

POLSKI RYNEK BPO
JEST WART PRAWIE
4 MILIARDY ZŁOTYCH

WIZERUNEK POLSKIEGO
RYNKU OUTSOURCINGU
PROCESÓW BIZNESOWYCH

KREOWANIE WARTOŚCI
PRZEZ OUTSOURCING

PRZEGLĄD OUTSOURCINGOWY

NAJNOWSZE ARTYKUŁY, POGLĄDY I OPINIE DOTYCZĄCE OUTSOURCINGU
ISBN 978-83-931740-1-0W **NUMER 2 (2011)**



12

ADAM MIELCZAREK

OUTSOURCING NA SŁODKO

Boisz się wydzielenia części
działalności na zewnątrz? Bez obaw.
To naprawdę da się poskładać.

35 **KONIEC ŻARTU**
Opisujemy znówelizowane przepisy prawa
bankowego dotyczące outsourcingu.

45 **OMNIBUSY NIE ISTNIEJĄ**
Kilka słów o outsourcingu
firm outsourcingowych.

52 **NA TROPIE YETI**
Niepowodzenia w outsourcingu są
jak yeti – każdy o nich słyszał, nikt
nigdy ich nie spotkał.

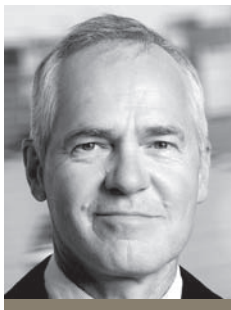
„W DOBIE
KRYZYSU FIRMY
PRZESTAWIŁY
SIĘ Z FILOZOFII
«PRZEJMUJEMY,
ROŚNIEMY,
ZDOBYWAMY
NOWE RYNKI»
NA «DZIAŁAJMY
EFEKTYWNIEJ».
TU OUTSOURCING
JEST NIEZWYKLE
POMOCNY I NIE
MA WOBEC NIEGO
ALTERNATYWY”

JERZY KALINOWSKI,
PARTNER KPMG

SZANOWNI PAŃSTWO,

W ostatnich latach outsourcing rozwija się na rynku polskim bardzo szybko i obejmuje coraz to nowe obszary działania przedsiębiorstw. Niebagatelne znaczenie ma w tym względzie postęp technologiczny i globalizacja.

Zdjęcie: Mazars Polska



Michel Kiviattowski,
Partner Zarządzający
Mazars w Polsce,
Prezes Zarządu
Mazars Polska

Prym w stosowaniu nowych trendów i wdrażaniu na polski grunt nowinek dotyczących outsourcingu wiodą firmy z kapitałem zagranicznym, które mają największe doświadczenie w branży i od wielu lat korzystają z dobrodziejstw tych rozwiązań. Coraz więcej polskich firm zmienia strategię zarządzania, przechodząc od dyskusji nad zaletami outsourcingu do praktycznego jego zastosowania w wielu obszarach swojej działalności.

Pierwszymi usługami, które były zlecane na zewnątrz – w związku z czym śmiało można mówić o nich jako o prekursorach outsourcingu, są usługi finansowo-księgowe. Działając na rynku tych usług od blisko dwudziestu lat, obserwujemy, jakie zmiany zachodzą w postrzeganiu outsourcingu finansowo-księgowego oraz wykorzystaniu go w działalności naszych klientów. Dotyczą one zarówno jakości, jak i relacji we współpracy wszystkich stron outsourcingowych umów. Przez ich pryzmat widać prawdziwą, wciąż następującą ewolucję w postrzeganiu rachunkowości, podatków czy sprawozdawczości finansowej w strategii zarządzania firmą. Firmy nie podchodzą już do tego jak do zła koniecznego, ale traktują jako efektywne wsparcie w strategicznym zarządzaniu.

Wciąż nie mamy ustawowych regulacji dotyczących działalności outsourcingowej. To powoduje, że każda inicjatywa otwartej dyskusji na temat trendów rozwoju tej branży czy dobrych praktyk jest niezwykle cenna. Dlatego też jesteśmy dumni z faktu, że zaproszono nas do grona ekspertów Instytutu Outsourcingu i możemy zabrać głos w dyskusji. Mamy nadzieję, że przyczynimy się do lepszego zrozumienia korzyści wynikających ze stosowania rozwiązań proponowanych przez outsourcing, szczególnie w obszarze księgowości.

Michel Kiviattowski,
Partner Zarządzający Mazars w Polsce,
Prezes Zarządu Mazars Polska

SPIS TREŚCI



12

TEMAT NUMERU
ADAM MIELCZAREK**OUTSOURCING
NA SŁODKO**

Boisz się wydzielenia części
działalności na zewnątrz?
Bez obaw. To naprawdę
da się poskładać.

Beata Ławecka

Usługa szyta na miarę

Nowoczesny outsourcing księgowy obejmuje tłą gamę różnorodnych usług,
które można dopasować do indywidualnych potrzeb każdej firmy.

04

Bożena Wójcik

Polski rynek outsourcingu księgowego rośnie w siłę

W ciągu kilkunastu lat branża outsourcingu księgowego bardzo się rozwinęła.
Co o tym zdecydowało? Wciąż rosnące oczekiwania klientów.

06

Wywiad

Nie wolno spocząć na laurach

Rozmowa z Moniką Nowecką, Partnerem Mazars, Wiceprezesem
Zarządu Mazars Polska Sp. z o.o.

09

Maria Krysztofczyk

Czy outsourcing może być lekkostrawny?

Według badań outsourcing stosuje 58% firm. Mimo to jeszcze wielu menadżerów
odczuwa strach przed powierzeniem części swoich zadań firmie zewnętrznej.

18

Marcin Kozłowski

Polski rynek BPO jest wart prawie 4 miliardy złotych

Wnioski z najnowszych badań Instytutu Outsourcingu, wykonanych
przez Millward Brown SMG/KRC.

22

Adam Mielczarek

Bardzo dobrze, coraz lepiej

Dynamika, młodość, innowacyjność – to wizerunek polskiego rynku
outsourcingu procesów biznesowych. Jego analiza nie pozostawia też
wątpliwości, że i perspektywa najbliższych lat jest znakomita.

25

Monika Nowecka Sukces w outsourcingu księgowym: prawda czy mit?	30
Czy na rynku usług księgowych można odnieść sukces? Oczywiście, że tak, ale nie jest to łatwy rynek.	
Marek Bugała Optymalizacja kosztów, optymalizacja procesów	32
Outsourcing procesów produkcji dokumentów.	
Marcin Kozłowski Koniec żartu	35
Zmiany w outsourcingu działalności bankowej.	
Maria Krysztofczyk Większa efektywność działań banków dzięki nowelizacji prawa w zakresie outsourcingu	38
W maju 2011 roku rząd przyjął projekt nowelizacji prawa bankowego w zakresie możliwości i warunków korzystania z outsourcingu.	
Dr Ewa Banachowicz Kreowanie wartości przez outsourcing	42
Korzystanie z usług firm zewnętrznych to także sposób na budowanie strony przychodowej własnej działalności.	
Adam Mielczarek Omnibusy nie istnieją	45
Outsourcing firm outsourcingowych.	
Anna Zawadzka Pozyskiwanie klientów w sektorze finansowym	49
Sprawdzone modele i doświadczenia rynkowe Grupy Outsourcing Experts.	
Adam Mielczarek Na tropie yeti	52
Niepowodzenia w outsourcingu są jak yeti – każdy o nich słyszał, nikt nigdy ich nie spotkał.	
Janusz Sitnik Usługi outsourcingu czystości	56
Współpraca CWS-Boco z firmą Scania.	
Adam Mielczarek Bariery rozwoju outsourcingu w Polsce	58
Firmy konsultingowe w procesie podpisywania umowy outsourcingowej.	
Najbliższe plany Instytutu Outsourcingu	60

PRZEGŁĄD OUTSOURCINGOWY, Nr 2 (1/2011)

Redakcja: Ewa Banachowicz, Marek Bugała, Urszula Kałużyńska, Marcin Kozłowski, Maria Krysztofczyk, Adam Mielczarek, Monika Nowecka, Janusz Sitnik, Maciej Szulc, Anna Zawadzka. **Koordinacja i opieka merytoryczna:** Anna Zawadzka. **Adres korespondencyjny:** Fundacja Instytut Outsourcingu, Rondo ONZ 1, 00-124 Warszawa, e-mail: biuro@instytut-outsourcingu.pl, www.instytut-outsourcingu.pl.
Opracowanie graficzne i skład: Team kreatywny Rokicki&Ściborowski, e-mail: studio@rokickisciBOROWSKI.pl. **Druk:** Pestca Design, ul. Zawiszy 7/19, 01-167 Warszawa.

BEATA ŁAWECKA

USŁUGA SZYTA NA MIARĘ

Nowoczesny outsourcing księgowy idzie do przodu i wciąż się rozwija. To już nie tylko prowadzenie ksiąg rachunkowych i przygotowywanie deklaracji podatkowych – obecnie obejmuje on całą gamę różnorodnych usług, które można dopasować do indywidualnych potrzeb każdej firmy.

Zdjęcie: Mazars Polska



Beata Ławecka,
Dyrektor w Dziale
Usług Księgowych
Mazars Polska

W ramach outsourcingu biura rachunkowe mogą przejąć tylko część czynności księgowych (czyli ograniczyć się do np. cyklicznego nadzoru nad wewnętrznym systemem księgowości), jak też – z drugiej strony – zająć się pełną obsługą księgowości.

Na czym polega usługa nadzoru księgowego? Najogólniej mówiąc, jest to sprawowanie kontroli nad poprawnością księgowania, rozliczeń podatkowych i sprawozdawczością firmy. Usługa ta jest praktycznym i chętnie stosowanym rozwiązaniem w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo ma swój – mniej lub bardziej zaawansowany – system księgowości, ale nie zamierza rozbudowywać zespołu zajmujących się tym pracowników do rozmiarów zapewniających samowystarczalność, a z drugiej strony zarządzającym zależy na wysokiej jakości informacji finansowych i ich terminowości. Wtedy jest to optymalna opcja. Pozwala ona również przesunąć część odpowiedzialności związanej z prowadzeniem ksiąg i rozliczeniami podatkowymi firmy na wyspecjalizowanego podwykonawcę. Korzystając z usługi nadzoru księgowego firma zachowuje pełną dostępność danych, a jednocześnie odciąża dział finansowy i zyskuje pewność, że księgi i sprawozdania są weryfikowane przez profesjonalistów z zewnątrz.

Ciekawym rozwiązaniem i inną formą współpracy, która nie powoduje całkowitego przeniesienia księgowości na zewnątrz, jest powierzenie prowadzenia ksiąg przy użyciu własnego wewnętrznego (często zintegrowanego) systemu informatycznego. Wystarczy odpowiednio przeszkolić pracowników biura rachunkowego, którzy będą pracowali w siedzibie zlecającego. Realizowana usługa nie będzie wtedy outsourcingiem pracowników. Taka forma outsourcingu oznacza nie tylko swoiste oddanie do dyspozycji przez biuro rachunkowe swojego personelu, ale także przejęcie przez wykonawcę odpowiedzialności za jakość i kontynuację świadczonych usług. Coraz częstszym przykładem, który dotyczy takiej formuły outsourcingu, jest krótkoterminowe zastępstwo zespołu wysokiego szczebla, w tym głównego księgowego. Jednak w takich przypadkach niezwykle ważne jest doświadczenie biura rachunkowego w realizacji tego typu projektów. Tu nie ma miejsca na przypadek – wymagany jest najwyższej klasy profesjonalizm.

Wśród możliwości, którymi dysponują firmy, jest też pełny outsourcing księgowy. Obejmuje on prowadzenie ksiąg rachunkowych przy użyciu należącego do podwykonawcy oprogramowania, kalkulację płac i obsługę kadr, realizację płatności



Zdjęcie: Shutterstock

oraz sprawozdawczość – niezależnie od tego, że na rynku istnieją firmy specjalizujące się tylko w obsłudze kadrowo-płacowej.

Przedsiębiorcy mają więc szeroki wachlarz możliwości. Z przedstawionych rozwiązań mogą korzystać zarówno duże firmy o ugruntowanej na rynku pozycji, jak i małe, które poważnie myślą o rozwoju w najbliższej przyszłości. Tak naprawdę wszystko zależy od ich potrzeb i strategii. Przytoczone rozwiązania mogą dopasować się do każdej z nich i pozwolą zoptymalizować cele na przyszłość. ■

OUTSOURCING KSIĘGOWY OBEJMUJE CAŁĄ GAMĘ RÓŻNORODNYCH USŁUG, KTÓRE MOŻNA DOPASOWAĆ DO INDYWIDUALNYCH POTRZEB KAŻDEJ FIRMY

KOMENTARZ

Planując organizację funkcji księgowych i finansowych, warto rozważyć współpracę z doświadczonym usługodawcą, który jest w stanie zaoferować dostosowaną do potrzeb danej firmy ofertę. Usługodawca może też pomóc w optymalnej organizacji procesów księgowych, wskazując obszary, w których outsourcing jest najlepszym rozwiązaniem. Najczęściej jest to możliwe po przeprowadzeniu swoistej diagnozy organizacji procesów, w wyniku której definiowane są obszary możliwych ulepszeń i konstruowany jest plan reorganizacji. Firma outsourcingowa jest również zaangażowana w jego realizację. Warto podkreślić, że w tego rodzaju projektach usługodawca nie ogranicza się wyłącznie do realizacji wybranych czynności w dziale finansowym, ale równie istotne jest jego doświadczenie doradcze. Doświadczona firma outsourcingowa jest również nie do zastąpienia w sytuacjach kryzysowych, kiedy niemal z dnia na dzień należy zapewnić zastępstwa na kluczowych stanowiskach w dziale finansowo-księgowym. Przy wyborze partnera istotne jest zapoznanie się z wcześniej zrealizowanymi przez niego projektami tego typu i weryfikacja przedstawionych przez niego referencji. ■

BOŻENA WÓJCIK

Zdjęcie: Mazars Polska



Bożena Wójcik,
Dyrektor w Dziale
Usług Księgowych
Mazars Polska

POLSKI RYNEK OUTSOURCINGU KSIĘGOWEGO ROŚNIE W SIŁĘ

Już od początku swojego istnienia outsourcing księgowy był w naszym kraju podzielony i bardzo rozproszony. Kluczową i dominującą rolę odgrywały firmy z wielkiej piątki – obecnie czwórki, w których cieniu działały mniejsze podmioty, koncentrujące się na rozliczeniach podatkowych przedsiębiorców. W ciągu kilkunastu lat branża bardzo się rozwinęła.

Co o tym zdecydowało? Wciąż rosnące oczekiwania klientów.

Wszystko zaczęło się w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku. Wtedy wraz z rozwojem gospodarki rynkowej na polskim rynku pojawiły się pierwsze usługi outsourcingowe. Najwcześniej – i już wtedy najczęściej – stosowany był outsourcing księgowy i płacowy. Ogromne znaczenie dla jego rozwoju miał napływ do Polski kapitału zagranicznego. Kluczowe momenty dla branży to wejście w życie ustawy o rachunkowości i późniejsze pojawienie się Międzynarodowych Standardów Rachunkowości. Wraz z nimi zaczął się niezwykle ważny dla rynku rozwój polskich firm z udziałem kapitału zagranicznego, jak i międzynarodowych kancelarii biegłych rewidentów. Te ostatnie w 2003 roku, według danych GUS, stały się drugim segmentem rynku. Ich oferta, która gwarantuje wysoką jakość i atrakcyjne ceny, jest kierowana głównie do średnich przedsiębiorstw, zdobywa też jednak coraz więcej klientów wśród dużych firm. W dalszym ciągu ostatnim segmentem rynku są mikrofirmy księgowe, których mamy na rynku kilkadziesiąt tysięcy.

Czołówka się poszerza

Obecnie jesteśmy świadkami bardzo ciekawych zmian, które zachodzą na rynku. Firmy z drugiego segmentu notują prężny rozwój i rosną w siłę. Dzięki coraz wyższym obrotom zaciera się granica dzieląca je od rynkowej czołówki. I tak, zamiast o pierwszej czwórce powinniśmy dziś mówić o pierwszej dziesiątce. Powstaje też nowy drugi segment, który zaczyna krystalizować się z mniejszych, lokalnych kancelarii audytorskich, jak też nowych, otwieranych przez byłych pracowników czołowej dziesiątki, a szczególnie tych z wielkiej czwórki. Niezmiennie najwięcej jest na księgowym rynku mikrofirm. Warto jednak pamiętać, że największe od najmniejszych przedsiębiorstw w tej branży dzieli w pewnym sensie przepaść – chodzi tu nie tyle o cenę, co o jakość.

Dlaczego rynek jest od lat taki rozdrobniony? Z pewnością ma na to wpływ brak organów nadzoru i ustawowych regulacji, które powinny określać zasady działania biur rachunkowych czy obowiązek ciągłego podnoszenia kwalifikacji. Nie bez znaczenia jest też niski poziom obowiązkowego ubezpieczenia od odpowie-



Ilustracja: Shutterstock

działności cywilnej. Biura z pierwszej dziesiątki obok obowiązkowego OC wykupują dodatkowe polisy, aby zabezpieczyć interesy własne, jak i obsługiwanych klientów. Niestety, w tym miejscu trzeba podkreślić, że Ministerstwo Finansów swoją aktywność dla tej branży ogranicza jedynie do przeprowadzania egzaminów i nadawania certyfikatów, które uprawniają do usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych. Owszem, część osób zajmujących się outsourcingiem księgowym to doradcy podatkowi i biegli rewidenty, którzy są zobligowani do doskonalenia zawodowego poprzez przepisy ustaw regulujące ich działalność, jednak największa grupa uprawnionych to osoby posiadające certyfikaty nadane przez Ministerstwo Finansów. Istniejące natomiast od wielu lat Stowarzyszenie Księgowych w Polsce to organizacja, do której przynależność nie jest obowiązkowa, zatem nie spełnia ona roli nadzorczej i determinującej dobre praktyki – mimo że wydała Kodeks Etyki Księgowych.

Będą kolejne przetasowania

Czego możemy spodziewać się w najbliższej przyszłości? Na pewno nastąpią istotne przeta-

OBECNIE JESTEŚMY ŚWIADKAMI BARDZO CIEKAWYCH ZMIAN, KTÓRE ZACHODZĄ NA RYNKU. FIRMY Z DRUGIEGO SEGMENTU NOTUJĄ PRĘŻNY ROZWÓJ I ROSNĄ W SIŁĘ

sowania w głównych segmentach, ponieważ firmy pierwszej dziesiątki, jak i przedsiębiorstwa kształtującego się drugiego segmentu są bardzo zainteresowane dalszą konsolidacją rynku. Przy realizacji usług księgowych wykorzystuje się coraz więcej zmian technologicznych, co powoduje, że odległość dzieląca biuro księgowe od klienta ma coraz mniejsze znaczenie. A to z kolei oznacza wzrost znaczenia przejęć i połączeń kolejnych podmiotów – celem jest oczywiście osiągnięcie większego udziału w rynku usług księgowych.

Dużego znaczenia na polskim rynku nabrały w ostatnich latach centra usług wspólnych (SSC). Wynika to z prostej przyczyny – grupy wielopodmiotowe i wielooddziałowe decydują się na przekształcenie swojej księgowości ze struktury rozproszonej w centralną. Rolą SSC jest świadczenie usług swoim klientom wewnętrznym. Jakie korzyści przynoszą takie centra? Dobrze zorganizowane SSC dają optymalizację kosztów i jakości prowadzonej księgowości. SSC ze względu na brak dywersyfikacji odpowiedzialno-

woju? Przede wszystkim oczekiwania klientów, głównie tych z kapitałem zagranicznym, którzy wyznaczają trendy, a w ślad za tym rozwój technologiczny i wdrażanie nowych usług w odpowiedzi na te oczekiwania. Niestety, rynek usług księgowych dedykowanych polskim przedsiębiorstwom nadal pozostaje na etapie początkowego rozwoju. Przyczyną takiego stanu rzeczy wciąż jest konserwatyzm tych firm, jeśli chodzi o delegowanie na zewnątrz różnych obszarów swojej działalności. Kadry zarządzające polskimi przedsiębiorstwami mają często problemy mentalne – polegają one chociażby na strachu nad utratą kontroli i powodują, że zdrowy rozsądek przegrywa z emocjami, a ważne argumenty ekonomiczne są niwelowane rzekomymi problemami komunikacyjnymi i organizacyjnymi.

PRZY REALIZACJI USŁUG KSIĘGOWYCH WYKORZYSTUJE SIĘ CORAZ WIĘCEJ ZMIAN TECHNOLOGICZNYCH, CO POWODUJE, ŻE ODLEGŁOŚĆ DZIELĄCA BIURO KSIĘGOWE OD KLIENTA MA CORAZ MNIEJSZE ZNACZENIE

ści za ewentualne błędy w księgach można określić mianem niepełnego outsourcingu. Możemy tak mówić z punktu widzenia koncentracji na podstawowej działalności – bowiem utworzenie Centrum Usług Wspólnych jest pewną koncentracją na usługach księgowych. Mamy tu więc do czynienia z pewnym złudzeniem w koncentracji na ważnych sferach działalności, które stanowią o wartości marki na rynku.

Usługi w atrakcyjnym pakiecie

W ostatnich latach mieliśmy do czynienia ze spowolnieniem gospodarczym, które spowodowało włączenie outsourcingu księgowego w konfigurację różnych form prowadzenia biznesu. Na rynku pojawił się nowy, silny gracz, firma należąca do znanej grupy finansowej. Potączyła ona ofertę usług księgowych kierowanych do małych i średnich przedsiębiorstw (głównie rozliczających się w formie uproszczonej) z pozostałymi usługami grupy, takimi jak: usługi kredytowe, leasingowe czy inne finansowe. Dzięki pakietowemu potączeniu usług była w stanie zaproponować bardzo niskie stawki lub darmowe prowadzenie księgowości w przejściowym okresie.

Jak widać, rynek usług księgowych idzie do przodu i się rozwija. Co decyduje o tym roz-

Ważna nie tylko jakość

Na rynku księgowości widzimy coraz większe zainteresowanie usługami outsourcingowymi różnych podmiotów, w tym audytorskich. Już nawet ze względu na ograniczenie podmiotów objętych usługami audytorskimi przyszłość tej branży wydaje się niezachwiana. W dalszym ciągu konkurencja na rynku będzie koncentrować się na jakości, ale też na skróceniu czasu dostępu do informacji (takich jak raporty czy sprawozdawczość finansowa) oraz minimalizowaniu ryzyka, związanego z korzystaniem z usług podmiotu zewnętrznego. Można spodziewać się, że na europejskim rynku usług księgowych największą przyszłość mają sieci biur rachunkowych, które posiadają swoje filie w różnych krajach Europy. Biura należące do tej samej sieci w naturalny sposób mogą towarzyszyć swoim klientom w ich międzynarodowym rozwoju. Poza tym zapewniając identyczny standard obsługi, będą w stanie ujednolicić metody księgowe w zagranicznych filiach klienta przy jednoczesnym respektowaniu lokalnych przepisów, i mogą korzystać z wymiany doświadczeń między krajami.

Będą kolejni wielcy gracze

Oczywiście biura rachunkowe nadal będą oferować swoje usługi w tworzeniu SSC czy pakiety usług z partnerami z sektora finansowego. Obecnie mamy do czynienia z coraz bardziej nowoczesnymi narzędziami i coraz większą specjalizacją i rozszerzeniem zakresu usług, które powodują, że w kręgu zainteresowania biur rachunkowych są największe przedsiębiorstwa działające na rynku. W związku z tym, wskutek tworzenia konsorcjów bądź konsolidacji podmiotów aktywnych w branży, możemy spodziewać się, że na rynku powstaną kolejni wielcy gracze. ■

WYWIAD NUMERU

NIE WOLNO SPOCZAĆ NA LAURACH

Z **Moniką Nowecką**, Partnerem Mazars, Wiceprezesem Zarządu Mazars Polska Sp. z o.o., rozmawia **Renata Stefanowska**, Communication Manager grupy Mazars w Polsce.

Renata Stefanowska: Firma Mazars należy do największych graczy, jeśli chodzi o outsourcing księgowy. Jak przebiegał jej rozwój?

Monika Nowicka: Prawie 20 lat temu, na początku swojej działalności w Polsce, Mazars był znany głównie jako międzynarodowa firma audytorsko-doradcza. Działalność outsourcingowa rozwijała się wówczas w odpowiedzi na rosnące zapotrzebowanie przedsiębiorstw. Jako firma księgowa plasowaliśmy się w enigmatycznej, licznej grupie mikrofirm, które dopiero zaczynały przygodę na rynku usług finansowo-księgowych i starali się o klientów. W badaniach z roku 2003 firma znalazła się w drugim segmencie, za to z dużymi aspiracjami na więcej. Aktualnie rzeczywiście śmiało można stwierdzić, że Mazars zalicza się do pierwszej dziesiątki. Dotychczas zrealizowaliśmy projekty dla największych działających na rynku firm z branż transportowej, leasingowej czy FMCG. Mamy też ambitne plany rozwojowe na przyszłość.

RS: Co złożyło się na tak dobry wynik?

MN: Z pewnością niebagatelne znaczenie ma bardzo dobrze dobrany zespół specjalistów na każdym poziomie struktury organizacyjnej. Kluczowa jest wysoka jakość świadczonych usług, ale równie ważne jest wprowadzanie nowoczesnych narzędzi i nowych, często niszowych usług. Tu nie wolno spocząć na laurach. Poszerzanie wachlarza oferowanych rozwiązań to w tej branży warunek konieczny. Mazars zawsze należał pod tym względem do pionierów.

Dlatego oprócz standardowego pełnego outsourcingu księgowego, począwszy od 2006 roku, firma wprowadziła do oferty usługę zastępstwa głównego księgowego.

RS: Na czym polega to rozwiązanie?

MN: To bardzo efektywna forma czasowego wsparcia klienta w procesie rekrutacji czy

**„W DOBIE DALEKO
IDĄCEGO POSTĘPU
TECHNOLOGICZNEGO NADAL
NIEZWYKLE WAŻNA JEST
KOMUNIKACJA BEZPOŚREDNIA
I BUDOWANIE W KLIENCIE
POCZUCIA NIEUSTANNEJ
DBAŁOŚCI O JEGO SPRAWY”**

podczas nieobecności spowodowanej długotrwałą chorobą lub urlopem macierzyńskim. Jest to jednocześnie usługa bardzo trudna, głównie ze względu na wagę stanowiska głównego księgowego w każdej strukturze. Usługa ta jest za każdym razem realizowana w środowisku klienta – niezależnie od jego lokalizacji – przez zespół

Zdjęcie: Mazars Polska



„(...) RÓWNIE WAŻNE JEST WPROWADZANIE NOWOCZESNYCH NARZĘDZI I NOWYCH, CZĘSTO NISZOWYCH USŁUG. TU NIE WOLNO SPOCZAĆ NA LAURACH”

wykwalfikowanych specjalistów, w większości przypadków posiadających uprawnienia biegłego rewidenta.

RS: Co Pani zdaniem jest najważniejsze we współpracy z klientami?

MN: Wstuchanie się w ich potrzeby i dbałość o nie. Przez prawie 20 lat funkcjonowania na rynku my jako firma i nasi klienci wspólnie przechodziliśmy transformację, jeśli chodzi o układanie współpracy. Na początku wiele firm traktowało nas stereotypowo, jako „liczysłupki”, których uciążliwość była porównywana do uciążliwości pracowników skarbowych, jednak z czasem zaczęliśmy być postrzegani jako doradcy służący

pomocą w zaistniałych trudnych sytuacjach. I tak przeszliśmy do etapu traktowania nas jako partnerów wspierających w podejmowaniu decyzji zarówno strategicznych, jak i tych niewygodnych. W mojej ocenie na tym polu nadal mamy dużo do zrobienia. Dlaczego? Bo zmieniają się oczekiwania naszych klientów i równolegle bardzo szybko rozwija się nasza konkurencja, niemniej jednak w dobie daleko idącego postępu technologicznego nadal niezwykle ważna jest komunikacja bezpośrednia i budowanie w kliencie poczucia nieustannej dbałości o jego sprawę.

RS: Jak ocenia Pani otwartość polskich firm, jeśli chodzi o korzystanie z outsourcingu księgowego?

MN: Pragnę podkreślić, że przez wszystkie lata współpracy naszymi klientami były głównie podmioty z kapitałem zagranicznym. Niestety, polskie podmioty w podejściu do outsourcingu księgowego wykazują duży konserwatyzm, który wielokrotnie torpedował możliwą współpracę. A szkoda. Wiele z nich zamyka się na współdziałanie, nawet nie wiedząc, jakie korzyści ich w ten sposób omijają. A zagraniczni partnerzy, którzy mają dużo większe doświadczenie z outsourcingiem księgowym, chętnie z niego korzystają, bo wiedzą, ile na tym zyskują.

RS: Dziękuję za rozmowę. ■



ADAM MIELCZAREK

OUTSOURCING NA SŁODKO

Boisz się wydzielenia części działalności na zewnątrz?
Nasłuchałeś się ponurych opowieści znajomych, którzy
przejdzie firmy na outsourcing mają już za sobą?
Bez obaw. To naprawdę da się poskładać.



Z pozoru sprawa jest prawie beznadziejna. To, co dotychczas robiliśmy sami, z mozółem budując dział po dziale, ma teraz zacząć wykonywać ktoś inny. Do tego obcy, co już rodzi obawy o bezpieczeństwo procesów i dopilnowanie procedur. Bo w końcu, czy to normalne, że ktoś z zewnątrz obiecuje, iż pokieruje częścią naszego biznesu lepiej od nas?

Swoje chwalcie, cudzego nie znacie

Zabrzmi to jak przejaw pychy, ale tak właśnie jest. Doświadczenia światowe pokazują, iż ruch w stronę outsourcingu to fala, której bodaj nic nie jest w stanie zatrzymać. Nie od dziś przecież wiadomo, że w biznesie ważna jest specjalizacja. A skoro nie ma firmy idealnej, to

Powszechnie chwalone przejęcie działu IT Procter & Gamble udało się na całym świecie i sprawdza się także w Polsce.

tym bardziej trudno każdemu doskonale poprowadzić wszystkie procesy w przedsiębiorstwie. Za to znacznie łatwiej zbliżyć się do ideału tym, którzy tylko w danej dziedzinie doskonałą swoje umiejętności.

Przykłady firmy Dell, Nike czy polskiego LPP pokazują, że poza nawias rzeczy najważniejszych wystawić z korporacji można całkiem spore kawałki biznesu. R&D oraz marketing i sprzedaż pozostawiono u siebie. W zależności od potrzeb produkcja, logistyka czy obsługa firmowej biurowości trafiła zaś na zewnątrz. Mniej znany, ale powszechnie chwalony jest przypadek przejęcia działu IT Procter & Gamble przez Hewlett-Packard. Udało się to na całym świecie i sprawdza się także w Polsce za sprawą centrum usług we Wrocławiu. – To kontrakt uważany za wzorowy, gdzie nie było żadnych strat dla PG. Za to zyskano niższe koszty, lepszą jakość i zbudowano współpracę typu win-win – mówi Jerzy Kalinowski, partner KPMG.

Sceptycy mogą stwierdzić, że przy światowych gigantach o niemal niewyczerpanych zasobach kadrowych i finansowych łatwiej o udane

SKORO NIE MA FIRMY IDEALNEJ, TYM BARDZIEJ TRUDNO KAŻDEMU DOSKONALE POPROWADZIĆ WSZYSTKIE PROCESY WE WŁASNYM PRZEDSIĘBIORSTWIE

kontrakty. Oznacza to jednak także większe rozmiary problemów. Niemniej teoretycy i praktycy zagadnienia są zgodni – od skali bardziej liczy się koncyliacyjne podejście i autentyczna chęć porozumienia. Jak zauważa Małgorzata Gładkowska, Prezes Zarządu Kancelarii Rachunkowej Figures, umowa jest ważna, ale... – W niej przede wszystkim trzeba bardzo jasno określić zadania obu stron. To podstawa, od której, w razie konieczności, będziemy się odwoływać. Lecz doświadczenie uczy, że w codziennej pracy najważniejszy jest nie kontrakt, ale dialog i elastyczność – twierdzi.

Człowiek człowiekowi

Choć to nie linia produkcyjna, to i w outsourcingu można mówić o wąskim gardle. Są nim ludzie. To oni wykonują zadania zapisane na papierze. A to oznacza konieczność wielu kontaktów, rozmów, wreszcie dochodzenia do wspólnej wizji. – U nas kooperacja z klientem oznacza z pozoru banalne dostarczanie faktur, ale czasem też, by wszystko przebiegało sprawnie i partnerzy wypełnili swoje role, niezbędne jest powiedzenie sobie wprost, co niepokoi nas w zachowaniu drugiej strony. Takie, czasem bolesne, rozmowy skutkują wypracowaniem rozwiązań na poprawę każdej, nawet z pozoru kryzysowej sytuacji. To wszystko sprowadza się do dobrych relacji – dodaje Gładkowska.

Podobnie problem widzi Jarosław Lasecki, prezes firmy Ad Akta, zajmującej się zarządzaniem archiwami. – Sednem udanej współpracy jest bezpieczne przejście dokumentów, ich poprawna rejestracja i przechowanie oraz późniejsze udostępnianie oryginałów i kopii. Błędne określenie wymagań dotyczące poziomu rejestracji dokumentów na początku współpracy może doprowadzić do opóźnień w udostępnianiu dokumentów, a tym samym zbędnego stresu – ocenia Lasecki.

Przykładowo, problem jest w tym, że do jednych skoroszytów nie zagląda się prawie wcale, inne wyciągane są dość często. W przechowywaniu tych pierwszych liczy się głównie cena, tych drugich – łatwość dostępu. Gorzej, gdy kontrahent nie daje sobie wytłumaczyć, iż nie da się w cenie leżenia na półce zawrzeć i skanowania, i poprawnego opisanie oraz przygotowania do dalszej obróbki czy wreszcie fizycznego sięgania po dokument. I mimo że w tej branży wiele da się załatwić drogą elektroniczną, nadal w grę wchodzi dobre relacje międzyludzkie. Czasem nie trzeba przecież digitalizować dokumentów, które z założenia nie będą wypożyczane z archiwum lub będzie to bardzo rzadkie. Wówczas wystarczająca jest ich rejestracja do poziomu segregatora. Lecz w trakcie współpracy z klientem okazuje się, że konieczne i pilne jest jednak odnalezienie konkretnej pozycji z segregatora. Teoretycznie powinniśmy udostępnić klientowi ów segregator, jednak w takich sytuacjach skanujemy wskazaną pozycję, aby w szybkim tempie załatwić sprawę i zwyczajnie wyświadczyć przysługę. Oczywiście licząc, że uprzejmość nie będzie nadużywana – stwierdza prezes Ad Akta.

TEORETYCY I PRAKTYCY SĄ ZGODNI: OD SKALI KONTRAKTU BARDZIEJ LICZY SIĘ KONCYLIACYJNE PODEJŚCIE I AUTENTYCZNA CHĘĆ POROZUMIENIA



Zdjęcie: Veer

Mówić tym samym językiem

Tak wygląda to z perspektywy przedstawicieli branży. Zewnętrzny doradca opisane przez nich spostrzeżenia określa mianem inteligencji emocjonalnej oraz wspólnoty kulturowej. – Niektórzy lepiej pracują pod presją, inni nie. Są tacy, którzy wolą, jak im się powie, niż gdyby mieli sami rozwiązywać problem. Wreszcie, choć zabrzmiało to niepoprawnie politycznie, część woli kontaktować się z ludźmi o zbliżonym pochodzeniu etnicznym – zauważa Jerzy Kalinowski.

Może to i przykre, ale coś w tym musi być, skoro z doświadczeń KPMG wynika, że coraz więcej firm woli poszukać kooperantów w Polsce, wyrastającej powoli na lokalnego lidera outsourcingu, zamiast w znacznie tańszych, lecz mentalnie odległych Indiach. – Widocznie Europejczycy między sobą łatwiej potrafią się dogadać, mają podobne postrzeganie problemów, a więc zwyczajnie łatwiej znajdują argumenty, które trafiają do obu stron – dodaje doradca.

Bo współpraca współpracą, ale ostatecznie chodzi o biznes. Jednak robienie interesów może czasem naprzykrzyć się tak, że zamiast męczyć się z „ciężkostrawnym” klientem, zwyczajnie lepiej poszukać tych, którzy mimo odmiennego spojrzenia są otwarci i chętni do rozmowy. Bowiem akurat w outsourcingu biznes bez dobrych relacji to istna orka na ugorze. Małgorzata Gładkowska pamięta zleceniodawcę, z którym po prostu nie dało się wytrzymać. – Może nie jesteśmy najdoskonalszą firmą na świecie, ale naprawdę wiemy, kiedy robimy coś jak należy. Tymczasem trafił nam się kontrahent, który wiecznie był niezadowolony – mówi. Skończyło się rozwiązaniem umowy już po kilku miesiącach.

To naprawdę krótko, bo – jak zapewnia Jerzy Kalinowski – zwykle dochodzenie do optimum współpracy, a więc i tarcia, zajmuje trzy lata. Tyle potrzeba na dokładne rozpoznanie „przeciwnika”. – A po tym czasie i tak jeszcze należy sprawdzić, co da się poprawić, lub przynajmniej gdzie usunąć błędy – dodaje partner KPMG.

Dobrze, ale nie beznadziejnie

Może być to frustrujące, zwłaszcza że w chudych latach firmy z podbijania rynków przerzuciły się na zwiększanie efektywności i obniżanie kosztów. Tymczasem outsourcing wymaga cierpliwości i często na początku oznacza pewien wzrost kosztów. Spięcia są więc nieuniknione, ale zdaniem doradcy należy z góry określić algorytm dochodzenia do określonych wskaźników wydajności. – Inaczej naciski na cenę i efektywność wzajemnie zamęczą obie strony – ocenia Kalinowski.

Czy zatem outsourcing może być „lekkostrawny”? Jarosław Lasecki zapewnia, że tak. – Pamiętajmy, że dajemy gwarancję, iż archiwa nie zginą, zarządzanie nimi odbędzie się z wykorzystaniem specjalistycznego oprogramowania, a przy okazji nie trzeba się martwić o zmiany kadrowe. Słowem, dajemy kontrahentowi święty spokój – deklaruje prezes Ad Akta. Jednak od razu dodaje, że – by współpraca układała się płynnie – jego firma narzuca pewną dyscyplinę w korzystaniu z zasobów. – Bo tylko wówczas mamy pewność, że nic się nie zapodzieje – zapewnia.

Co ciekawe, o dyscyplinie mówi też Małgorzata Gładkowska. To, jej zdaniem, warunek niezbędny, by obie strony były zadowolone.



Zdjęcie: Veer

CZASEM NIEZBĘDNE JEST POWIEDZENIE SOBIE WPROST, CO NIEPOKOI NAS W ZACHOWANIACH DRUGIEJ STRONY. WSZYSTKO SPROWADZA SIĘ DO DOBRYCH RELACJI

– Klienci, zwłaszcza ci, którzy decydują się na outsourcing pierwszy raz, oczekują wręcz, że zrobi się za nich wszystko. A tak się po prostu nie da, bo obie strony kontraktu mają zarówno prawa, jak i obowiązki. Niemniej kontrahentów przejmowanych od innych firm zawsze pytamy, czego tam nie otrzymali, i odpowiedzią jest z reguły brak informacji. I to już na początku oczyszcza atmosferę, bo zamiast pielęgnować problem, zwykle go rozwiązuje. W końcu współpraca między partnerami outsourcingowymi jest obecnie tak bliska, że niemal jesteśmy na siebie skazani – konkluduje szefowa Figures oraz zapewnia, że nawet z firmami, z którymi na początku nie było łatwo (poza wspomnianym wyjątkiem), po kilku miesiącach udało się znaleźć porozumienie i wypracować zadowalające zasady współpracy na lata.

Czy więc istnieje idealny kontrakt? Jarostaw Lasecki deklaruje, że jego firma nie straciła jeszcze niezadowolonego klienta, choć oczywiście mogła przegrać przetarg na obsługę. – Niemniej zlecający co jakiś czas przyjeżdżają do nas i robią nam audyt, czy faktycznie dbamy o ich

dokumenty tak, jak się do tego zobowiązaliśmy. Skoro nie rezygnują, to chyba możemy uznać, iż współpraca przebiega bez zarzutów – ocenia.

Problem w tym, że – choć umowy outsourcingowe mają pewną ustaloną zawartość – to nie ma jednego wzorca, jak powinny wyglądać, by zawsze się sprawdzały. – Wynika to choćby z tego, że nie istnieją dwie identyczne firmy. Każda działa nieco inaczej, ma swoje wymagania operacyjne, zatem siłą rzeczy kontrakty muszą być „szyte na miarę”. A ogólnie przyjęte dobre praktyki trzeba niejako jeszcze dopieszczać – zauważa Jerzy Kalinowski. Lecz jeśli strony rozumieją ideę outsourcingu i swoją w nim rolę, to współpraca może przebiegać praktycznie bez punktów zapalnych.

Cóż, nikt nie obiecuje, że będzie łatwo.

Jednak przy odpowiednim doborze składników i szczerpcie dobrej woli nawet tak skomplikowane danie jak relacje outsourcingowe może okazać się lekkostrawne. Innymi słowy idealny kontrakt pewnie gdzieś tam istnieje, ale trzeba nad nim stale pracować. ■

KOMENTARZ

Anna Zawadzka, Outsourcing Experts

Zawarcie kontraktu outsourcingowego oznacza szereg zmian dla całej organizacji. Warto pamiętać, iż każda planowana reorganizacja budzi w pracownikach naturalne obawy przed pogorszeniem ich sytuacji. By wdrożenie rozwiązania outsourcingowego zakończyło się sukcesem, należy podejść do tego procesu z należytą troską i uwagą. Otwarta komunikacja, oparta na wzajemnym wstuchiowaniu się w obawy i potrzeby pracowników jest niezwykle ważnym czynnikiem warunkującym płynne oddanie funkcji dostawcy zewnętrznemu. Tylko wtedy, gdy personel firmy będzie miał kompletną wiedzę na temat modyfikacji, jakie zachodzą w przedsiębiorstwie, będzie mógł stać się sprzymierzeńcem i wsparciem dla nowych rozwiązań. ■

Expertise, experience, excellence ...



Mazars
jest międzynarodową,
niezależną i zintegrowaną
organizacją wyspecjalizowaną
w świadczeniu **usług audytorskich,
księgowych, podatkowych i doradczych.**
Mazars korzysta z wiedzy i umiejętności ponad
13 000 specjalistów zatrudnionych w **61 krajach.**

Kompetencje i doświadczenie Mazars sprawiają,
że jest on zaufanym partnerem zarówno dużych
jak i małych przedsiębiorstw w Polsce od blisko 20 lat.



M A Z A R S

www.mazars.pl

MARIA KRYSZTOFCZYK
FUNDACJA INSTYTUTU OUTSOURCINGU

CZY OUTSOURCING MOŻE BYĆ LEKKOSTRAWNY?

Outsourcing staje się coraz powszechniej stosowanym modelem biznesowym. Według badań Ipsos stosuje go już 58% firm¹. Mimo to jeszcze wielu menadżerów odczuwa strach przed powierzeniem części swoich zadań firmie zewnętrznej.

30%

o tyle wzrosła sprzedaż kart startowych Polkomtela dzięki wyoutsourcowanym siłom handlowym.

Najczęstsze obawy dotyczą: bezpieczeństwa operacji, konieczności stałej kontroli i nadzoru realizacji umowy, jakości usług oraz wysokich kosztów usług. Kontraktem outsourcingowym można jednak zarządzać tak, by jego realizacja była korzystna dla obydwu stron. Zredukowanie potencjalnych zagrożeń to zadanie zarówno dostawcy, jak i odbiorcy usług.

Outsourcing jest coraz popularniejszym rozwiązaniem

Wiedza na temat outsourcingu wśród polskich firm stopniowo się zwiększa. Rozwiązanie to jest coraz częściej traktowane jako element długofalowej strategii rozwoju organizacji, czego potwierdzeniem jest również fakt, że po stronie odbiorcy za decyzje i kontakt z podwykonawcą odpowiadają osoby ze ścisłego kierownictwa organizacji.

– Zarządy firm coraz poważniej podchodzą do zarządzania procesem współpracy z zewnętrznym dostawcą. W świetle badań² w 2006 roku co piąta organizacja deklarowała, że decyzję o przekazaniu procesów outsourcingowych na zewnątrz podejmuje zarząd, natomiast już w 2008 roku była to co czwarta firma. Obecnie takiej odpowiedzi udzieliło ponad 80% badanych organizacji. Mimo optymistycznych danych nadal jednak widzimy, jak wiele barier funkcjonuje w świadomości menedżerów – mówi Dominik Łabiński, Dyrektor ds. Sprzedaży ArchiDoc, ekspert Instytutu Outsourcingu.

Jakość prawnie gwarantowana

Dbłość o najwyższy standard usług jest kluczowa dla całej współpracy, dlatego dokładne opisanie jej wyznaczników i elementów powinno być priorytetem dla obydwu stron kontraktu.

– Głównym zabezpieczeniem jakości jest tzw. umowa SLA (*Service Level Agreement*). Jest to dokument określający standard usług dostarczanych przez outsourcera. Decydując się na outsourcing sprzedaży, postanowiliśmy opisać bardzo szczegółowo proces rekrutacji przedstawicieli handlowych, których praca jest istotna dla powodzenia naszego biznesu. Wyznaczone zostały trzy etapy procesu rekrutacyjnego obejmujące sprawdzenie kompetencji potencjalnego pracownika zarówno przez dostawcę, jak i przez naszych pracowników, którzy będą bezpośrednimi przełożonymi zatrudnianego handlowca. Kolejnymi zabezpieczeniami były tzw. scorecardy, czyli system pomiaru ilości i jakości pracy – w naszym przypadku w szczególności liczby wizyt handlowców w sklepach oraz poziomu realizacji zamówień. Następnym wskaźnikiem była dystrybucja numeryczna – wskazująca liczbę sklepów, do których wprowadzony został nasz produkt, a także dystrybucja ważona, pokazująca faktyczną jakość naszej dystrybucji – wyjaśnia Paweł Wrzós, Kierownik Sprzedaży w Polkomtelu.

Zdaniem Pawła Wrzosa szczegółowe procedury i zapisy daty firmie praktyczne narzędzia kontroli jakości całego procesu sprzedaży i przyczyniły się do jego powodzenia.



Zdjęcie: Veer

Dostępne analizy, oparte na niezależnych badaniach rynku wykazały, że dzięki wyoutsourcingowanym siłom handlowym sprzedaż naszych kart startowych wzrosła nawet o 30% – to najlepszy parametr powodzenia projektu – dodaje.

Koszty pod kontrolą

Monitorowanie kosztów ponoszonych przez organizację na realizację funkcji niebędących przedmiotem jej głównej działalności powinno być elementem systematycznych analiz finansowych firmy. Gdy koszty wewnętrznej obsługi zadań back-office są zbyt wysokie, a dodatkowo ich realizacja wymaga znaczącego zaangażowania kadry menedżerskiej, warto rozważyć oddanie ich zewnętrznemu dostawcy.

– To oczywiste, że wraz z rozwojem firmy, jej działalność wymaga coraz większych nakładów pieniężnych. Znaczną rolę zaczynają wówczas odgrywać koszty działań, które jedynie wspierają główne zadania firmy. To funkcje, które można powierzyć zewnętrznemu partnerowi. Ważne jest, by w takim momencie spróbować realnie oszacować wydatki, jakie firma będzie musiała ponieść w dłuższym okresie na obsługę procesów wspierających. W końcowych wynikach należy zwrócić również uwagę na dostępność do innowacyjnych rozwiązań i nowych narzędzi. Jeżeli dany proces nie jest istotą naszego biznesu, nie będziemy inwestować w jego rozwój, ale skupimy się na

„MIMO OPTYMISTYCZNYCH DANYCH (...) WIDZIMY, JAK WIELE BARIER FUNKCJONUJE W ŚWIADOMOŚCI MENEDŻERÓW”

Dominik Łabiński
Dyrektor ds. Sprzedaży ArchiDoc

bardziej strategicznych obszarach, outsourcer zaś, którego celem jest optymalizacja działań, może w tym obszarze dostarczyć nam wysoką jakość opartą na stale aktualizowanej ofercie – przekonuje Cezary Kosewski, Dyrektor Informatyki Sklepów Komfort S.A.

Bezpieczeństwo operacji obsługiwanych przez firmę zewnętrzną

Z sondy przeprowadzonej wśród menedżerów reprezentujących zarówno stronę usługodawcy, jak i usługobiorcy wynika, że sukces i bezpieczeństwo współpracy outsourcingowej zależą od gruntownie przygotowanej umowy oraz pracy nad wzajemnym zrozumieniem partnerów biznesowych.

^{1,2} Badania przeprowadzone w październiku 2010 roku przez agencję badawczą IPSOS na zlecenie ArchiDoc. Próba: 200 osób z firm zatrudniających ponad 250 pracowników lub generujących min. 100 milionów zł przychodu rocznie.

– Dobra umowa to oczywiście podstawa współpracy, ale nie warunkuje ona jej sukcesu. Najważniejsze jest przekonanie, że outsourcer rozumie nasze potrzeby i ma zasoby potrzebne do ich prawidłowej realizacji. Pamiętajmy też, że decydując się na kontrakt outsourcingowy, powinno się zakładać jego długoterminowość i wysoki stopień integracji biznesów – argumentuje Witold Moszyński, Dyrektor Departamentu Zarządzania Zasobami Ludzkimi Money Expert S.A.

Warunkiem zachowania bezpieczeństwa firmy oddającej część swoich funkcji zewnętr-

DOBRA UMOWA TO PODSTAWA WSPÓŁPRACY, ALE NIE WARUNKUJE ONA JEJ SUKCESU

nemu dostawcy jest znalezienie równowagi pomiędzy uzyskaniem pożądanego wsparcia w realizacji konkretnych operacji a całkowitym uzależnieniem od partnera biznesowego.

– W chwili budowania relacji biznesowej dobrze jest przeanalizować ewentualne negatywne konsekwencje współpracy i przemyśleć, na jakich zasadach będziemy mogli się z niej wycofać. Już na początku trwania współpracy należy oszacować możliwe ryzyko: strategiczne, finansowe i operacyjne i na tej podstawie przygotować plany awaryjne oraz systemy zarządzania zmianą – dodaje Witold Moszyński.

Redukcja zatrudnienia a poczucie bezpieczeństwa pracowników

Wydzielenie części zadań firmy na zewnątrz jest związane ze zmianami w jej strukturze. Nie zawsze oznacza to rzeczywistą redukcję liczby etatów, ale często powoduje szereg modyfikacji w formalnym statusie danego pracownika. W przypadku pracowników szeregowych zazwyczaj uruchamiane są wytyczne wynikające z prawa pracy, a konkretnie artykułu 23 *pr.*, który reguluje sytuację pracowników w przypadku przejęcia firmy lub części jej funkcji przez drugi podmiot.

– Podejmując współpracę z firmą outsourcingową, staramy się dbać o naszych pracowników. Zawsze chcemy jak największej liczbie osób zaproponować zatrudnienie u outsourcera na warunkach artykułu 23 *pr.* Jest to bardzo korzystna propozycja. Dla pracownika oznacza

to możliwość przejścia do naszego partnera przy zachowaniu dotychczasowych warunków pracy, ciągłości zatrudnienia i poziomu wynagrodzenia. Zmiana pracodawcy to także szansa na nowe ścieżki rozwoju i szkolenia – wyjaśnia Małgorzata Borowska, Zastępca Dyrektora ds. Administracji i Ubezpieczeń.

Kontrola i nadzór realizacji umowy

Obawa związana z koniecznością skrupulatnej kontroli usługodawcy może być zniwelowana przez dwa czynniki. Pierwszy z nich to zakontraktowanie standardowych narzędzi nadzoru usługodawcy oraz wysokich kar za niedopełnianie uzgodnionych obowiązków. Drugie narzędzie ma charakter bardziej „miękkiej, relacyjny”, ale jak zauważyli paneliści, często jest zdecydowanie skuteczniejsze.

– Mechanizmy kontrolne takie jak audyty oraz kary umowne są oczywiście potrzebne, ale nie przeceniałbym ich roli. Daleko bardziej skutecznym sposobem na budowanie trwałej, owocnej współpracy jest dopasowanie dwóch organizacji i ich zespołów pod względem celów, jakie chcą osiągnąć. Jeżeli jednej stronie zależy wyłącznie na szybkim zysku, to żadne zabezpieczenia formalne nie uchronią takiego kontraktu przed klęską. Najważniejsza jest odpowiednia komunikacja, wspólne cele oraz zaufanie pomiędzy osobami odpowiedzialnymi za kontrakt i na tym budowanie sukcesu obydwu firm – mówi Marcin Warszawski, Dyrektor IT i Likwidacji Szkód w Liberty Direct.

Niska świadomość na temat tego, czym jest outsourcing i jak dobrze zaplanować współpracę z partnerem zewnętrznym, może skutecznie blokować rozwój tego segmentu polskiej gospodarki. Tym większa jest rola wymiany doświadczeń. Jak przekonują eksperci, większość obaw związanych z outsourcingiem można wyeliminować za pomocą standardowych narzędzi i rozwiązań.

– Umiejętne planowanie projektów, stworzenie odpowiedniego zestawu regulacji kontraktowych, a także większa otwartość w relacjach pomiędzy dostawcą i odbiorcą usług outsourcingowych pomagają chronić przed niepowodzeniami na polu zarządzania kontraktem outsourcingowym. Bardzo ważne jest, by jasno artykułować swoje obawy i wymieniać doświadczenia zarówno z dobrze, jak i źle zrealizowanych projektów – podsumowuje Radostaw Nożykowski, adwokat współpracujący z Baker & McKenzie Gruszczyński i Wspólnicy, ekspert Instytutu Outsourcingu. ■



Urządzenia higieny



Maty i wycieraczki



Czyściwa przemysłowe



Odzież robocza

Outsourcing czystości dla Twojej firmy

CWS-boco Polska specjalizuje się w usłudze wynajmu i serwisu kompleksowych rozwiązań z zakresu higieny i czystości w miejscu pracy, w obiektach komercyjnych i publicznych. Specjalistyczne produkty i usługi - optymalizujące koszty, zasoby ludzkie i Twój czas. Zapewniamy wygodę, korzyści operacyjne i profesjonalne wsparcie serwisowe.



Infolinia: 801 297-262 | www.cws-boco.pl | info@cws-boco.pl

MARCIN KOZŁOWSKI

POLSKI RYNEK BPO JEST WART PRAWIE 4 MILIARDY ZŁOTYCH

Według najnowszych badań Instytutu Outsourcingu, wykonanych przez Millward Brown SMG/KRC, polski rynek outsourcingu procesów biznesowych jest wart 3 mld 960 mln złotych. 63% firm szacuje, że tendencja wzrostowa, jaką obserwują od roku, będzie się nadal utrzymywała. Na ekspansji branży skorzystają młodzi ludzie – aż 75% zatrudnionych to osoby do 35 roku życia.

Według najnowszego raportu Everest Group globalny rynek usług BPO w pierwszym kwartale 2011 roku wzrósł o 14% w stosunku do ostatniego roku. Doświadczenia polskich firm potwierdzają tę tendencję. Ponad połowa z nich notuje systematyczny wzrost obrotów.

Dobre wyniki całej branży są efektem systematycznej pracy nad poziomem świadczonych usług – prawie połowa firm outsourcingowych w ciągu ostatniego roku wprowadziła innowacyjne usługi, a aż 60% planuje wdrożenie kolejnych w ciągu najbliższych miesięcy.

Zrównoważony rozwój rynku wewnętrznego i sektora centrów usług wspólnych

Sektor nowoczesnych usług biznesowych zyskuje coraz większe znaczenie w życiu gospodarczym Polski, stając się jednym z ważniejszych źródeł innowacji i rosnącej efektywności przedsiębiorstw. Polska ma szansę stać się w ten sposób nowoczesnym zapleczem biznesowym w Europie. Swoją rolę w rozwoju polskiej branży BPO miał boom inwestycyjny w sektorze zagranicznych centrów usług wspólnych (SSC/BPO). Wartość polskiego rynku to już więcej niż dwie trzecie przychodów generowanych przez ten sektor (2,5 mld dolarów w 2010 roku – wg badań ABSL).

Dzięki inwestycjom międzynarodowych centrów SSC/BPO w Polsce możemy uczestniczyć w transferze technologii, specjalistycznego know-how oraz standardów korporacyjnych. Centra usług wspólnych, które należą do zagranicznych korporacji i nie są częścią polskiego

rynku, stały się silnym katalizatorem rozwoju rodzimych firm. Importują bowiem wiedzę i kształcą specjalistów – komentuje Łukasz Gajewski, prezes Instytutu Outsourcingu oraz prezes Target BPO – Rozwojowi rynku sprzyja na pewno silna gospodarka oraz duży i coraz bardziej dojrzały rynek wewnętrzny, który wzmacnia popyt na efektywność i konkurencyjność, a przez to na zaawansowane usługi biznesowe – dodaje Łukasz Gajewski.

Dobre, bo polskie

Znajomość lokalnych uwarunkowań w połączeniu ze standardami korporacyjnymi i dostępem do najnowszych technologii to główne atuty naszych rodzimych firm outsourcingowych.

O sile ich kompetencji świadczy fakt, iż ponad 81% z nich obsługuje zarówno polskich, jak i zagranicznych klientów.

Każdy rynek posiada swoją unikalną specyfikę, na którą składają się: przepisy prawne, kultura, obyczaje oraz mentalność klientów. To naturalne, że największą wiedzą w tym zakresie dysponują lokalne firmy, dzięki temu mogą oferować przedsiębiorcom rozwiązania „uszyte na miarę”, uwzględniające wszelkie subtelności niezauważalne przez dostawców zagranicznych – przekonuje Anna Zawadzka, Dyrektor

ds. Marketingu i PR Outsourcing Experts, grupy zrzeszonej w Instytucie Outsourcingu.

Polskie firmy BPO przykładają bardzo dużą wagę do jakości dostarczanych usług i technologii – cała branża jest jednym z liderów we wprowadzaniu innowacji. Jak wynika z badań przeprowadzonych przez PKPP Lewiatan i Deloit-

nowoczesne usługi outsourcingowe, takie jak: księgowość, sprzedaż, obsługa kadr i płac, IT czy zarządzanie obiegiem dokumentów, są otwarte na młodych i wykształconych pracowników i stanowią dobrą propozycję dla ich kariery – mówi Michał Kasprzak, wiceprezes Web Inn, ekspert Instytutu Outsourcingu.



Zdjęcie: Shutterstock

te w 2010 roku, około 20% polskich przedsiębiorstw wprowadziło innowacje, podczas gdy średnia dla UE wynosi 39,5%. Na tym tle polskie firmy BPO wypadają bardzo korzystnie, aż 46% z nich wdrożyło nowoczesne rozwiązania, 60% zaś planuje ich wprowadzenie w ciągu najbliższego roku – mówi Leszek Rożdżeński, prezes Web Inn i wiceprezes Instytutu Outsourcingu.

Stabilny pracodawca – perspektywy dla młodych

Dynamika rozwoju BPO w Polsce przekłada się na sytuację na rynku pracy. Firmy outsourcingowe generują dużą liczbę nowych etatów dla młodych osób. Stabilność zatrudnienia potwierdzają bardzo niskie wskaźniki rotacji – 45% firm ocenia, że w ciągu ostatnich 12 miesięcy rotacja nie była wyższa niż 10%. W porównaniu z średnią w kraju jest to bardzo dobry wynik. Według badań „Monitor Rynku Pracy” agencji Randstad w ciągu minionego półrocza, aż 27,1% pracowników zmieniło pracę. Badania Instytutu Outsourcingu pokazują, że ponad 75% zatrudnionych w polskich firmach outsourcingowych to osoby do 35 roku życia.

– Sytuacja zawodowa młodych ludzi jest dość trudna. Wedle danych GUS w pierwszym kwartale 2011 roku, w grupie wiekowej 20-24 lata było aż 26% osób bezrobotnych. Firmy oferujące

DZIĘKI INWESTYCJOM MIĘDZYNARODOWYCH CENTRÓW MOŻEMY UCZESTNICZYĆ W TRANSFERZE TECHNOLOGII I KNOW-HOW

Firmy BPO chętnie inwestują w kadry. 87% z nich posiada rozwinięte programy podnoszące kwalifikacje zawodowe, które obejmują: specjalistyczne szkolenia, udział w konferencjach i seminariach oraz dofinansowanie nauki w szkołach wyższych.

Wzmacnianie kwalifikacji zawodowych pracowników jest podstawą rozwoju firm outsourcingowych. Obsługa coraz bardziej złożonych procesów wymaga wysokich kompetencji. To, że aż 66% zatrudnionych w branży osób posiada wykształcenie wyższe, jest świetnym punktem wyjścia do dalszego podnoszenia ich kompetencji. Zyskują na tym wszyscy – mówi Łukasz

Gajewski, prezes Instytutu Outsourcingu oraz prezes Target BPO.

Nierówne szanse

Rozwój zagranicznych firm SSC/BPO w Polsce jest pod stałą opieką władz państwa, zagraniczni inwestorzy otrzymują specjalne granty oraz inne instrumenty wsparcia. Polskie firmy nie mogą liczyć na podobne ułatwienia.

Polska staje się prawdziwym tygrysem na

pansji rodzimych firm poza granice kraju. Sprzyja temu postępująca integracja polskiego rynku BPO oraz powstawanie podmiotów działających na bardzo dużą skalę i mających coraz bardziej konkurencyjną ofertę – dodaje.

Prognozy rozwoju

Według najnowszego raportu Everest Group globalny rynek usług BPO w pierwszym kwartale 2011 roku wzrósł o 14% w stosunku do ostatnie-



Zdjęcie: Shutterstock

ZNAJOMOŚĆ LOKALNYCH UWARUNKOWAŃ POŁĄCZONA Z DOSTĘPEM DO NAJNOWSZYCH TECHNOLOGII TO GŁÓWNY ATUT POLSKICH FIRM BPO

rynku usług BPO. Rodzime firmy świadczące usługi dla biznesu generują rocznie przychody porównywalne z tymi, które wypracowują w naszym kraju globalne korporacje, a standard oferowanych rozwiązań nie odbiega od wzorców zachodnich. Ponadto efektywne zarządzanie kosztami wpływa na bardzo dobrą relację ceny usług outsourcingowych do ich jakości. Warto zauważyć, że polskie przedsiębiorstwa rzadko mogą liczyć na wsparcie ze strony rządowej na porównywalnym poziomie jak inwestorzy zagraniczni – uważa Konrad Rochalski, Prezes Zarządu Outsourcing Experts, firmy zrzeszonej w Instytucie Outsourcingu. – Mam nadzieję, że wkrótce będziemy świadkami spektakularnej eks-

go roku. Doświadczenia polskich firm potwierdzają tę tendencję. Ponad połowa z nich notuje systematyczny wzrost obrotów.

Firmy, które doświadczyły kryzysu, koncentrowały się w trudnym czasie na działalności podstawowej, optymalizując i zmieniając procesy w tym obszarze. Outsourcing części procesów podstawowych – uznawanych dotąd za niemożliwe do wydzielenia – stał się elementem tych rozwiązań. Zmiany w obszarze back-office nie były wtedy przedmiotem zainteresowania zarządów.

Obecnie, w okresie poprawy koniunktury, przyszedł czas na modernizację tych procesów, szukanie bardziej efektywnych rozwiązań. Skutecznym sposobem jest outsourcing, który, tak jak w przypadku działalności podstawowej, daje dostęp do nowoczesnych technologii i sprawdzonych metod. Wydzielenie funkcji back-office na zewnątrz pozwala na poprawę wyników biznesowych poprzez ograniczenie ryzyka, optymalizację kosztów oraz uwolnienie zasobów do działań strategicznych – mówi Przemysław Budzon, Dyrektor Zarządzający ADP Polska, ekspert Instytutu Outsourcingu.

Warunkiem dalszego rozwoju outsourcingu w Polsce jest kontynuacja merytorycznej dyskusji o roli nowoczesnych usług w polskiej gospodarce i poszukiwanie korzystnych dla branży rozwiązań. ■

ADAM MIELCZAREK

BADANIE POLSKIEGO RYNKU OUTSOURCINGU PROCESÓW BIZNESOWYCH

BARDZO DOBRZE, CORAZ LEPIEJ

Dynamika, młodość, innowacyjność – to wizerunek polskiego rynku outsourcingu procesów biznesowych. Jego analiza nie pozostawia też wątpliwości, że i perspektywa najbliższych lat jest znakomita.

Tort rośnie jak na drożdżach

3 960 mln zł rocznego obrotu, na tyle oceniono wielkość rodzimego rynku BPO w badaniu, jakie dla Instytutu Outsourcingu wykonała firma Millward Brown SMG/KRC. Wzięty w nim udział 102 firmy, a ich odpowiedzi jednoznacznie wskazały, iż polski outsourcing ma się bardzo dobrze. Dość powiedzieć, że aż 61% ankietowanych potwierdziło, iż w ostatnich dwunastu miesiącach zanotowały wzrost obrotów.

Już nie anonimowo, a oficjalnie potwierdzają to sami zainteresowani. Wojciech Bieńkowski, prezes zarządu giełdowej Arterii, przyznaje, że nieustająco obserwuje znaczące wzrosty sektora BPO. Piotr Osowski zaś, prezes Jednostki Biznesowej Dystrybucja w Grupie Impel, ujawnia, że dynamika linii produktowej związanej z outsourcingiem procesów biznesowych sięga nawet 40%. – Rzecz jasna, przy wciąż zmniejszonej wielkości sprzedaży łatwiej o takie rezultaty, niemniej to uświadamia potencjał. Nie bez przyczyny to właśnie obszar BPO chcemy teraz rozwijać najbardziej – stwierdza.

Dane o wzrostach obrotów są tym bardziej pocieszające, że 84% z przebadanych przedsiębiorstw to firmy polskie. Jak widać, nie tylko świetnie radzą sobie z zagraniczną konkurencją, ale i zmyślnie korzystają z odbywającego się nieustannie transferu technologii. Po części to zastuga centrów usług wspólnych, które po-

wstały w Polsce wraz z ekspansją zagranicznych korporacji. Nie są one zaliczane do polskiego rynku BPO, ale – jak podkreśla Łukasz Gajewski, prezes Target BPO – stały się katalizatorem rozwoju rodzimych spółek. – Importują wiedzę i równocześnie kształcą specjalistów – zaznacza.

Widać, robią to na tyle sprawnie, że już 39% naszych firm eksportuje swoje usługi. I co ważne, śmiało planują dalszą ekspansję. Wspomniana Arteria niedawno ogłosiła, iż od listopada rozpocznie współpracę z jednym z największych banków na Ukrainie. Na początek w formie trzymiesięcznego testu, ale... – Potencjał rynku ukraińskiego jest bardzo duży i liczymy na to, że pomimo ryzyka związanego z prowadzeniem tam działalności, zyski będą satysfakcjonujące – przekonuje prezes Bieńkowski.

Potencjał i drzewie, i rośnie

Badanie pokazało, że polskie firmy BPO nie tylko radzą sobie ze zdobywaniem rynku, lecz i dynamicznie rozwijają się w kraju. Już 33% z nich można zaliczyć do kategorii dużych dostawców usług, czyli takich, którzy – choć to definicja płynna, zależna od branży – obsługują co najmniej 50 klientów. Z tego ponad połowa, czyli 18% ma ich ponad stu. Niemniej dominującą wielkością jest posiadanie od 11 do 25 partnerów biznesowych, co potwierdził co czwarty respondent.

63%

przedsiębiorstw
z sektora BPO spodziewa
się wzrostu obrotów
w kolejnym roku.



Jednocześnie blisko połowa spółek (47%) działa na terenie całej Polski. I najwidoczniej usługi krajowych outsourcerów sprawdzają się na tyle, że przed korzystaniem z ich oferty nie mają obaw odbiorcy zagraniczni. Aż 81% rodzimych dostawców usług ma ich bowiem w swoim portfolio.

Powód tak znaczącego udziału, obok rzecz jasna jakości usług, jest prosty – spółki zachodnie są już powszechnie przyzwyczajone do korzystania z oferty wyspecjalizowanych firm usługowych. – Tam biznes zorientował się, że lepiej jest płacić za kompetencje, niż rozwijać je własnymi siłami. U nas wciąż często nie wydzielono pobocznych procesów i pokutuje przekonanie o wyższości swojego informatyka czy księgowej,

którzy są w firmie na miejscu – zauważa Piotr Osowski.

Paradoksalnie, jest to znakomita wiadomość dla branży, bo pokazuje drzemące możliwości. Nie wzięty się przecież znikąd odpowiedzi, iż 63% przedsiębiorstw z sektora BPO spodziewa się wzrostu obrotów w kolejnym roku. Tak też postrzegają rynek giganci, także ci, którzy swoją potęgę stworzyli na usługach niskomargowych. – Outsourcing procesów biznesowych jest na pewno bardziej perspektywiczny. Lecz to, które jego obszary mają największą przyszłość, jest aktualnie przedmiotem naszych analiz. Niemniej już teraz widzimy, że rentowność w przypadku sektora BPO jest imponująca i wynosi 12-15% – wyjaśnia przedstawiciel Impela.



Zdjęcie: Veer

EKSPERCI SĄ ZGODNI CO DO TEGO, ŻE PRZYSZŁOŚĆ RYNKU OUTSOURCINGU W POLSCE RYSUJE SIĘ W JASNYCH BARWACH

cej do holdingu Outsourcing Experts, dodaje, że obszar zarządzania dokumentami i back-office najlepsze czasy ma wciąż przed sobą. – Dzięki zainteresowaniu wykazywanemu ze strony wielu nowych podmiotów jest szansa na popularyzację takich usług i szybsze wzrosty – ocenia.

Przyszłość niemalże świetlana

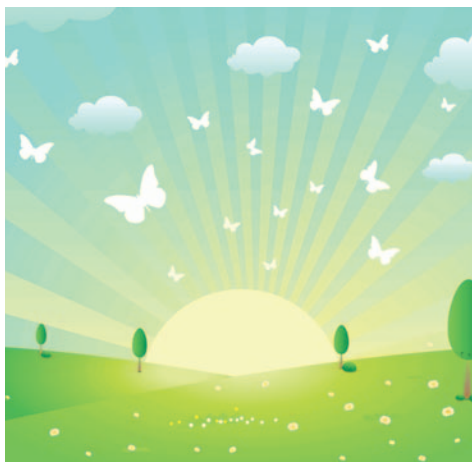
Zapowiedzi wzrostu sprzedaży, zdobywania nowych rynków, poszukiwania szczególnie obiecujących segmentów oznaczać muszą jedno – inwestycje. Choć w badaniu wprost o nie nie pytano, to są one nieuniknione. W końcu aż 64% firm zadeklarowało, iż w najbliższych dwunastu miesiącach zamierza zwiększyć zatrudnienie. Dalsze 29% na pewno zaś nie zmniejszy jego poziomu. Już to świadczy o dynamice rozwoju, zwłaszcza jeśli uwzględnimy, iż w minionych dwunastu miesiącach nowe osoby do pracy przyjęło 58% spółek. I co ważne, branża jest wręcz stworzona dla młodych ludzi, szczególnie tych dopiero wchodzących na rynek pracy.

Okazuje się bowiem, że blisko połowa wszystkich zatrudnionych to osoby w przedziale 26-35 lat. Jedna czwarta jest jeszcze natomiast w wieku studenckim. Jednocześnie aż 66% ogółu zatrudnionych posiada wykształcenie wyższe, a kolejne 22% – średnie. Ledwie 11% to osoby z co najwyżej wykształceniem zawodowym. – Firmy oferujące nowoczesne usługi takie

Niezależnie od efektów przemysłu krajowego potentata badanie pokazało, że największy kawałek tortu należy obecnie do usług finansowych i księgowych (30% rynku BPO), prowadzenia działów IT (24%) oraz zdalnego kierowania firmowymi zasobami ludzkimi (22%). Kilku procentowe udziały należą zaś do obsługi logistycznej, kadrowo-płacowej czy obiegu dokumentów.

Nie znaczy to, że te ostatnie sektory traktowane są przez branżę po macoszemu. Wręcz przeciwnie, mniejsza wśród nich konkurencja może być dodatkową zachętą. I już pojawiają się informacje o powstaniu nowych spółek tego rodzaju. – Widzimy tu duże pole do wzrostu – deklarują ich szefowie. Konrad Rochalski zaś, prezes lidera tych usług, firmy ArchiDoc należą-

Zdjęcie: Veer



JUŻ 39% POLSKICH FIRM EKSPORTUJE USŁUGI I, CO WAŻNE, ŚMIAŁO PLANUJE DALSZĄ EKSPANSJĘ

jak: księgowość, sprzedaż, obsługa kadr i płac, IT czy zarządzanie obiegiem dokumentów są otwarte na młodych i wykształconych pracowników i stanowią dobrą propozycję dla ich kariery – zaznacza Michał Kasprzak, wiceprezes Web Inn, ekspert IO.

Nie bez znaczenia jest też fakt, iż rotacja pracowników jest stosunkowo niewielka. Badanie pokazało, iż u 45% przedsiębiorstw w minionym roku pracę zmieniło mniej niż 10% zatrudnionych. Jednocześnie ponad połowa przepytanych spółek spodziewa się, że taki poziom rotacji kadry utrzyma się w roku kolejnym.

Z punktu widzenia rozwoju całego kraju istotne jest też to, że branża otwarta jest nie tylko na zatrudnianie osób w dużych ośrodkach miejskich, z którymi przeważnie jest kojarzona. Oczywiście to tu jest jej „środowisko naturalne”, czyli nagromadzenie wysoko wykwalifikowanych zasobów ludzkich, do tego stale doszkalanych. Lecz sporo osób pracuje również w mniejszych miastach, nawet takich poniżej stu tysięcy mieszkańców. – Tam są nasi klienci i tam odbywa się ich wstępna obsługa. Oczywiście po wprowadzeniu dokumentów do systemu dalsza obróbka odbywa się zazwyczaj w większym centrum – wyjaśnia Piotr Osowski, który dodaje, że spółka

właśnie jest w trakcie realizowania inwestycji we Wrocławiu (biurowiec o jeszcze nieznanym przeznaczeniu), gdzie pracę znajdzie ponad pięćset osób.

Szkolenia, nowoczesność i innowacje

Wspomniane szkolenia to bynajmniej nie przechwałki. Zaletą outsourcingu procesów biznesowych jest przecież wykorzystywanie pracowników spoza macierzystej organizacji, wyspecjalizowanych w ściśle zdefiniowanych obszarach biznesu. Własnej kadrowej nie sposób przecież wystać na każde możliwe szkolenie, a i trudno od niej wymagać, by posiadała całą branżową wiedzę. I tu firmy z sektora BPO wykazują swą przewagę konkurencyjną.

Respondenci zadeklarowali bowiem, iż w 87% przypadków prowadzą działania służące podnoszeniu kwalifikacji zawodowych. W 46% firm szkolenia te obejmują około połowy pracowników, zaś w co szóstej – nawet ponad 70%. Nie dziwi więc, że i innowacje to swoista specjalność branży.

W minionych dwunastu miesiącach niemal co druga firma znacząco ulepszyła swoje produkty i usługi. W kolejnym roku zaś innowacje takie planuje już 60%. To imponujące wartości, zwłaszcza jeśli przyrówna się je do średniej dla polskiej gospodarki, w której tylko co piąte przedsiębiorstwo wprowadziło jakieś innowacje. I nie ma się co dziwić tej nadzwyczajnej pomyślności. – Rosnąca konkurencja i coraz większy problem ze sprzedażą powodują, że klienci stają się bardziej wymagający pod wieloma względami. Oczekują nie tylko prostej usługi, ale także wypracowania koncepcji biznesowej w zakresie sprzedaży usług i produktów – ocenia prezes Arterii, Wojciech Bieńkowski.

Rzec by można, iż jest to pewien problem. Jednak dla dynamicznie rozwijającego się sektora polskiej gospodarki to po prostu wyzwanie, któremu musi sprostać, choćby łączyąc swoje siły tak jak powstała w ostatnim czasie grupa Outsourcing Experts. – Duże polskie przedsiębiorstwa oraz międzynarodowe koncerny działające w naszym kraju zmuszone były dotychczas wybierać między światowymi graczami, słabo znającymi polskie realia, a lokalnymi graczami generującymi dodatkowe ryzyka. Działając razem, proponujemy mocną alternatywę w zintegrowanych obszarach zarządzania dokumentami, wsparcia sprzedaży oraz contact center. I wierzę, że na tym nie poprzestaniemy – konkluduje Konrad Rochalski. ■



ŁÓDZKA
SPECJALNA
STREFA
EKONOMICZNA

DOŁĄCZ
DO
NAJLEPSZYCH



11. MIEJSCE

ŁÓDZKA SPECJALNA STREFA EKONOMICZNA
W ŚWIATOWEJ CZOŁÓWCE

SPOŚRÓD 700 STREF UJĘTYCH W RANKINGU FINANCIAL TIMES,
FREEZONES OF FUTURE 2010/2011

ŁÓDZKA SPECJALNA
STREFA EKONOMICZNA S.A.

ul. Ks. Tymienieckiego 22 / 24, 90-349 Łódź
tel.: +48 42 676 27 53, +48 42 676 27 54
fax: +48 42 676 27 55; info@sse.lodz.pl

www.sse.lodz.pl

MONIKA NOWECKA

Zdjęcie: Mazars



Monika Nowicka,
Partner, Wiceprezes
Zarządu Mazars Polska

SUKCES W OUTSOURCINGU KSIĘGOWYM: PRAWDA CZY MIT?

Czy na rynku usług księgowych można odnieść sukces? Oczywiście, że tak, ale nie jest to łatwy rynek i trzeba pamiętać o kilku istotnych kwestiach. Kluczem do osiągnięcia celu jest ciągłe doskonalenie oferowanych usług i dostosowanie się do wciąż zmieniających się potrzeb i oczekiwań klienta.

Firmy decydujące się na działanie w branży usług księgowych muszą być przygotowane na wiele przeciwności. Rynek jest rozproszony, nie ma regulacji prawnych co do zasad działania, nieokreślony pozostaje poziom obowiązkowych nakładów na doskonalenie zawodowe. Duże znaczenie ma też znikoma odpowiedzialność za popełnione błędy, a przede wszystkim niekontrolowany dumping cenowy. Zdarzające się na tym rynku „rafy” kosztowego podejścia do usług nie omijały również najlepszych firm, zwłaszcza w okresach spowolnienia gospodarczego i kryzysu.

Księgowość w firmie czy poza nią?

Kilka lat temu spółka Mazars przeprowadziła wśród stu polskich firm ankietę, w której zapytała o wady i zalety księgowości zewnętrznej i wewnętrznej. Respondenci, którymi w większości byli dyrektorzy finansowi, wyżej oceniali wówczas księgowość wewnętrzną. W ich oczach kryteria kosztowe czy zakres odpowiedzialności za popełnione błędy nie były najważniejsze, natomiast o wyborze modelu organizacji księgowości decydowały głównie takie czynniki jak: sprawowanie kontroli oraz możliwość wpływu na sposób ewidencjonowania i rozliczania transakcji gospodarczych. Mimo upływu czasu i coraz większego

doświadczenia w zarządzaniu przedsiębiorstwami u dyrektorów finansowych, tendencja ta nadal się utrzymuje.

Sposób postrzegania outsourcingu księgowego przez decydentów w poszczególnych jednostkach potwierdziła również tegoroczna gala konkursu Dyrektor Finansowy Roku 2010. Podczas uroczystości wielu uczestników wypowiadało się na temat konieczności bezpośredniego nadzoru nad działem księgowym. Polscy dyrektorzy, którzy w dotychczasowej drodze zawodowej byli głównymi księgowymi, prezentowali bardzo ostrożne podejście do korzystania z usług podmiotów zewnętrznych. Przeciwnie zdanie mieli dyrektorzy finansowi bez doświadczenia księgowego oraz obcokrajowcy – podkreślali oni zalety outsourcingu i korzyści ze sprawniejszego zarządzania firmą głównie dzięki możliwości delegowania niektórych obszarów działalności. **W końcu nie można być specjalistą w każdej dziedzinie, a ci, którzy mieniają się omnibusami, tracą rozeznanie we własnej specjalizacji.**

Zmienić mentalne podejście

Z czego wynika takie postrzeganie outsourcingu, które reprezentują prezesi – byli księgowi? Prawdopodobnie z błędnych postrzeżeń na

temat rachunkowości w budowaniu wartości firmy. Rachunkowość bowiem z całym sztabem tworzących ją specjalistów – czy to w ujęciu wewnętrznym czy zewnętrznym – nie powinna być traktowana jedynie jako kosztowne złoto konieczne, nad którym trzeba mieć ścisły nadzór, aby nie utrudniało zbyt mocno życia innym działom, zwłaszcza tym rozwijającym biznes. Od poziomu wiedzy pracowników księgowych zależy przecież właściwe ujęcie już przeprowadzonych operacji gospodarczych oraz ocena strategii na przyszłość. **Trzeba pamiętać, że najlepsza nawet strategia bez oceny ujęcia księgowego może skończyć się dla firmy całkowitym niepowodzeniem, co w efekcie wpłynie na wartość spółki.** Dlatego zamiast rygorystycznie kontrolować księgowych lub retrospektywnie sterować wycenami, warto zmienić podejście do rachunkowości i pozwolić specjalistom na optymalne wykorzystanie swojej wiedzy przy opracowywaniu strategii na przyszłość. Dzięki temu organizacja będzie mogła efektywnie korzystać z potencjału tworzących ją pracowników. Natomiast promotorami swojej wartości w firmie powinni być przede wszystkim sami księgowi.

Kluczowa jakość i doskonałość

Jak zatem osiągnąć dobry wynik w branży outsourcingu księgowego? Ogromne znaczenie ma dobrze dobrany zespół specjalistów, ale równie ważna jest wysoka jakość świadczonych usług. Trzeba też wprowadzać nowoczesne narzędzia i sukcesywnie odświeżać ofertę. Osiągnięcie sukcesu na tym rynku nie jest mitem. Wymaga ono jednak stałego doskonalenia zawodowego, ciągłej pracy nad sobą i umiejętności dostosowywania się do ewoluujących potrzeb i oczekiwań klienta.

Outsourcing księgowy nie powinien być traktowany jako panaceum na złe czasy. Ktoś, kto ma takie podejście i decyduje się na korzystanie z usług podmiotu zewnętrznego, może podjąć fatalną w skutkach decyzję. Współpraca z biurem rachunkowym powinna być długofalową, przemyślaną strategią, w której stosowane są właściwe rozwiązania organizacyjne – oczywiście przez obie strony, które podpisują umowę.

Na decyzję klienta o współpracy z biurem rachunkowym na pewno pozytywnie wpłynie wprowadzenie elektronicznego archiwum czy elektronicznej formy przekazywania dokumen-

OUTSOURCING KSIĘGOWY NIE POWINIEN BYĆ TRAKTOWANY JAKO PANACEUM NA ZŁE CZASY (...) WSPÓŁPRACA Z BIUREM RACHUNKOWYM POWINNA BYĆ DŁUGOFALOWĄ, PRZEMYŚLANĄ STRATEGIĄ

tów. To kolejny argument przemawiający za outsourcingiem księgowym. Miejmy nadzieję, że ich suma przekona tych, którzy jeszcze mają wątpliwości co do korzyści płynących z takich rozwiązań. ■

CO ROZWAŻYĆ PRZED DECYZJĄ

Zastanawiając się nad skorzystaniem z outsourcingu księgowego w firmie, warto wziąć pod uwagę kilka podstawowych kwestii:

- ▶ kryterium kosztów związanych z organizacją własnej księgowości (koszty pracowników oraz zakupu oprogramowania),
- ▶ możliwość zapewnienia informacji finansowych o odpowiedniej jakości – zarówno dla potrzeb zewnętrznych odbiorców, jak i dla celów zarządczych (kluczowe w tym względzie są właściwe kompetencje personelu i procedury organizacji księgowości),
- ▶ aspekt odpowiedzialności zarządu za księgi rachunkowe i rozliczenia podatkowe oraz możliwość zmniejszenia ryzyka związanego z tą sferą działań menedżerskich (w przypadku powierzenia księgowości wyspecjalizowanemu usługodawcy). ■

MAREK BUGAŁA
SOLUTIONS SALES DIRECTOR,
KONICA MINOLTA BUSINESS SOLUTIONS POLSKA

OUTSOURCING PROCESÓW PRODUKCJI DOKUMENTÓW:

OPTYMALIZACJA KOSZTÓW, OPTYMALIZACJA PROCESÓW

Słowo „outsourcing” przestało już być tajemniczym określeniem znanym tylko nielicznym. W wielu firmach jest to standardowe narzędzie do zarządzania strategicznymi programami. Kadra menadżerska nie zastanawia się już tylko nad usprawnieniem prostych procesów produkcyjnych, takich jak: zarządzanie flotą samochodów, kupno nowych komputerów czy szukanie oszczędności podczas transportu produktów, ale wdraża w życie nowe, bardziej skomplikowane projekty.

Jednym z takich właśnie projektów jest możliwość oddania w ręce profesjonalnych firm zewnętrznych zarządzania produkcją dokumentów. W wielu przedsiębiorstwach jest to obszar, który funkcjonuje w zasadzie bez żadnej kontroli. Dokumenty są produkowane w sposób chaotyczny i nikt nie interesuje się kosztami. Brak odpowiedzialnej polityki w tym zakresie prowadzi często do absurdalnych sytuacji. W niektórych przedsiębiorstwach liczba urządzeń biurowych – faksów, skanerów, drukarek i kopiarek – przekracza liczbę samych pracowników! Dane jasno pokazują, że obszar druku powinien zostać poddany procesowi restrukturyzacji. Nowoczesne technologie pozwalają np. na rezygnację z tradycyjnego faksu i zastąpienie go urządzeniem wielofunkcyjnym, dzięki któremu można wysłać i odbierać wia-

domości bezpośrednio z komputera, bez użycia papieru. Podobnie jest z ręcznym przepisywaniem dokumentów. Dzięki zastosowaniu aplikacji OCR staje się ono przeżytkiem.

Z drugiej strony, w wielu firmach na proces tworzenia dokumentów patrzy się wyłącznie poprzez pryzmat oszczędności i efektywności. Nie zawsze jest to korzystne. Jako przykład niech posłuży proces produkcji dokumentów w firmie przemysłowej oraz analiza wytworzenia instrukcji obsługi dla dowolnego urządzenia. Najtaniej jest zlecić całość drukarni. W przypadku dużych nakładów nie ma bowiem tańszej metody produkcji niż wysokonakładowy druk offsetowy. Wiele przedsiębiorstw zamawia więc w drukarniach produkcję dokumentacji do urządzeń. Proces zlecenia na zewnątrz wygląda następująco:

The essentials of imaging



KONICA MINOLTA



ZWIĘKSZ EFEKTYWNOŚĆ swojego biura Konica Minolta Optimized Print Services.

OPS to zestaw usług przeznaczonych dla firm i przedsiębiorstw, które chcą poprawić płynność obiegu dokumentów w biurze. Opiera się na wyjątkowym połączeniu konsultingu, sprzętu drukującego oraz oprogramowania, których wdrożenie zapewnia pełną kontrolę nad procesem produkcji dokumentów.

OPS obejmuje optymalizację floty drukującej, obiegu dokumentów, kosztów druku i systemów bezpieczeństwa. Proces usprawnień składa się z trzech etapów:

Konsulting, czyli identyfikacja i analiza środowiska pracy w celu stworzenia rozwiązania dopasowanego do indywidualnych potrzeb Klientów.

Wdrożenie, czyli proces implementacji rozwiązań (bez zakłóceń dla bieżącej pracy) oraz program szkoleń dostosowany do indywidualnych wymagań.

Obsługa, czyli komplet zindywidualizowanych usług usprawniających zarządzanie flotą maszyn.



KONICA MINOLTA
**OPTIMIZED
PRINT SERVICES**

TM

www.ops.konicaminolta.pl

Oszczędzaj czas. Poprawiaj efektywność. Stabilizuj koszty.

Zdjęcie: Konica Minolta



W WIELU FIRMACH NA PROCES TWORZENIA DOKUMENTÓW PATRZY SIĘ WYŁĄCZNIE POPRZECZ PRYZMAT OSZCZĘDNOŚCI I EFEKTYWNOŚCI. NIE ZAWSZE JEST TO KORZYSTNE

Przygotowanie dokumentacji zgodnie z harmonogramem produkcji – zamówienie – weryfikacja pracy – akceptacja zlecenia – przygotowanie pracy – druk próbny – akceptacja – produkcja właściwa – pakowanie – dostawa – przyjęcie do magazynu – wydanie produktu z magazynu do działu produkcji – włożenie dokumentu do produktu.

Patrząc na liczbę etapów oraz dystans pomiędzy zleceniodawcą i dostawcą usług outsourcingowych, cały proces może trwać od kilku do kilkunastu dni. Z punktu widzenia kosztów nie ma jednak tańszej metody. W momencie kiedy fabryka musi szybko zmienić plan produkcyjny, np. z powodu nowego zlecenia, może się okazać, że koszty produkcji nowego dokumentu przestają mieć znaczenie. Ważniejszy jest czas.

W niejednej fabryce doszło do sytuacji, kiedy z powodu braku elementów, zupełnie niezwiązanych z podstawową produkcją, musiano wstrzymać linie produkcyjne na kilka godzin. Straty z tego tytułu są zupełnie nieadekwatne do oszczędności, jakie dają najtańsze rozwiązania.

Jak więc analizować produkcję dokumentów, aby uniknąć takich zagrożeń? Jednym z rozwiązań jest weryfikacja procesów produkcji nie tylko pod kątem kosztów, ale także pod względem ryzyka, jakie może powstać w momencie, kiedy procesy wsparcia nie działają lub funkcjonują w sposób nieprawidłowy. I tak awaria w dużej drukarni produkującej instrukcje obsługi może mieć poważne konsekwencje dla fabryki, która je zamówiła, a mała, zepsuta drukarka w punkcie obsługi klienta może spowodować krytyczną sytuację w banku. I tu, i tam może to doprowadzić do utraty zaufania klientów i strat, które są nieadekwatne do generowanych oszczędności, jakie daje obniżenie kosztów druku np. o 10%. W takiej sytuacji potrzebna jest analiza procesów biznesowych. Dzięki niej można ocenić, czy i jak można optymalizować otoczenie oraz jakie warunki muszą być spełnione przez nowe rozwiązania, aby ryzyko zaktóceń w pracy było minimalne.

W dzisiejszych czasach, gdy utrzymanie klienta jest dziesięciokrotnie tańsze od jego pozyskania, a firmy wydają miliony złotych na badania satysfakcji klientów i analizują wszystkie obszary z tym związane, menadżerowie w dalszym ciągu negocjują kontrakty, w których różnica w cenie za wydrukowaną stronę wynosi 0,001 PLN! W konsekwencji, po wdrożeniu nowych systemów okazuje się, że zamiast pięciu minut klient czeka przy okienku w banku lub po odbiór towaru pół godziny. Tyle bowiem trwa odbiór wyciągu lub wydrukowanie faktury. Co jest tego powodem? Ciągła presja na koszty w dziale IT lub administracji oraz brak wiedzy o tym, że jeden, zdawałoby się, poboczny proces może skutecznie zablokować core business.

Powyższe przykłady dowodzą, że analiza kosztów druku musi być poprzedzona analizą całości procesów produkcyjnych. Nie zawsze oszczędności w jednej dziedzinie przekładają się na rzeczywistą obniżkę kosztów funkcjonowania całej firmy i poprawę jej wizerunku. ■

MARCIN KOZŁOWSKI

ZMIANY W OUTSOURCINGU DZIAŁALNOŚCI BANKOWEJ KONIEC ŻARTU

Jedno wielkie „uff” będzie można usłyszeć w dniu, kiedy wejdą w życie znowelizowane przepisy prawa bankowego dotyczące outsourcingu. Z ulgą odetchną zarówno przedstawiciele banków, jak i wykonawcy zleczanych usług.

Outsourcingowy prima aprilis

Problemy banków z outsourcingiem i outsourcerów z bankami sięgają roku 2004. Wówczas to w prawie bankowym po raz pierwszy pojawiło się pojęcie powierzania innym podmiotom pewnych czynności. Lecz zamiast utatwiać współpracę i optymalizację działalności, kłopoty z tym związane ciągną się niczym żart z bardzo długą brodą. Jak na ironię zmiany do ustawy wprowadzono 1 kwietnia.

Życie obu stronom utrudniał artykuł 6. Mówił on między innymi, że można zlecić firmom zewnętrznym czynności związane z działalnością bankową. Tylko że jej nie definiował. Jednocześnie wprowadzono wiele ograniczeń. Jako że banki podlegają Komisji Nadzoru Finansowego, to i owa mglista, niedopowiedziana materia stawała się przedmiotem jej szczególnego zainteresowania. A zatem i wielu kontrowersji.

Zdarzały się bowiem i takie przypadki, że do KNF trafiały do zaopiniowania umowy odnoszące się formalnie do tworzenia planów awaryjnych, tyle że w odniesieniu do... cateringu. Postawa taka zadziwiała przedstawicieli banków, jednak niektórzy z nich po cichu przyznają, iż niewykluczone jest, że nadgorliwi prawnicy którejś z instytucji woleli dmuchać na zimne. Zwłaszcza jeśli z kontrolą umów outsourcingowych mieli już wcześniej problemy.

Jacek Zdziarstek, Dyrektor Departamentu Compliance & Security Raiffeisen Bank Polska, zauważa, że dla Komisji był to ulubiony obszar do sprawdzania, bo i ryzyko, że czegoś tam nie dopetniono, było spore. – Skądinąd wiadomo, że czasami kontrola miała za zadanie sprawdzić tylko ten obszar – przyznaje. A że stopień skomplikowania umów i ich liczebność znacznie podnosiły ryzyko naruszenia przepisów, to o wpadkę było nadzwyczaj łatwo.

Papierologia stosowana do kosza

Dość powiedzieć, że przy sieci setek agentów wykonujących jakąś czynność generowano ogromną liczbę dokumentów. Już samo to tworzyło problemy natury biurokratycznej, o specyficznej formie umów trójstronnych (bank, outsourcer, podwykonawca outsourcera – wszyscy negocjujący i podpisujący jeden dokument) nie wspominając. – Bywało, iż brak możliwości korzystania z podwykonawców powodował rezygnację z takiej opcji lub oferowanie usług mniej atrakcyjnych jakościowo i cenowo. Restrykcje takie to ewenement na skalę europejską – mówi Radosław Nożykowski, adwokat współpracujący z Baker & McKenzie Gruszczyński i Wspólnicy, ekspert Instytutu Outsourcingu. Teraz ulegnie to zmianie, gdyż po nowelizacji wystarczy umo-

Nowelizacja prawa bankowego sprawi, że banki staną się bardziej samodzielne. Czy nie kosztem bezpieczeństwa?

Zdjęcie: Shutterstock



DLA KOMISJI NADZORU FINANSOWEGO UMOWY OUTSOURCINGOWE TO ULUBIONY OBSZAR DO SPRAWDZANIA, PONIEWAŻ RYZIKO, ŻE CZEGOŚ TAM NIE DOPEŁNIONO, BYŁO SPORE

wa z jednym wykonawcą. A to, w jaki sposób zapewni on ciągłość działania, będzie już na głowie outsourcera, nie banku. Krótko mówiąc, tak zwany podoutsourcing stanie się faktem.

Nie dziwi więc, że przedstawiciele instytucji finansowych odnoszą się do zmian bardzo pozytywnie. – Są one długo oczekiwane – mówi Justyna Sosińska, ekspert ds. outsourcingu działalności bankowej w Kredyt Banku. – Zmiany niewątpliwie zwiększą otwartość na współpracę – dodaje Mariola Leszczyńska-Olender, kierująca zespołem zarządzania outsourcingiem w Banku Millennium. Lecz od razu podkreśla, że nowelizacja przepisów nie spowoduje uproszczenia

procedur wewnętrznych. – Dbałość o bezpieczne funkcjonowanie banku sprawi, że umowy zostaną zmodyfikowane w nieznacznym stopniu. Ponadto, w celu zagwarantowania wysokiej jakości usług i ograniczenia ryzyka, standardem będzie wdrażanie mechanizmów monitorowania współpracy z podmiotami zewnętrznymi – zaznacza.

Z kolei Robert Midura, Dyrektor Zarządzający Obszarem Operacji w Alior Banku, zauważa, że w przypadku outsourcingu krajowego niewiele się zmieni. Bowiem banki i tak nie musiały uzyskiwać zgody KNF na przekazanie pewnych usług do firm zewnętrznych, a wystarczyło, że poinformowały, iż mają taki zamiar. – Oczywiście, Komisja mogła zażądać dokumentów uzupełniających, ale stosowała tę formę niezwykle rzadko – mówi.

Prawdziwy problem zaczynał się jednak dopiero wówczas, kiedy działająca u nas instytucja miała swoją centralę poza Polską, a takich jest przecież niemało. – Kiedy musieliśmy wprowadzać jakieś zmiany narzucone odgórnie, choćby w związku z ujednoliceniem obsługi w ramach całej grupy, istniało ryzyko sprzeciwu odnośnie do outsourcingu zagranicznego. Wszystko trzeba było udokumentować i dopiero uzyskać zgodę, co znacznie wydłużało proces wprowadzania projektów międzynarodowych – podkreśla Jacek Zdzienicki.

Przytakuje mu przedstawiciel Alior Banku, instytucji z założenia opierającej swoją działalność o outsourcing, który dodaje, iż wkrótce decydujący wpływ będą miały względy ekonomiczne, nie zaś geograficzne. – A to może jedynie doprowadzić do ustalenia jeszcze bardziej konkurencyjnych cen na rynku niektórych usług – mówi Robert Midura. Także Justyna Sosińska zwraca uwagę, że to znacznie ułatwi outsourcing w ramach grupy kapitałowej Kredyt Banku, co automatycznie w znaczący sposób ograniczy dotychczasowe obowiązki ustawowe.

Wolność i odpowiedzialność

Po wejściu zmian w życie banki staną się więc bardziej samodzielne. Rozszerzony katalog czynności niewymagających zezwolenia KNF, brak nakazu każdorazowego zawiadamiania Komisji z 14-dniowym wyprzedzeniem o zamiarze zawarcia umowy, ułatwienia w zlecaniu prac partnerom zagranicznym czy wreszcie możliwość zawierania umów z osobami cywilnymi. Czy więc będzie tak samo bezpiecznie?

Tu bankowcy nie wahają się ani chwili. – Podobnie jak i teraz na nas nadal będzie spoczywać pełna odpowiedzialność. Zarówno finansowa, jak

i za utrzymanie reputacji wobec klientów – przypomina dyrektor Alior Banku. Justyna Sosińska zaś zaznacza, że choć zmiany w niektórych obszarach będą zmniejszały rygory, to w innych nałożą nowe. – Wciąż musimy panować nad ryzykiem. Jako kolejne zmiany chcielibyśmy widzieć doprecyzowanie tego obszaru, czyli określenie rodzajów ryzyk w związku z systemem zarządzania nim – mówi ekspert Kredyt Banku. Oczywiście umowa, na przykład z firmą kurierską, wyznaczy jej poziom odpowiedzialności, ale to już bank będzie pilnował, by wszystko na linii współpracy zagrało jak należy.

Wprowadzane zmiany niewątpliwie przyczynią się zatem do zacieśnienia współpracy, co pozwoli rozwinąć skrzydła obu stronom. Kurier działający jako jednoosobowa firma, a więc obecnie niespełniająca wymogów prawa bankowego, będzie interesował się teraz tylko i wyłącznie otrzymaniem zlecenia, bez zawracania sobie głowy obmyślaniem planu awaryjnego. Podobnie jak i bank nie będzie zlecał tej czynności, wiedząc, że jej wykonawca pewne działania wykonuje poza prawem choć za cichym przyzwoleniem Komisji.

Tajemnicą poliszynela jest bowiem, że nierzadko na papierze zapisano co innego, niż wykonywano w codziennej praktyce, na co zwyczajnie przymykało oko. – Bo nie było innego wyjścia, co sami przedstawiciele nadzoru bankowego przyznawali w prywatnych rozmowach. W efekcie trzeba było robić jakieś dziwaczne kombinacje – mówi jeden z bankowców.

Ma być nowe, kiedy najnowsze?

Choć zmiany są daleko idące to i tak wciąż niewystarczające. Przedstawiciele środowiska outsourcingowego określają je jako krok w dobrym kierunku i od razu dodają, że to i tak skromne modyfikacje. Liczą tu choćby na złagodzenie restrykcyjnych przepisów dotyczących poziomu odpowiedzialności zewnętrznego dostawcy usług. Na to przyjdzie jednak jeszcze poczekać. Lecz już i teraz można liczyć na przyspieszony rozwój rynku.

Maria Biedroń, Dyrektor Departamentu Administracji w Lukas Banku, informuje, że jej firma zamierza się teraz baczniej przyjrzeć propozycjom dotyczącym procesów operacyjnych. – Interesujące są również wciąż będące nowością w Polsce rozwiązania typu insourcing oraz smart sourcing oparte o porozumienia pomiędzy podmiotami konkurującymi – mówi. Jej zdaniem w ostatnich latach oferta outsourcingu znacznie się powiększyła, choć i tak nadal bywa niesatysfakcjonująca. – Liczymy też, że ceny usług będą

teraz sukcesywnie maleć. Z pewnością wpłynie na to fakt, że coraz więcej firm sięgnie po dostawców zewnętrznych – uzupełnia.

Mniej wylewni są przedstawiciele Citibanku, czy ING, którzy informują jedynie, że oczekiwane zmiany są obecnie przedmiotem analizy. Mariola Leszczyńska-Olender przyznaje zaś, iż teraz banki zaczną chętniej zapraszać do współpracy

CHOĆ ZMIANY SĄ DALEKO IDĄCE, TO I TAK WCIAŻ NIEWYSTARCZAJĄCE. PRZEDSTAWICIELE ŚRODOWISKA OKREŚLAJĄ JE JAKO KROK W DOBRYM KIERUNKU I OD RAZU DODAJĄ, ŻE TO I TAK SKROMNE MODYFIKACJE

firmy z Unii Europejskiej. – W szczególności jeżeli dany rodzaj usługi w kraju nie występuje lub jest na niskim poziomie jakościowym. A to przecież znacznie zwiększa ryzyko operacyjne, co z kolei przekłada się na niezadowolenie klientów – tłumaczy.

Jej zdaniem nowelizacja przepisów powinna także przyczynić się do prezentowania przez outsourcerów bardziej kompleksowego podejścia. – Od momentu rozpoczęcia procesu do jego zakończenia wraz z przedstawieniem opcji na outsourcing poszczególnych zadań w procesie. Taka propozycja znacznie uatrakcyjniłaby ofertę – wyjaśnia przedstawicielka Banku Millennium.

Niezależnie od tych oczekiwań wszyscy zwracają uwagę na dziwny dualizm przepisów. Z jednej strony nowelizacja ułatwi życie bankom, ale już nie domom maklerskim, które często do nich należą. – W efekcie te dwie instytucje finansowe, często działające w jednej grupie, podlegać będą podwójnym standardom. Bank – prawu bankowemu, a jego spółka zależna – ustawie o obrocie instrumentami finansowymi – narzeka Radosław Nożykowski.

Instytucjom finansowym i ich kooperantom pozostaje mieć nadzieję, że wyprostowanie takich niedoskonałości zajmie prawodawcom mniej czasu niż wdrożenie opisywanych zmian. ■

MARIA KRYSZTOFCZYK
FUNDACJA INSTYTUTU OUTSOURCINGU

WIĘKSZA EFEKTYWNOŚĆ DZIAŁAŃ BANKÓW DZIĘKI NOWELIZACJI PRAWA W ZAKRESIE OUTSOURCINGU

W maju 2011 roku rząd przyjął projekt nowelizacji prawa bankowego w zakresie możliwości i warunków korzystania z outsourcingu.

Według ekspertów Instytutu Outsourcingu nowe przepisy korzystnie wpłyną na prace tych instytucji: podniosą ich efektywność, obniżą koszty i zwiększą elastyczność działania. Obecne prawo bankowe traktuje outsourcing w sposób wyjątkowo restrykcyjny, ograniczając możliwość swobodnego wykorzystywania potencjału tego narzędzia.

Długo oczekiwane zmiany

Przyjęta przez rząd nowelizacja znosi niektóre z utrudnień dotyczących outsourcingu w prawie bankowym i umożliwia większą elastyczność banków w podejściu do współpracy z firmami zewnętrznymi.

Pojęcie outsourcingu zostało wprowadzone do prawa bankowego w 2004 roku. Od początku budziło ono liczne kontrowersje związane z brakiem jednoznacznej definicji i wieloma ograniczeniami, które utrudniały praktyczne sto-

sowanie tego narzędzia, znacząco zmniejszając jego efektywność.

– Dotychczasowa regulacja bardzo poważnie komplikowała jakąkolwiek formę outsourcingu związaną z działalnością banków. Zarówno system notyfikacji, jak i zezwoleń na tego typu umowy wprowadzał utrudnienia w zawieraniu takich umów lub wręcz je uniemożliwiał. Brak możliwości korzystania z pomocy podwykonawców powodował konieczność stosowania nietypowych konstrukcji prawnych (umowy trójstronne) lub rezygnację z takiej opcji. W praktyce musiało to prowadzić do oferowania usług potencjalnie mniej atrakcyjnych zarówno co do jakości, jak i ceny, gdyż ograniczało to możliwość skorzystania ze wsparcia kompetentnego podwykonawcy. Restrykcje tego rodzaju są ewenementem na tle europejskim – mówi Radosław Nożykowski, адвокат współpracujący z Baker & McKenzie Gruszczyński i Wspólnicy, ekspert Instytutu Outsourcingu.



Zdjęcie: Veer/R&S

Podoutsourcing dozwolony

Nowelizacja umożliwi tzw. „podoutsourcing”, czyli zlecanie przez outsourcera zadań kolejnemu podmiotowi w określonym przez ustawę zakresie. Zmiana tej regulacji umożliwi firmom outsourcingowym sprawne zarządzanie projektem nawet w sytuacjach wyjątkowych (np. brak zasobów, środków). Dzięki temu będą one mogły przy pomocy kolejnego partnera terminowo wywiązać się z powierzonego zadania. Korzyści dla banków w takich sytuacjach są oczywiste – bez względu na okoliczności zostaje zachowana ciągłość realizacji funkcji.

Swoboda wyboru, prostsze procedury

Banki otrzymają także większą samodzielność w decydowaniu, z jakim przedsiębiorcą chcą współpracować i przy jakim projekcie. Do tej pory Komisja Nadzoru Finansowego była

PĘKA ŁAŃCUCH BIUROKRACJI WIAŻĄCY DO TEJ PORY RĘCE BRANŻY BANKOWEJ W ZAKRESIE OUTSOURCINGU

organem, który bardzo rygorystycznie regulował taką kooperację. Nowelizacja zmieni w tym zakresie dwie zasadnicze kwestie. Zostanie rozszerzony katalog czynności, których wykonywanie może być powierzone przedsiębiorcy bez konieczności uzyskania zezwolenia KNF, oraz zostanie zniesiony nakaz każdorazowego zawia-



NOWELIZACJA UMOŻLIWI FIRMOM OUTSOURCINGOWYM SPRAWNE ZARZĄDZANIE PROJEKTEM NAWET W SYTUACJACH WYJĄTKOWYCH

damiania przez bank organu nadzoru o zamiarze zawarcia umowy outsourcingu i podoutsourcingu (przekazanie przez głównego dostawcę części usługi outsourcingowej innej firmie) z co najmniej 14-dniowym wyprzedzeniem. Takie przepisy usprawnią proces wyboru i współdziałania banków z firmami zewnętrznymi. Obecne zalecenia w sposób znaczący wydłużają i blokują prowadzenie płynnych działań w tym zakresie.

Ułatwienia dla partnerów zagranicznych

Nowością w prawie będą również propozycje dotyczące ułatwień związanych z umowami z partnerami zagranicznymi. Obecnie umowy zawierane z takim przedsiębiorcą lub wykonywane poza terytorium Polski podlegają obowiązkowi uzyskania zgody KNF. Proponowane w projekcie założeń modyfikacje spowodują wyłączenie spod rygorów tzw. outsourcingu zagranicznego (art. 6d ustawy Prawo bankowe), czyli umów przewidujących, że powierzone czynności będą

wykonywane za granicą, na terytorium państwa będącego członkiem Unii Europejskiej. Taki przepis znacznie rozszerzy możliwość wyboru odpowiedniego partnera outsourcingowego przez banki.

Brak konieczności uzyskania zgody KNF niewątpliwie zwiększy otwartość banków na współpracę z outsourcerami. W konsekwencji część banków, zwłaszcza instytucji z kapitałem zagranicznym, będzie coraz częściej powierzała czynności podmiotom zewnętrznym z UE. Z drugiej jednak strony nie spowoduje to uproszczenia procedur stosowanych przy outsourcingu. Przedmiot i zakres czynności zlecanych outsourcerom jest coraz szerszy i znacznie różnicowany. Ma to istotne znaczenie dla działalności banków, szczególnie w zakresie ryzyka operacyjnego. – Poszerzenie katalogu powierzanych czynności przy jednoczesnej dbałości o stabilność i bezpieczne funkcjonowanie banku powoduje konieczność wdrażania coraz bardziej efektywnych mechanizmów monitorowania współpracy z podmiotami zewnętrznymi w zakresie kontroli poziomu realizacji umów oraz oceny jakości świadczonych usług – mówi Mariola Olender, odpowiedzialna za zarządzanie outsourcingiem w Banku Millennium S.A.

Koniec ograniczeń dla spółek cywilnych

Jednym z istotnych ograniczeń w obecnym ustawodawstwie jest zakaz zawierania przez bank kontraktu ze współnikami spółki cywilnej. Ten przepis ogranicza wybór odpowiedniego partnera outsourcingowego, zawężając grono potencjalnych wykonawców. Istotne znaczenie



Zdjęcie: Veer/R&S

ma też fakt, że jego stosowanie nie miało wpływu na ochronę interesów klientów banków.

Zmiany popierane przez branżę

Wprowadzane zmiany są wspierane przez Instytut Outsourcingu, organizację ekspercką skupiającą firmy outsourcingowe działające w Polsce, oraz przez samą branżę bankową.

– Ograniczenie formalności oraz poszerzenie zakresu dopuszczalnego outsourcingu niewątpliwie poprawi pozycję banków, dając im większą elastyczność w poszukiwaniu najbardziej efektywnych narzędzi prowadzenia biznesu i skuteczniejszego konkutowania o klienta – mówi Marek Rosiński, Partner Zarządzający z kancelarii prawnej Baker & McKenzie, ekspert Instytutu Outsourcingu.

– Liberalizacja prawa bankowego to wymierne korzyści zarówno dla firm outsourcingowych, jak i instytucji finansowych będących odbiorcami takich usług. Możliwość zlecenia przez outsourcingów niektórych czynności podwykonawcom – w przypadku ArchiDoc mówimy chociażby o niszczeniu dokumentów czy tworzeniu modyfikacji kodów źródłowych oprogramowania, pozwoli nam na zoptymalizowanie procesów, które już realizujemy. Korzystając z pomocy wąsko wyspecjalizowanej firmy trzeciej, często możemy skrócić czas poszczególnych czynności i zredukować ich koszt – mówi Bartosz Terlecki, wiceprezes ArchiDoc S.A., ekspert Instytutu Outsourcingu.

Jeszcze wiele do zrobienia

Nowelizacja prawa bankowego w zakresie outsourcingu, choć zmierza we właściwym

kierunku, wyznaczonym przez przepisy Unii Europejskiej, nadal – co wyraźnie podkreślają założenia – nie prowadzi do ujednolicenia z przepisami outsourcingowymi w branży finansowej (tzw. MIFID).

– Niestety nowelizacja, choć należy ją generalnie ocenić pozytywnie, jest tylko pojedynczym krokiem we właściwą stronę. W szczególności banki nadal będą podlegać podwójnym – odmiennym – standardom w zakresie outsourcingu. Dotyczy to na przykład sytuacji, gdy prowadzony w ramach banku dom maklerski będzie podlegał regułom dotyczącym outsourcingu z ustawy o obrocie instrumentami finansowymi, pozostała zaś działalność banku – regulacjom outsourcingowym przewidywanym w prawie bankowym – dodaje Radosław Nożykowski, adwokat współpracujący z Baker & McKenzie Gruszczyński i Wspólnicy, ekspert Instytutu Outsourcingu.

Banki, jako instytucje zaufania społecznego, powinny być przedmiotem szczególnej kontroli, jednakże jej poziom nie powinien ograniczać możliwości płynnego działania. Proponowana nowelizacja ustawy bankowej wprowadza wiele pozytywnych zmian w zakresie outsourcingu, należy jednak zauważyć, iż w kontekście całości polskich przepisów dotyczących zlecenia funkcji zewnętrznym podmiotom nadal są to bardzo skromne i powierzchowne modyfikacje. Szczególny nacisk powinien być położony na dalsze rozwiązywanie kwestii związanych z zakresem działań, jakie mogą być objęte podoutsourcingiem oraz na złagodzenie restrykcyjnych przepisów dotyczących poziomu odpowiedzialności firmy outsourcingowej. ■

DR EWA BANACHOWICZDYREKTOR DS. ROZWOJU BIZNESU KONICA MINOLTA BUSINESS SOLUTIONS POLSKA,
EKSPERT INSTYTUTU OUTSOURCINGU

KREOWANIE WARTOŚCI PRZEZ OUTSOURCING

Przedsiębiorstwa istnieją głównie po to, aby zwiększać swoją wartość dla udziałowców, przynosząc im finansowe korzyści. Outsourcing może w tym istotnie pomóc. Korzystanie z usług firm zewnętrznych to nie tylko redukcja kosztów, ale także budowanie strony przychodowej własnej działalności.

Co zrobić, by firmy zarabiały więcej? – To pytanie bezustannie zadają sobie managerowie na całym świecie. Teoria ekonomii daje na to złożoną odpowiedź, której poszczególne punkty wcale się nie wykluczają. Otóż zwiększanie wartości firmy może odbywać się przez:

- zwiększanie przychodów,
- zwiększenie marży operacyjnej,
- poprawienie efektywności wszystkich zasobów,
- wykorzystanie zmian w otoczeniu (prawnym, wykorzystanie silnych stron firmy, czynników zewnętrznych itp.)¹.

W jaki sposób outsourcing może podnieść wartość firmy? W każdym z wyżej wymienionych obszarów może odegrać istotne znaczenie. Rozpatrzmy je po kolei.

Klienci, czyli zwiększanie przychodów

Jednym ze sposobów, by kwoty zapisywane w kolumnie „Przychody” były wyższe, jest pozyskanie nowych klientów. Coraz bardziej popularne staje się korzystanie z sił sprzedaży firm zewnętrznych lub oddanie im zarządzania własną siecią handlowców. Ekspansja firmy na rynku odbywa się bez potrzeby angażowania nowych zasobów. Również firma zewnętrzna może realizować konkretne zadania handlowe, np. umówienie spotkań handlowych, badanie satysfakcji z dokonanych zakupów itp.

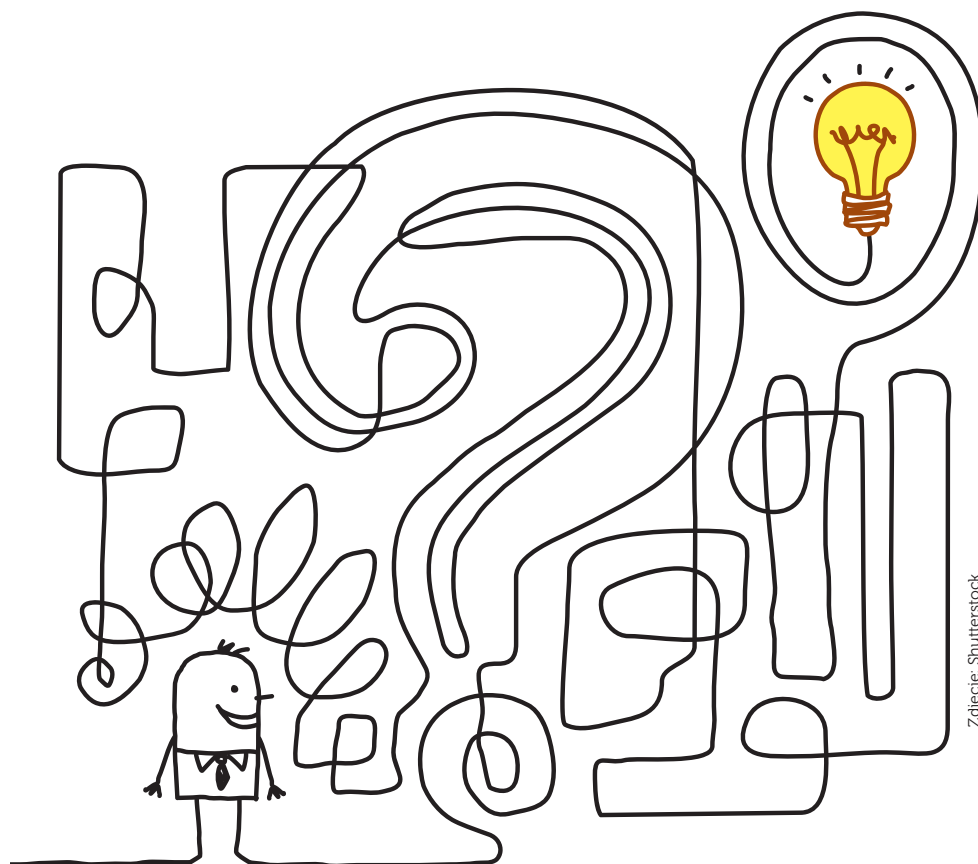
Nie zapomnijmy jednak o utrzymaniu obecnych klientów. Dostarczanie im nowych lub zmodyfikowanych produktów/usług obecnie już nie wymaga budowania kompetencji w przedsiębiorstwie. Wiedzę i umiejętności można pozyskać z rynku właśnie dzięki outsourcingowi. Oto przykład: przy uruchamianiu produkcji masowej sprzętu AGD można zlecić zarówno wytwarzanie wielu części i elementów, ale również na zewnątrz można oddać produkcję instrukcji obsługi czy opakowania. Wykorzystując w ten sposób optymalnie własną linię produkcyjną, możemy szybko wypuścić na rynek nowy produkt.

Sytuacja wygląda analogicznie w przypadku usług. Chociażby banki mogą outsoursować wykonanie potrzebnych modyfikacji w systemach informatycznych, a specjalistyczne kompetencje związane z obsługą komunikacyjną i marketingową powierzyć agencjom – firmom zewnętrznym.

Podobnie z obsługą contact center – polscy przedsiębiorcy już przekonali się, że zewnętrzna spółka może równie efektywnie zadbać o kontakty z ich dotychczasowymi klientami, a także zająć się akwizycją nowych konsumentów (w modelu B2C) czy przedsiębiorstw (w modelu B2B).

Outsourcing jest sposobem, by istotnie przyspieszyć tempo zmian, a co za tym idzie – szybkość wprowadzania nowości na rynek. To istotna zaleta obecnych modeli biznesowych przedsiębiorstw. Szczególnie zaś ma znaczenie

¹ W opracowaniu wykorzystano koncepcję mapy wartości Deloitte.



w przypadku nowych przedsięwzięć – czy to produktowych, tworzenia nowych linii biznesowych czy innego podejścia do rynku.

Zwiększenie marży operacyjnej: elastyczność i core business

Niepodważalnym atutem modelu zarządzania z wykorzystaniem outsourcingu jest elastyczność działania. Często wprowadzając nowe rozwiązania na rynek, potrzebujemy wysoce wyspecjalizowanych kompetencji, czasami wręcz niszowych. Budowa ich wewnątrz firmy zajęłaby dużo czasu, a ich wykorzystanie nie pozwalałoby na efektywność działania. W takich przypadkach outsourcing to jedyne racjonalne rozwiązanie.

Oczywiście współpraca z partnerami zewnętrznymi może rodzić obawy. Największą z nich jest współdzielenie zasobów z innymi firmami, czasem nawet konkurencją. Jednak paradoksalnie ten model może być bezpieczniejszy dla zlecającego. Każdy pracownik, nawet najlepszy, może bowiem odejść do konkurencji. Profesjonalna firma outsourcingowa nie może zaś pozwolić sobie na braki w bezpieczeństwie informacji, kradzież intelektualną czy pomylenie

OUTSOURCING TO NAJLEPSZA DROGA DO POPRAWIENIA EFEKTYWNOŚCI ZARZĄDZANIA PRAKTYCZNIE WSZYSTKIMI ZASOBAMI

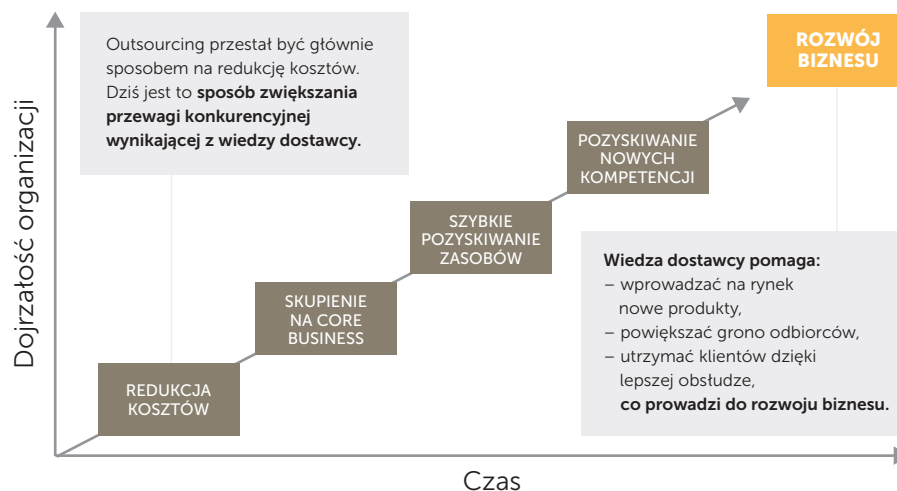
danych swoich klientów. Taka „wpadka” oznaczałaby jej koniec na rynku.

Koronnym argumentem przemawiającym za outsourcingiem jest fakt, że wykorzystując zasoby innych organizacji, nasza firma skupia się na tym, co robi najlepiej – na swoich funkcjach zasadniczych. Z tej perspektywy przedsiębiorstwo maksymalizuje marżę operacyjną, możliwie najlepiej wykorzystując swoje zasoby.

Zwiększenie marży przez optymalizację

Na marżę istotnie wpływa również obniżka kosztów, jaką daje outsourcing. Jednak

Zwiększenie marży operacyjnej: elastyczność i core business



OUTSOURCING JEST SPOSOBEM NA ISTOTNE PRZYSPIESZENIE TEMPA ZMIAN I WPROWADZANIA NOWOŚCI NA RYNEK

mniej dostrzeganym aspektem tego modelu jest wymuszona optymalizacja i efektywność przekazywanych na zewnątrz procesów. W różnych wariantach dokonuje się jej przed lub po przejęciu przez dostawcę świadczenia usług, jest ona jednak nieunikniona.

Dotyczy to nie tylko procesów na styku z klientem, ale całej obsługi administracyjnej. Dobrze zarządzana firma będzie ciągle weryfikowała koszty swoich procesów i porównywała je z cenami dostępnymi na rynku. Obejmuje to obszary: wsparcia IT, księgowo-finansowy, zarządzania kapitałem ludzkim czy nieruchomościami. W przypadku dużych różnic między kosztami zidentyfikowanymi wewnątrz a oferowanymi cenami przez firmy zewnętrzne uzasadnione jest wykorzystanie rozwiązania outsourcingowego. Poza tym poprawimy marżę operacyjną również wtedy, gdy oddamy w outsourcing np. nasze planowanie podatkowe lub usługi audytu wewnętrznego. Takich obszarów, które możemy zlecić na zewnątrz, osiągając korzystniejsze rezultaty finansowe i operacyjne, jest więc sporo.

Outsourcing to najlepsza droga do popra-

wienia efektywności zarządzania zasobami, praktycznie wszystkimi – od zasobów ludzkich, przez środki trwałe i wyposażenie, po wartości niematerialne i prawne (stosując terminologię księgową). Przykładem może być współdzielenie niektórych systemów informatycznych. Popularne staje się „przetwarzanie w chmurze”, które również polega na outsourcingu konkretnego rozwiązania dostosowanego do potrzeb klienta. Usługi SaaS (Software as a Service) czy IaaS (Infrastructure as a Service) dają efekt w postaci optymalizacji wykorzystania oprogramowania czy infrastruktury informatycznej. Podobne rezultaty daje również outsourcing logistyki czy zarządzania zapasami.

Wzrost wartości nie zawsze mierzalny

Outsourcing to także sposób na podniesienie bezpieczeństwa procesów, ochronę danych, wprowadzenie rozwiązań bardziej przyjaznych klientom czy nawet zbudowanie ich zaufania do oferowanych produktów/usług. Korzyści, które można zyskać na tych polach, są często nieporównywalnie większe niż prosta restrukturyzacja kosztowa. Obecnie jednak niektóre efekty trudno wykazać według przyjętych i jednoznacznych parametrów, które mogłyby pozwolić na ich porównanie. Jak bowiem zmierzmy zwiększenie sprzedaży, jeśli wyznacznikiem sukcesu jest wzrost bezpieczeństwa danych?

Outsourcing zatem to nie tylko zwykłe cięcia kosztów, ale doskonały sposób na budowanie wartości przedsiębiorstwa. A co równie ważne: obie sfery korzyści wcale się nie wykluczają. ■

ADAM MIELCZAREK

OUTSOURCING FIRM OUTSOURCINGOWYCH: OMNIBUSY NIE ISTNIEJĄ

Najlepszą reklamą jest dobry produkt. W przypadku usług to częste z niej korzystanie. Skoro firmy outsourcingowe namawiają kogo się da do wydzielania części biznesu, to chcąc uchodzić za wiarygodne, same powinny postępować podobnie. I widocznie takie są, bo robią to bardzo często.

Doskonalenie ściśle zdefiniowanych procesów poprzez wąską w nich specjalizację – to bodaj najkrótszy opis sytuacji, kiedy firma outsourcingowa bierze się za to, na czym zna się najlepiej. Odrzucając przy okazji zadania, które dla niej są tylko utrapieniem. Jak widać, do outsourcingu zdecydowanie nie pasuje jedno z popularnych powiedzonek: „lekarzu, lecz się sam”. W biznesie w ten sposób zrobić można sobie tylko krzywdę. Lepiej, by operację na żywym organizmie przedsiębiorstwa wykonali fachowcy. To oni wezmą na siebie sprzątanie, ochronę, zarządzanie flotą aut czy kadrową obsługę pracowników albo sieci informatycznej.

Mierz zamiary na siły

W krajach zachodnich, gdzie outsourcing to już zwyczajne narzędzie zarządcze, wydzielanie procesów innych niż kluczowe poza firmę outsourcingową jest w zasadzie normą. Niezależnie bowiem od tego, że spółki z branży chcą uchodzić za takie, które wyręczają innych w żmudnych czynnościach, same nie udają, iż znają się na wszystkim. Pod wieloma względami to przecież także zwyczajny biznes ze swoimi bolączkami. – Pamiętajmy, że im większe przedsiębiorstwo, tym bardziej skomplikowane

zarządzanie. A to oznacza procesy, procedury, dodatkowe działania nieznane małym spółkom. Zatem każdy, kto się dynamicznie rozrasta, w którymś momencie zaczyna być normalną firmą z własnymi kłopotami – stwierdza Jarosław Stępniaś, Dyrektor ds. Zakupów w Netii.

A skoro tak, to – jak zauważa Michał Bielawski, Financial Controller w Infosys BPO Europe – także firmy outsourcingowe zaczynają być obciążone pobocznymi procesami, które innym pomagają rozwiązać. – Fakt, że się do tego przyznają, jest też czasami wykorzystywany jako argument w negocjacjach z nowymi klientami, pokazujący przekonanie branży o celowości wykorzystania outsourcingu – dodaje Bielawski. Jego spółka świadczy m.in. usługi finansowo-księgowe oraz w obszarze IT. Korzysta zaś z outsourcingu obsługi płać archiwizacji dokumentów oraz rekrutacji kadr. Podobnie uważa Łukasz Gajewski, prezes Target BPO, który mówi wprost: – Nie musimy znać się na każdym zagadnieniu i nawet tego nie udajemy. Sam Target BPO prowadzi usługi w zakresie human resources, obsługi klienta i wsparcia sprzedaży, wydziela zaś księgowość (do CPS Accounting) oraz zarządzanie flotą samochodów (Masterlease).

Outsourcing powinien dawać oszczędności i optymalizować proces. Ale nawet nie będąc specjalistami z danej dziedziny, zdajemy sobie sprawę, że oszczędzanie nie może odbywać się kosztem obniżenia jakości.

Czasami firmy wymieniają się usługami, łączyąc się w pary, innym razem tworzą specjalne spółki w ramach grup holdingowych. Tak postępuje chociażby Outsourcing Experts, który dla pięciu tworzących go firm ma wspólne działy IT, marketingu czy finansów. – Bardziej efektywne i praktyczne jest zatrudnianie programistów w Katowicach, analityków biznesowych zaś w Warszawie. Jednocześnie kupujemy usługi logistyczne od spółki Cursor, która współtworzy grupę, dzięki czemu pozostali nie muszą

FIRMY OUTSOURCINGOWE SAME ZACZYNAJĄ BYĆ OBCIĄŻONE POBOCZNYMI PROCESAMI, KTÓRE INNYM POMAGAJĄ ROZWIĄZYWAĆ

budować swoich działów w tym obszarze. W ten sposób realizujemy model koncentrowania się na swojej działalności i korzystania z dostępnych zasobów w ramach holdingu – mówi Konrad Rochalski, Prezes Zarządu OEX.

Podobnie postępuje Impel. Czołowy rodzimy dostawca usług zewnętrznych prowadzi kilkanaście linii produktowych, a jednocześnie do ich utrzymania tworzy specjalne spółki techniczne, służące tylko do określonych zadań w ramach grupy.

Bywa jednak, iż obciążające je procesy outsourcerzy „sprzedają” zupełnie na zewnątrz. Przykładowo w grupie Outsourcing Experts nikt nie oferuje profesjonalnego niszczenia dokumentów i nawet nie zamierza rozwijać takiej działalności. Aktualna propozycja firm działających w tym zakresie jest bowiem tak konkurencyjna, że nie ma sensu w nią się angażować. – Myśleliśmy nawet, by kupić taką firmę lub stworzyć spółkę celową, ale doszliśmy do wniosku, że ewidentnie opłaca się zlecać usługę na zewnątrz, tym bardziej że jej cena wciąż spada – zapewnia przedstawiciel OEX.

Takie stawianie sprawy świadczy o czymś jeszcze – firmy outsourcingowe nie boją się wydzielania procesów. Mają doświadczenie (pozytywne oraz negatywne), rozumieją sens działania i procedury, wiedzą, na czym polega zlecanie zadań i – przede wszystkim – jak znaleźć odpowiedniego podwykonawcę.

Negocjacje jak po maśle

To ostatnie zadanie jest wyjątkowo trudne, bo w praktyce przesądza, kto za nasze pieniądze będzie wykonywał część pracy, i to przez najbliższe kilka lat. Dla firm z branży jest ono o tyle drażliwym zagadnieniem, że znając realia od kuchni, wiedzą, na jakie rafy można się natknąć i na co zwrócić szczególną uwagę. Znają też wszelkie możliwe chwyt marketingowe, niuanse z zapisów kontraktowych czy wręcz wiedzą, który przecinek z umowy będzie je bardziej „uwierał” w sytuacji konfliktowej.

To wszystko sprawia, iż przystępując do rozmów, są bardziej świadomymi klientami niż pospolici użytkownicy outsourcingu. Rozumieją, czego się mogą spodziewać i z jakimi konsekwencjami (w tym nieprzyjemnościami) taka współpraca się łączy. – Doskonale orientują się, czego chcą, i są wymagające. Dla rzetelnego dostawcy to jednak nie przeszkoda, a wręcz przeciwnie. Fakt, że klient potrafi jasno i precyzyjnie zdefiniować swoje potrzeby, może ułatwić stronom współpracę – ocenia Ireneusz Anoszczenko, Dyrektor Sprzedaży i Marketingu ADP Polska, która to firma obsługuje inne w zakresie funkcji kadrowo-płacowych oraz human resources.

Proces negocjowania i konstruowania umowy z reguły jest przecież żmudny, zatem szybkie określenie obowiązków i odpowiedzialności stron oraz ustalenie pożądanych parametrów może go tylko przyspieszyć. Jednakowe rozumienie pojęć, brak niedomówień, precyzyjne zapisy to znak, że po obu stronach stołu zasiadają równorzędni partnerzy. A to tylko sprzyja rychtemu zamknięciu negocjacji. Jednak nie tylko. – Klient z doświadczeniem w branży outsourcingowej ma wysokie, ale realne oczekiwania – podkreśla dyrektor ADP Polska. – Jeśli ktoś sam świadczy usługi outsourcingowe, to jest zorientowany w obsługiwaniu pełnego procesu. Łącznie z umowami, parametrami i kompetencjami. Dużo łatwiej jest mu więc negocjować. I sądzę, że firmom z branży wychodzi to skutecznie, bo ja nie znam przypadków sporów między outsourcerami – uzupełnia Łukasz Gajewski.

Obietnice tylko z pokryciem

Znajomość rzeczy powinna uchronić też obie strony przed wzajemnym obiecywaniem nierealnego. Co prawda, jak twierdzi Jarostaw Stępiak, rynek dojrzał już do tego, że na „cuda na kiju” nikt się nie nabierze. – Outsourcing powinien dawać oszczędności i optymalizować proces. Ale nawet nie będąc specjalistami z danej dziedziny, zdajemy sobie sprawę, że oszczęd-



dzanie nie może odbywać się kosztem obniżenia jakości. Oczywiście menedżerowie firmy outsourcingowej są lepsi w danej dziedzinie od naszych, bo są specjalistami w wąskiej dziedzinie, realizują rozmaite projekty i zapewne potrafią optymalnie wykorzystać talenty pracowników – twierdzi dyrektor Netii.

Jarosław Stępnia od razu zaznacza jednak, że jego przedsiębiorstwo należy do tych, które niezwykle obszerne korzystają z dobrodziejstw outsourcingu. Oprócz standardowej ochrony

**„FIRMOM Z BRANŻY
NEGOCJACJE WYCHODZĄ
SKUTECZNIE (...) NIE ZNAM
PRZYPADKÓW SPORÓW
MIĘDZY OUTSOURCERAMI”**

Łukasz Gajewski, prezes Target BPO

Zdjęcie: Shutterstock



JEDNAKOWE ROZUMIENIE POJĘĆ, BRAK NIEDOMÓWIEŃ I PRECYZYJNE ZAPISY TO ZNAK, ŻE PO OBU STRONACH STOŁU ZASIADAJĄ RÓWNOZĘDNI PARTNERZY

i sprzątania Netia wydzieliła bowiem również utrzymanie sieci telekomunikacyjnej, zarządzanie flotą aut czy niektóre elementy obsługi klienta. – Jako firmie, która nie zna tego biznesu od kuchni, na pewno kilka lat temu byłoby nam trudniej ocenić proponowane warunki współpracy czy też negocjować umowy. Lecz teraz, kiedy już wydzieliśmy wiele procesów, sądzimy, że nasze departamenty naprawdę niewiele ustępują wiedzy na temat outsourcingu, jego zagrożeń i zalet. Oczywiście nauka tego zajęła nam trochę czasu – mówi.

Skoro po latach doświadczeń może tak stwierdzić osoba nie z branży, to tym bardziej jej przedstawiciele. Michał Bielawski ocenia, że wśród outsourcerów, zwłaszcza w trakcie negocjacji między ich reprezentantami, nie ma miejsca na „wciskanie kitu”. Jednocześnie firmy z branży wiedzą, jak skonstruować umowę, żeby zachować kontrolę nad podzleconym procesem. – Inaczej można poczuć się oszukany, a to byłoby to działanie niezwykle krótkowzroczne. A przecież kontrakt outsourcingowy podpisuje się na lata. Działając zaś tylko na zasadzie

partnerstwa i wzbudzając zaufanie u klientów, można poszerzać ich krąg – podkreśla przedstawiciel Infosys BPO Europe.

Co istotne, wszyscy przedstawiciele usługodawców podkreślają, że cena w takich negocjacjach przestaje być najważniejsza. Bardziej liczy się za to długofalowe obniżenie kosztów przy jednoczesnym braku obniżenia jakości. Przy czym za takowe uważa się już chociażby brak konieczności inwestowania w wysoko kwalifikowanego (czyli drogiego) pracownika, który będzie na bieżąco szkolił się w zakresie prawa pracy czy przepisów podatkowych. – W przypadku firmy outsourcingowej, wykorzystującej efekt synergii, koszt taki rozkłada się na dużo większą populację, zatem jest on efektywniej wykorzystany – Michał Bielawski.

Uczyć się od najlepszych

Korzystanie z usług outsourcingu przez przedstawicieli samej branży prędkiej czy później zapewne stanie się powszechne. Już teraz ocenia się, iż w ostatnich latach „przemysł outsourcingu” w Polsce rokrocznie realizuje wzrosty nawet kilkudziesięcioprocentowe. Przy czym jednocześnie ocenia się, że w połowie wynika to z nowo podpisanych kontraktów, a w połowie ze zwiększenia zakresu świadczonych usług dla obecnych klientów. Nie ma więc chyba lepszego dowodu na zaufanie do filozofii outsourcingu.

O precyzyjne szacunki odnośnie do częstotliwości występowania i rozszerzania się tego zjawiska wśród samych firm outsourcingowych jest tu niezwykle trudno. Nikt nie robił tu bowiem pogłębionych badań, pozostaje więc ocena „na wyczucie”. Wedle szacunków Łukasza Gajewskiego z usług dostawców zewnętrznych korzysta około połowy outsourcerów, licząc razem wydzielanie do spółek w ramach konsorcjów, jak i zupełnie poza grupy kapitałowe. – W większości przypadków współpraca takich firm przebiega efektywnie. Wynika to przede wszystkim ze znajomości rynku i ich wiedzy. Zwykle klient powinien zostać przygotowany do współpracy z zewnętrznym dostawcą. Jest to oczywiście potrzebna inwestycja, ale zawsze pochtania ona trochę energii i czasu. W sytuacji gdy współpracę podejmują dwie firmy zawodowo związane z outsourcingiem, kooperacja przebiega znacznie sprawniej – konkluduje Ireneusz Anoszczenko. ■

ANNA ZAWADZKA
GRUPA OUTSOURCING EXPERTSSPRAWDZONE MODELE I DOŚWIADCZENIA
RYNKOWE GRUPY OUTSOURCING EXPERTSPOZYSKIWANIE
KLIENTÓW
W SEKTORZE
FINANSOWYM

Delegowanie na zewnątrz działań związanych z pozyskiwaniem i obsługą klientów to coraz popularniejsza metoda optymalizowania pracy departamentów marketingu i sprzedaży wielu banków oraz instytucji finansowych. Liczba firm wspierających tego typu działania systematycznie rośnie, co znacznie zwiększa możliwości wyboru. Tylko co zrobić później, kiedy przychodzi do złożenia wszystkich elementów układanki, które – nie wiedzieć czemu – nie do końca do siebie pasują?

Do tej pory banki najczęściej korzystały z wydziałów na zewnątrz pojedynczych obszarów procesu pozyskania i obsługi klienta, np. nawiązywały współpracę z call center, które odpowiadało za sprzedaż pojedynczych produktów, jak chociażby otwarcie rachunku bankowego. Kolejne kroki, czyli dostarczenie i odbiór podpisanych dokumentów, ich rejestracja w systemie oraz przechowywanie, należały już do banku lub kolejnych partnerów. Podzielenie zadań pomiędzy różnych dostawców może wydłużać obsługę klienta, a dodatkowo powodować ryzyko błędów, np. w przepływie informacji między poszczególnymi usługodawcami. Precyzyjny podział kompetencji powoduje, że każda ze stron takiej współpracy koncentruje się na efektywnym wykonaniu swojej części zadań, nie uwzględniając dopasowania fragmentów swojej części „układanki” do całego

procesu. Zarządzanie siecią dostawców zewnętrznych i koordynacja sprawnego przebiegu poszczególnych etapów obsługi klienta, np. negocjacje zmian w kontraktach, są dość skomplikowane i czasochłonne. To wszystko wpływa na jakość procesu i czas jego realizacji, czyli krótko mówiąc, odbija się na kliencie końcowym, który długo oczekuje na umowę i w rezultacie uruchomienie konta. Z drugiej strony bank – ze względu na ograniczenia organizacyjne – nie jest w stanie optymalnie wykorzystać swojego potencjału sprzedażowego.

**Kiedy odrębne elementy
układanki mogą stworzyć całość?**

Coraz częściej instytucje finansowe zaczynają zadawać sobie pytanie, czy nie lepiej byłoby jednak skorzystać z pomocy jednej firmy, która



Zdjęcie: Veer

INTEGRACJA PROCESU POZYSKIWANIA I OBSŁUGI KLIENTÓW W JEDNYM MIEJSCU TO PRZED E WSZYSTKIM WIĘKSZA EFEKTYWNOŚĆ DZIAŁANIA INSTYTUCJI FINANSOWYCH

posiada kompleksową ofertę w danym obszarze i może tym samym całościowo zrealizować nasz proces? W tym momencie od razu pojawiają się jednak wątpliwości, czy rozsądnie będzie uzależniać się od pojedynczego kooperanta. Z drugiej strony jeden dostawca to pełna odpowiedzialność za jakość i efektywność, a także za ewentualne niepowodzenia.

W ciągu ostatnich lat dynamicznie zmniejszał się odsetek pełnoletnich mieszkańców Polski, nieposiadających konta bankowego. Według badań Narodowego Banku Polskiego w 2010 roku blisko 22% obywateli nie posiadało takiego rachunku. Dodając do tego rosnącą konkurencję dla banków ze strony funduszy

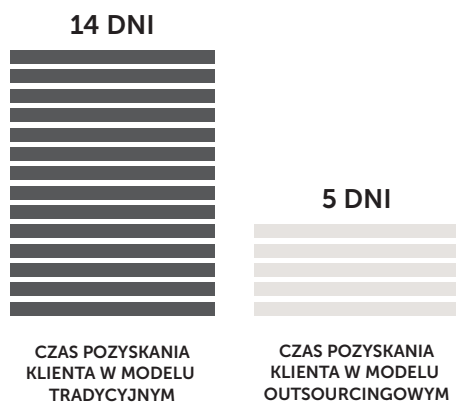
inwestycyjnych i innych podmiotów oferujących produkty finansowe, np. firm ubezpieczeniowych i supermarketów, pozyskiwanie klienta wymaga coraz większych nakładów czasu i środków finansowych. Chcąc funkcjonować efektywnie, instytucje z tego sektora coraz częściej zlecają obsługę procesu pozyskania klienta firmom outsourcingowym.

Obecnie oferta rynkowa umożliwia powierzenie kompleksowej obsługi takiego obszaru wyspecjalizowanej firmie zewnętrznej. Co więcej, możliwe jest rozszerzenie współpracy także na posprzedażową obsługę klientów, np. dosprzedaż kolejnych usług, obsługę reklamacji, przechowywanie i dystrybucję materiałów marketingowych lub „fizycznych” produktów – kart płatniczych.

W modelu outsourcingowym bank koncentruje swoje działania na rozwijaniu oferty i podwyższaniu standardu obsługi klientów, a za wszystkie związane z tym czynności administracyjne i organizacyjne odpowiada firma zewnętrzna. Integracja procesu pozyskiwania i obsługi klientów w jednym miejscu to przede wszystkim większa efektywność działania instytucji finansowych. Z tej przyczyny takie rozwiązanie wybrał jeden z banków detalicznych, który zdecydował się na współpracę z grupą Outsourcing Experts, skupiającą spółki wyspecjalizowane w obsłudze różnych obszarów biznesowych. Synergia produktowa dostawcy usług umożliwiła przejęcie odpowiedzialności za cztery elementy procesu:

1. pozyskanie klienta – call center (Call One),
2. dystrybucję dokumentów – umowy na sprzedaż usług,
3. rejestrację danych z umów w systemie informatycznym banku (ArchiDoc),
4. archiwizację dokumentów (ArchiDoc).

Porównanie czasu pozyskania klienta w modelu tradycyjnym i outsourcingowym



Koncentracja realizacji tych czterech obszarów u jednego partnera zaowocowała znacznym skróceniem czasu potrzebnego na pozyskanie klienta – wcześniej zajmowało to blisko dwa tygodnie, po skorzystaniu z usługi grupy Outsourcing Experts proces ten trwa zaledwie pięć dni. Jest to możliwe dzięki elastycznemu wykorzystaniu zasobów outsourcera, pozwalającemu np. na obsługę nawet dużych wahań liczby operacji w krótkim czasie, oraz wyeliminowaniu czynności wydłużających obieg informacji.

INTEGRACJA PROCESU POZYSKIWANIA I OBSŁUGI KLIENTÓW W JEDNYM MIEJSCU TO PRZED E WSZYSTKIM WIĘKSZA EFEKTYWNOŚĆ DZIAŁANIA INSTYTUCJI FINANSOWYCH

W modelu outsourcingowym dane klientów pozyskanych z kampanii call center, realizowanej przez Call One z grupy Outsourcing Experts były natychmiast wprowadzane do formularza umowy. W kolejnym etapie spółka ArchiDoc drukowała dokumenty, za pomocą firmy kurierskiej dostarczała je do adresata i odbierała wraz z kompletem podpisów, a następnie rejestrowała dane w systemie i archiwizowała.

Efekt układanki szansą na rozwój biznesu

Jedna, kompleksowa umowa outsourcingowa to nie tylko wygoda dla odbiorcy usługi. Oprócz prostszego i bardziej przejrzystego zarządzania realizacją takiego kontraktu bank ma możliwość przeniesienia na wykonawcę części ryzyka – np. związanego z konsolidacją danych. Optymalizacja poszczególnych czynności zwiększa efektywność nie tylko procesu pozyskania klienta – pozwala usprawnić także funkcjonowanie działów sprzedaży i marketingu w instytucjach finansowych. Taki model biznesowy znajduje zastosowanie nie tylko w sektorze bankowym, ale w każdej firmie obsługującej masowego klienta. ■



Zdjęcie: Veer

ADAM MIELCZAREK

NA TROPIE YETI

Niepowodzenia w outsourcingu są jak yeti – każdy o nich słyszał, nikt nigdy ich nie spotkał. Tak przynajmniej wynika z deklaracji firm korzystających lub świadczących te usługi.

– Nie wiem, nie znam, to nas nie dotyczy – to odpowiedzi, jakie można usłyszeć od firm, o których skądinąd wiadomo, że ich umowy outsourcingowe, delikatnie mówiąc, nie należały do udanych. I to nawet, gdy wiedza ta w środowisku, jest dość powszechna. – Nie jesteśmy zainteresowani wypowiadaniem się na ten temat – tylko tyle

można wycisnąć od rzecznika prasowego jednej z nich. – Dziękujemy za zainteresowanie losami naszej spółki, ale zrezygnujemy z możliwości wypowiedzi – odpowiada inny. Czy wreszcie kolejna wymijająca deklaracja: – Nie mamy takich negatywnych doświadczeń, aby się na ten temat wypowiadać. Zatem jest problem, czy go nie ma?

Słaba współpraca to norma

Znikąd nie wzięty się przecież dane, które odnaleźć można w książce *Inteligentny outsourcing* Jeana-Louisa Bravarda i Roberta Morgana. Wynika z nich, iż od 50 do 65% kontraktów zawodzi. To ogromny odsetek, zatem odpowiedzi o nieznamości tematu można włożyć między bajki. A nawet jeśli są prawdziwe, to znaczy, że firma miała dotychczas niewiele do czynienia z outsourcingiem. Tymczasem rozmowa o porażkach to możliwość wymiany poglądów o tym, jak negatywne doświadczenia przekuć w sukces. W końcu, jeśli już nie da się uniknąć pomyłek, to przynajmniej warto się czegoś na nich nauczyć. Zwłaszcza, że porażka niejedno ma imię.

Jeśli bowiem celem było uproszczenie procesu, kupienie usługi i rozliczenie się fakturą, bez konieczności zarządzania działem, to czasem – nawet przy braku wyraźnych korzyści finansowych – można mówić, że jest to umowa udana. Ale jeśli okaże się, że będzie drożej lub świadczone usługi są gorszej jakości, to niewątpliwie jest to niepowodzenie. Potwierdza to Piotr Rutkowski, partner zarządzający SourceOne Advisory, wykładający również renegocjowanie kontraktów outsourcingowych na warszawskiej SGH: – Prawdę mówiąc, bardzo trudno nakreślić granicę pomiędzy nie najlepszym kontraktem a niepowodzeniem. To jak z małżeństwem – niektórzy już się rozwodzą, a inni uważają, że związek jest dynamiczny i warto pracować nad jego uratowaniem. Owszem, są skrajności, w których od razu widać, że umowa jest niepowodzeniem, lecz to, co jest pośrodku, zwykle trudno sklasyfikować – ocenia ekspert.

Kiepskie przyjacielem fatalnego

Tymczasem, jak pokazuje praktyka, nawet niezbyt dobre kontrakty nie zawsze są renegocjowane. Zazwyczaj problemem jest pośpiech i ogrom zadań. Menedżerowie są bowiem tak zajęci bieżącą pracą, że jeśli coś absolutnie nie wymaga ich natychmiastowego działania, to wolą się tym nie zajmować. – To kwestia psychologii. Nawet jeśli czujemy, że kontrakt jest słaby, relacja ceny do jakości niezbyt dobra, ale ogólnie umowa działa, to zwyczajnie odpuszczamy, bo są pilniejsze „pożary” do ugaszenia – uzupełnia przedstawiciel SourceOne Advisory.

Inna sprawa, że – zwłaszcza w Polsce, po fali wydzieleni i restrukturyzacji – outsourcing często przy okazji pełni rolę socjalną. Spółki-córki tworzone z myślą o obsłudze firm-matek albo nie mają wystarczających umiejętności, by oprócz

złożycielki znaleźć i odbiorców zewnętrznych, albo nie nastąpiła zmiana strategiczno-mentalna i podmioty te liczą głównie na kontynuację starych zasad działania, co często kończy się potrzebą dokapitalizowania. Co gorsza, bywa, iż własna grupa kapitałowa wymaga obsługi niemal na wyłączenie po minimalnych kosztach (zwykle nie płacąc za gotowość), nie rozumiejąc, że dla wykonawcy wcale nie musi być to uzasadnione ekonomicznie. – Działając w rozdarciu między lojalnością kapitałową a rentownością, jakość obsługi musi spadać i finalnie efektów kosztowych i jakościowych nie ma. Za to tarcia między

W OUTSOURCINGU YETI NAPRAWDĘ ISTNIEJE. NA SPOTKANIE Z NIM MOŻNA SIĘ JEDNAK SOLIDNIE PRZYGOTOWAĆ

stronami umów są wręcz gwarantowane – wyjaśnia Małgorzata Kuik, Dyrektor Departamentu Doradztwa Strategicznego w firmie konsultingowej F5.

Takie problemy rozwiązuje się jednak w rodzinie. Lecz co począć, gdy konflikt dotyczy dostawcy zupełnie z zewnątrz? Wówczas pozostają renegocjacje, co wcale nie musi oznaczać porażki. – Kiedyś istniał taki stygmat, ale szczęśliwie już tak się nie uważa – ocenia Piotr Rutkowski. – To raczej potwierdzenie świadomego, bieżącego zarządzania umową: mamy strategię outsourcingową, obserwujemy, jak zmienia się rynek dostawców oraz ceny usług, znamy najlepsze praktyki i chcemy, by te kwestie na bieżąco znajdowały odzwierciedlenie w kontrakcie – dodaje ekspert.

Niekiedy wystarczy odnowienie benchmarków, innym razem zakup raportów rynkowych (u nas to rzadkość) albo zatrudnienie firmy doradczej. Lecz bywa, że co jakiś czas trzeba rozpisywać przetarg na to samo, co już mamy. To teoretycznie najbardziej uciążliwa procedura, ale tylko ona daje pełną porównywalność ofert. – No chyba że zawrzemy idealny kontrakt, który w pewnym sensie renegocjuje się sam, bo ma „wszyste” odpowiednie mechanizmy porównaw-

cze, skalujące i benchmarkingowe – wyjaśnia Piotr Rutkowski.

Dalej razem czy osobno?

Pytanie, czy taka często ulepszana współpraca to dowód słabości pierwotnie wynegocjowanej umowy, zwłaszcza jeśli przychodzi nam poprawiać kooperację z tymi samymi ludźmi. Zakładając, że kontrakt realizowany jest przez profesjonalną firmę, problem niewystarczającego wyposażenia w sprzęt nie istnieje. Wykonaw-

TRUDNO NAKREŚLIĆ GRANICĘ POMIĘDZY NIE NAJLEPSZYM KONTRAKTEM A NIEPOWODZENIEM. TO JAK Z MAŁŻEŃSTWEM – NIEKTÓRZY JUŻ SIĘ ROZWODZĄ, A INNI UWAŻAJĄ, ŻE ZWIĄZEK JEST DYNAMICZNY I WARTO PRACOWAĆ NAD JEGO URATOWANIEM

ca zawsze bowiem zapewni sobie takie zaplecze techniczne, by móc wypełnić umowę wedle zakreślonych w niej parametrów. Pozostaje więc dopasowanie ludzi. I tak właśnie należy rozumieć pełne wdrożenie struktur zarządczych – już w umowie powinny zostać sprecyzowane mechanizmy komunikacji oraz opis niezbędnych zasobów ludzkich. – Z moich doświadczeń wynika, iż dokonuje tego ledwie co drugi klient. A bolesna prawda jest taka, że problemami należy przejmować się nieco na zapas, już w trakcie negocjowania pierwotnego kontraktu – stwierdza Piotr Rutkowski. Jego zdaniem to bowiem ostatni moment, by się nad tym zastanowić. Wówczas jest i motywacja do realizacji kontraktu, i czas na przemyślenia. Potem wypierają je codzienne zadania.

Zatem już z góry należy przyjąć przy jakim stopniu zaniedbania warunków SLA oraz przy jakiej ich częstotliwości zaczną być naliczane kary

umowne i kiedy osiągamy dostępność krytyczną, poniżej której jest tak, jakby usługi nie było. Wreszcie, kiedy mamy prawo natychmiastowego wypowiedzenia umowy wraz z odszkodowaniem. Może to wyglądać na niepotrzebne dmuchanie na zimne, ale pamiętajmy, że tylko przed rozpoczęciem przyszłej nieudanej współpracy nie zdążą pojawić się jeszcze negatywne emocje. Zatem lepiej zawczasu zastanowić się, kiedy to „małżeństwo” ratować, a kiedy już dać sobie spokój.

Ten sam dylemat może dotyczyć również pracowników, którzy prowadzą kontrakt. I to zarówno u siebie, jak i kontrahenta. Z jednej strony to właśnie oni zawiedli, ale z drugiej znają już słabości współpracy, wiedzą, czego się od nich oczekuje oraz jak mają wyglądać poprawione relacje. Mają więc pewne przewagi konkurencyjne, przez co (w przypadku wykonawcy) mogą chociażby zaoferować nieco niższą cenę. No chyba że współpraca okazała się być całkowitą porażką, taką, że skłócone strony poszły do sądu, co bardzo rzadko, ale też się zdarza. Ewentualnie gdzie, mimo oczywistych sygnałów, iż coś nie gra, zamiast problem zacząć wyjaśniać, próbowano go zatuszować.

Niestety, dowiedzenie się tu czegokolwiek, jak to wygląda w praktyce, jest niemożliwe. Przedstawiciele czołowej grupy finansowej w Polsce, o której wiadomo, iż jedna z jej spółek miała poważne problemy z umową outsourcingową, przyznali, że osoby, które pracowały przy kontrakcie już u nich nie pracują. Zmienił się także dostawca, ale... – Ich odejście nie ma z tym żadnego związku – deklarują. Brzmi to mało przekonująco, lecz na pewno wiadomo, że skala przedsiębiorstw i ich ogromne zasoby finansowe bynajmniej nie są zabezpieczeniem przed porażką.

Powszechnie wiadomo przecież o problemach przy informatyzacji ZUS przez Prokom. Mniej znane, choć w branży głośnie, są przykłady niepowodzenia z outsourcingiem IT, jakie wystąpiły przy współpracy Pekao SA i Getronics czy TP S.A. z EDS (wydzielenie IT oraz wdrożenie CRM). Telekomunikacja miała także pecha do mobilnego technika wdrażanego przez Sygnity, a inny przedstawiciel branży IT – Bull – nie popisał się przy informatyzacji Ministerstwa Finansów. Poza samymi domysłami, co poszło nie tak i co legło u podstaw niepowodzeń, wiadomo tylko tyle, że sprawy zostały zamiecione pod dywan i kontynuowane w renegocjowanej postaci.

Uścisk dłoni nie wystarczy

Można się tylko domyślać, że prapoczątkiem wszystkich problemów była źle skonstruowana umowa. Taka, w której każdy ciągnął kótdrę

w swoją stronę, nawet licząc się z tym, iż szybko pojawią się problemy. A przecież dobry kontrakt to pewna przemyślana koncepcja. Złożona z umowy głównej i całej struktury załączników. Do tego wszystko musi być spójne: właściwe odwołania, tożsame słownictwo; koniecznie tak samo rozumiane przez prawników obu firm.

Zwłaszcza przy dużym stopniu skomplikowania procesów outsourcingowych właściwe tworzenie umowy zaczyna się od powołania zespołu znawców danego obszaru biznesowego, prawników oraz specjalistów od outsourcingu. – Tylko taki interdyscyplinarny team jest w stanie opracować dobry kontrakt, w którym właściwie zostaną zaadresowane wszystkie kwestie biznesowe, zapewniona będzie spójność nazewnictwa, a także różnorodnych mechanizmów zdefiniowanych w umowie głównej i załącznikach – przekonuje Piotr Rutkowski.

Przykładem może być głęboka zależność poziomów jakości usług, systemu wynagrodzeń, odpowiedzialności oraz warunków wypowiedzenia umowy. Wszystkie te kwestie warto szczegółowo dopracować właśnie na etapie negocjacji. Dzięki temu później unikniemy zbędnych dyskusji, w trakcie których często pada stwierdzenie dostawcy: „nie ma tego w zakresie kontraktu”, podczas gdy klient był święcie przekonany, że dana usługa będzie realizowana. – Czasami może się wydawać, że rozmaite „niedoprecyzowania” będą korzystne, bo dają dużą elastyczność. Ale to kuszenie losu. Zapewniam, że outsourcer doskonale wie, co podpisuje i jakie bierze na siebie zobowiązania. To raczej klient może nie wychycić wszystkich

BOLESNA PRAWDA JEST TAKA, ŻE PROBLEMAMI NALEŻY PRZEJMOWAĆ SIĘ NIECO NA ZAPAS

niuansów – konkluduje ekspert SourceOne Advisory. Małgorzata Kuik dodaje zaś, że szczególnie w outsourcingu każda współpraca musi się zacząć od sformułowania listy celów do zrealizowania. – To pozwoli nie tyle impregnować się na ryzyka, które zapewne po drodze i tak wystąpią (zmiana jakości obsługi, dostępności, kosztów), lecz kiedy mamy sformułowane je w zapisach umownych z odpowiednim zabezpieczeniem wykonania, przynajmniej będzie wiadomo, co należy egzekwować – podsumowuje doradca F5.

Skrajnym przykładem może być przypadek pewnej instytucji finansowej, gdzie zarząd postanowił dostawnie na łapę-capę outsourcować informatykę. Gdy później coś szwankowało i zwracano się z pytaniem do wykonawcy, ten odpowiadał, iż za taki obszar nie odpowiada. No ale że IT musiało działać, więc co chwila zatrudniano u siebie kolejną osobę. Po roku w firmie zdublowano dział pracujący dla nich na zewnątrz, mimo formalnie istniejącej umowy.

Tym, którzy jeszcze wypierają ze świadomości możliwość niepowodzenia, uświadamiamy – w outsourcingu yeti naprawdę istnieje. Na spotkanie z nim można się jednak solidnie przygotować. ■



Zdjęcie: Veer

JAK POZNAĆ, ŻE COŚ TU NIE GRA

według Piotra Rutkowskiego, SourceOne Advisory:

1. Oryginalny kontrakt nie jest właściwie zarządzany.
2. Metryki SLA/KPI nie są elastyczne i wymagają zmiany.
3. Niektóre kluczowe konstrukcje kontraktowe są niejasne i otwarte na dyskusję.
4. Brak woli negocjowania cen projektowych i elastyczności w dostarczaniu usług.
5. Brak koncentracji na generowaniu wartości biznesowej dla klienta.
6. Mocno zmieniające się potrzeby klienta, które nie znajdują odzwierciedlenia we współpracy z outsourcerem. ■

JANUSZ SITNIK

DYREKTOR DS. HANDLOWYCH I MARKETINGU CWS-BOCO POLSKA

USŁUGI OUTSOURCINGU CZYSTOŚCI

NA PRZYKŁADZIE WSPÓŁPRACY CWS-BOCO Z FIRMĄ SCANIA

CWS-boco Polska świadczy outsourcing rozwiązań z zakresu utrzymania higieny i czystości w miejscu pracy, w obiektach komercyjnych i publicznych. W serwisie firmy jest ponad milion sztuk odzieży dla pracowników, a z usług prania i dostarczania odzieży korzysta już trzy tysiące firm w Polsce. Z kolei oferta skierowana do zakładów przemysłowych z branży motoryzacyjnej, poligraficznej i metalurgicznej obejmuje serwis czyściwi tekstylnych i mat pochłaniających olej.

Firmy, w których występuje wysoki poziom eksploatacji materiałów czyszczących, takie jak Scania Polska, często korzystają z pełnego zakresu oferty CWS-boco, ponieważ potrzebują zarówno odzieży dla pracowników, urządzeń higieny, jak i czyściwi i mat.

Firma Scania Polska S.A. rozpoczęła współpracę z CWS-boco Polska w 2000 roku i od tego czasu stale poszerza jej zakres. Początkowo firma korzystała jedynie z usługi najmu i serwisu mat wejściowych. W 2001 roku zdecydowała się na wynajem odzieży roboczej dostosowanej do potrzeb branży motoryzacyjnej, a siedem lat później podpisano umowę centralną w tym zakresie. W 2009 roku zawarto kolejne umowy dotyczące współpracy obejmującej kompleksowy outsourcing czyściwi przemysłowych, urządzeń higieny, mat wejściowych i odzieży roboczej. Wzrost zamówień firmy Scania na czy-

ściwa tekstylne wyniósł 50%, natomiast na maty wejściowe i odzież roboczą 20%, w porównaniu z takim samym okresem w roku ubiegłym.

CWS-boco Polska ma bardzo elastyczne podejście do klientów, które zorientowane jest na dostarczanie optymalnych rozwiązań z zakresu zarządzania czystością. Przykładem jest zaopatrywanie firmy Scania w dozowniki żelu ściernego do silnie zabrudzonych rąk dla pracowników serwisu oraz w podajniki specjalistycznych tekstylnych ręczników w rolkach, przeznaczonych do użytku w branżach, w których występuje wysoki stopień silnych zabrudzeń.

– Korzystanie z usługi outsourcingu czystości pozwala nam poprawić jakość produkcji i zoptymalizować koszty – mówi Monika Mierzejewska, Specjalistka ds. Zakupów w Scania Polska. – Wszelkie obowiązki związane z dostar-

Zdjęcie: CWS-boco Polska



KORZYSTANIE Z USŁUGI OUTSOURCINGU CZYSTOŚCI POZWALA NAM POPRAWIĆ JAKOŚĆ PRODUKCJI I ZOPTYMALIZOWAĆ KOSZTY

Monika Mierzejewska, Specjalistka
ds. Zakupów, Scania Polska

cznieniem, czyszczeniem i wymianą materiałów przejmuje zewnętrzna firma, dzięki czemu rozwiązaniu ulega problem zakupu, przechowywania i utylizacji czyściw. Ponadto koszty takiego rozwiązania są w pełni przewidywalne. Dlatego nasza ponad 10-letnia współpraca z firmą CWS-boco Polska obejmuje nie tylko outsourcing i serwis czyściw przemysłowych czy mat pochłaniających olej, lecz również odzieży roboczej, mat wejściowych i urządzeń higieny – dodaje.

Scania Polska S.A. jest jednym z liderów w sektorze samochodów ciężarowych, a także liczącym się dostawcą autobusów miejskich i turystycznych oraz producentem silników przemysłowych i morskich. Posiada w Polsce 33 serwisy i sieć sprzedaży, którą tworzy 9 dilerów, wspomaganych przez Centrum Szkoleniowe w Warszawie i Opolu oraz Centralny Magazyn Części.

Ekologiczne rozwiązania w obszarze tekstylnych czyściw dla przemysłu

CWS-boco Polska specjalizuje się m.in. w serwisie i dostawie czyściw przemysłowych i mat pochłaniających brud i olej, przeznaczonych do wielokrotnego użytku. Dzięki specjalistycznemu procesowi prania z odzyskiem zanieczyszczeń oraz regularnej wymianie czyściw i mat na czyste usługa ta pozwala wielokrotnie wykorzystywać to samo czyściwo, redukując ilość wytwarzanych odpadów i chroniąc środowisko.

Czyściwa i maty są dostarczane do klienta w mobilnych kontenerach, co zapewnia bezpieczne składowanie i transport. Hermetycznie zamykane klapy pojemników blokują wydostawanie się oparów rozpuszczalników i olejów, eliminując ryzyko samozapłonu. ■

ADAM MIELCZAREK

FIRMY KONSULTINGOWE W PROCESIE
PODPISYWANIA UMOWY OUTSOURCINGOWEJBARIERY ROZWOJU
OUTSOURCINGU
W POLSCE

Rynek outsourcingu w Polsce systematycznie rośnie, progres jest możliwy dzięki specjalistycznie wykształconym kadrom, profesjonalnym dostawcom oraz sprzyjającym okolicznościom gospodarczym. Zmiany idą w dobrym kierunku, ale nadal hamulcami dalszego rozwoju są bariery prawne, niedostateczna wiedza na temat nowoczesnych metod optymalizacji działań oraz bariery mentalne.

**Ustawodawstwo niedostosowane
do wymogów rynku**

Polskie ustawodawstwo w wielu obszarach jest sformułowane w sposób, który skutecznie ogranicza możliwości firm outsourcingowych. Nadal istnieje wiele przepisów, które wymagają zdecydowanych zmian, są to np. ustawy dotyczące księgowości, branży bankowej, sposobu przyznawania grantów, korzystania z pomocy unijnych w zakresie dofinansowania szkoleń pracowniczych i wiele innych. Proces dostosowywania polskiego prawa do wymogów rynku został jednak w tym roku rozpoczęty. W maju rząd przyjął propozycję nowelizacji prawa bankowego w zakresie outsourcingu. Projekt zmian zakłada m.in. możliwość podoutsourcingu (czyli zlecenia przez dostawcę outsourcingowego zadań kolejnemu podmiotowi w określonym przez ustawę zakresie, złagodzenie przepisów dotyczących kontroli KNF), ułatwienia dla zagranicznych firm outsourcingowych oraz likwidację ograniczeń zawierania przez banki umów ze spółkami cywilnymi. Są to pozytywne zmiany, jednak patrząc na przepisy związane z outsourcingiem wciąż są one zbyt skromne.

– Z uwagą przyglądamy się posunięciom legislacyjnym dotyczącym outsourcingu. Zmiany, na które czekamy to przede wszystkim generalne uproszczenie, odformalizowanie i ustabilizowanie prawa – mówi Radostaw Nożykowski, z kancelarii prawnej Baker & McKenzie Gruszczyński i Wspólnicy.

Ograniczona wiedza

Wiedza polskich firm na temat outsourcingu sukcesywnie się zwiększa, ale nadal nie jest wystarczająca. Instytut Outsourcingu realizuje co roku szereg projektów mających na celu poszerzenie wiedzy na temat tego, czym jest outsourcing i jakie korzyści płyną z jego stosowania. Takimi inicjatywami są konferencje, wydanie profesjonalnych publikacji czy uruchomienie portalu wiedzy o outsourcingu.

Dzięki działaniom popularyzującym ideę outsourcingu i tłumaczącym sens jego funkcjonowania przedsiębiorcy zaczynają rozumieć, na czym polegają zalety tego narzędzia. Jednak droga do pełnego wykorzystania jego atutów i możliwości jest trudniejsza niż się spodziewaliśmy. – Popyt na zaawansowane usługi nadal



Zdjęcie: Shutterstock

jest generowany głównie przez firmy z kapitałem zagranicznym. Teraz czas na to, by i polskie firmy skorzystały z tego rozwiązania – mówi Konrad Rochalski, prezes Outsourcing Experts.

Badania pokazują, że nadal najważniejszym argumentem dla rodzimych przedsiębiorców okazują się być profity finansowe, a nie wzrost innowacyjności i efektywności. Według badań Ipsos wykonanych na zlecenie ArchiDoc dla 80% ankietowanych argumentem, który decyduje o podjęciu współpracy z outsourcerem jest redukcja kosztów.

– Outsourcing jest źródłem przewagi konkurencyjnej, gdyż daje przedsiębiorcom dostęp do najwyższej klasy specjalistów, posiadających doświadczenie i know-how w obsłudze określonych procesów. To dlatego firmy świadczące usługi biznesowe często nazywane są ośrodkami kompetencji i innowacji. Outsourcing to przede wszystkim podniesienie jakości świadczonych usług. Obniżenie kosztów jest jedynie pewną wartością dodaną – mówi Michał Kasprzak, prezes inONE.

Barier mentalne

Jedną z podstawowych barier spowalniających pełny rozwój sektora BPO w Polsce, nad przetamaniem której pracują firmy outsourcingowe, jest polska mentalność i zachowaw-

POLSKIE USTAWODAWSTWO W WIELU OBSZARACH JEST SFORMUŁOWANE W SPOSÓB, KTÓRY SKUTECZNIE OGRANICZA MOŻLIWOŚCI FIRM OUTSOURCINGOWYCH

czość. Według psychologa biznesu dr. Leszka Mellibrudy źródłem częstych oporów są takie czynniki jak: obawa przed przyznaniem się do ograniczonej wiedzy i uzależnieniem się od firm zewnętrznych, lęk przed utratą cennych informacji oraz nadal niska popularność spoteczna outsourcingu. Bariery mogą mieć też podłoże osobowościowo-psychologiczne. Wielu polskich menadżerów ma nadmiernie rozwiniętą potrzebę kontroli, są nieufni wobec dostawców usług, boją się porażek i poważniejszych zmian w firmie. Przedsiębiorstwa zaś są często zarządzane w sposób tradycyjny, bez poszukiwania innowacyjnych rozwiązań. Właściwa i systematyczna edukacja rynku może jednak przełamać opory i prowadzić do zwiększenia zaufania do firm outsourcingowych. ■

NAJBLIŻSZE PLANY INSTYTUTU OUTSOURCINGU

Konferencja „Outsourcing w energetyce”

Warszawa, 27.09.2011 r.

Skala operacji, wysokie koszty działania oraz coraz większa konkurencja na rynku sprawiają, że branża energetyczna coraz bardziej interesuje się rozwiązaniami outsourcingowymi. Podczas konferencji zostaną omówione wyniki badań dotyczących wykorzystania outsourcingu w energetyce, eksperci zaprezentują innowacyj-

ne rozwiązania optymalizujące funkcjonowanie firm z sektora, a także przybliżą kwestie prawne wiążące się z taką współpracą. Prelegentami będą prezesi firm outsourcingowych zrzeszonych w Instytucie Outsourcingu oraz przedstawiciele kancelarii prawnej Baker & McKenzie.

Badania jakościowe sektora BPO w Polsce

IV kwartał 2011 r.

Analiza rynku zaawansowanych usług biznesowych w Polsce jest jednym z najważniejszych zadań Instytutu Outsourcingu. Badania jakościowe metodą IDI – indywidualnych, pogłębionych wywiadów – będą naturalną kontynuacją badań ilościowych, jakie Instytut przeprowadził wraz z Millward Brown SMG/KRC w maju 2011 roku na grupie ponad 100 firm outsourcingowych. Dzięki

tej analizie po raz pierwszy została oszacowana wartość polskiego rynku BPO – 4 miliardy złotych. 63% przebadanych firm szacuje, że tendencja wzrostowa, jaką obserwują od roku, będzie się nadal utrzymywała. Takie dane inspirują do dalszej obserwacji i pogłębiania wiedzy na temat jednego z najdynamiczniej rozwijających się sektorów polskiej gospodarki.

Wydanie książki o outsourcingu

IV kwartał 2011 r.

Książka *Vested Outsourcing: Five Rules That Will Transform Outsourcing* autorstwa Kate Vitasek będzie już trzecią pozycją wydaną na polskim rynku przez MT Biznes oraz Instytut Outsourcingu. Rodzimy rynek wydawniczy oferuje nadal bardzo mało profesjonalnych publikacji opisujących etapy rozwoju, dylematy oraz rozwiązania dotyczące outsourcingu.

Poprzednie książki – *Outsourcing, podręcznik sprawdzonych praktyk* oraz *Inteligentny outsourcing* spotkały się z bardzo dużym zainteresowaniem branży, klientów oraz środowisk akademickich – to znak, że wiedza, case study oraz komentarze uczestników procesów biznesowych są wartościowym materiałem oczekiwanym przez wielu czytelników.



Instytut Outsourcingu

INSTYTUT OUTSOURCINGU

Fundacja Instytut Outsourcingu to organizacja ekspercka zrzeszająca czołowych dostawców rozwiązań outsourcingowych w Polsce. Instytut promuje outsourcing, w tym usługi BPO, jako najlepszą strategię zwiększania efektywności i rentowności.

Celem Fundacji jest wspieranie rozwoju rynku usług outsourcingowych oraz budowa efektywnych relacji biznesowych, zarówno poprzez promocję usług wśród ich obecnych i potencjalnych odbiorców, jak i tworzenie okazji do współpracy samych dostawców. Fundacja realizuje swoje cele w szczególności poprzez:

- wymianę doświadczeń oraz prezentowanie i promowanie najlepszych rozwiązań outsourcingowych zastosowanych w polskich i zagranicznych przedsiębiorstwach;
- zapewnienie dostępu do rzetelnej informacji i wiedzy ekspertów w zakresie szeroko rozumianego outsourcingu;
- organizację warsztatów i seminariów, a także innych form edukacji;
- inicjowanie i przeprowadzanie badań dotyczących outsourcingu;
- przygotowanie publikacji;
- udział w wydarzeniach promujących outsourcing;
- budowanie relacji interpersonalnych pomiędzy grupami podmiotów zainteresowanych outsourcingiem;
- propagowanie postaw i wartości etycznego biznesu.

Partnerami aktywności podejmowanych przez Instytut są: instytucje gospodarcze i biznesowe, odbiorcy usług, instytucje i media. Instytut jest jedną z wiodących opiniotwórczych organizacji biznesowych w Polsce.

W powołanie Fundacji zaangażowały się firmy takie jak: ADP, ArchiDoc, Baker & McKenzie Gruszczyński i Wspólnicy, Target BPO i Web Inn oraz eksperci zewnętrzni: Ewa Banachowicz i Paweł Farfał.

W 2011 roku do Instytutu dołączyły firmy: Infosys BPO, InOne, Holicon i CWS-boco. Członkowie Instytutu wspierają działalność Fundacji swoją wiedzą, osobistym zaangażowaniem, know-how i doświadczeniem firm, które reprezentują.

Partnerzy merytoryczni „Przeglądu Outsourcingowego”:





Instytut Outsourcingu

WIEDZA
WYMIANA DOŚWIADCZEŃ
NAJLEPSZE PRAKTYKI



www.instytut-outsourcingu.pl

Eksperci rynku outsourcingu

Instytut Outsourcingu
biuro@instytut-outsourcingu.pl
tel. 508 166 331