów działań dostawcy usług i strategiczne planowanie zmniejszenia lub zwiększenia outsourcingu [8, s. 12].

W procesie zarządzania outsourcingiem wyróżnia się trzy fazy [9, s. 49; 13, s. 32]:

- planowanie - faza ta obejmuje: analizę potrzeb, kosztów, korzyści i ryzyka;
- organizowanie współpracy - faza ta dotyczy: oceny dostawców, negocjowania kontraktu, transferu personelu i sprzętu, ustalenia zasad komunikacji oraz realizacji projektu outsourcingowego;
- doskonalenie współpracy - faza ta odnosi się do: zarządzania relacjami, stworzenia systemu miar procesów i rezultatów oraz monitorowania i kontroli wyników.

Planowanie rozpoczyna się od analizy potrzeb. „W zdefiniowaniu faktycznych potrzeb klienta pomocny jest wstępny audyt przeprowadzony przez dostawcę usług” [18, s. 32]. Następnie wymagania należy podać w zapytaniach skierowanych do potencjalnych dostawców. Umowa jest podstawą świadczenia usług informatycznych i korzystania z outsourcingu IT, ponieważ reguluje wzajemne zobowiązania obu stron kontraktu na okres 3-5 lat. W umowie należy określić gwarantowany poziom usług (np. czas odpowiedzi, przepustowość, czas reakcji) [18, s. 32]. W czasie realizacji projektu „założenia ścierają się z rzeczywistością” [9, s. 51]. Problemy braku kontroli nad przekazywanymi informacjami i związane z ich dostępnością to główne bariery popularyzacji outsourcingu.

Zarządzanie relacjami polega na utrzymaniu dobrej współpracy i nadzorowaniu relacji. Do działań w tym zakresie należą: „ocenie jakości kontraktów, rozstrzygnięcie problemów, zarządzanie komunikacją, wiedzą i procesem” [9, s. 51]. Okresowo należy też oceniać warunki kontraktu outsourcingowego. Miary powinny dotyczyć [13, s. 118]: poziomu świadczonych usług, oceny satysfakcji klientów, wykazu umiejętności, infrastruktury informatycznej oraz możliwości doskonalenia systemu. W pewnych sytuacjach należy rozważyć modyfikację lub zakończenie współpracy, np. zła sytuacja finansowa dostawcy lub zawarcie nowego aliansu strategicznego.

Zarówno na świecie, jak i w Polsce najczęściej outsourcingowi podlegają następujące obszary działalności [13, s. 121]: informatyka (około 60%), szkolenia i rozwój zawodowy (około 50%), łańcuch dostaw (około 40%). Outsourcing stosowany jest też w zakresie finansów i rachunkowości (około 20%), zarządzania personelem (około 30% na świecie i 20% w Polsce) i zarządzania relacjami z klientami (około 20% na świecie i 10% w Polsce).

Przedsiębiorstwa, które realizują projekty outsourcingowe różnią się stopniem dojrzałości i doświadczenia, czyli poziomem zarządzaniem wiedzą oraz tworzeniem miar procesów i rezultatów. Na bazie modelu CMM (Capability Maturity Model) usprawniającego zarządzanie projektami związanymi z tworzeniem i rozwojem oprogramowania powstał model dojrzałości zarządzania outsourcingiem - OMMM (Outsourcing Management Maturity Model). W modelu OMMM wyróżnia się pięć poziomów dojrzałości [9, s. 221-223]: chaotyczny, reaktywny, świadomy, zorganizowany, optymalizacji. Podstawą dążenia do najwyższego poziomu dojrzałości jest dobre zarządzanie outsourcingiem oraz jego ciągłe doskonalenie, poprzez zarządzanie wiedzą, które pomaga zdobywać doświadczenie i tworzenie miar, czyli wskaźników ułatwiających porównywanie z wartościami bazowymi i służących poprawianiu wyników.

Outsourcing jest trudny do zarządzania. Brak kontroli nad dostawcą i procedur zapewniających właściwy transfer wiedzy w trakcie realizacji kontraktu oraz błędne decyzje mogą doprowadzić do utraty przez usługobiorcę cennego kapitału i uzależnienia od usługodawcy [13, s. 107].

Wśród głównych przyczyn niepowodzenia projektów outsourcingowych wyróżnia się [9, s. 38-48]: brak zaangażowania menedżerów, niewystarczającą wiedzę o outsourcingu, nierozpoznanie ryzyka biznesowego, nadmierny pośpiech we wdrażaniu projektu i złe zarządzanie relacjami.

Outsourcing jako koncepcja zarządzania służy do podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstwa. Aby skutecznie zarządzać outsourcingiem IT należy go planować i oceniać w kontekście strategii przedsiębiorstwa.

## 2. USŁUGI INFORMATYCZNE PRZYDATNE W TRANSPORCIE

W walce konkurencyjnej na rynku transportowym o powodzeniu lub porażce przedsiębiorstwa transportowego decyduje dostęp do odpowiedniej informacji oraz szybkość jej przetwarzania i przesyłania [11, s. 387]. Przedsiębiorstwa transportowe powinny doskonalić proces zarządzania informacją poprzez wykorzystanie nowoczesnych technologii informacyjnych (IT) i telekomunikacyjnych oraz systemów informatycznych. W dynamicznie zmieniającym się otoczeniu przedsiębiorstw niezbędne są niezawodne, sprawnie działające i nowoczesne systemy informatyczne. Możliwość ich zastosowania uwarunkowana jest posiadaniem przez przedsiębiorstwo odpowiedniej infrastruktury teleinformatycznej (informatycznej i telekomunikacyjnej). Usługi teleinformatyczne dotyczą transmisji danych i są związane z telekomunikacją. Systemy teleinformatyczne określane są mianem telematyki, co oznacza „zdalny dostęp (...) bez bezpośredniego udziału człowieka” [11, s. 392]. Systemy telematyki stosowane w transporcie obejmują m.in. [11, s. 392]: systemy łączności, systemy nawigacji, systemy kontroli ruchu środków transportu, systemy sterowania ruchem, systemy informacyjne dla podróżnych i systemy śledzenia ładunków. Rozwiązania te wspierają przemieszczanie, tabor, infrastrukturę transportową oraz organizację i zarządzanie transportem. Zastosowanie telematyki w procesach zarządzania przedsiębiorstwem transportowym umożliwia: tworzenie i eksploatację baz danych dla potrzeb zarządzania transportem, wymianę informacji wewnątrz przedsiębiorstwa oraz z otoczeniem, czyli klientami korzystającymi z usług transportowych. Zastosowanie systemów informatycznych i telematyki wymaga korzystania z wielu usług informatycznych i telekomunikacyjnych.

Usługi IT mogą być świadczone przez różne podmioty: konsultantów, dostawców sprzętu, administratorów sieci, integratorów systemu i przedsiębiorstwa telekomunikacyjne. Wybór dostawcy usług IT zależy od kilku czynników [13, s. 123]: kwalifikacji i umiejętności partnera, elastyczności, niskiego poziomu cen, reputacji, znajomości branży i kreatywności. W Polsce jest znacznie mniejsze zainteresowanie outsourcingiem IT niż w Europie Zachodniej i Stanach Zjednoczonych.

Do usług informatycznych obejmowanych outsourcingiem zalicza się [13, s. 23-24]: opracowanie strategii informatyzacji, zarządzanie siecią komputerową, zdalne przetwarzanie danych, wynajmowanie aplikacji na żądanie, dostarczanie usług internetowych, opieka nad systemem informatycznym klienta, archiwizowanie i odzyskiwanie danych, stanowiska szybkiej pomocy, zarządzanie bezpieczeństwem, szkolenie użytkowników i outsourcing procesów biznesowych.

Przedsiębiorstwo transportowe, które zamierza skorzystać z outsourcingu IT ma do wyboru różne usługi IT dotyczące sprzętu, aplikacji i procesów biznesowych. Może stopniowo rozszerzać współpracę z usługodawcą. W przypadku gdy przedsiębiorstwo transportowe posiada własny sprzęt IT, to może skorzystać z usług zarządzania sprzętem IT (serwerami, komputerami) i siecią albo z kolokacji, czyli oddania własnych serwerów pod opiekę usługodawcy lub archiwizacji danych w centrum danych przez usługodawcę. Gdy przedsiębiorstwo transportowe nie chce inwestować w zakup własnych serwerów, to może skorzystać z usług hostingowych w celu dzierżawy zasobów IT (serwery, przestrzeń dyskowa) od usługodawcy. W przypadku outsourcingu sprzętu IT, usługodawca nie zajmuje się konfiguracją i rozwojem aplikacji zainstalowanych na obsługiwanym sprzęcie.

Alternatywą dla klasycznych aplikacji biznesowych może być korzystanie z oprogramowania udostępnianego przez firmy zewnętrzne. W sytuacji, gdy przedsiębiorstwo transportowe ma ograniczone zasoby w dziale IT, to może skorzystać z outsourcingu systemów IT, tzn. oddać pod opiekę zewnętrznej firmy systemy informatyczne. W przypadku gotowych pakietów oprogramowania firmy oferują następujące usługi: instalacja oprogramowania, konfiguracja oprogramowania, uaktualnienia oprogramowania, zdalne zarządzanie i wsparcie techniczne. Hosting aplikacji biznesowych to outsourcing elementów systemu informatycznego firmy. Dostawca jest odpowiedzialny za zapewnienie sprawności działania systemu oraz jego zabezpieczenie. Klient nie musi kupować własnych serwerów, a koszty użytkowania aplikacji są rozłożone w czasie. Niższe są też koszty administrowania systemami IT, zabezpieczania i archiwizacji danych oraz aktualizacji oprogramowania [16, s. 33]. Jednym wymogiem jest posiadanie komputera podłączonego do Internetu, ponieważ obsługa systemu odbywa się z poziomu przeglądarki internetowej.

Kolejny poziom korzystania z outsourcingu, to wsparcie w zakresie tworzenia strategii informatyzacji, czyli outsourcing procesów biznesowych - BPO (Business Process Outsourcing). Ta odmiana outsourcingu jest przydatna, gdy klient oczekuje lepszej integracji systemów IT i bardziej efektywnej wymiany danych z otoczeniem. Najczęściej outsourcing dotyczy wybranych usług, a przedsiębiorstwa pozostają właścicielami infrastruktury i rozwiązań biznesowych [17, s. 32]. Outsourcing może też obejmować konsulting IT, aby lepiej dostosować zakres usług informatycznych do potrzeb klienta.

Zyskuje na popularności model świadczenia usługi dostępu do aplikacji na zasadach subskrypcji – SaaS (Software-as-a-Service). Klient płaci miesięczny abonament uzależniony od liczby użytkowników korzystających z oprogramowania. Oprogramowanie jest zoptymalizowane pod kątem wysokiej wydajności w środowisku sieciowym [16, s. 33-34]. Dzięki temu rozwiązaniu organizacje mogą dynamicznie dostosowywać zakres stosowanych zasobów, czyli zwiększać w czasie ożywienia i zmniejszać w czasie spowolnienia gospodarczego. Zasoby IT są w tym modelu udostępniane niezależnie od miejsca dostępu i od urządzenia z którego korzysta użytkownik. Zdaniem analityków firmy Gartner 25% aplikacji biznesowych wprowadzanych na rynek w 2011 roku będzie oferowana w modelu SaaS.

Innym modelem jest IaaS (Infrastructure-as-a-Service). Usługa ta oznacza wykupienie serwera i zasobów pamięci z opcją zdalnego dostępu oraz gwarantuje monitorowanie i ochronę przed zagrożeniami, kontrolę przepustowości i dostępność połączeń. Bardziej zaawansowanym modelem jest PaaS (Platform-as-a-Service). Jest to usługa, która zabezpiecza dostępność platformy dla określonej w umowie liczby użytkowników oraz zapewnia jej stabilność i bezpieczeństwo, a także umożliwia wdrożenie aplikacji webowych na hostowanej infrastrukturze [4, s. 20].

Coraz częściej kadra zarządzająca przedsiębiorstw „zdaje sobie sprawę z tego, że utrzymanie i doskonalenie skomplikowanych systemów informatycznych to niekończąca się inwestycja” [13, s. 118]. Dlatego outsourcing systemu informatycznego jest rozpatrywany przez wiele przedsiębiorstw transportowych, którym zależy na ciągłym zwiększaniu efektywności działania oraz doskonaleniu metod zarządzania.

### **3. OUTSOURCING IT JAKO METODA DOSKONALENIA ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM TRANSPORTOWYM NA PRZYKŁADZIE LINII LOTNICZYCH**

Zadaniem transportu jest przemieszczanie pasażerów lub ładunków między dwoma punktami. Usługi transportowe stanowią „element konkurencyjności i sprawności logistyki” [14, s. 15]. Wymagają one odpowiedniej organizacji, czyli pozyskiwania i rozmieszczania potrzebnych zasobów ludzkich i rzeczowych [11, s. 351]. Wiele przedsiębiorstw rezygnuje z utrzymywania własnych działów transportu i korzysta z usług przewoźników zewnętrznych. W Polsce z outsourcingu usług logistycznych korzysta blisko 50% przedsiębiorstw [7, s. 10]. O wyborze przewoźnika decyduje [11, s. 299-300]: zakres i jakość usług, niezawodność, prędkość przewozu, możliwość kontroli i monitorowania przewozu, elastyczność i stawki przewozowe. Przedsiębiorstwa transportowe mogą doskonalić oferowane usługi korzystając z outsourcingu IT.

Zarządzanie przedsiębiorstwem transportowym to działania zgodne z wyznaczonymi celami i regulujące jego funkcjonowanie [11, s. 352]. Proces ten obejmuje [11, s. 342]: planowanie działalności, organizowanie wykonania procesów przewozowych, motywowanie pracowników i kontrolowanie wykonania usług transportowych. Dobre zarządzanie wymaga systematycznej analizy i oceny efektywności przedsiębiorstwa, np. wielkości sprzedaży usług przewozowych, wydajności pracowników, produktywności środków transportu, gospodarowania zasobami finansowymi, kształtowania wyników finansowych i kondycji ekonomicznej.

Współcześnie nie wystarcza, aby przedsiębiorstwo transportowe konkurowało ceną oferowanych usług. Podstawowe kryteria decydujące o użyteczności usługi transportowej to czas i jakość. Konkutowanie czasem polega na szybkim przyjmowaniu i realizowaniu zleceń transportowych. Wysoka jakość usługi przyczynia się do satysfakcji klienta (z zakupu usługi lub odbycia podróży) oraz poprawy wyników ekonomicznych, a także wizerunku i reputacji przedsiębiorstwa transportowego. Liczy się nie tylko jakość techniczna usługi transportowej, ale również jakość funkcjonalna, czyli poziom kwalifikacji i profesjonalizmu pracowników odpowiedzialnych za obsługę klienta [11, s. 335-337 i 387]. Szybkość i jakość obsługi klientów w dużym stopniu zależy od stosowanych systemów informatycznych.

Transport lotniczy jest najmłodszym rodzajem transportu. Pomimo problemów ruchu pasażerski w Europie Środkowej od 2000 roku wzrósł o 161% [1, s. 35]. Większość zdolności przewozowej transportu lotniczego wykorzystywana jest do przewozu pasażerów, a tylko nieznaczna do przewozu ładunków. Z raportu dotyczącego perspektyw rynku lotniczego wynika, że w latach 2009-2028 średni przyrost ruchu pasażerskiego na świecie wynosił będzie ok. 4,7%, a w Europie Środkowej 6,4% rocznie [1, s. 35]. Linie lotnicze ponoszą wysokie koszty stałe związane z utrzymaniem infrastruktury (np. samoloty, biura), dlatego tylko duży ruch lotniczy i maksymalna eksploatacja samolotów zapewnia im rentowność.

Tanie linie lotnicze (przewoźnicy niskokosztowi) wprowadziły nowy model biznesu, polegający na konkurencji cenowej i sprzedaży bezpośredniej usług transportowych przez Internet. Spowodowało to duże zmiany na rynku lotniczym, a rosnący udział w rynku

tanich linii lotniczych zmusił tradycyjne linie lotnicze do zmian w dystrybucji usług. Obecnie wszystkie linie lotnicze prowadzą sprzedaż usług transportowych przez Internet. Kryzys spowodował zmiany strategii linii lotniczych, które zainteresowały się zmniejszeniem kosztów eksploatacji poprzez zmianę wielkości samolotów, aby obniżyć koszt przewiezienia jednego pasażera [1, s. 34]. Szczególne znaczenie w transporcie lotniczym odgrywa sprawna obsługa pasażerów, która jest zróżnicowana ze względu na wielkość samolotu i jego zasięg.

Zastosowanie outsourcingu IT opisano na przykładzie systemu obsługi pasażerów Altéa CMS (Customer Management System) firmy Amadeus. Amadeus Altéa CMS to zintegrowany system obsługi pasażerów obejmujący trzy moduły [2]: Altéa Reservation (sprawdzanie dostępności połączeń, rezerwacja i sprzedaż biletów elektronicznych), Altéa Inventory (zarządzanie zapasami, rozkładem lotów i rozmieszczeniem pasażerów w samolocie) oraz Altéa Departure Control (odprawa pasażerów i zarządzanie bagażami).

Firma Amadeus oferuje usługi wielokanałowej, samoobsługowej odprawy, outsourcing pomocy technicznej, odprawę pasażerów korzystających z różnych przewoźników i infrastrukturę komunikacyjną łączącą placówki przewoźnika z centrum danych, które mieści się koło Monachium [5, s. 36]. Outsourcing może być realizowany jako hosting pełny lub częściowy, wtedy firma Amadeus zapewnia platformę IT, a linie lotnicze same zarządzają systemem IT [2].

Z pełnej oferty firmy Amadeus w zakresie systemu Altéa CMS skorzystało już ponad 70 linii lotniczych, a około 140 korzysta przynajmniej z jednego elementu tego systemu (np. LOT korzysta z modułu Altéa Reservation) [2]. W systemie Amadeus dostępne są bilety ponad 260 linii lotniczych na 154 rynkach na świecie, a 74 linie lotnicze korzystają z hostingu na Amadeus e-Ticket Server.

Rozwiązanie Altéa Departure Control to platforma kontroli odlotów, która umożliwia zarządzanie odprawami pasażerów Finnair w 63 portach lotniczych Europy, Azji i Ameryki Północnej [5, s.36]. Pierwszą linią lotniczą, która wdrożyła rozwiązanie Altéa Self Service Check-in jest Finnair. Umożliwia ono klientom dokonanie odprawy w różny sposób: witryna internetowa, SMS, MMS i elektroniczne stanowiska w hali odpraw portu lotniczego. Rozwiązanie to usprawniło działanie firmy, przyspieszyło obsługę pasażerów i ułatwiło dostosowanie do nowych wymagań rynku.

Firma Amadeus jest światowym liderem w zakresie informatyki lotniczej (30% udziału w rynku). Wspiera linie lotnicze w całym cyklu zarządzania outsourcingiem IT [2]: od konsultingu, przez planowanie, organizowanie (wdrażanie, wsparcie techniczne i zabezpieczanie rozwiązań IT) oraz monitowanie usług IT (zarządzanie jakością i ciągłe doskonalenie, raportowanie poziomu świadczonych usług i wydajności systemu IT).

W warunkach spowolnienia gospodarczego oddanie opieki nad działem IT pomaga liniom lotniczym skoncentrować się na działalności podstawowej. Outsourcing jest alternatywą dla przedsiębiorstw, które chcą odnosić sukces w biznesie i są elastyczne oraz otwarte na nowe sposoby prowadzenia działalności z użyciem zasobów wewnętrznych i zewnętrznych. Przedsiębiorstwa często nie są w stanie efektywnie wykorzystać posiadanych zasobów. Technologie informatyczne są coraz bardziej złożone, trudne w zarządzaniu i wymagają ciągłego pogłębiania wiedzy, a utrzymanie zasobów IT staje się coraz bardziej kosztowne.

Outsourcing przynosi korzyści jeżeli jest poprzedzony konsolidacją zasobów, uporządkowaniem struktury działu IT, zredukowaniem niewykorzystanych serwerów oraz

ujednoceniem i uporządkowaniem infrastruktury IT. Do korzyści z outsourcingu IT zalicza się [12, s. 28; 15, s. 8]: redukcję wydatków na IT, wzrost szybkości dostarczania oraz poprawę elastyczności i skalowalności systemów IT, optymalizację kosztów obsługi IT, a także ułatwienie dostępu do nowych technologii i specjalistycznej wiedzy oraz zabezpieczenie przed zmianami na rynku. Duże znaczenie z punktu widzenia redukcji kosztów i wzrostu poziomu świadczonych usług ma doskonalenie współpracy z dostawcą i dzielenie się wiedzą.

Na polskim rynku problem stanowią wysokie koszty usług outsourcingowych i oferta, która wymaga od klienta sporych inwestycji na początku kontaktu. Firmy nie liczą już na obniżkę kosztów, ale oczekują uporządkowania infrastruktury, procedur i stosowanych rozwiązań IT, kosztem dodatkowych inwestycji [8, s. 11]. Przejście na outsourcing wymaga zwykle początkowych kosztów wymiany sprzętu lub ujednoczenia oprogramowania, czyli inwestycji na którą stać niewiele firm. Trudno jest osiągnąć oszczędności niczego nie zmieniając. Kontrakt outsourcingowy może obejmować finansowanie inwestycji początkowych przez dostawcę usług. Wtedy dostawca jest właścicielem sprzętu, a koszty inwestycji można rozłożyć w czasie na kilka lat. Outsourcing IT to długofalowa inwestycja w przyszłe oszczędności.

### **Bibliografia**

1. Adamów-Bielkowicz Z.: Lepsze czasy dla lotnictwa. Rynek Turystyczny, 2009, nr 12.
2. Amadeus Airlines IT Solutions. [www.amadeus.com/airlineIT/solutions](http://www.amadeus.com/airlineIT/solutions), 5.02.2009.
3. Bielewicz A.: Outsourcing niejedno ma imię. Computerworld, 2006, nr 38.
4. Brodtkin J.: Cloud computing bez tajemnic. Computerworld, 2009, nr 25.
5. Finnair finalizuje proces przejścia na nową platformę kontroli odlotów Amadeus Altéa. Rynek Turystyczny, 2009, nr 5.
6. Jeszka A. M.: Sektor usług logistycznych w teorii i praktyce. Difin, Warszawa 2009.
7. Jonkisz A., Jaroszyński J.: Outsourcing logistyczny. Logistyka, 2008, nr 6.
8. Konowrocka D.: Łąd coraz bardziej znany. Raport Specjalny Outsourcing IT, październik 2006.
9. Power M.J., Desouza K.C., Bonifazi C.: Outsourcing. Podręcznik sprawdzonych praktyk. MT Biznes, Warszawa 2008.
10. Prehl S.: Wewnętrzne centrum usług zamiast outsourcingu. Raport Specjalny Outsourcing IT, grudzień 2004.
11. Rydzkowski W., Wojewódzka-Król K. (red.): Transport. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
12. Rzewuski M.: IT w chmurze. Computerworld, 2009, nr 37.
13. Sobińska M.: Zarządzanie outsourcingiem informatycznym. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2008.
14. Stajniak M.: Transport – lokomotywą gospodarki. Gazeta Małych i Średnich Przedsiębiorstw, 2009, nr 9.
15. Waszczuk P.: Obsługa oddana na zewnątrz. IT w średniej firmie, 2009, nr 3.
16. Waszczuk P.: Oprogramowanie jako usługa. IT w średniej firmie, 2007, nr 1.
17. Złoch M.: Kolejne stopnie outsourcingu. Raport Specjalny Rynek Usług IT, grudzień 2008.
18. Złoch M.: Outsourcing sposobem na kryzys. IT w średniej firmie, 2009, nr 1.

### **IT OUTSOURCING AS A CHALLENGE FOR TRANSPORT**

**Abstract:** The aim of the paper is to present the use of IT outsourcing as a improvement method of management of transport enterprise by example of airlines. Paper contains the specificity and models of IT outsourcing and description of IT services which are useful in transport.

**Keywords:** IT outsourcing, IT services, airlines