

OUTSOURCING 2015/2016

JAKOŚĆ USŁUG I PARTNERSKIE RELACJE



Polska staje się zapleczem usługowym dla krajów Europy Zachodniej

Rynek usług dla biznesu niezmiennie od kilku lat rośnie. Outsourcing procesów jest jego sporą częścią i tę część czeka rewolucja, będąca wynikiem dynamicznych zmian w technologiach informatycznych. Zdaniem uczestników naszej debaty redakcyjnej, technologie wymuszą konsolidację rozproszonej branży – znikną małe i słabe ekonomicznie firmy, których nie będzie stać na nowoczesne i drogie narzędzia usprawniające ich pracę i pracę ich klientów; a te, które zostaną, wyśrubują standaryzację, automatyzację i efektywność do maksimum (więcej: *Sukces współpracy budują dobre relacje i otwarta wymiana informacji*). W efekcie wiele stanowisk najzwyczajniej zniknie, tak jak znikną niektóre zawody. Według Gartnera, firmy analityczno-doradczej specjalizującej się w zagadnieniach strategicznego wykorzystania technologii oraz zarządzania nimi, do roku 2018 w wyniku cyfryzacji procesów zatrudnienie tylko w sektorze BPO będzie mniejsze o 50% niż obecnie (więcej: *10 trendów w obszarze procesów biznesowych*). Poza tym większe firmy będą miały mocniejszą pozycję negocjacyjną z klientami; już dziś te największe swoich szans szukają na zagranicznych rynkach, szczególnie europejskich. Obecnie nasz kraj obsługuje 70 firm z listy *Fortune Global 500*, powoli staje się też centrum nearshoringu dla Europy Zachodniej. Do zaferowania ma wiele – poza dogodnymi lokalizacjami firm partnerskich, gęstą siecią połączeń komunikacyjnych i teleinformatycznych, podobną kulturą biznesową – doskonale wykształconą kadrę z poszukiwanymi kompetencjami (więcej: *Rynek usług dla biznesu nieprzerwanie rośnie*).

Dzięki technologiom i wysokim kompetencjom dostawcy usług starają się aktywnie rozwijać ofertę, aby zadowolić klientów. Szukają kolejnych obszarów czy okazji do rozwoju i wzrostu ich biznesu. Jak pokazują badania ICAN Research, branżowi liderzy już proponują usługę nowej generacji, co w uproszeniu polega na przejmowaniu całych procesów i doradztwie (więcej: *Usługi nowej generacji*). Niestety, klienci podchodzą do tych propozycji bardzo ostrożnie, bo nie do końca ufają outsourcingom. Boją się szerzej udostępniać dane i prowadzą negocjacje zakupowe w starym stylu. Tymczasem właśnie proces zakupu-sprzedaży trzeba zbudować od nowa – twierdzą dostawcy. Musi on uwzględniać szerszy przepływ informacji, prowadzenie wstępnych audytów, zastąpienie prezentacji oferty warsztatami przedofertowymi i ofertowymi – to da pewnoś, że korzyści klientów będą nieporównanie większe.



LIDIA ZAKRZEWSKA
redaktor „Harvard Business Review Polska”

OUTSOURCING 2015/2016

JAKOŚĆ USŁUG I PARTNERSKIE RELACJE

4

Usługi nowej generacji

> MICHAŁ ANDREJCZUK, MARIUSZ SMOLIŃSKI,
LIDIA ZAKRZEWSKA

Zgodnie z badaniem ICAN Research HBRP, outsourcing procesów biznesowych znajduje się w fazie przemian. Część firm pracuje jeszcze w tradycyjny sposób, realizując w imieniu klienta konkretne zadania, natomiast liderzy proponują usługę nowej generacji, która polega na przejmowaniu całych procesów i doradztwie. Wspomagają się przy tym innowacyjnymi narzędziami technologicznymi, dystansując słabszą konkurencję.

16

Potrzebna zmiana jakości współpracy

> DEBATA REDAKCYJNA

Goście HBRP zastanawiali się w trakcie dyskusji, co buduje wartość nowej oferty w oczach klientów; jak dostawcy usług zamierzają odpowiedzieć na kształtującą się potrzebę oddawania coraz to innych zadań parterom zewnętrznym; jak można zaradzić problemom komunikacyjnym. Na koniec pokusili się o zaprojektowanie idealnego modelu współpracy.

26

Biznes utopiony w papierach i paragrafach

> WYWIAD Z PREZESEM GRANT THORNTON,
TOMASZEM WRÓBLEWSKIM

Działy wspomagające, według rozmówcy, zawsze generują dodatkowe problemy, koszty, zabierają czas. Jeśli można go poświęcić na kluczowe obszary, na kontakty z klientem, na myślenie o rozwoju podstawowego produktu – warto to zrobić. Tak pracuje świat i ten trend w globalnej gospodarce jest bardzo silny, niestety, nasz kraj mocno od niego odbiega.

22

10 trendów w obszarze outsourcingu procesów biznesowych

> RAPORT „BUSINESS PROCESS OUTSOURCING: A GLOBAL STRATEGIC BUSINESS REPORT”

Global Industry Analysts, amerykańska firma, która od lat opracowuje bardzo dokładne analizy branżowe i trafnie prognozuje kierunki rozwoju w dłuższym okresie, zbadała perspektywy outsourcingu procesów biznesowych. Wytypowała 10 trendów; okazało się, że Polska w części za nimi podąża.



30

Innowacyjność i efektywność, które służą klientom

> EDWARD NIEBOJ

Nowe technologie przebojem wchodzą do outsourcingu. Najlepsi dostawcy usług niemal w całości opierają biznes na innowacyjnych rozwiązaniach technologicznych. W efekcie poprawia się efektywność procesów, spadają koszty jednostkowe i rosną zyski firm.

34

Wspólna droga firm Kazar i Grant Thornton

> JACEK KOWALCZYK

Współpraca klienta z dostawcą usługi rzadko przebiega modelowo. Najważniejsze, aby strony potrafiły poradzić sobie z kłopotami. Przypadek Kazara pokazuje, że można to zrobić bez uszczerbku dla relacji.

38

Rynek usług dla biznesu nieprzerwanie rośnie

> LIDIA ZAKRZEWSKA

W polskich centrach doskonałości procesów biznesowych powstają wzory postępowania oraz schematy obsługi procesów, które następnie są wdrażane we wszystkich oddziałach globalnych firm, które u nas zainwestowały. Poza tym polscy outsourcingerzy sprzedają swoje kompetencje coraz dalej za granicą, ponieważ tam upatrują szans na zwiększenie dynamiki przychodów.

42

Rośnie znaczenie Bydgoszczy

> ALEKSANDER KRAKOWSKI

Autorzy rankingu „Doing Business in Poland 2015”, typując najbardziej rozpoznawalne polskie miasta pod kątem łatwości prowadzenia biznesu, docenili Bydgoszcz, ustawiając ją na pierwszym miejscu. Wysokie noty przyznali przede wszystkim za sprawność obsługi inwestorów, bardzo ważną w przypadku branży usług biznesowych.

46

Przewaga dzięki zewnętrznym kompetencjom

> DANIEL ARAK

Dostrzegalny już kilka lat temu trend „używamy, a nie posiadamy” śmiało wkroczył do działu HR. Outsourcing kompetencji jest tańszy, efektywniejszy, szczególnie kiedy sytuacja na rynku pracy nie sprzyja pracodawcom. A od długiego czasu nie sprzyja w branży IT – brakuje specjalistów, a jeśli już są, koszt ich pracy jest bardzo wysoki, dlatego przedsiębiorcy chętnie po niego sięgają.

44

Algorytmy sztucznej inteligencji w usługach księgowych

> WERONIKA PODHORECKA

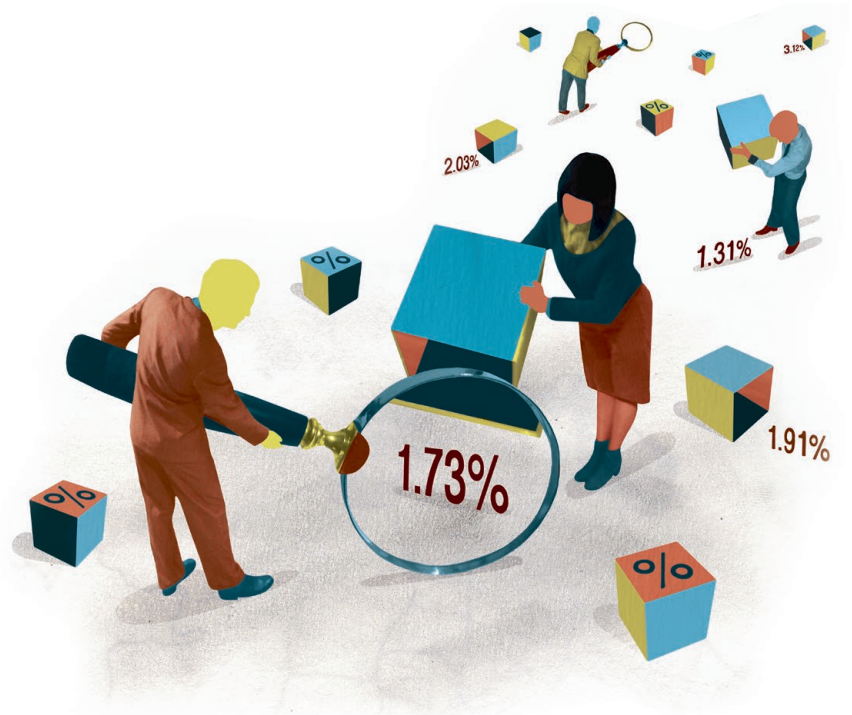
Pod nazwą *Knowledge Work Automation* kryje się zastosowanie sztucznej inteligencji do automatyzacji zadań wykonywanych przez pracowników umysłowych. To system, który kryje w sobie olbrzymi potencjał, a dobrze zagospodarowany może być dla dostawcy odpowiednich usług źródłem przewagi konkurencyjnej.

48

Zarządzanie drukiem biurowym

> WERONIKA PODHORECKA

W polskich realiach podstawowym błędem popełnianym przez wiele firm jest przekonanie, że są w stanie wszystko zrobić same, co uniemożliwia rozpoznanie kluczowych obszarów wpływających na ograniczenie efektywności. Takim błędem jest samodzielne zarządzanie dokumentami biurowymi. Zlecenie tej usługi specjalistycznej firmie daje duże korzyści.





USŁUGI nowej generacji

Branża outsourcingowa znajduje się w fazie głębokich przemian, przechodząc od typowego zadaniowego podejścia w realizacji usługi do roli zaufanego doradcy. Wykorzystanie wiedzy i doświadczenia dostawcy wymaga jednak nowego podejścia do współpracy, większej otwartości i zaufania klientów.

MICHAŁ ANDREJCZUK, MARIUSZ SMOLIŃSKI, LIDIA ZAKRZEWSKA



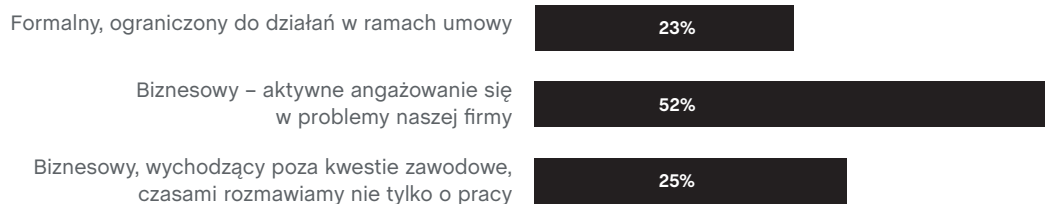
Zlecenie mniej ważnych zadań, z punktu widzenia organizacji, zewnętrznym wykonawcom staje się coraz powszechniejszą praktyką, dlatego zespół badawczy HBRP ICAN Research postanowił sprawdzić jakość współpracy i relacje między partnerami oraz potencjał samej branży. Główny wniosek, jaki zarysował się po przebadaniu 371 firm korzystających z outsourcingu oraz przeprowadzeniu 16 wywiadów jakościowych, brzmi następująco: outsourcing zmienia swoje oblicze, przekształcając model współpracy z czysto zadaniowego wykonywania zleconych prac w doradztwo funkcjonalne, przy czym 80% respondentów preferuje partnerów, którzy patrzą na ich biznes bardziej holistycznie. Ten trend jest widoczny zarówno w firmach, które dostawców usług biznesowych wybierały na poziomie globalnym, jak i tych, które decydują o wyborze na poziomie lokalnym; tu zdecydowanie wyróżniają się przedsiębiorstwa, które zatrudniają do 50 pracowników. W ponad 90% przypadków oczekują one szerokich relacji biznesowych z outsourcerem, co oznacza wsparcie doradcze na każdym etapie współpracy, zaczynając od procesu sprzedażowego, przez wdronienie, po bieżącą współpracę (zobacz ramkę *Najbardziej preferowany poziom relacji*).

Apetyt na outsourcing rośnie

Analizując jakość współpracy i relacje między partnerami, autorzy badania postanowili dokładniej przyjrzeć się kilku zagadnieniom – potencjałowi outsourcingu, możliwościom zwiększenia korzyści ze współpracy z zewnętrzną dostawcą oraz działaniom branży ukierunkowanym na podnoszenie wartości usługi. W wywiadach eksperckich, zarówno z klientami (osobami odpowiedzialnymi za wybór dostawcy), jak i przedstawicielami firm dostarczających usługi, pytali o outsourcing różnych funkcji, procesów i dziedzin: kadr i płac, księgowości, logistyki, IT, floty, pracowników, druku, sprzątnia, ochrony, archiwizacji dokumentów i innych. Hipotezy badawcze następnie zweryfikowali w badaniu ilościowym. W tym celu przeprowadzili ankietę wśród przedsiębiorstw różnej wielkości i z różnych branż.

Wyniki szczegółowe pokazują, że apetyt na outsourcing wśród przedsiębiorców rośnie – 50% badanych firm przewiduje rozszerzenie funkcji biznesowych przekazywanych dostawcom różnych usług, przy czym te, które zatrudniają do 50 pracowników,

Najbardziej preferowany poziom relacji



o takich planach mówią częściej (60% małych przedsiębiorstw vs. 50% ogółu). Patrząc na sektory, firmy handlowe i usługowe są bardziej zainteresowane zwiększeniem zakresu wykorzystywania outsourcingu w swojej działalności niż produkcyjne (zobacz ramkę *Czy firma zamierza zwiększyć korzystanie z outsourcingu?*).

Większe otwarcie na korzystanie z usług zewnętrznych branża zawdzięcza głównie kryzysowi w gospodarce – zmusił on przedsiębiorców do poszukiwania nowych sposobów optymalizowania biznesu. Drugą przyczyną jest trend związany z rozwojem firm poprzez fuzje i przejęcia, wymuszający konsolidację funkcji rozproszonych w wielu miejscach. Proces konsolidacji odbywa się poprzez budowanie centrów usług wspólnych, bardzo często zleczanych zewnętrznym dostawcom. W efekcie outsourcing doskonale wpisuje się w plany zarządów, które na czołowym miejscu ustawiły efektywność i elastyczność biznesu, koncentrując uwagę na wspieraniu wszystkich obszarów, które poprawiają działalność podstawową i uwalniają wewnętrzną siłę organizacji. Dobrym przykładem jest firma ALDO, która w celu szybkiego uruchomienia działalności w ciągu 6 miesięcy wyoutsourcowała kadry, księgowość, finanse, logistykę oraz IT, nie ponosząc wysokich kosztów inwestycyjnych i koncentrując się na rozwoju biznesu przy zapewnieniu wysokiej jakości wsparcia back-office i minimalnym zatrudnieniu w administracji.

Rodzi się nowy model współpracy

Korzyści, które respondenci czerpią z outsourcingu, zaczynają się od optymalizacji kosztowej (64% firm zadowolonych z tego obszaru), a kończą na dostępie do fachowej wiedzy (71% firm dobrze ocenia dostawcę w tym zakresie), dlatego przedsiębiorcy wpisują współpracę z dostawcami usług w strategię zarządzania firm i rozwój biznesu (51% wskazań). W praktyce oznacza to, że aktywnie szukają kolejnych obszarów, aby przekazać je na zewnątrz (41% firm wprost deklaruje takie zachowania), jak na przykład administracja w Grupie Agora, która oddała dostawcom już około 80% dotychczasowych procesów i zastanawia się nad następnymi.

W opinii badanych, branża szybko odpowiada na rosnące potrzeby klientów, udoskonalając swoją ofertę (potwierdza 60% respondentów). Przydaje się tu umiejętność współpracy, która pozwala dostawcom standaryzować i upraszczać procesy, opierając je na posiadanych zasobach, technologii i doświadczeniu. W przypadku, kiedy nie ma już możliwości, aby sprostać oczekiwaniom klientów, łączą się w pewną formę konsorcjów, podzlecając sobie usługi. W walce o klienta dogadują się nawet konkurujące ze sobą bezpośrednio firmy.

ILUSTRACJA: PW ILLUSTRATION / GETTY IMAGES



MARCIN TKACZYK, dyrektor administracji w Agorze

Dziennie Agora przyjmuje i wysyła duży wolumen różnego rodzaju korespondencji, dlatego obsługująca nas firma po analizie opłacalności uruchomiła w naszym budynku, w ramach kontraktu, swój punkt obsługi. Tu spływają wszystkie przesyłki, które przychodzą do nas z zewnątrz (także od kurierów z konkurencyjnych firm), jak również przesyłki kurierskie, które wychodzą od nas.

Cała poczta odbierana z zewnątrz przez punkt kurierski jest rejestrowana w systemie e-kancelaria, a adresaci otrzymują automatyczne powiadomienie mailowe. Odbiór odbywa się za pomocą identyfikatorów pracowniczych, co również jest automatycznie zapisywane w odpowiedniej aplikacji. Proces jest prosty, bezpieczny, nie ma możliwości, aby coś zginęło albo trafiło do rąk innej osoby. Recepcja, która do tej pory odpowiadała za przyjmowanie korespondencji, przestała być miejscem, gdzie leżą sterty pudeł i listów.



JACEK OSTROWSKI, członek zarządu, Fundacja Fundusz Współpracy

Przyczyną myślenia o outsourcingu - oprócz redukcji kosztów, które są namacalne i banalne, jest odpowiedź na pytanie o cel naszego działania. Fundacja nie została powołana do obrabiania kosztów płac, kadr czy administrowania infrastrukturą IT. Każdy powinien robić to, w czym się wyspecjalizował i w czym jest na prawdę dobry, resztę oddając fachowcom w swoich dziedzinach. Taki proces myślowy sprawił, że pierwsze decyzje o wyoutsourcingowaniu poszczególnych procesów podjęliśmy ponad 5 lat temu. Sukcesywnie wyprowadzaliśmy na zewnątrz wszystkie funkcje pomocnicze wobec podstawowej działalności, zaczynając od prostych usług sprzątania, a kończąc na kluczowym procesie obsługi księgowej. Dzięki temu mamy w tych obszarach wysoką efektywność i elastyczność oraz zdecydowanie niższe koszty i możemy się koncentrować wyłącznie na rozwoju i skuteczności w obszarach merytorycznej działalności.

Outsourcing wkracza w ten etap jednak dość nieśmiało, napotykając bariery zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Zdaniem przedstawicieli branży, żeby efektywniej wykorzystać zgromadzony potencjał i zaproponować usługę w nowym modelu, potrzebna jest większa otwartość klientów, taka, która pozwoli uwolnić kreatywność firm outsourcingowych, umożliwi inne spojrzenie na usługę i dzielenie się z klientami najlepszymi praktykami. Perspektywa odbiorców wydaje się być podobna – wsparcie konsultacyjne przy weryfikacji procesów w trakcie wdrożenia, proaktywność, wychodzenie z inicjatywą odnośnie zmian i ulepszeń usługi oraz innowacyjność proponowanych rozwiązań są obszarami, które ich zdaniem powinny być w polu widzenia outsourcingu.

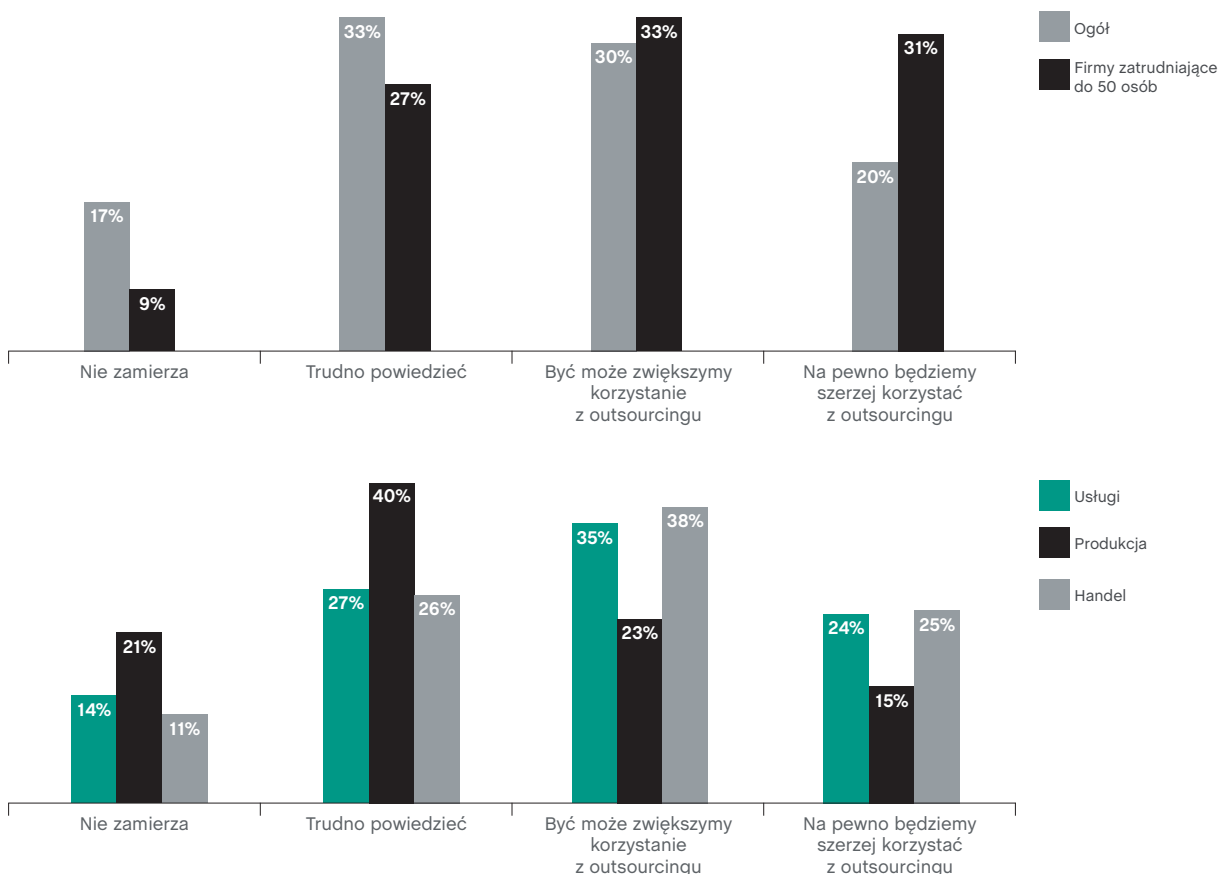
Jak widać, zmiana postawy jest potrzebna po obu stronach; wymaga innego podejścia do procesu zakupu-sprzedaży oraz wdrażania usługi tak, aby satysfakcję z wyników współpracy odczuwali wszyscy. Połączone zespoły muszą więc przeanalizować procesy i cały biznes klientów oraz w tym kontekście możliwości dostawców.

40% badanych firm, poszukując aktywnie nowych obszarów, które można byłoby powierzyć zewnętrznemu dostawcy, ma świadomość, że poprawna analiza opłacalności outsourcingu to duże wyzwanie (60% wskazań). Outsourcerzy z kolei narzekają na rosnącą presję kosztową, którą muszą brać pod uwagę przy negocjowaniu kontraktów, tym bardziej że konkurencja jest coraz silniejsza i klienci mogą przebierać w ofertach. Właśnie silna konkurencja zmusza dostawców usług do coraz większej profesjonalizacji, do oferowania dodatkowej wartości w postaci doradztwa. Efektem ich działań są większe oszczędności u klienta i wdrażanie we własnych firmach rozwiązań informatycznych, które automatyzują procesy i dokładniej monitorują koszty. Dzięki splotowi takich okoliczności tworzą się nowe modele współpracy, oparte na obustronnym obniżaniu kosztów całych procesów, a nie koncentrowaniu się tylko na jednostkowej cenie usługi. Ponad 40% firm, które pracują w takim modelu, dostrzega zalety takiego partnerstwa, twierdząc, że uzyskują w ten sposób większą siłę konkurencyjną na rynku (zobacz ramkę *Korzyści z nowego modelu współpracy*).

Szacowanie kosztów jest trudne

Optymalizacja kosztowa to fundament, na którym outsourcing się rozwinął. Wyniki badania pokazują, że oszczędności pozyskane ze współpracy z partnerem są zdecydowanie większe w przypadku mniejszych firm, gdzie zasoby nie były wykorzystywane racjonalnie, struktury rozrośnięte, a procedury nadmiernie rozbudowane. Tu obniżki wydatków mogą

Czy firma zamierza zwiększyć korzystanie z outsourcingu?

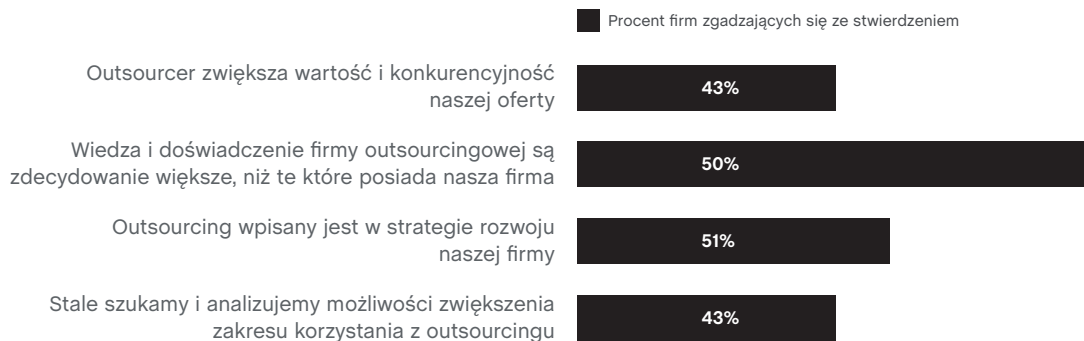


ŹRÓDŁO: ICAN Research

sięgać nawet do kilkudziesięciu procent. W przypadku dużych organizacji skala jest zdecydowanie niższa i trudniej wypracować każdy procent. Badani potwierdzają, że kilkadziesiąt procent udaje się wygenerować tylko w IT, w innych obszarach sukcesem jest uzyskanie kilkunastu czy nawet kilku procent. Szczególnie trudno o oszczędności w branży finansowej, gdzie brak możliwości odliczenia podatku VAT podraża usługę outsourcingera. W takiej sytuacji kluczowe wydaje się być dokładne sprawdzenie, czy outsourcing naprawdę danej firmie się opłaca, żeby po czasie nie dochodziło do przypadków przywracania własnych zasobów, które wcześniej trafiły do rąk dostawcy.

Szacowanie opłacalności outsourcingu jest jednak dużym wyzwaniem. Ma z tym problem ponad 60% zbadanych firm. Co zatem należy zrobić? Pierwszy etap polega na umiejętnym wskazaniu wszystkich działów bezpośrednio i pośrednio zaangażowanych

Korzyści z nowego modelu współpracy



ŹRÓDŁO: ICAN Research

i wspierających zlecany na zewnątrz proces. Następnie każdy musi umieć określić swoją pracę w ramach procesu i wyliczyć koszt ludzi, infrastruktury oraz inne w nim występujące. Do tego dochodzi kwestia szacowania kosztów przyszłych, wymagających uwzględnienia potrzeb związanych z rozwojem firmy. Jeszcze trudniej ocenić wpływ zmian rynkowych na kształtowanie się tych potrzeb i określenie obszarów ryzyka operacyjnego. Można, co prawda, opierać się na kosztach historycznych, ale to nie wystarczy; badani podkreślali, że pułapek w takim podejściu jest wiele. Poza tym nie da się przewidzieć wszystkich wydatków, na przykład kosztów integracji systemów informatycznych.

Skoro szacowanie opłacalności outsourcingu jest trudne, badane firmy monitorują koszty w trakcie trwania umowy. W ten sposób mogą uwzględniać pojawiające się na bieżąco inne wydatki, które powstają na skutek nieprzewidzianych sytuacji; ich zestawienie z ceną usługi pokazuje, czy współpraca nadal się opłaca. Kolejnym wyzwaniem jest model płatności, gdzie operuje się kosztem jednostkowym, a ten z kolei uzależniony jest od wielkości zlecenia, liczby zamawianych jednostek. Klienci zazwyczaj nie są w stanie precyzyjnie określić tego parametru, kiedy dotyczy on przyszłości. Ryzyko jest najczęściej dzielone. Branża wychodzi z nowymi pomysłami, a umowy są renegocjowane nawet co kwartał. Tak daleko posunięta elastyczność pozwala klientom dostosować koszty do usługi.

W szacowaniu opłacalności outsourcingu ważna jest również ocena wartości usług dodanych, co w wielu przypadkach bywa piekielnie trudne. Nie sposób bowiem rzetelnie wycenić wartości konsultingu; tego, że firma outsourcingowa sprawdza, monitoruje przepisy, podpowiada rozwiązania bazujące na najlepszych praktykach, a w sytuacjach kryzysowych szybko znajduje rozwiązanie problemu. Badani wskazywali 5 obszarów, gdzie w różny sposób dostawcy rozwijają pomysły zwiększające atrakcyjność sprzedawanych usług:

- zlecenie prostych usług coraz częściej wiąże się z rozszerzeniem zakresu obowiązku outsourcingera, np. sprzątnięcie łączy się z drobnymi naprawami, a ochronę z recepcją;
- w obszarze administracji wartość dodana powstaje przede wszystkim dzięki systemom informatycznym, które pozwalają na lepszą kontrolę kosztów przez

automatyczne przypisywanie ich do miejsc powstawania (MPK); przykładem może być monitoring przejazdów prywatnych i służbowych dzięki rozwiązaniom GPS bądź platformy IT umożliwiające przypisywanie kosztów druku czy zamówień artykułów biurowych do konkretnych działów, nawet osób;

- w kadrach i płacach rozwijane są działania wspierające, np. w handlu systemy rozliczania czasu pracy; w outsourcingu pracowniczym odchodzi się od zwykłego wynajmowania pracowników, idąc w kierunku zlecenia realizacji całych procesów; w rachunkowości rozwijane są coraz bardziej zaawansowane systemy informatyczne wspierające analitykę finansową; outsourcing teleinformatyczny to dziedzina, w której według respondentów można najwięcej zaoszczędzić – z jednej strony usługa rozwija się w kierunku outsourcingu sprzętu, zwiększania mocy obliczeniowych, backupu, co daje możliwość elastycznego zwiększania zasobów i dostęp do najnowszych rozwiązań sprzętowych bez ponoszenia ogromnych kosztów, z drugiej strony jest to outsourcing wąsko specjalistycznych kompetencji, gdzie firmie nie opłaca się zatrudniać wysokiej klasy, drogich specjalistów do bardziej zaawansowanych projektów;

IRENEUSZ MAJ, dyrektor IT CRH Heavyside Poland, Polska Grupa Materiałów Budowlanych

Kończymy wdrażanie projektu outsourcingowego IT na poziomie europejskim, więc jesteśmy w okresie przejściowym, kiedy jeszcze cały proces nie do końca działa tak jak powinien. Jednak już dziś mogę stwierdzić, że kluczem do osiągnięcia sukcesu tego projektu była szeroko rozumiana komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna.

Jeśli chodzi o komunikację wewnętrzną, to podzieliliśmy ją na elementy adresowane do różnych grup odbiorców – odrębnie do zarządów spółek i osób decyzyjnych, odrębnie do standardowych użytkowników systemów IT. Uznaliśmy, że niezwykle istotne jest przekazanie kompletnych informacji na temat zakresu projektu, elementów, które pozostaną pod opieką naszych lokalnych zespołów IT, a które będą w gestii partnera. Zawsze konieczne jest również precyzyjne określenie odpowiedzialności poszczególnych członków naszego zespołu, przedstawienie etapów wdrożenia, kryteriów sukcesu oraz – co bardzo ważne – budowanie dobrego wizerunku drugiej firmy wśród użytkowników oraz w naszym zespole. Jeżeli przedstawimy partnera w złym świetle, nie ma wówczas szans, aby przyszła współpraca układała się dobrze.

Komunikacja zewnętrzna powinna natomiast zacząć się od dobrego poznania ludzi, z którymi będziemy współpracować. Ponieważ nasza Grupa zdecydowała o wyborze firm Fujitsu i Xeroxa, odbyliśmy serię spotkań z pracownikami obu firm na różnych szczeblach. Część z nich miała charakter formalny, część nie.





- obszarami, które są „odkrywane” przez outsourcerów w odpowiedzi na potrzeby rynku, są działania będące częścią funkcji biznesowych, np.: transport i liczenie gotówki w bankach, sprzedaż przez telefon (call center) czy obsługa odszkodowań w ubezpieczeniach.

Dostawcy tworzą dodatkową wartość

Prosta optymalizacja szybko się skończyła, dlatego branża do pracy zaprzęła technologię. To ona jest obecnie źródłem wielu korzyści klientów:

- samo dostarczenie systemu IT do zarządzania konkretnymi działaniami w ramach oferty jest ważną korzyścią, tym bardziej że takie systemy są drogie; udostępnienie ich przez dostawcę bywa ważnym argumentem przetargowym, choć badania twierdzą, że oferowanie rozwiązań informatycznych w ramach współpracy jest już standardem;
- rozwój informatyzacji w kierunku większej automatyzacji procesów sprawił, że realizacja określonych zadań, na przykład przypisywanie kosztów zakupu materiałów biurowych do poszczególnych działów, pozwoliła znowu na oszczędności; automatyzacja czynności podniosła również ich jakość – obniżyła liczbę błędów, np. w logistyce, oraz zwiększyła łatwość dostępu do danych, np. w finansach;
- do obniżenia wydatków w walnie przyczyniają się też aplikacje monitorujące procesy; na przykład firmy flotowe wdrażają usługi GPS, kontrolując podróże prywatne i służbowe, a oprogramowanie firm specjalizujących się w outsourcingu drukarek pozwala trzymać w ryzach koszty na poziomie działów.

Systemy IT wspierające usługę outsourcingową bywają niekiedy jednak barierą w nawiązaniu współpracy, ponieważ integracja i związane z nią koszty mogą być zbyt wysokie. Niektóre firmy rezygnowały ze zmiany dostawcy na bardziej atrakcyjnego właśnie ze względu cenę takiej operacji.

Technologiczny rozwój usługi w końcu wyczerpie swój potencjał, dlatego dostawcy już szukają kolejnych możliwości obniżania kosztów swoich i klientów. Usługa nowej generacji, do skorzystania z której zachęcają, polega na przejściu całych procesów, co wymaga od stron odejścia od rozmów o kosztach jednostkowych i przejścia do szacowania wszystkich czynności i potrzebnych do tego zasobów. Na przykład firmy nie chcą płacić za każdą zrekrutowaną osobę, ale oczekują najpierw weryfikacji potrzeb rekrutacyjnych, dostosowania do tego liczby i kompetencji ludzi, na końcu zaś samego naboru. Podejście procesowe pozwala im spojrzeć na możliwości optymalizacji kosztów z szerszej perspektywy, a wiedza i doświadczenie ułatwiają budowanie kompleksowych rozwiązań, które ostatecznie poprawiają wydajność. Nie są to jednak powszechne przypadki.

Zmiana i rozszerzenie oferty w takim właśnie kierunku napotyka szereg barier. Rynek nie jest jeszcze gotowy, aby ją w pełni konsumować; do rozwoju usługi outsourcingowej opartej na fachowym doradztwie muszą najpierw powstać odpowiednie warunki. Jak pokazały wyniki badania, zaakceptowanie jej w takiej postaci wymaga na wstępnym etapie weryfikacji podejścia do współpracy. Najpierw musi się jednak zmienić sam proces zakupu-sprzedaży. Dopiero stworzenie go od nowa przy założeniu, że klienci będą skłonni szerzej dzielić się informacjami, umożliwił dostawcom



Usługa nowej generacji napotyka bariery. Rynek nie jest jeszcze gotowy, aby ją w pełni konsumować. Najpierw musi się zmienić proces zakupu-sprzedaży.

przeprowadzenie wstępnych audytów oraz zgodzą się na zastąpienie prezentacji oferty warsztatami przedofertowymi i ofertowymi, może otworzyć drogę do dalszego rozwoju usługi w nowej odsłonie. Że warto ją upowszechnić, potwierdzali respondenci, którzy poddali się takim procesom; podkreślali, że dostawcy potrafili trafnie zdiagnozować potrzeby i zaproponować rozwiązania na miarę najlepszych praktyk.

Zaktywizować muszą się też sami dostawcy, bowiem w opinii klientów branża postrzegana jest jako bierna (25% wskazań) i mało innowacyjna (23% odpowiedzi), choć zgromadzona wiedza cały czas owocuje nowymi pomysłami. Stąd wnioszek, że wyższa jakość współpracy wymaga poprawy komunikacji między stronami.

Nabywcy oczekują zmiany modelu zarządzania usługą i komunikacją

Komunikacja klientów z dostawcami ma dwa wymiary. Jej celem jest z jednej strony zapewnienie satysfakcji z bieżącej obsługi, z drugiej – strategiczne podejście do wsparcia biznesu klienta. Badani podkreślali, że w obszarze bieżącej współpracy problemy pojawiają się rzadko; kiedy jednak wystąpią, z reguły dotyczą ważnych elementów, istotnych dla prawidłowej realizacji usługi. Dlatego od dostawcy oczekują przede wszystkim wysokich kompetencji i doświadczenia, umiejętności rozwiązywania problemów i radzenia sobie ze stresem, szybkości reakcji i dostępności pracowników, dotrzymywania terminów itd. Spora część dostawców spełnia te kryteria, ponieważ 66% badanych firm jest zadowolonych ze współpracy i twierdzi, że partner outsourcingowy nigdy nie zawodzi i mogą na nim polegać; 68% jest również zadowolonych ze wsparcia w sytuacjach kryzysowych. Nabywcy cenią sobie również mniej formalne kontakty, oczywiście pod warunkiem wysokiego poziomu komunikacji biznesowej. Zbudowanie takiej relacji oznacza umiejętność wychodzenia poza ramy zawodowe w akceptowalnych granicach i na poziomie oczekiwanym przez partnera. Według badanych, luźniejsze kontakty skracają szybkość kontaktu i zwiększają poziom zaangażowania oraz wsparcia w sytuacji, kiedy pojawia się potrzeba, budując też szybciej zaufanie.

Współpraca musi być jednak ujęta w ramy umowy. Podczas wywiadów rozmówcy wskazywali, że najważniejsze jest prawidłowe wypracowanie na samym początku dobrego modelu. Standardowe ustalenie zasad na podstawie ogólnie rozpoznanych potrzeb może nie wystarczyć. Ważne jest wspólne prześledzenie procesów, analiza możliwych zagrożeń, które mogą się pojawić u dostawcy i u klienta, szczególnie wynikających z niedotrzymania terminów, oraz wyznaczenie osób



ANNA MACIEJEWSKA,
General Manager,
ALDO Polska

Nasz firma w 95% sprowadza towar z Włoch, dlatego w logistyce interesuje nas rodzaj transportu, czas dostawy do magazynu i z magazynu do sklepów – słowem bezpieczeństwo dostaw. Kiedy szukaliśmy operatora logistycznego, byliśmy w trakcie zmiany właściciela, więc w naturalny sposób zwróciliśmy się do spółki, która nas dotychczas obsługiwała, znała wymagania. Okazało się, że outsourcer nie był w stanie przygotować dla nas oferty. Kontaktowaliśmy się z pięcioma różnymi osobami, kazano nam wypełniać ankiety, których zupełnie nie rozumiałam. Nie muszę przecież wiedzieć, co to jest składowanie wysokie, niskie, jakie rozmiary będą miały paczki. Nie przeszliśmy pierwszego etapu rozmów, bo pracowników krępowaliśmy nieczytelne dla zlecającego formularze. Później okazało się, że podobne doświadczenia do naszych mają inni przedsiębiorcy, nic więc dziwnego, że ten operator traci klientów.

dedykowanych do kontaktów. Ten etap powinien zakończyć się wypracowaniem, satysfakcjonującej obie strony, formy współpracy łącznie ze ścieżkami codziennej komunikacji i komunikacji alarmowej. Do tego celu można przygotować portale reklamacyjne, przez które partnerzy będą mogli omawiać na bieżąco wszystkie problemy, monitorować sposoby ich rozwiązywania oraz gromadzić wiedzę w tym obszarze.

Najlepszym modelem współpracy, w opinii badanych klientów, jest staff share, czyli stała obecność pracownika dostawcy w firmie partnera. Przy czym nie dotyczy to funkcji typowo administracyjnych (sprzątania, ochrony), ale przede wszystkim specjalistycznych: IT, księgowości, logistyki czy sprzedaży. Model staff share gwarantuje zarówno bieżący kontakt, jak i dostarcza pogłębionej wiedzy na temat potrzeb klienta. Przedstawiciel outsourcingera z jednej strony gruntownie poznaje jego biznes, potrzeby, a z drugiej ma bezpośredni dostęp do wiedzy i zasobów swojej firmy, co może przyspieszyć reakcję w nagłych przypadkach, a na co dzień umożliwia szersze wsparcie, generowanie dodatkowych korzyści z outsourcingu, lepszą optymalizację procesów itd. Wartością samą w sobie jest fakt, że klient może współuczestniczyć w rekrutacji takich osób, zyskując w ten sposób poczucie, iż buduje w pewnym sensie część własnego zespołu. W opinii respondentów poważnym problemem może być jednak zmiana opiekuna klienta. Fluktuacja pracowników po stronie dostawcy



WITOLD ZIELIŃSKI, wiceprezes zarządu, dyrektor finansowy Citi Handlowy Bank Handlowy

Outsourcing bankowy jest regulowany prawem bankowym, które określa czynności bankowe, jakie mogą być przekazane do realizacji przez podmioty zewnętrzne, oraz przypadki, w których konieczne jest uzyskanie zgody regulatora, jak np. outsourcing czynności bankowych poza Europejski Obszar Gospodarczy.

Bank ma większą swobodę w przypadku procesów nieregulowanych przez prawo bankowe, z którymi wiąże się mniejsze ryzyko – korzystamy np. z: zewnętrznych dostawców usług transportowych, ochrony, usług HR, szkoleniowych czy administracyjnych. Zanim podejmiemy decyzję odnośnie wyoutsourcingowania procesu, analizujemy ryzyko związane z przekazaniem go na zewnątrz oraz badamy potencjalne korzyści, m.in. sprawdzamy, czy koszt zlecenia procesu jest równy, niższy lub wyższy od kosztów własnych. Powierzamy czynności podmiotom trzecim, kiedy jest to uzasadnione ekonomicznie i nie wpływa niekorzystnie na prowadzenie działalności. Istotne są kwestie bezpieczeństwa, ponieważ to bank jest za wszystko odpowiedzialny i nie może tej odpowiedzialności przenieść na dostawców.

destabilizuje współpracę, a brak procedur przekazywania wiedzy wymaga szybkiej reakcji i wdrożenia systemowych rozwiązań.

Powierzając usługę zewnętrznemu dostawcy, ekspertowi w danej dziedzinie, respondenci zakładają, że będzie monitorował nowości rynkowe w swojej specjalizacji. Twierdzą też, że dynamika zmian rynkowych jest tak duża, iż wymaga elastycznego dostosowywania oferty do zmieniających się potrzeb odbiorców. Widzą więc konieczność cyklicznych spotkań o charakterze strategicznym przy udziale zaufanego doradcy, który czuwa nad procesem outsourcingowym, monitoruje nowości, regulacje i aktywnie włącza się w poszukiwanie nowych rozwiązań. Niestety, tu branża ma sporo do zrobienia. Okazuje się, że takie spotkania odbywają się rzadko, a ich jakość często odbiega od oczekiwań klientów. A czego klienci oczekują od kontaktów „na szczycie”? Zdaniem badanych, idealne spotkanie o strategicznym charakterze powinno obejmować podsumowanie bieżącej współpracy oraz analizę przyszłych wyzwań obu stron, dostarczać wiedzę rynkową, informacje o nowych trendach, rozwiązaniach i przepisach, budując poczucie troski o partnera. Efektem spotkania musi być plan działań i usprawnień.

Wybór dostawcy podzielony na etapy

Proces wyboru dostawcy trwa czasami bardzo długo, w przypadku niektórych badanych nawet rok. Rozpoczyna się wstępnym briefem, aby później, już w trakcie spotkań z dostawcami, doprecyzować wzajemne potrzeby i wymagania. Ważnym elementem budującym wartość edukacyjną są warsztaty i audyty. Dostarczają one pełniejszej informacji o możliwościach optymalizacji procesów.

Kolejnym etapem powinny być wizyty referencyjne u samego dostawcy oraz jego klientów. Te u dostawcy pokazują jego zaplecze – technologie, zasoby i procedury – co ułatwia wstępną ocenę jakości wytwarzanej usługi, podejścia do pracy i możliwości realizacyjnych dużych zleceń. Wizyty u innych nabywców są z kolei źródłem informacji o outsourcerze i jego profesjonalizmie, dostarczają też wiadomości na temat wdrożenia usługi oraz elementów współpracy szczególnie narażonych na błędy.

Z taką wiedzą zleceniodawca może przystąpić do wyboru ofert, sprawdzając je najpierw pod kątem określonych przez siebie kryteriów, np. systemów informatycznych, certyfikatów, zagranicznych biur, udokumentowanego doświadczenia. Do ścisłej czołówki dostają się z reguły ci dostawcy, którzy poza spełnieniem wyznaczonych kryteriów zaproponują najlepszą cenę, jakość i terminy. Ostateczny wybór podyktowany jest głównie poczuciem bezpieczeństwa i zaufania do outsourcera, które kształtuje się na wcześniejszych etapach, w trakcie rozmów i spotkań, kiedy outsourcer ma czas, aby zaprezentować się jako doświadczony specjalista w danej dziedzinie, dysponujący szerszą wiedzą niż klient, zaangażowany, elastyczny i otwarty na potrzeby nabywcy, a jednocześnie prowadzący stabilny biznes.



Outsourcing ma spory potencjał rozwoju i coraz silniej wpisuje się w funkcjonowanie przedsiębiorstw. Pomaga nie tylko optymalizować koszty, dzięki niemu organizacja może działać sprawniej i szybciej, mając wsparcie ze strony ekspertów dostawcy. Oferta rozszerzona o elementy konsultingu może dostarczyć jeszcze więcej wartości w każdym aspekcie: procesowym, technologicznym i zasobowym. ████████████████████

SUKCES WSPÓŁPRACY

budują dobre relacje i otwarta wymiana informacji

Presja na niskie marże, oczekiwanie proaktywności, wsparcia biznesu bez otwartego dzielenia się informacjami i problemami z dostawcami usług oraz spora nieufność – tak wygląda w praktyce rzeczywista współpraca wielu outsourcerów ze swoimi klientami. Czy można ją zmienić i jak to zrobić – rozmawiali o tym goście redakcji „Harvard Business Review Polska”, zaproszeni do debaty podsumowującej wyniki badania sektora outsourcingu przeprowadzonego przez zespół analityków ICAN Research.

W DEBACIE UDZIAŁ WZIĘLI:

Maciej Nuckowski, GDO Services Director,
Xerox Global Document Outsourcing

Monika Smulewicz, dyrektor zarządzająca,
partner, Grant Thornton

Rafał Strzelecki, prezes zarządu, Extor

DYSKUSJĘ MODEROWAŁ:

Mariusz Smoliński, dyrektor działu badań
„Harvard Business Review Polska”, ICAN Institute



> **Mariusz Smoliński:** Badanie, które przeprowadziliśmy wśród przedstawicieli firm outsourcingowych i ich klientów, pozwala nam postawić hipotezę, że branża przechodzi z pozycji dostawcy prostych usług na pozycję partnera biznesowego, który nie tylko przejmuje całe procesy wspomagające kluczowe funkcje w organizacjach klientów, ale też wspiera je wiedzą ekspercką oraz innowacyjnymi narzędziami. Oczekuje tego aż 80% respondentów. Jak państwo chcą dalej rozwijać swoją ofertę, aby wyjść naprzeciw tym oczekiwaniom; jak powinna wyglądać współpraca?

Maciej Nuckowski: To, co dla naszych klientów jest działalnością wspierającą ich podstawowy biznes, dla nas jest właśnie głównym obszarem biznesu. Klienci doskonalą swoje procesy, wiedzę czy kompetencje w kluczowych dziedzinach, my również, stąd w naturalny sposób zawsze będziemy wiedzieć dużo więcej na temat tych funkcji pobocznych w organizacjach, w których się specjalizujemy. Dlatego powinni nam zaufać i zdać się na nasze doświadczenie – często globalne – wiedzę, znajomość trendów i nowinek oraz efektywnych procesów wspomaganych najbardziej innowacyjnymi narzędziami technologicznymi.

Monika Smulewicz: W przypadku usług, które reprezentuję, outsourcing jest odpowiedzią m.in. na potrzeby klientów w kwestii znajomości aktualnej wiedzy prawno-podatkowej, za którą nie zawsze nadążają. Kilkanaście lat temu, kiedy zaczynałam pracę w tej branży, wyjaśniono mi istotę outsourcingu w taki sposób: „my nie doradzamy, my administrujemy”. Nie potrafiłam się utożsamiać z takim stanowiskiem, chciałam być partnerem, dzielić się swoim know-how. Administrowanie czynnościami nie było ani ekscytujące, ani intelektualnie rozwijające. Podążałam intuicyjnie swoją ścieżką i okazało się, że jest ona zbieżna z kierunkiem rozwoju usług całej branży – jesteśmy partnerami, doradzamy, podpowiadamy najlepsze, możliwe w konkretnej sytuacji, rozwiązania kadrowe czy podatkowe i ciągle rozwijamy własne kompetencje, doskonalimy się.

Rafał Strzelecki: Outsourcer może nie tylko spełnić oczekiwania klienta, może zdziałać nawet więcej, niż on oczekuje, jeśli pozwoli zrozumieć swoje cele i dostosować wewnętrzne procesy do efektywnego korzystania z usług zewnętrznej firmy. Efekty wykraczają poza obszar wydzielony na zewnątrz, obejmując główną działalność biznesową.

Za chwilę dojdzie do sporych zmian rynkowych, których klienci jeszcze się nie spodziewają, a my już je widzimy. Na przykład walka o specjalistyczne zasoby kadrowe w IT przeniesie się na inne obszary; będzie dotyczyć księgowych, specjalistów do spraw płac itd. Firmom trudniej będzie zatrudnić i utrzymać pracowników o odpowiednich kwalifikacjach, dostawcy usług staną się więc naturalnym ich partnerem. Tym ważniejsze jest zatem budowanie współpracy na partnerstwie i wzajemnym zrozumieniu, aby razem działać na rzecz osiągnięcia celów biznesowych.

> **Mariusz Smoliński:** Państwa klienci narzekają jednak na niską proaktywność dostawców usług, słabe wsparcie ich biznesu. Państwo z kolei twierdzą, że dysponują olbrzymim potencjałem. Z czego wynikają tak różne stanowiska? Jakie widzą państwo bariery w rozwoju usług na poziomie oczekiwanym przez partnerów, a jednocześnie zgodnie z państwa aspiracjami i kompetencjami?





MACIEJ NUCKOWSKI:

To, co dla naszych klientów jest działalnością wspierającą ich podstawowy biznes, dla nas jest głównym obszarem biznesu. Dlatego w swoich specjalizacjach więcej od nich wiemy i warto nam zaufać.

Maciej Nuckowski: Bariery są jakości współpracy i mała elastyczność. Klienci chcą bardzo ściśle określać jej ramy; boją się, że outsourcer może ich w jakiś sposób okpić. Dostawcy natomiast chcieliby mieć przewidywalne przychody. Niestety, żyjemy w turbulentnym otoczeniu gospodarczym i trudno określić, co może się zdarzyć za rok czy pięć lat, a przecież kontrakty outsourcingowe są zawierane na długie okresy. Obie strony powinny zatem szukać takich rozwiązań, które umożliwią zawieranie elastycznych umów.

Nasza firma proponuje klientom klauzulę dzielenia się potencjalnym zyskiem – jeżeli sami coś wymyślą albo powstanie nowe rozwiązanie technologiczne, nowy proces, bądź pojawią się innowacyjne narzędzia, które go zmieniają w takim stopniu, że powstaną duże oszczędności, wtedy proponujemy wdrożenie tego rozwiązania i podział korzyści w umówiony sposób. Taka klauzula załatwia dwie kwestie – po pierwsze, klient jest tak samo jak my zainteresowany, aby projekt był bardziej zyskowny; po drugie, współpraca staje się transparentna.

Monika Smulewicz: Sądzę, że troska o profesjonalizm, o zbudowanie i dostarczenie klientom najwyższych kompetencji zawodowych spowodowała, iż przykneśliśmy oczy na umiejętności miękkie. A bez nich trudno o dobrą współpracę, wzajemne zrozumienie potrzeb. Uważam, że ludzi można nauczyć zawodu, ale pewnych cech osobowości nie da się do końca zmienić; a przecież jakość relacji buduje zaufanie i współpracę. Tak więc jako branża mamy do odrobienia ważną lekcję – musimy wyszkolić kadry pod względem umiejętności społecznych. Drugą barierą, z którą ciągle się mierzymy, są nasze koszty. Dbając o ten aspekt u klienta, nie zapominajmy o sobie – powinniśmy wypracować procesy, zautomatyzować własne czynności, zlecając innym to, w czym nie jesteśmy ekspertami.

Rafał Strzelecki: Zarówno klientów, jak i nas, dostawców, czekają dwa wyzwania. Po pierwsze, musi nastąpić zmiana mentalności, ponieważ w Europie ciągle jesteśmy na etapie postrzegania outsourcingu jako metody obniżania kosztów. Dla porównania, klienci amerykańscy nie negocjują agresywnie ceny; akceptują marżę atrakcyjną dla dostawcy, oczekując w zamian zaangażowania i korzyści biznesowych. Firmy europejskie nie pojęły jeszcze, że taka strategia się opłaca. Ciągłe walczenie o jak najniższe ceny, zapominając, że są granice optymalizacji, poza którymi po prostu spada jakość albo nie osiąga się celów biznesowych. Drugim wyzwaniem są niekorzystne trendy na rynku pracy – wzrost popytu na specjalistów oraz wzrost kosztów ich pracy, przy gwałtownym rozwoju technologii informatycznych. McKinsey prognozuje, że w ciągu najbliższych 10 lat technologie wyeliminują z globalnego rynku pracy 110–140 mln etatów. Jaki to będzie miało wpływ na naszą branżę? Zostaną wysoko opłacani eksperci o najwyższych kwalifikacjach, których wcale nie jest tak wielu, a systemy nowej generacji, nazwane robotami księgowymi, przejmą rutynowe, powtarzalne zadania. Być może to technologia stanie się czynnikiem, który zwiększy atrakcyjność outsourcingu dla klientów, a także dla tych dostawców usług, którzy będą potrafili skorzystać z innowacyjnych narzędzi.

> **Mariusz Smoliński:** Jak w takim razie, z państwa perspektywy, powinni zmienić się klienci, aby mogli państwo uruchomić potencjał usług świadczonych na ich rzecz? Czego państwo oczekują od partnerów?

Jak powinni postępować, aby uzyskiwać większe korzyści ze współpracy z outsourcingami?

Maciej Nuckowski: Skoro zlecane są całe procesy na zewnątrz, a nie poszczególne zadania, powinien zmienić się sposób kupowania naszych usług. Nie zawsze najniższa cena oznacza największe oszczędności, dlatego nasi kontrahenci muszą zacząć patrzeć na zakup usług wielowymiarowo, uwzględniać kryteria oceny oferty, których nie da się wyliczyć za pomocą prostych wskaźników, takie jak długookresowa elastyczność, wizja, stabilność biznesu, doświadczenie. Poza tym współpraca polega na partnerstwie, a nie można tego osiągnąć bez przepływu informacji. Jak można przygotować dobrą, spersonalizowaną ofertę, kiedy klient ukrywa istotne fakty?

Monika Smulewicz: Duże znaczenie ma zrozumienie przez klientów zasady ekwiwalentności świadczeń. Jeżeli mamy sprzedać usługę taniej, musi być oczywiste, że będziemy na nią poświęcać mniej czasu i wykonywać przy użyciu tańszych zasobów. Inną sprawą jest wzajemny szacunek – często podkreślam, że usługa to nie „sługa”. Nasz rynek jest w tym sensie niedojrzały. Outsourcer nie służy klientom, tylko realizuje zadania na ich rzecz i w imię dobrze pojętego interesu obu stron, co powinno określać wzajemne relacje. Tymczasem zdarza się, że klient traktuje dostawcę po partnersku wtedy, kiedy wszystko przebiega bez zakłóceń; jeśli pojawią się przeszkody, występuje z pozycji siły. To nie do przyjęcia. Wzajemny szacunek jest podstawą udanej współpracy.

Rafał Strzelecki: Amerykanie mówią tak: „Jesteście najlepszym partnerem wtedy, kiedy pracujemy z wami jak z naszymi wewnętrznymi komórkami. Jesteście częścią naszego organizmu, proponujecie i dostarczacie nam różne rozwiązania. Chętnie za to zapłacimy, jeśli pomoże nam to osiągać cele i rozwijać biznes”. O to właśnie chodzi we wzajemnych relacjach. Zmiany obecnych praktyk powinny się zacząć już na etapie prowadzenia przetargu – powinien opierać się na specyfikacji celów do osiągnięcia, a cenę należy traktować jako jeden z wielu elementów. Prawidłowo wyceniony kontrakt musi być atrakcyjny dla obu stron. Dostawca usług posiadający rentowne kontrakty inwestuje w rozwój nowoczesnych systemów i wysokiej klasy specjalistów, na czym korzystają jego klienci.

> **Mariusz Smoliński:** Z badań wynika, że są dwa modele współpracy. Jeden – zamknięty – polega na przygotowaniu oferty „pudełkowej” bez wiedzy o faktycznych potrzebach odbiorcy i modyfikowaniu jej w miarę rozwoju sytuacji, drugi – otwarty – oparty na dzieleniu się informacjami, budowaniu wartości dodanej. Co traci klient, wybierając pierwszy?

Michał Nuckowski: „Pudełkowa” oferta jest wyborem „dostawcy”, a nie „partnera”; nie pozwala na optymalny dobór rozwiązania, narzędzi czy zasobów ludzkich. Zdarza się, że po pewnym czasie jedna ze stron odkrywa, iż albo świadczona usługa nie odpowiada jej oczekiwaniom, albo nie przynosi założonych efektów finansowych. Modyfikacje w trakcie trwania kontraktu są dużo droższe albo wręcz niemożliwe, jeśli nie chcemy zaczynać wszystkiego od początku. Najlepsze firmy outsourcingowe szczerą się unikalnymi, innowacyjnymi rozwiązaniami.



MONIKA SMULEWICZ:

Idealna współpraca powinna być otwarta na przepływ informacji, oparta na dobrych relacjach i szacunku. Kiedy te trzy elementy wystąpią, z resztą sobie poradzimy.



RAFAŁ STRZELECKI:

Outsourcer może nie tylko spełnić oczekiwania klienta, może działać nawet więcej, niż on oczekuje, pod warunkiem że dokładnie określi swoje cele biznesowe. Wtedy efekty wykrócą poza obszar wydzielony na zewnątrz.

Kiedy muszą dopasować się do sztywnego, „za ciasnego” szablonu, nie są w stanie wykazać swojej przewagi w całościowym ujęciu.

Rafał Strzelecki: Klient traci konsulting, trudno bowiem doradzać w ciemno. Dzięki konsultingowi może mieć dodatkowe korzyści z outsourcingu. Nie udostępniając nam informacji o procesach, celach i czasami problemach, pozbawia się najbardziej wartościowej części współpracy z dostawcą. Na przykład my zaczynamy rozmowę z klientem od pytania o cele; chcemy wiedzieć, co chce uzyskać, gdzie dostrzega problemy. Kiedy rozumiemy cele, możemy pomóc je osiągnąć i wskazać inne korzyści, często znacznie ważniejsze dla danej organizacji niż sama optymalizacja wewnętrzna procesów back-office.

Monika Smulewicz: Analiza potrzeb klienta jest podstawowym elementem przygotowania dobrej usługi. W niedopasowanych „butach” daleko nie dojdziemy, prędzej czy później „pudełkowe” rozwiązania wywołają niezadowolenie i frustrację. Żeby tego uniknąć, trzeba na samym początku rozmów poświęcić odpowiednio dużo czasu na wypracowanie prorozwojowego modelu współpracy, satysfakcjonującego obie strony. Jest to tym ważniejsze, że outsourcing nie jest chwilową przygodą, ale współpracą długoterminową – kontrakty są zawierane średnio na 5–6 lat.

> **Mariusz Smoliński:** Połowa badanych firm powiedziała, że wpisała outsourcing w strategię rozwoju działalności, a 40% mówi, że aktywnie poszukuje nowych obszarów do przekazania firmom zewnętrznym. W jaki sposób państwa branża może odpowiedzieć na tak kształtujący się popyt?

Monika Smulewicz: Jeśli firma raz się zdecyduje na oddanie części obszarów w ręce outsourcingera i ma pozytywne doświadczenia, bez problemów znajdzie inne, które może powierzyć zewnętrznemu dostawcy. My z kolei, obsługując jeden proces, widzimy, jak zazębia się z drugim i dość łatwo wskazujemy miejsca, które można usprawnić w ramach danego kontraktu. Na przykład obsługując płace, widzimy dużą liczbę nadgodzin w określonych miesiącach, możemy więc zaproponować dobór odpowiedniego systemu i rozkładu czasu pracy, który przewiduje jego elastyczne rozliczanie, zgodnie z obowiązującymi przepisami; obsługując proces księgowy, często dostrzegamy i wskazujemy klientom obszary do optymalizacji zakupowej czy podatkowej, co oczywiście wiąże się z większym wysiłkiem z naszej strony, ale redukuje koszty ponoszone przez klienta.

Maciej Nuckowski: Postępujemy podobnie. Zarządzając informacją, obsługujemy procesy w kontekście tego, co się dzieje, zanim przejmimy dany dokument i po wprowadzeniu go do obiegu. Jeśli dostrzegamy elementy, które można zmienić, poprawić, rozmawiamy o tym z klientami. Pokazujemy też czynności, które się dublują albo powodują niepotrzebne zatory, i proponujemy rozwiązania.

Rafał Strzelecki: Klienci dość szybko dostrzegają korzyści ze współpracy z nami, dlatego nie ma problemów ze wzbogaceniem portfolio o nowe usługi. Outsourcing księgowości często rozszerza się na kadry i płace bądź doradztwo,

narzędzia i usługi IT; dywersyfikacja pozioma jest więc odpowiedzią na zgłaszany popyt nabywców.

> **Mariusz Smoliński:** Gdybyśmy chcieli się pokusić o stworzenie modelowej współpracy, jak wyglądałby taki wzorzec? Jak powinno się go osiągać?

Maciej Nuckowski: Modelowa współpraca musi się opierać na wzajemnym zaufaniu i być planowana na dłuższy okres – idealny czas to 5 lub więcej lat. W takim horyzoncie z całą pewnością wiele czynników się zmieni – otoczenie biznesowe, sytuacja na rynku, a być może nawet strategia rozwoju klienta. W związku z tym kontrakt powinien zapewniać skalowalność w górę i w dół; zakładać ewentualną modyfikację procesów i usług oraz pozwalać na „cywilizowane” rozstanie.

Obowiązkiem outsourcera jest ponadto śledzenie branży klienta i prognozowanie rozwoju sytuacji, a co za tym idzie – wcześniejsze przygotowywanie nowych rozwiązań. Mamy klienta, z którym współpracujemy już ponad 15 lat, usługa nadal jest korzystna dla obu stron i przynosi coraz to nowe innowacje. Po dłuższym okresie klienci ufają nam na tyle, że zgadzają się na dalszą współpracę, opierając się tylko na naszej wizji. Zawarliśmy niedawno kontrakt na 7 lat, w którym umówiliśmy się na stawkę ryczałtową za pracownika, niezależnie od liczby stron wydrukowanych dokumentów i dostarczonych urządzeń. Ponieważ nie wiemy, jakie rozwiązania optymalizujące pojawią się w przyszłości, Xerox ma otwartą drogę, aby je wprowadzać. Zakładamy, że w miarę upływu czasu opłaty klienta będą malały, tak jak nasze koszty, co pozwoli nam utrzymać zyskowność.

Rafał Strzelecki: Jak już wspominałem, najpierw trzeba zdefiniować cele projektu outsourcingowego i przedyskutować zestaw istotnych wartości; outsourcer w odpowiedzi powinien opracować odpowiednią koncepcję, aby móc je osiągnąć, uwzględniając rozwiązania organizacyjne, narzędzia informatyczne oraz model rozliczeń. Oferty powinny być objęte ochroną praw własności intelektualnej, aby każdy z oferentów mógł zaprezentować pełny zakres swoich rozwiązań bez obawy udostępniania ich firmom konkurencyjnym. Po wybraniu firmy istotne jest wdrożenie partnerskiego modelu kooperacji, w którym obie strony otwarcie komunikują zarówno sukcesy, jak i problemy oraz optymalizują współpracę. W naszej praktyce przeprowadzamy z klientami okresowe oceny współpracy, które kończą się propozycjami usprawnień i wdrożeniami. Badamy również satysfakcję klientów, aby kooperacja nie tylko była zgodna z literą umowy, ale też spełniała ich oczekiwania.

Monika Smulewicz: Każda usługa outsourcingowa musi być dostosowana do konkretnej sytuacji, konkretnej firmy, dlatego zanim dojdzie do przedstawienia finalnej oferty, trzeba odbyć wiele rozmów i spotkań. Klient i outsourcer powinni poznać swoje oczekiwania, sprawdzić, czy istnieje między nimi zrozumienie potrzeb i tzw. chemia. Jeśli na początku powstają problemy, prawie zawsze będą występować później. Natomiast jeżeli klient jest od razu otwarty, dzieli się wiedzą o sobie, dalsza współpraca układa się doskonale. A zatem gdybym miała mówić o modelowej współpracy, zaczęłabym od otwartości na przepływ informacji, dobrych relacji i wzajemnego szacunku. Kiedy te trzy elementy występują, z resztą sobie poradzimy.



MARIUSZ SMOLIŃSKI:

Branża przechodzi z pozycji dostawcy prostych usług na pozycję partnera biznesowego, który nie tylko przejmuje całe procesy wspomagające, ale też wspiera je wiedzą ekspercką oraz innowacyjnymi narzędziami.

10 TRENDÓW

w obszarze outsourcingu procesów biznesowych

Informatyzacja, specjalizacja, innowacyjność i elastyczność – takimi atrybutami muszą wyróżniać się dostawcy usług BPO, którzy chcą zaważczyć o klientów. Organizacje, które uwzględniają w swoich strategiach outsourcing procesów biznesowych, coraz mocniej domagają się wartości dodanej do zlecanej usługi, aby wygrywać z konkurencją na zmiennych rynkach.

Global Industry Analysts, amerykańska firma, która od lat opracowuje bardzo dokładne analizy branżowe i trafnie prognozuje kierunki rozwoju w dłuższym okresie, zbadała perspektywy outsourcingu procesów biznesowych. Wnioski w postaci 10 trendów zawarła w raporcie „Business Process Outsourcing: A Global Strategic Business Report”.

1. Innowacje stają się normą

Kupujący od lat wysyłali sygnały dostawcom usług BPO, że żądają od nich innowacyjności; dziś wyraźnie widać, że innowacyjność jest w pełni zintegrowana z branżą. Badanie przeprowadzone na próbie 100 firm wykazało, że dwie trzecie premiuje innowacyjność w procesie wyboru zleceniobiorców outsourcingowych, a niemal połowa regularnie spotyka się z dostawcami, żeby tę kwestię omówić. 8% respondentów stwierdziło, że partnerzy outsourcingowi „angażują się w działania na rzecz innowacji i wdrażania nowych idei”.



2. Kreatywne strukturyzowanie kontraktów

Dostawcy usług BPO stosują coraz bardziej kreatywne rozwiązania, aby zdobyć duże, wieloletnie kontrakty outsourcingowe. Innowacyjne postanowienia kontraktu dotyczą płatności z góry za zakup aktywów klienta, takich jak: sprzęt informatyczny, oprogramowanie, własność intelektualna i transfer pracowników.

3. Kupujący szukają elastycznych kontrahentów

Konkurencyjni dostawcy usług BPO oferują klientom elastyczne opcje wyboru lokacji, znane pod nazwą outsourcingu elastycznego (*balanced-shore outsourcing*). Udostępniają następujące lokacje: w miejscu zamieszkania; w firmie; poza firmą w tym samym mieście; poza firmą w mieście o niższych kosztach utrzymania; kraj z regionu; kraj spoza regionu; i różne kombinacje powyższych rozwiązań.

4. Mniejsze i krótsze kontrakty

„Elastyczność” stała się głównym czynnikiem konkurencyjnym w kontraktach – przedsiębiorcy dzielą zlecenie pomiędzy kilku wyspecjalizowanych usługodawców, zamiast łączyć wszystko w duży kontrakt negocjowany z jednym outsourcingiem. W wyniku takiej taktyki powstają mniejsze i krótsze zlecenia na usługi. Doświadczeni nabywcy usług poszukują u dostawców „specjalistycznej wiedzy z konkretnej dziedziny”, nie kierując się przy wyborze tylko ceną.

5. Wzrost znaczenia maszyn software'owych

Dostawcy usług z zakresu zrobotyzowanej automatyzacji procesów (RPA) wykonywanych za pomocą narzędzi software'owych będą prowadzili agresywny marketing skierowany do firm z branży BPO, które zajmują się wykonywaniem nudnych, niewymagających większych umiejętności działań i decyzji, za które zazwyczaj odpowiedzialni byli szeregowi pracownicy administracji ich klientów. Z tego względu niektórzy usługodawcy BPO włączają do swojej oferty również rozwiązania RPA, aby pomóc swoim klientom obniżyć koszty. Gartner, firma analityczno-doradcza specjalizująca się w zagadnieniach strategicznego wykorzystania technologii oraz zarządzania technologiami, przewiduje, że do roku 2018 dzięki cyfrowym procesom zatrudnienie w sektorze BPO będzie mniejsze o 50% niż obecnie.

6. Coraz większe znaczenie zaczynają odgrywać firmowe aplikacje mobilne

W ostatnich latach zrobiło się wiele szumu wokół mobilnych aplikacji dla biznesu, ale rok bieżący powinien być w tym obszarze prawdziwym wstrząsem. Powodem ma być oferta stworzona w wyniku aliansu IBM i Apple. Jak uważają autorzy badania, aplikacje z serii IBM MobileFirst na system iOS z pewnością przypadną do gustu osobom korzystającym w pracy z iPhone'ów i iPadów. Rozwiązania MobileFirst, które mogą znaleźć zastosowanie w obszarze BPO, dotyczą aplikacji do usług bankowych i finansowych Advise & Grow oraz Trusted Advice; przydatna może się też okazać aplikacja ubezpieczeniowa Retention.

7. Kompatybilność urządzeń wymusza innowacje w obszarze procesów

Nie tylko mobilny system iOS firmy Apple przeciera ścieżki obsługi procesów biznesowych. Spore wysiłki na tym polu robi również ich konkurent –



Microsoft. 29 lipca br. zadebiutował nowy system operacyjny Windows 10, który ma ułatwiać życie działom IT, ponieważ stanowi ujednoczone, bezpieczne i użyteczne środowisko dla wszystkich urządzeń z zainstalowanym systemem Windows, począwszy od telefonów, tabletów, laptopów, po pecety z ekranami dotykowymi.

8. Organizacje poszukują pomocy w zabezpieczeniu nieuporządkowanych danych

W następstwie szeroko komentowanych w mediach ataków hakerskich i kradzieży danych z Sony Pictures, JP Morgan, Snapchat i wielu innych bezpieczeństwo informacji staje się obecnie najistotniejszym priorytetem dla działań usługodawców BPO. Zespoły IT będą starały się nie tylko ochronić przed atakami granice organizacji, ale będą również tworzyły aplikacje dla biznesu z wbudowanymi mechanizmami „samoobrony”.

9. Nowe strategie zarządzania nieuporządkowanymi danymi

Firmy zdają sobie sprawę, że nie mogą zarządzać informacją, kupując kolejne serwery. Potrzebują rzetelnego korporacyjnego systemu do zarządzania treścią i wsparcia ze strony dostawców usług BPO w ramach bezpiecznego zarządzania nieuporządkowanymi danymi, czyli na przykład nagraniami wideo, plikami audio i wpisami publikowanymi w mediach społecznościowych oraz danymi zgromadzonymi na prywatnych urządzeniach pracowników.

10. Firmy zaczynają korzystać z rozwiązań „oprogramowanie jako usługa” (SaaS) i prywatnej chmury

Rewolucja technologiczna sprawia, że oprogramowanie szybko się dezaktualizuje, dlatego przedsiębiorstwa zaczynają coraz częściej korzystać z rozwiązań SaaS, co – według Gartnera – doprowadzi do tego, że do roku 2017 zmniejszy się sprzedaż softwaru z 34% dziś do 17%. Ponieważ jednak nadal kwestie bezpieczeństwa zostaną w centrum uwagi firm, dyrektorzy ds. informatycznych będą z większą częstotliwością proponować zarządom przeniesienie części zasobów do chmury prywatnej, a zarządy będą się częściej na takie rozwiązanie decydować. W tej sytuacji doświadczeni dostawcy BPO będą musieli poszukiwać możliwości sprzedaży swoich usług w formie BPaaS (procesu biznesowego jako usługi), RPA oraz bezpiecznej infrastruktury chmury prywatnej.



Rozwój polskiego sektora BPO w kierunkach zdiagnozowanych przez autorów raportu Global Industry Analysts już trwa. Nacisk na innowacje, informatyzację czy wąską specjalizację widać w wielu organizacjach outsourcingowych. Szczególnie wyścig w obszarze IT stwarza szanse dla dostawców, bowiem ciągła rozbudowa i unowocześnianie zasobów informatycznych jest dla wielu średnich i małych firm barierą kosztową nie do pokonania. Przekazując mniej ważne funkcje na zewnątrz, mogą skupić się na podstawowej działalności, zawalczyć o rynek z dużymi firmami czy globalnymi korporacjami, i wygrać. ■■■

EDI - GWARANCJA SPRAWNEGO OBIEGU DOKUMENTÓW



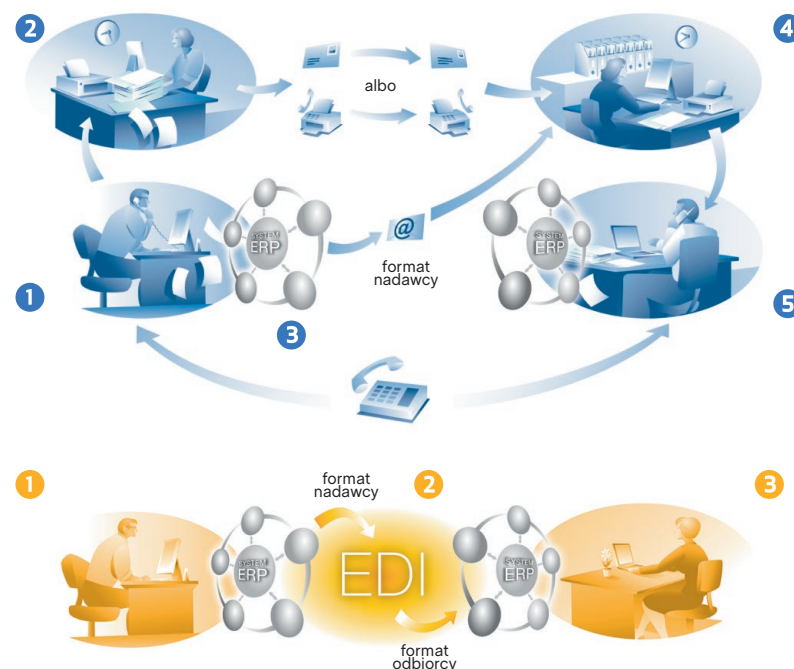
Usługa elektronicznego obiegu dokumentów usprawnia proces, eliminuje błędy i obniża koszty materiałowe i osobowe. Wpływa również na bezpieczeństwo całej operacji.

Sprawne zarządzanie informacją stanowi duże wyzwanie dla wielu przedsiębiorstw. Tym większe, że w zmaganiach z turbulencyjnym środowiskiem biznesowym (konceptcja VUCA - volatility »zmienność«, uncertainty »niepewność«, complexity »złożoność« i ambiguity »niejednoznaczność«) rozwijać mogą się jedynie te organizacje, które potrafią szybko i elastycznie reagować na zmieniające się otoczenie. To z kolei wymaga nieuniknionej ewolucji w stronę organizacji stosujących podejście projektowe, a nie procesowe - więcej adhocracji¹ i czerpania z zasobów zewnętrznych oraz outsourcingu, aby w pełni wykorzystać efekt sieciowy na korzyść przedsiębiorstwa.

Stosowanie nowoczesnych struktur zarządzania oraz optymalne wykorzystanie zasobów wewnętrznych wiąże się z koniecznością zapanowania nad nieuniknioną wielością narzędzi komunikacyjnych - dzisiejsze aplikacje do zarządzania pracą grupową coraz lepiej radzą sobie z integracją z formalnymi narzędziami informatycznymi (systemami sprzedaży, finansowymi, ...czy też ogólnie ERP). Gorzej sytuacja wygląda w zakresie wymiany dokumentów formalnych, które pojawiają się jako efekt pracy z podwykonawcami - zamówienia, dokumenty logistyczne czy wreszcie faktury w żaden sposób nie chcą się same wprowadzić do wew. systemów, a ich ręczne przepisywanie to praca, która mało ma wspólnego z kompetencjami pracowników wiedzy. Przepisywania kończą się zawsze tym samym - wprowadza opóźnienia i prowokuje powstawania błędów. Tu w sukurs przychodzą rozwiązania elektronicznej wymiany dokumentów - EDI (*Electronic Data Interchange*).

W tradycyjnym procesie kupujący tworzy zamówienie (lub inny dowolny dokument) w swoim systemie informatycznym 1. W zależności od przyjętych procedur dokument przed wysłaniem może podlegać dodatkowemu przetwarzaniu przez inne osoby i działy w firmie - np. sekretariat 2. Zamówienie zostaje wysłane do odbiorcy za pomocą poczty, faksu lub e-maila 3. Odbiorca przyjmuje zamówienie - bardzo często poprzez osobę, która nie jest docelowym

Procesy w obiegu dokumentów: tradycyjny i elektroniczny



adresatem dokumentu (np. sekretariat); tu dokument jest rejestrowany, drukowany lub kopiowany 4. W najlepszym przypadku zamówienie (dokument) trafia do właściwego adresata za pośrednictwem poczty elektronicznej 5.

Każda z wymienionych ewentualności wiąże się z przepisywaniem danych z dokumentu papierowego lub elektronicznego przygotowanego przez nadawcę do systemu informatycznego (ERP) firmy-odbiorcy.

Wprowadzenie EDI rozwiązuje problemy związane z błędami oraz znacznie skraca czas przetwarzania dokumentów, przyczyniając się także do oszczędności materiałów i energii. Kupujący tworzy zamówienie w swoim systemie informatycznym (ERP) i wysyła je we własnym wewnętrznym formacie 1. Zamówienie, bez pośrednictwa człowieka, jest

przesyłane szybko i automatycznie poprzez sieć EDI do dostawcy, w trakcie procesu jest tłumaczone z formatu nadawcy (kupującego) na format odbiorcy (dostawcy) 2. Dostawca otrzymuje zamówienie w swoim wewnętrznym formacie wprost do własnego systemu informatycznego (ERP) 3. W ten sposób obie firmy mają zamówienie - każda w formacie własnego systemu wewnętrznego.

W ten sam sposób można zautomatyzować przysyłanie innych dokumentów i danych wymienianych pomiędzy firmami, eliminując konieczność przepisywania dokumentów.

1. Adhocracja (*adhocraczy*) - określenie organizacji charakteryzującej się tymczasowością i zredukowaną do minimum strukturą formalną.

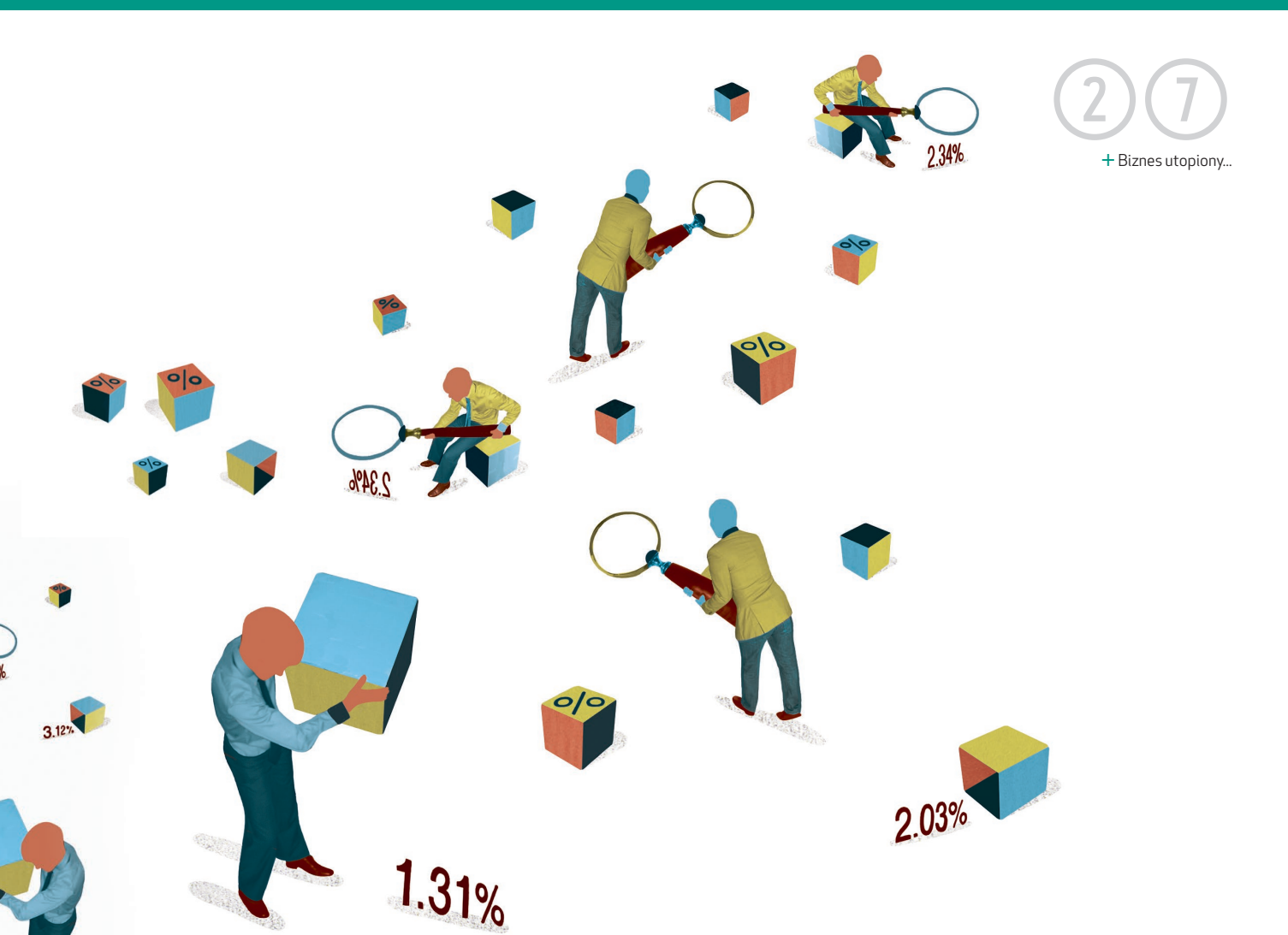
BIZNES

utopiony w papierach i paragrafach

Outsourcing jest narzędziem, które można skutecznie wykorzystać w procesie rozwijania firmy, ale w Polsce, w porównaniu z innymi krajami, przedsiębiorcy sięgają po nie rzadko (8% vs 20%). Działy wspomagające zawsze generują dodatkowe problemy, koszty, zabierają czas. Jeśli można go poświęcić na kluczowe obszary, na kontakty z klientem, na myślenie o rozwoju podstawowego produktu – warto to zrobić. Tak pracuje świat i ten trend w globalnej gospodarce jest bardzo silny, niestety nasz kraj mocno od niego odbiega.

Z prezesem Grant Thornton, **TOMASZEM WRÓBLEWSKIM**, na temat przyczyn, które skłaniają przedsiębiorców do sięgania po outsourcing, i kierunków rozwoju branży rozmawia Lidia Zakrzewska.





> Jak z perspektywy prezesa firmy i jednocześnie współwłaściciela, partnera zarządzającego wyglądają bariery, z którymi zmagają się przedsiębiorcy chcąc rozwijać swoje biznesy?

Jesteśmy międzynarodową firmą doradczo-audytorską, w związku z tym jako prezes polskiej spółki znajduję się w bardzo komfortowej sytuacji – mam łatwy, codzienny i co ważne, tani dostęp do ekspertów z różnych dziedzin. Nie odczuwam zatem tych ograniczeń, które dokuczają innym przedsiębiorcom. Z drugiej strony współpracujemy w kraju z ponad tysiącem firm z wielu branż, więc na bieżąco słyszymy opinie menedżerów i przedsiębiorców na temat różnych utrudnień. Na tej podstawie i na podstawie własnych badań Grant Thornton, możemy powiedzieć, że największą przeszkodą w rozwijaniu biznesu w Polsce jest biurokracja.

Według ankiety prowadzonej od ośmiu lat przez Grant Thornton wśród 10 tysięcy firm z 36 krajów świata, poza Polską i Włochami w Europie żaden przedsiębiorca tak mocno nie uskarża się na biurokratyczną mitręgę (od 2007 roku stale około 45–60% polskich firm deklaruje, że biurokracja jest ich główną barierą w rozwoju). Kiedy zmierzaliśmy skalę problemu, wykorzystując naszą platformę – Forum Przedsiębiorców Grant Thornton, gdzie co roku spotyka się 200 średnich i dużych polskich firm – wyniki były szokujące. Okazało się, że straty powstające tylko z powodu biurokracji można szacować na poziomie 200 miliardów złotych rocznie w skali całej gospodarki, czyli około 1/7 rocznego PKB. Respondenci wskazywali na ciągnące się

ILUSTRACJA: PW ILLUSTRATION / GETTY IMAGES

1.91%



TOMASZ WRÓBLEWSKI

spory z urzędami, czas potrzebny tylko na zdobywanie różnych zaświadczeń czy pozwoleń oraz generalnie niestabilne prawo, które naraża inwestycje na różnego rodzaju ryzyko. Na przykład w ubiegłym roku parlament uchwalił oraz rząd wydał w formie rozporządzeń ponad 25 tysięcy stron nowych przepisów; przedsiębiorca musiałby poświęcać przeciętnie 3,5 godziny dziennie na ich analizę, aby działać zgodnie z przepisami, przy czym nie policzyliśmy przepisów unijnych, które nie wymagają implementacji.

Mało tego, również w ubiegłym roku Ministerstwo Finansów wydało 32 tysiące indywidualnych interpretacji podatkowych, co oznacza, że literalna znajomość przepisów nie wystarcza. Kolejną przeszkodą są obowiązki sprawozdawcze wobec urzędów publicznych. Średnia polska organizacja o średnim też stopniu skomplikowania biznesu ma do złożenia w różnych urzędach 209 druków, formularzy, raportów rocznie; rekordziści składają ich około 500. Poza tym bywa, że na wypełnienie jednego formularza potrzeba trzech dni, aby uzyskać niezbędne informacje z kilku – kilkunastu źródeł.

Do tego powinniśmy dodać restrykcyjność instytucji i wysokość nakładanych kar. Z tego wniosek, że każda organizacja powinna mieć u siebie dział prawny i księgowość sprawozdawczą. Osobną kwestią są różnego rodzaju kontrole – sam fakt, że ma do nich prawo kilkadziesiąt instytucji, już o czymś świadczy.

> Jak Grant Thornton wspiera przedsiębiorców w pokonywaniu barier biurokratycznych?

Proponujemy naszym klientom poza doradztwem przejęcie funkcji księgowo-płacowej i kadrowej. Tym samym zdejmujemy z nich ciężar znajomości prawa podatkowego i odpowiedzialności za interpretację. Według wyników badania, o którym wspominałem, trzy kraje – Brazylia, Meksyk i Argentyna – mają najwyższe, kilkudziesięcioprocentowe, wskaźniki zlecenia zewnętrznym firmom prowadzenia ksiąg rachunkowych. Przyczyną jest bardzo skomplikowane prawo podatkowe i wysokie kary za błędy. Outsourcing funkcję księgowo-płacową, zdejmują z siebie właśnie odpowiedzialność.

W Polsce ten odsetek wynosi tylko 8%. Powstaje pytanie, dlaczego, skoro stwierdziliśmy w badaniu, że otoczenie prawne jest tak samo niestabilne, a zagrożenie karą równie wysokie. Prawdopodobną przyczyną, jak wynika z naszego doświadczenia, może być kwestia braku zaufania do jakości świadczonej usługi na oczekiwanym poziomie i zachowania poufności.

Bazy finansowe zawierają dużo wrażliwych danych, a wśród przedsiębiorców panuje przekonanie, że we własnej firmie są one bezpieczniejsze, tym bardziej że w grę wchodzi wynagrodzenia, które zawsze wzbudzają największe emocje. Mamy dokładnie odwrotną opinię – te informacje szybciej wyciekają wewnątrz firmy przez sieć nieformalnych powiązań, niż byłoby to w ogóle możliwe u profesjonalnego dostawcy usług księgowych. Jeden z naszych klientów ocenił szczelność informacji wrażliwych w swojej firmie tak: „Kiedyś korytarz u nas mówił, teraz korytarz milczy” – ten cytat doskonale ilustruje bezpieczeństwo informacji u zewnętrznego partnera.

Natomiast jakość usługi gwarantują specjalistyczne kompetencje zespołu, znajomość przepisów łącznie z najnowszymi interpretacjami prawa podatkowego oraz drogie technologie, w które nie opłaca się inwestować tym przedsiębiorstwom, dla których nie są to narzędzia wspierające core business.





INNOWACYJNOŚĆ I EFEKTYWNOŚĆ, które służą klientom

EDWARD NIEBOJ

Czasy, w których outsourcing był wyłącznie sposobem na proste obniżanie kosztów, należą do przeszłości. Dzisiaj dzięki innowacyjnym narzędziom informatycznym zlecenie usług na zewnątrz nie tylko się opłaca, ale też uwalnia w organizacjach potencjał do rozwoju.

Nowe technologie z każdym rokiem wdzierają się przebojem do kolejnych firm i kolejnych branż. W branży outsourcingu usług biznesowych ten innowacyjny szturm jest już bardzo zaawansowany. Najlepsi outsourcerzy niemal w całości opierają biznes na wykorzystaniu najnowocześniejszych rozwiązań informatycznych. Rozwijają własne systemy IT, dzięki którym mogą prowadzić księgi lub rozliczać płace klientów niemal w pełni automatycznie. Papierowe faktury czy teczki pracownicze są obsługiwane zwykle tylko z przymusu, kiedy przepisy nie pozwalają na elektroniczną formę.

Dzięki informatycznej rewolucji, jaką przeszła branża w ostatnich latach, outsourcing księgowości czy HR może mocno wpłynąć na funkcjonowanie firm – nie tylko znacząco obniża koszty funkcjonowania działów finansowych i personalnych, ale też kompleksowo udoskonala jakość zarządzania firmą. Prowadzenie księgowości i rozliczanie wynagrodzeń za pomocą nowoczesnych narzędzi zwiększa bowiem przejrzystość firmy, jej wiarygodność w oczach instytucji finansowych bądź inwestorów, a także umożliwia zarządom firm stały dostęp do danych potrzebnych do podejmowania kluczowych biznesowych decyzji.

Poniżej prezentujemy przykłady innowacyjnych rozwiązań, którymi wspieramy naszych klientów.

Pracownik w oknie przeglądarki internetowej

Rozwój technologii powoduje, że coraz bardziej przyzwyczajamy się do tego, że informacja jest na wyciągnięcie ręki. Jedną z ciekawych innowacji jest wprowadzenie elektronicznej teczki pracowniczej, choć polskie przepisy nie pozwalają jeszcze na rezygnację z tradycyjnej, papierowej formy. Prawdopodobnie jest to jednak kwestia czasu, aby ustawodawca docenił także w tym obszarze korzyści płynące z wykorzystania nowoczesnej technologii. Szybki dostęp do wszystkich dokumentów źródłowych dotyczących danego pracownika, możliwość łatwego przeszukiwania dokumentacji to tylko niektóre plusy wynikające z cyfrowej postaci teczki pracowniczej. Jeżeli dołożymy do tego możliwość stworzenia macierzy uprawnień, a tym samym selektywny dostęp do danych, wówczas uprościmy również procesy związane z pozyskiwaniem informacji o poszczególnych pracownikach przez osoby niemające dostępu do papierowych dokumentów. Skończą się prośby menedżerów do działu personalnego typu: „potrzebuję historii awansów Kowalskiego”, „podeślij mi certyfikaty ze szkoleń Nowaka”.

Drugim, prozaicznym problemem jest planowanie urlopów i zarządzanie różnego rodzaju nieobecnościami, co bywa poważnym wyzwaniem organizacyjnym, szczególnie w firmach wielooddziałowych, które w dodatku korzystają ciągle z papierowych rozwiązań. Liczba dni wykorzystanego urlopu, jego wymiar czy samo składanie wniosków – to typowe i ważne z punktu widzenia pracownika informacje. Wykorzystywany przez klientów Grant Thornton portal pracowniczy umożliwia nie tylko zarządzanie tymi działaniami, ale daje też menedżerom dostęp online do kluczowych danych na temat podległych im pracowników.

Takie aplikacje są wartościowe również dla zatrudnionych. W domu przez przeglądarkę internetową mogą sprawdzić wiele informacji, takich jak: saldo urlopów, statystyka nieobecności, pasek płacowy – wszystko przy zachowaniu pełnego bezpieczeństwa i pełnej kontroli poziomów dostępu do danych. Portal generuje powiadomienia e-mailowe, automatycznie rozsyła wiadomości o akceptacji



EDWARD NIEBOJ, partner zarządzający, outsourcing rachunkowości, kadr i płac, Grant Thornton

bądź odrzuceniu wniosku. Integracja z modułem kadrowo-płacowym pozwala na samoczynne dokonanie odpowiednich zapisów w kartotece pracownika.

Workflow – przepływ dokumentów pod kontrolą

W Grant Thornton funkcjonuje też inne narzędzie informatyczne wspierające pracę zespołu outsourcingu oraz jego klientów w zakresie obiegu dokumentacji. Jest nim workflow, czyli według definicji koalicji WFMC, w całości lub części zautomatyzowane procesy biznesowe, podczas których dokumenty, informacje lub zadania są przekazywane od jednego uczestnika do następnego według odpowiednich procedur zarządczych, co umożliwia odpowiednie grupowanie dokumentów elektronicznych, również ich skanowanie i archiwizację. Użytkownicy systemu – zarówno klienci, jak i pracownicy – mają dostęp do danych poprzez mobilne urządzenia z dowolnego miejsca na świecie, 24 godziny na dobę.

Elektroniczny obieg dokumentów ułatwia automatyzację czynności, dlatego niezbędne jest szczegółowe zdefiniowanie poszczególnych etapów i faz „przejścia” dokumentu podczas jego przetwarzania oraz opisanie ról poszczególnych uczestników tego cyklu. Dobrze „ułożony” workflow pozwala wyeliminować tzw. wąskie gardła i maksymalnie usprawnić pracę (m.in. wprowadzanie dokumentów, weryfikacja oraz akceptacja). Pozwala to na sprawne zarządzanie całym procesem, stały monitoring i kontrolę. Menedżer operacyjny może sprawdzić m.in., kto, ile i jak długo przetrzymuje dokumenty. Dodatkowo system generuje alerty i przesyła je użytkownikom e-mailem lub SMS-em, co wpływa na monitorowanie przekroczeń ustalonych terminów.

Workflow sprawdza się zwłaszcza w tych firmach, które na co dzień borykają się z masową liczbą przetwarzanych dokumentów. Pozwala na definiowanie dowolnych macierzy autoryzacji, umożliwiających zastosowanie złożonych reguł akceptacji dokumentów, zależnie od wcześniej zdefiniowanych parametrów (np. dla faktury zależnie od miejsca powstania kosztu, kwoty, rodzaju kosztu czy działu). Sercem systemu jest repozytorium pozwalające na gromadzenie, a następnie wyszukiwanie i przeglądanie dokumentów czy zadań według wybranych parametrów (m.in.: faktur, rachunków, umów, zestawień, kalkulacji, specyfikacji itd.). Tym samym każda uprawniona osoba może uzyskać szybki dostęp do dokumentu źródłowego. Wprowadzane dokumenty są rozpoznawane dzięki skanerom i technologii OCR (Optical Character Recognition). Dzięki interfejsom z systemem finansowo-księgowym zostaje wyeliminowana konieczność dwukrotnego wprowadzania danych, co wpływa na spory wzrost efektywności.

Nowoczesny system IT

W przypadku dużych przedsiębiorstw, ze względu na ogromną liczbę przetwarzanych danych, korzystanie z nowoczesnych technologii wspierających biznes jest nieodzowne. Niejednokrotnie przesądza o konkurencyjnej pozycji danej firmy. Korzystanie z ułatwień i automatyzacji, które pozwalają pracować szybciej, elastyczniej i efektywniej, jest bardzo ważne, bo wpływa na coraz lepsze wyniki finansowe.

Grant Thornton świadczy usługi, korzystając z rozwiązań firmy Microsoft (Dynamics AX) oraz Asseco Business Solutions (Softlab ERP). Są to kompleksowe



+ Innowacyjność i efektywność..

systemy zapewniające odpowiednią zdolność do nadążania za rozwojem firmy (skalowalność) oraz możliwość odzwierciedlenia różnorodnych, nawet bardzo skomplikowanych, rozwiązań organizacyjnych funkcjonujących w firmach naszych klientów. Wartością dodaną jest nasz wewnętrzny zespół IT, który pomaga dostosowywać i modyfikować systemy zgodnie z potrzebami klientów. Systemy te są przy tym tak skonstruowane, aby obsługujący je pracownicy odpowiadali za obszary, w których się specjalizują, co pozwala na spełnianie indywidualnych potrzeb użytkowników. Interfejs jest zorientowany na zadania każdego użytkownika, dostosowany do jego preferencji i funkcji; pomaga koncentrować się na najważniejszych czynnościach w codziennej pracy.

Odpowiedź na pytanie, dlaczego nowoczesny system buduje dodatkową wartość dla klientów, jest wbrew pozorom bardzo prosta. Potencjał systemu IT wyznaczają zaawansowane możliwości wielowymiarowej analizy danych, generowania raportów, obsługi międzynarodowych standardów rachunkowości, wielojęzyczności etc. System IT, który nie nadąża za rozwojem współczesnej technologii, stanowi ograniczenie w dostępie do uporządkowanej informacji, a to już jest barierą w rozwoju wielu firm.



Dojrzały outsourcing nie jest już nastawiony tylko na wsparcie konkretnego obszaru działalności lub procesu, a cena za usługę przestaje być podstawowym kryterium decyzyjnym. Kluczowego znaczenia nabiera jakość i elastyczność działania w powiązaniu z innowacyjnymi rozwiązaniami. Kooperacja z doświadczonym, dojrzałym dostawcą usług ma jeszcze tę zaletę, że umożliwia klientowi wybór spośród wielu modeli współpracy, wypracowanych na przestrzeni lat z różnymi firmami, różnymi zarówno pod względem wielkości, jak i rodzaju procesów biznesowych. Klient może wybrać najbardziej optymalny dla niego model usług. Warto przypomnieć, że pomimo pozornego odhumanizowania procesów (olbrzymia skala automatyzacji i informatyzacji procesów w outsourcingu) wciąż najważniejszy pozostaje człowiek. Doświadczenie specjalisty na etapie wdrożenia i „układania” procesów przy tworzeniu modelu współpracy z klientem, odpowiednio dobre wykształcenie użytkowników systemu, umiejętność jego dostosowywania do zmian przepisów, a także reagowanie i proponowanie rozwiązań wynikających z turbulentnego otoczenia biznesowego klienta czy rozwoju działalności – to tylko część z szeregu wyzwań testujących w praktyce elastyczność outsourcingera.

Jak pokazują dane z rynku, branża outsourcingu rozwija się w Polsce bardzo prędko. Stale rośnie zainteresowanie usługami, i to nie tylko ze strony międzynarodowych organizacji skuszonych niskimi wciąż kosztami ich realizacji w naszym kraju. Wśród rodzimych firm także obserwujemy wzrost zaufania do sektora outsourcingu, co przekłada się na liczbę zapytań i generowanych przez Grant Thornton ofert. Dla przeważającej części firm outsourcing jest wyborem strategicznym. Jak pokazują nasze badania, ktoś, kto spróbował raz outsourcingu, nie rezygnuje z tego rozwiązania. Każdy z nas ma ograniczony czas i wygrywa ten, kto potrafi przeznaczyć go na strategiczne procesy, które decydują o jego przewadze konkurencyjnej, a procesy pomocnicze wydzieli i przekazuje zewnętrznemu dostawcy.



Kluczowego znaczenia w outsourcingu nabiera jakość i elastyczność działania w powiązaniu z innowacyjnymi rozwiązaniami.

WSPÓLNA DROGA

firm Kazar i Grant Thornton

Outsourcing wymaga cierpliwości i zaangażowania. Jednak ostatecznie takie rozwiązanie znacznie bardziej się opłaca niż pozostawienie wszystkich procesów wewnątrz firmy. Wspólna droga, jaką pokonały Kazar i Grant Thornton, jest tego najlepszą ilustracją.

JACEK KOWALCZYK

DYR. DEPARTAMENTU RELACJI BIZNESOWYCH,
GRANT THORNTON



■ Prowadzenie firmy wymaga dzisiaj bycia ekspertem w różnych dziedzinach – prawo, księgowość, kadry i płace to tylko niektóre z nich. Troska o wiedzę w tych obszarach jednak nie musi odciągać przedsiębiorcy i jego pracowników od kluczowej działalności. Wiele obowiązków można z powodzeniem oddać w obce ręce.

Kadry i płace w fachowych rękach

Kazar, detalista w branży obuwniczej, postanowił w 2007 roku skupić się tylko na głównych procesach, pozostałe funkcje zamierzał przekazywać wyspecjalizowanym firmom zewnętrznym. Przygodę z outsourcingiem zaczął od kadr i płac.

„W tamtym czasie mieliśmy problemy ze znalezieniem odpowiednio wykwalifikowanych pracowników do działu księgowości. Zdecydowanie brakowało ich na naszym rynku. Ponadto rozwijaliśmy się coraz szybciej, więc zapotrzebowanie na nowe etaty roło. Dlatego zaczęliśmy się zastanawiać nad innymi możliwościami niż zatrudnianie kolejnych ludzi. Przekazanie obsługi księgowej oraz kadrowo-płacowej zewnętrznemu przedsiębiorstwu okazało się trafnym wyborem” – mówi Artur Kazienko, prezes firmy Kazar Footwear.



Od ośmiu lat rachunkowość oraz kwestie związane z kadrami i płacami obsługuje dla Kazar Footwear firma audytorsko-doradczo-outsourcingowa Grant Thornton. „Korzyści z takiej współpracy może być wiele, dla nas liczy się przede wszystkim to, że nie musimy się skupiać na obszarach, które nie są naszą specjalnością” – wyjaśnia prezes Kaziienko.

Nie tylko trudno jest znać się na wszystkim, ale przede wszystkim niełatwo jest być na bieżąco, jeśli chodzi o obszar, który nie stanowi kluczowej działalności przedsiębiorstwa. „Szczególnie wymagające pod tym względem jest prawo. Kodeks pracy zmienia się przecież co chwila, a dostosowywanie się do nowych przepisów może stanowić duże wyzwanie. Dobrze, jeśli zajmie się tym ktoś, kto nieustannie trzyma tu rękę na pulsie” – zauważa Monika Smulewicz, partner i dyrektor zarządzający w Grant Thornton.

Ponadto zewnętrzny partner sprawniej dostosuje się do zmian w samej firmie, niż mogłoby to zrobić jej wewnętrzny dział.

„Gdybyśmy mieli wewnętrzną księgowość, każde otwarcie nowego sklepu wiązałoby się z koniecznością zatrudnienia dodatkowych osób do obsługi rachunkowo-płacowej, wyszkolenia ich, nie wspominając o kupowaniu coraz to nowych licencji





ARTUR KAZIENKO, prezes Kazar: Outsourcing nie może opierać się na pasywnych postawach. Skuteczny, poprawnie działający outsourcing to pełna współpraca współodpowiedzialnych partnerów biznesowych



MONIKA SMULEWICZ, partner i dyrektor zarządzający w Grant Thornton: Specyfika branży, wymagania klienta, skala działalności, potrzeby raportowe – to wszystko powoduje, że usługę outsourcingową zawsze trzeba uszyć na miarę.

do programów IT, konieczności robienia aktualizacji kodeksowych czy rozszerzania systemu. Dzisiaj nie musimy się o to martwić” – stwierdza Artur Kazienko.

Grant Thornton dba o to, żeby dostosować usługę do wzrostu klienta. „Zaczynaliśmy współpracę od obsługi siedmiu sklepów, na liście płac było wtedy 80 osób. Dzisiaj Kazar ma 52 własne sklepy, kilku zagranicznych partnerów franczyzowych i zatrudnia ponad 600 pracowników. Tak potężny rozwój Kazar był dla nas sporym wyzwaniem – razem ze wzrostem naszego klienta rosły też obowiązki wobec niego” – tłumaczy Monika Smulewicz. A ambicje firmy Kazar sięgają znacznie dalej.

„Zdecydowanie chcemy być przedsiębiorstwem o międzynarodowym zasięgu, więc ten wzrost będzie kontynuowany. Dziś mamy swoje salony w Budapeszcie, Bukareszcie, Dubaju i Abu Dhabi, a za chwilę otworzymy salon w Rydze” – podkreśla Artur Kazienko.

Najtrudniejsze są początki

Outsourcing wcale nie jest jednak prostym rozwiązaniem. Samo rozpoczęcie współpracy wymaga wiele cierpliwości, a w jej trakcie też zdarzają się problemy.

„Wdrożenie outsourcingu to jeden z najtrudniejszych etapów, który jest obciążony dużym ryzykiem niepowodzenia” – przekonuje prezes Kazar. Monika Smulewicz z Grant Thornton dopowiada: „Staramy się zrozumieć potrzeby klienta, natomiast on musi nauczyć się współpracy z outsourcingiem, a przy okazji często pokonać wiele nawyków i przyzwyczajeń ugruntowywanych przez lata. Outsourcing to coś zupełnie innego niż księgowia za ścianą. Musimy połączyć procesy po obu stronach, nauczyć się przekazywania sobie informacji”.

Outsourcing nie jest gotowym produktem, który wcześniej można obejrzeć i wypróbować, to proces, którego uczą się obie strony.

„Każda współpraca outsourcingowa wygląda inaczej, bo każdy klient jest inny. Specyfika branży, wymagania klienta, skala działalności, potrzeby raportowe – to wszystko powoduje, że usługę outsourcingową zawsze trzeba uszyć na miarę. Nie mamy gotowego produktu, nie możemy po prostu podać klientowi pudełka” – mówi Monika Smulewicz.

W trakcie współpracy ustalony już outsourcingowy produkt nadal się zmienia. „Outsourcing nie może opierać się na pasywnych postawach. Nie polega na przerzuceniu odpowiedzialności za określony obszar na podmiot zewnętrzny. Skuteczny, poprawnie działający outsourcing to pełna współpraca współodpowiedzialnych partnerów biznesowych” – zauważa prezes Kazienko.

Elastycznością outsourcer musiał się wykazać choćby podczas przeniesienia ksiąg rachunkowych z systemu informatycznego Grant Thornton do systemu Kazar.

„Zwykle pracujemy na swoim systemie, ale przypadek firmy Kazar był dosyć nietypowy. Spółka urosła do takiej skali, w której zdecydowała się wprowadzić u siebie całościowy, zintegrowany system IT, łączący wszystkie wewnętrzne procesy – w tym system księgowy z gospodarką magazynu oraz sprzedaży. W takiej sytuacji zdecydowaliśmy, że bardziej efektywnym dla obu stron rozwiązaniem jest podpięcie się Grant Thornton do systemu klienta. Proces był skomplikowany. Udało się jednak wspólnie opracować z dostawcą systemu zmiany” – opowiada Monika Smulewicz.

Ufaj, ale sprawdzaj

Jednak nie tylko w najtrudniejszych, newralgicznych momentach współpraca między firmą outsourcingową a jej klientem jest konieczna. Nawet przy najlepiej zaprogramowanym outsourcingu i najmocniejszych systemach IT obie strony muszą się ze sobą kontaktować i umieć grać do jednej bramki.

„Na pewno taką współpracę ułatwia zgrany zespół. Nam się udało taki zbudować. Nie ma w nim praktycznie żadnych rotacji od kilku lat. Myślę, że dzięki temu łatwiej funkcjonować nie tylko nam, ale i naszemu klientowi” – uważa Smulewicz. A Artur Kazienko dodaje: „Rzeczywiście jest dużo prośbiej, kiedy od lat dzwoniemy pod te same numery telefonów i rozmawiamy z tymi samymi ludźmi. Mamy pewność, że będziemy rozmawiać z kimś dobrze nam znanym, kto doskonale zna też nasz biznes i komu niczego nie trzeba tłumaczyć”. Jednak nie zawsze tak było.

„W latach 2007–2008, kiedy w gospodarce panował rynek pracownika, natknęliśmy się na spore kłopoty z budowaniem zespołu. Mieliśmy do czynienia z dużą rotacją i to stanowiło kłopot dla nas i dla klienta – wspomina dyr. Grant Thornton. – Dlatego też outsourcing wymaga zaufania. Bez niego trudno o udaną współpracę – to przecież powierzenie zewnętrznemu podmiotowi sporej części swojego biznesu, często związanego z wrażliwymi informacjami”.

Obawa przed utratą kontroli nad częścią biznesu to zresztą jedna z głównych obaw przedsiębiorców. „My też mieliśmy takie obawy, zresztą każdy rozsądny przedsiębiorca powinien je mieć w takich sytuacjach. Zrobiliśmy jednak wszystko, żeby mieć kontrolę nad obszarami narażonymi na szczególne ryzyko. Zawsze warto mieć osobę w firmie, która jest łącznikiem pomiędzy nami a outsourcerem i regularnie przygląda się procesowi księgowania wszelkich zdarzeń gospodarczych” – podkreśla prezes Kazara.

Transparentne księgi

Dobry outsourcing trzeba sobie zatem wypracować, ale firmy, które raz spróbowały takiego rozwiązania, nie chcą już z niego rezygnować.

„Outsourcing na pewno się opłaca. I nie myślę tu tylko o tym, że to tańsze rozwiązanie niż wewnętrzna księgowość, ale jest po prostu efektywne, ponieważ zlecając obsługę wybranych obszarów, my możemy się skupić na budowaniu marki, która będzie coraz silniejsza. O to, na czym nie musimy się znać, zatroszczy się dla nas partner outsourcingowy” – mówi Artur Kazienko.

Współpraca z zewnętrznym partnerem powoduje też to, że dokumenty przedsiębiorstwa opisywane są bardziej przejrzysto niż wtedy, kiedy pracuje nad tym wewnętrzny dział księgowości. Podobnie rzecz wygląda z terminowością.

„Współpraca z zewnętrzną firmą wymaga od nas dyscypliny, zarówno jeśli chodzi o terminy, jak i fakt, że dokumenty, które przekazujemy na zewnątrz, muszą być po prostu zrozumiałe dla wszystkich. Ich odbiorca nie może mieć wątpliwości co do interpretacji zdarzenia potwierzonego dokumentem” – dodaje Kazienko.

Co więcej, prowadzenie ksiąg rachunkowych przez zewnętrzną firmę może stanowić wartość dodaną dla audytorów i instytucji, z którymi klient outsourcingowy chce nawiązać współpracę.

Zdaniem prezesa Kazara, sprawozdania, które wychodzą spod ręki outsourcera, są bardziej transparentne. Powierzenie ksiąg na zewnątrz postrzegane jest jako gwarancja poprawności sprawozdawczości, wykluczając tzw. kreatywną księgowość. ■■■■■



RYNEK USŁUG DLA BIZNESU nieprzerwanie rośnie

W ciągu ostatnich lat światowy rynek usług dla biznesu zmieniał się i dojrzał, dynamicznie rosły przychody i zatrudnienie. Identyčną tendencję dało się zaobserwować w Polsce. Według ostatnich raportów ABSL i PAliZ, struktura świadczonych u nas usług jest zróżnicowana – firmy obsługują szeroki wachlarz procesów dla klientów z całego świata, reprezentujących różnorodne branże.



■ W kwietniu 2015 roku w Polsce istniały 532 centra usług z kapitałem zagranicznym, należące do 356 inwestorów. W dziesięciu największych (w Krakowie, Warszawie, Wrocławiu, Trójmieście, Łodzi, Aglomeracji Katowickiej, Poznaniu, Bydgoszczy, Szczecinie, Lublinie) zatrudnionych było łącznie 95% wszystkich pracowników międzynarodowych centrów usług. Najwięcej ludzi pracuje w Krakowie, gdzie zatrudnionych jest 35,7 tys. osób, czyli 24% ogółu pracujących w sektorze – wynika z raportu ABSL „Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce. 2015”.

Najbardziej popularnymi procesami realizowanymi przez centra BPO i SSC o zróżnicowanym profilu są finanse i księgowość, obsługa klienta i wsparcie IT. Generalnie usługi są szersze i dotyczą: wsparcia IT, rozwoju oprogramowania, data center, obsługi klienta, usług finansowych, finansów i księgowości, listy płac, zarządzania łańcuchem dostaw i zakupów, zarządzania danymi i dokumentacją, marketingu, usług prawnych, działalności badawczo-rozwojowej, badań i analiz.

Centra w Polsce tworzą globalne standardy i wyznaczają trendy

Co można powiedzieć o firmach zagranicznych z sektora usług biznesowych, które wchodzi na nasz rynek. Według PAIiIZ, najpierw realizują niewielkie, pilotażowe projekty (*proof of concept*) – zaczynają od obsługi małej liczby relatywnie prostych procesów dla klientów z regionu Europy Środkowo-Wschodniej. Następnie, zachęceni przede wszystkim jakością kadr oraz sukcesem finansowym, w szybkim tempie zwiększają skalę i zakres projektu pilotażowego. Centra regionalne po etapie obsługi klientów europejskich zaczynają pracować na rzecz kontrahentów z obu Ameryk i Azji. Zwiększają też stopień zaawansowania procesów i w ten sposób zaczynają wyznaczać globalne trendy i tworzyć standardy. Wszystko odbywa się bardzo prosto – w centrach doskonałości procesów biznesowych (*Centers of Excellence, CoE*) powstają wzory postępowania oraz schematy obsługi procesów, które następnie są wdrażane we wszystkich oddziałach globalnych firm.

Część międzynarodowych centrów rośnie w sposób organiczny w jednej lokalizacji, są jednak spółki, motywowane przede wszystkim dostępem do wykwalifikowanych pracowników, które decydują się na realizację kolejnych projektów już w nowych lokalizacjach, dając w ten sposób szanse na rozwój gospodarczy mniejszym ośrodkom miejskim.

Firmy z kapitałem polskim

Podobną dynamikę rozwoju, widzianą choćby tylko przez liczbę zatrudnionych i rodzaje świadczonych usług, wykazują centra z rodzimym kapitałem. Grupa kilkudziesięciu czołowych polskich firm outsourcingowych (BPO, ITO), centrów usług wspólnych (SSC) oraz centrów badawczo-rozwojowych (R&D) zatrudnia łącznie ponad 50 tysięcy osób i oferuje kompleksowe, rozwiązania dla największych przedsiębiorstw nie tylko w kraju, ale i za granicą. Zgodnie z raportem ABSL, 39% takich organizacji prowadzi działalność o zasięgu globalnym, z kolei 54% świadczy usługi dla wybranych krajów lub regionów świata, a 7% kieruje je do odbiorców z jednego kraju.

ILUSTRACJA: PW ILLUSTRATION / GETTY IMAGES

Branża w liczbach

36%

wzrost zatrudnienia w sektorze w okresie ostatnich dwóch lat (od 30.04.2013 do 30.04.2015).

81%

centrów usług zatrudnia cudzoziemców.

89%

badanych centrów usług w ciągu ostatnich trzech lat zwiększyło zakres realizowanych procesów (80% firm zatrudniających poniżej 200 pracowników, 84% firm zatrudniających 200–500 pracowników i wszystkie firmy zatrudniające ponad 500 osób).

89%

badanych centrów usług w ciągu ostatnich trzech lat zwiększyło stopień zaawansowania realizowanych procesów, w 68% firm wzrósł on znacząco, a w 21% nieznacznie. Zaawansowanie procesów zwiększyło się we wszystkich firmach zatrudniających ponad 500 pracowników, w 84% firm zatrudniających 200–500 osób i w 79% firm o najmniejszej liczbie pracowników (poniżej 200).

86%

centrów prognozuje zwiększenie zatrudnienia do końca 2016 roku przeciętnie o 28%. Największy odsetek firm planujących zwiększenie zatrudnienia występuje w centrach zatrudniających ponad 500 osób (91%) oraz w jednostkach działających w modelu hybrydowym (95%).

40

liczba języków wykorzystywanych w centrach usług w Polsce.

31

największa liczba języków wykorzystywanych w jednym centrum usług.

250

tysiący – prognozowane zatrudnienie w sektorze w 2020 roku.

30

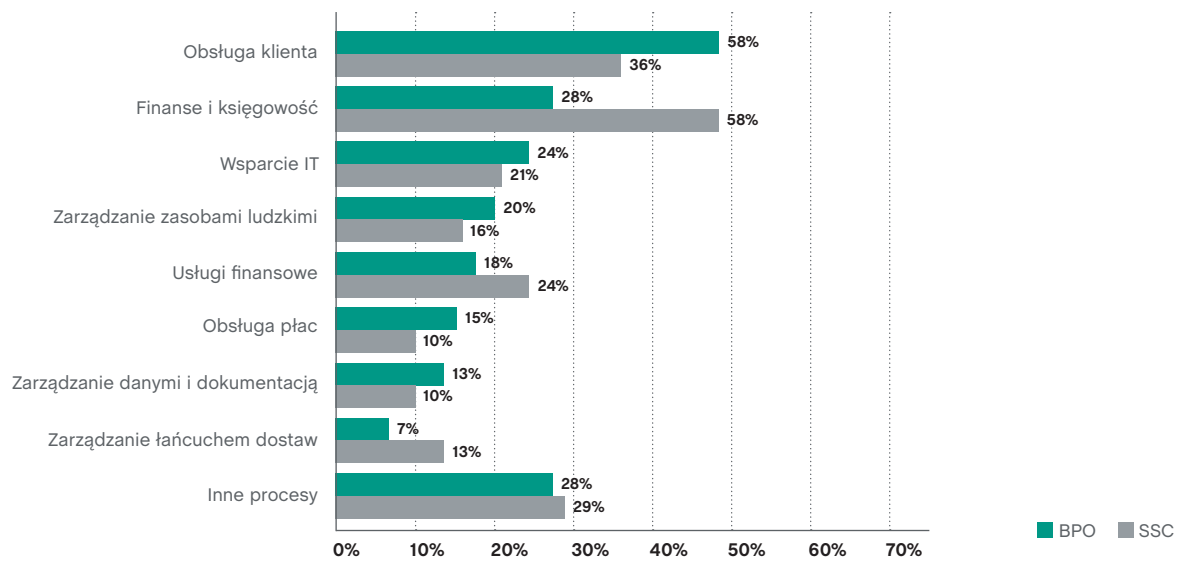
liczba centrów usług procesów biznesowych w Polsce zatrudniających ponad 1000 pracowników.

70

liczba firm z listy *Fortune Global 500* posiadających swoje centra usług w Polsce.

Źródło: Raport „Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce. 2015”, ABSL

Odsetek centrów SSC i BPO obsługujących określone procesy



Źródło: Analizy własne PALiIZ i Hays Poland, 2014r.

Granty dla inwestorów

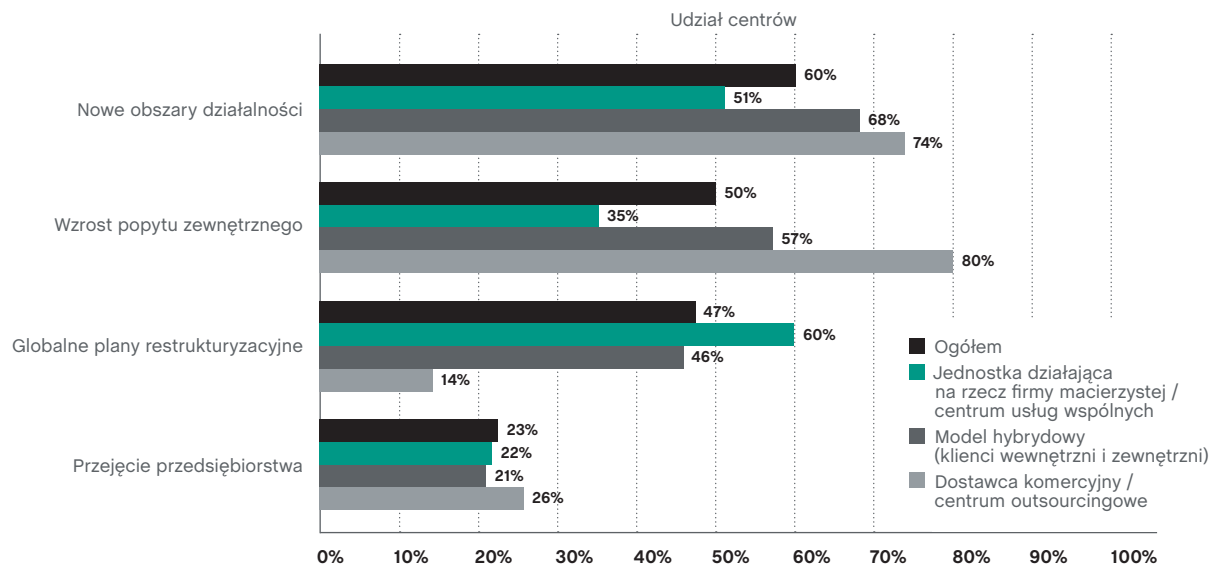
Niemal połowa centrów otrzymuje lub w przeszłości otrzymywała wsparcie publiczne. Największy odsetek stanowiły firmy korzystające z dotacji rządowych, następnie z dotacji unijnych (na szkolenia i na zatrudnienie) oraz z ulg podatkowych w ramach specjalnych stref ekonomicznych. Inwestycje z tytułu utworzenia nowych miejsc pracy pochodzą ze specjalnego rządowego programu i mają postać grantów. Deklaracje firm starających się o pomoc finansową zostały znacząco przekroczone – wynika z raportu PALiIZ przygotowanego we współpracy z globalną firmą rekrutacyjną Hays. Pierwotnie planowana liczba miejsc pracy w ramach 179 projektów wynosiła blisko 46 tysięcy, tymczasem zatrudnienie osiągnęło poziom niemal 60 tysięcy, czyli 27% więcej.

Wiele firm zachęconych sukcesem pierwszego projektu zdecydowało się na ponowne aplikowanie o wsparcie. Niektóre aplikowały nawet trzykrotnie (np. IBM czy HP). Łącznie 10 reinwestujących firm zadeklarowało utworzenie nowych miejsc pracy dla ponad 14,3 tysięcy osób. Ten trend do reinwestycji dowodzi, że inwestorzy BSS (*Business Support Systems*) znaleźli w Polsce dogodne warunki do rozwoju. Lepszej rekomendacji dla innych nie ma.

Możliwości i prognozy na przyszłość

Jak dalej będzie się rozwijał sektor, jakie przed nim stoją możliwości? ABSL ujął swoje prognozy z perspektywy trzech kategorii: lokalizacji, modeli biznesowych

Główne czynniki wzrostu centrów usług w podziale na modele organizacyjne firm



Źródło: opracowanie własne ABSL na podstawie ankiety skierowanej do centrów usług (N=142 firmy)

oraz informatyzacji/automatyzacji działań, ponieważ przez ostatnich kilka lat ewolucja i dojrzewanie polskiego i światowego rynku usług były efektem zmieniających się realiów makroekonomicznych, wzrastającego popytu na zaawansowane technologie oraz międzynarodowej ekspansji.

Lokalizacja: przewiduje się zwiększony szturm na mniejsze miasta; stały wzrost zainteresowania i inwestycji w lokalizacjach typu onshore; decyzje inwestycyjne podejmowane głównie na podstawie czynnika kosztowego będą tracić na efektywności.

Modele: nastąpi przesunięcie w kierunku wykorzystania modeli opartych na konsumpcji „end-to-end”, uwzględniających projektowanie indywidualnych platform dla klientów według ich potrzeb, co pomoże eliminować tzw. koszty osieroczone (wynikające z niewydajnych modeli) i zmniejszy niezgodności pomiędzy usługodawcą a oczekiwaniami klienta; dojdzie do zaadaptowania modelu dostaw „hub-and-spoke” (węzłowo-portowego).

Informatyka/automatyka: wzrośnie zastosowanie rozwiązań opartych na chmurze; zwiększy się zastosowanie automatyzacji/sztucznej inteligencji dla procesów standaryzowanych.

Przyszłość dla rynku pracy nie jest optymistyczna – centra przejmą na siebie dużą część procesów wspomagających działalność podstawową, ale troszcząc się o przychody, coraz silniej będą korzystać z technologii, ograniczając zatrudnienie. ■■■■

Oprac.: Lidia Zakrzewska na podstawie raportu ABSL „Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce. 2015” oraz raportu PAliiz „10 lat sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce”



Rośnie znaczenie Bydgoszczy

Bydgoszcz świetnie wykorzystuje rosnące zapotrzebowanie na centra usług biznesowych w Polsce. Dzięki udogodnieniom dla biznesu oraz dostępności młodych, energicznych i – przede wszystkim – świetnie wykształconych kadr z łatwością przyciąga międzynarodowe korporacje. Trend wzrostowy przekłada się na spory popyt na powierzchnie biurowe najwyższej klasy.

Usługi biznesowe już od kilku lat stają się jedną z najważniejszych specjalizacji polskiej gospodarki. Biurowce o najwyższym standardzie zajmowane przez najbardziej znane, międzynarodowe korporacje wyrastają we wszystkich większych miastach w kraju. Korzysta na tym również Bydgoszcz oferująca pracodawcom to, czego potrzebują najbardziej – młode, świetnie wykształcone kadry. Każdego roku bydgoskie uczelnie opuszcza łącznie 11 tysięcy absolwentów o kompetencjach najbardziej pożądanym przez pracodawców świadczących usługi biznesowe. W mieście studiuje 37 tysięcy ludzi stanowiących połowę wszystkich studentów w województwie kujawsko-pomorskim. Wśród nich ponad 6,5 tysiąca studiuje kierunki ekonomiczne oraz pokrewne. Ponadto 3,5 tysiąca osób to studenci kierunków informatycznych oraz pokrewnych, a także językowych. Zwłaszcza ci ostatni są szczególnie cenną grupą z punktu widzenia pracodawców, bo usługi informatyczne stanowią trzon działalności korporacji obecnych w Bydgoszczy. Jak wynika z raportu Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych (PAIiIZ) oraz Hays Poland „10 lat sektora BSS w Polsce”, aż 56% firm świadczących nowoczesne usługi dla biznesu w Bydgoszczy wyspecjalizowało się w obsłudze IT. Obok Rzeszowa (44%) i Katowic (38%) miasto może więc pochwalić

się największym, 55%, odsetkiem pracowników zatrudnianych w centrach IT. Z bydgoskich biurowców usługi świadczone są najczęściej w językach: polskim, angielskim i niemieckim.

Sektor nowoczesnych usług z przewagą kapitału francuskiego

Branża usług biznesowych w Bydgoszczy wyraźnie rośnie. W zlokalizowanych tu biurach korporacji pracuje już ponad osiem tysięcy osób. Można zauważyć też pewną zmianę w strukturze działających tu przedsiębiorstw. Dotychczas w mieście najchętniej inwestowały firmy polskie, choć od pewnego czasu można zauważyć również rosnące zainteresowanie zagranicznych firm. Aktualnie działają 24 podmioty z sektora nowoczesnych usług, z czego 14 stanowią firmy z kapitałem polskim. Tworzą one blisko połowę miejsc pracy w bydgoskim sektorze BSS. Z drugiej strony wiele stanowisk w lokalnych centrach nowoczesnych usług dla biznesu powstało dzięki przedsiębiorstwom z kapitałem francuskim, które są największym inwestorem zagranicznym w mieście.

Rosnące zainteresowanie zagranicznych inwestorów Bydgoszczą można łatwo wytłumaczyć – jest dość głęboki rynek młodych i dobrze wykwalifikowanych

kadr oraz samorząd wprowadził sporo udogodnień dla przedsiębiorców i dba o dobrą atmosferę dla biznesu. Potwierdza to najnowsza edycja raportu „Doing Business”, wydawanego co roku przez Bank Światowy, znanego głównie z oceny całych gospodarek pod kątem ich przychylności dla prowadzenia interesów. W niektórych przypadkach autorzy decydują się, aby poświęcić więcej uwagi szczegółom dotyczącym danego kraju. Stało się tak w przypadku Polski. Jak bowiem podkreślają, na tak duży i zróżnicowany kraj nie można patrzeć wyłącznie przez pryzmat Warszawy, która nie daje pełnego obrazu polskiego klimatu dla przedsiębiorczości. Dlatego raport analizuje również łatwość prowadzenia biznesu w osiemnastu najważniejszych miastach kraju.

Pierwsze miejsce w raporcie „Doing Business in Poland 2015”

Najważniejszym wnioskiem płynącym z raportu wydaje się przestroga, by nie ulegać stereotypom. Najbardziej rozpoznawalne za granicą polskie miasta, takie jak Warszawa, Kraków czy Gdańsk, zajęły końcowe miejsca w rankingu. Na jego czele uplasowała się natomiast właśnie Bydgoszcz. Autorzy rankingu docenili tu przede wszystkim sprawność obsługi inwestorów, bardzo ważną w przypadku branży usług biznesowych. Szczególnie łatwo uzyskać pozwolenie na budowę oraz wpis do księgi wieczystej. „Rzeczywiście decyzje administracyjne wydawane są wyjątkowo szybko. Pozwolenie na budowę można w naszym mieście uzyskać już w ciągu 40 dni zamiast przewidzianych w ustawie 65. Inwestorzy mają również możliwość konsultowania budynków już na etapie ich projektowania. Ponadto miasto oferuje wiele gotowych, przystosowanych i uzbrojonych terenów inwestycyjnych, także tych znajdujących się na terenie specjalnej strefy ekonomicznej – wylicza Rafał Bruski, prezydent Bydgoszczy. – Łatwość prowadzenia działalności w naszym mieście wynika z jego otwartości i przychylności na współpracę z biznesem. Inwestor może na przykład liczyć na opiekę specjalnego opiekuna projektu przydzielonego mu przez Bydgoską Agencję Rozwoju Regionalnego”. Prezes BARR Edyta Wiwatowska dodaje natomiast: „Inwestorzy w Bydgoszczy są naszymi partnerami i mają

nasze wsparcie we wszystkich możliwych obszarach. Dostrzegamy wartość inwestycji w mieście, dlatego u nas firmy zainteresowane inwestycjami są traktowane priorytetowo”.

Wzrost inwestycji w Bydgoszczy najłatwiej można zauważyć na przykładzie liczby nowych biur powstających w mieście. Branża nowoczesnych usług biznesowych wymaga bowiem budynków w odpowiednio wysokim standardzie. Takich w Bydgoszczy jest coraz więcej, a kolejne projekty wchodzą w etap realizacji. Świetnym dowodem jest na to choćby obiekt budowany w ścisłym centrum miasta Arkada Business Park – kompleks biurowy klasy A składający się z nowoczesnych i eleganckich budynków doskonale łączących udaną architekturę z niskimi kosztami eksploatacji. A takiej właśnie kombinacji potrzebują firmy świadczące usługi biznesowe. Innym przykładem rozpoczętej realizacji biurowej jest IMMOBILE K3 – pięciokondygnacyjny, nowoczesny biurowiec klasy A z dwupoziomowym parkingiem podziemnym. Łącznie oferuje on blisko 9 tys. metrów kwadratowych powierzchni biurowej i handlowej w ścisłym centrum, zaledwie sto metrów od Starogo Rynku.



Wydaje się, że Bydgoszcz ma wszelkie powody, by na stałe zaznaczyć swoją obecność na mapie najważniejszych polskich ośrodków usług biznesowych. Miasto położone w trójkącie między Warszawą, Poznaniem i Trójmiastem stanowi dobrą lokalizację do rozwoju sektora outsourcingu, nowoczesnych usług dla biznesu i firm badawczo-rozwojowych. Już w tej chwili jego walory inwestycyjne doceniły takie firmy, jak: Atos, Alcatel-Lucent czy SDL. To tylko wybrane przykłady z centrów operacyjnych, jakie prowadzą działalność w Bydgoszczy. Miasto, poza zagranicznymi inwestorami, jest doceniane także przez polskich przedsiębiorców. To w Bydgoszczy mieszczą się centra operacyjne PZU, Banku Pocztowego czy Centralny Ośrodek Rozliczeniowy Poczty Polskiej. Obecnie Bydgoszcz oferuje łącznie blisko 42 tys. metrów kwadratowych przestrzeni biurowej kategorii A oraz B+. Przy obecnym rozwoju branży usług biznesowych wkrótce może jej być znacznie więcej. ■

Algorytmy sztucznej inteligencji w usługach księgowych

Co stanowi o sile outsourcingu usług księgowych? Nie tylko optymalizacja kosztów i stałe wsparcie ekspertów od księgowości. Dla wielu firm szczególnie ważnym atutem dostawców usług BPO jest także inicjatywa i stałe poszukiwanie przez nich rozwiązań, które pozwalają zwiększyć efektywność przebiegu procesów biznesowych tam, gdzie inni tego nie robią.

Zaawansowane technologie IT w coraz większym stopniu wykorzystywane są w codziennej pracy księgowych. Nie chodzi tu tylko o coraz bardziej skomplikowane systemy finansowo-księgowe czy rozbudowane moduły analityczne, ale także o wykorzystanie rozwiązań określanych jako *Knowledge Work Automation* do zastępowania pracy wykwalifikowanych specjalistów.

Pod tą nazwą kryje się zastosowanie sztucznej inteligencji i zaawansowanych samouczących się algorytmów do automatyzacji zadań wykonywanych przez pracowników umysłowych. Chodzi tu o zadania uznawane dotąd za zbyt skomplikowane lub nieopłacalne do automatyzacji przy użyciu standardowych modułów oprogramowania księgowego. „Doświadczenia z wdrożeń systemów *Knowledge Work Automation* opartych na algorytmach sztucznej inteligencji pokazują, że możliwa jest efektywna kosztowo automatyzacja takich zadań. Jest to obszar, który kryje w sobie

olbrzymi potencjał, a dobrze zagospodarowany może być źródłem przewagi konkurencyjnej” – mówi Rafał Strzelecki, prezes Extora, firmy outsourcingowej specjalizującej się w obsłudze księgowo-podatkowej i kadrowo-płacowej.

To właśnie Extor wprowadził na rynek CostKillera – system klasy *Knowledge Work Automation*, który automatyzuje proces księgowania, zaczynając od elektronicznego obiegu i akceptacji dokumentów, poprzez ich automatyczną kwalifikację podatkową i dekretację.

CostKiller w iQor

Zalety takiego rozwiązania jako jedna z pierwszych doceniła firma iQor. Dla tego dostawcy kompleksowych usług dla biznesu, działającego w 17 krajach na całym świecie, zatrudniającego ponad 32 000 pracowników, usprawnienie komunikacji pomiędzy biznesem

i księgowością było niezwykle istotne. „Szczególnie zależało nam na przyspieszeniu obiegu dokumentów, tak by możliwe było szybsze zamknięcie miesiąca ze względu na potrzeby centrali firmy zlokalizowanej w Stanach Zjednoczonych” – wyjaśnia Maciej Michalewicz, prezes firmy iQor.

Wdrożenie CostKillera polegało na skonfigurowaniu systemu w zakresie podstawowego obiegu dokumentów i automatów księgowych, a także na przeszkoleniu pracowników odpowiedzialnych za rejestrację dokumentów. Zgodnie z założeniami wszystkie dokumenty księgowe są od razu elektronicznie alokowane na projekty i akceptowane w systemie. Dzięki korzystaniu ze wzorców transakcji cały ten proces został znacząco uproszczony, a wprowadzone do systemu dokumenty są od razu gromadzone w archiwum elektronicznym, do którego dostęp mają uprawnione osoby. Elementem wdrożenia było też stworzenie efektywnego procesu przekazywania i kontroli oryginałów, po zamknięciu miesiąca, opartego na kodach kreskowych.

„Zawsze przygotowuję roczny szczegółowy plan wydatków w rozbiciu na poszczególne miesiące a następnie porównuję z rzeczywistymi wydatkami. Wprowadzenie CostKillera znacząco skróciło czas przygotowania miesięcznego zestawienia grup wydatków. Poza tym obecnie zarówno generowanie księgowiń jak i transfer zapisów do modułu finansowo-księgowego odbywają się błyskawicznie i są w pełni zautomatyzowane” – dodaje prezes Maciej Michalewicz.

„Wdrożenie CostKillera trwało zaledwie kilka dni. Dla nas – jako firmy z branży BPO – szczególnie ważne jest to, że uruchomienie elektronicznego, scentralizowanego systemu obiegu dokumentów w iQor pozwoliło zmniejszyć pracochłonność obsługi księgowej” – mówi Rafał Strzelecki, prezes Extora.

CostKiller w Sud Architekt Polska

Zalety systemów klasy *Knowledge Work Automation*, takich jak właśnie CostKiller, szczególnie dobrze widać w firmach prowadzących wiele projektów równocześnie.

Tak jest w przypadku Sud Architekt Polska, polskiego oddziału francuskiego konsorcjum Sud Architectes i Sud Groupe z siedzibą w Lyonie, realizującego

m.in. projekty wielofunkcyjnych centrów handlowych (np. Łódzka Manufaktura), budynków użyteczności publicznej (np. nowy dworzec w Katowicach), biurowców, hoteli, itp.

„Prowadząc kilkadziesiąt dużych projektów równocześnie, brakowało nam bieżącej kontroli zgodności zamówień i dokumentów z budżetem” – mówi Nicolas Roques, dyrektor zarządzający Sud Architekt Polska. Każda faktura była opisywana ręcznie przez pracownika firmy, po czym trafiała do księgowych z Extora, gdzie wprowadzano ją do systemu księgowego. Był to nie tylko czasochłonny proces, ale także obciążony ryzykiem błędów wynikających z ręcznych opisów. Największym jednak problemem był właśnie brak natychmiastowego dostępu do informacji o kosztach.

Zautomatyzowanie całego tego procesu umożliwiło właśnie wdrożenie CostKillera. Dzięki opracowaniu elektronicznego szablonu z podziałem na poszczególne projekty każda faktura wprowadzana do systemu już od początku zawiera rozbicie kosztów na poszczególne projekty. „CostKiller dał nam to, na czym najbardziej nam zależało. Na bieżąco możemy obserwować wykonanie budżetu. Nie musimy jak do tej pory czekać na dane do czasu zamknięcia miesiąca” – dodaje dyrektor Nicolas Roques.

Knowledge Work Automation jako powszechne rozwiązanie

Proces automatyzacji następować będzie stopniowo i ewolucyjnie. W przypadku usług księgowych najnowsze prognozy wskazują, że w ciągu najbliższych 20 lat inteligentne, automatyczne systemy będą stosowane w większości procesów. Systemy klasy *Knowledge Work Automation*, wdrażane najpierw w organizacjach BPO/SSC, a potem w średnich i dużych firmach, staną się więc za jakiś czas standardem, bez którego trudno będzie funkcjonować. Nie bez znaczenia jest także czynnik ludzki. Już teraz organizacjom coraz trudniej jest zatrzymać kluczowych pracowników. Automatyzacja wielu czynności pozwoli uniknąć tych problemów. Pozwoli także lepiej wykorzystywać możliwości i wiedzę ekspertów poświęcających dotąd część swego czasu na żmudne i rutynowe czynności. ■

Przewaga dzięki zewnętrznym kompetencjom

Przedsiębiorstwa odmrażają inwestycje i powoli rezygnują ze strategii defensywnych, ale uważniej liczą pieniądze. Decydenci mają świadomość, że niektórych inwestycji można było w poprzednich latach uniknąć. Dziś wolą więc „używać”, niż „posiadać”, zwłaszcza że na szybko zmieniającym się rynku coraz trudniej prognozować popyt i planować zasoby. Rosnąca popularność outsourcingu jest więc naturalnym zjawiskiem.

Firmy chcą się rozwijać, ale dostęp do kapitału ludzkiego jest trudniejszy i droższy niż wcześniej. „Widać to bardzo dobrze na rynku IT. Niedobór specjalistów w dużych aglomeracjach wywindował zarobki do bardzo wysokiego poziomu i postawił pod znakiem zapytania możliwość realizacji projektów informatycznych przez firmy we własnym zakresie” – tłumaczy Paweł Borowski z ITMO, firmy zajmującej się outsourcingiem konsultantów i projektów IT.

Coraz więcej firm zakłada więc w swej strategii nawet kilkudziesięcioprocentowy udział outsourcingu konsultantów IT, uznając, że model rozliczeń „Time & Material” – za faktyczny czas pracy – jest odpowiedzią na istniejące wyzwania i jednocześnie obniża ryzyko operacyjne, gwarantując tak pożądaną w dzisiejszych czasach elastyczność.

OPEX zamiast CAPEX

Firmy coraz chętniej decydują się na korzystanie z zewnętrznych zasobów i usług w określonym wymiarze oraz czasie. Jak wyraźna jest zmiana strategii przedsiębiorstw pod tym względem, pokazuje przykład ITMO. Jeszcze dwa lata temu firma ITMO zatrudniała

kilkanaście osób, dziś jej zespół powiększył się do ponad 100 osób zlokalizowanych w biurach w Warszawie i Krakowie. „Niebawem planujemy ekspansję na rynek Stanów Zjednoczonych, gdzie zapotrzebowanie na wysoko wykwalifikowane zasoby jest jeszcze większe” – mówi Paweł Borowski z ITMO. Jego zdaniem, polskie firmy coraz śmieiej wychodzą na rynki zagraniczne, a korzystanie z zewnętrznych specjalistów jest bardziej efektywne i przede wszystkim tańsze. Stajemy się też centrum offshoringu dla zachodnich korporacji. Biorąc pod uwagę odległość geograficzną i bliskość kulturową, współpraca z Polakami jest znacznie łatwiejsza niż np. z Azjatami. To jeden z czynników, który decyduje o tym, że coraz więcej firm nie tylko z Europy Zachodniej, ale i Stanów Zjednoczonych, a nawet z Azji, szuka dla siebie przyszłości w Polsce.

Jesteśmy też wciąż konkurencyjni cenowo, a współczynnik cena/jakość nie ma sobie równych. To efekt zarówno elastyczności outsourcingu – rozliczania czasu pracy na podstawie stawek godzinowych, przejęcia obowiązków formalnych związanych z zatrudnieniem i szkoleniem pracowników – ale też formy wynajęcia konsultantów. „Dzięki wprowadzeniu w ITMO

modelu 80/20 klient dokładnie wie, za co płaci. W stosowanym przez nas modelu aż 80% wartości projektu przeznaczamy na wynagrodzenia i pakiet świadczeń pozapłacowych dla konsultantów. Daje nam to możliwość zatrudnienia najlepszych specjalistów na rynku i możliwość realizacji bardzo złożonych, innowacyjnych projektów przy zachowaniu pełnej transparentności rozliczeń” – tłumaczy Paweł Borowski z ITMO.

Konsultanci ITMO mogą pracować zarówno w modelu onsite (siedziba klienta) jak i offsite – ten drugi zakłada pracę konsultantów w siedzibie ITMO. W tym przypadku firma korzystająca z usług ITMO opłaca stałą stawkę pokrywającą koszty powierzchni biurowej, licencji oprogramowania oraz sprzętu dla konsultantów. Wydatki na usługi świadczone w tym modelu traktowane są jako OPEX – klient nie musi kupować sprzętu ani inwestować w licencje, a rozłożyć te wydatki w koszt wynajmu pojedynczego konsultanta czy całego zespołu projektowego. „W modelu offsite współpracujemy m.in. z globalną firmą budowlaną. Dostarczamy audytorów jakości, a także programistów. Realizujemy działania na czterech rynkach w regionie CEE z warszawskiego biura” – mówi Paweł Borowski z ITMO.

Stwórz zespół w dwa tygodnie, czyli You Demand We Supply

Wbrew pozorom oprócz niższych kosztów często czas jest najistotniejszym kryterium, dla którego firmy podejmują decyzję o outsourcingu. Proces rekrutacji (który notabene nie zawsze kończy się sukcesem) zajmuje HR-owcom w co czwartej polskiej firmie przynajmniej miesiąc, a zdarza się, że wydłuża się nawet do 3 miesięcy. W przypadku outsourcingu pozyskanie kompetencji trwa znacznie krócej. „Zatrudniamy w sumie ponad 100 konsultantów o różnej specjalizacji, więc – zgodnie z dewizą »You Demand We Supply« – jesteśmy w stanie zapewnić wykwalifikowanych specjalistów w ciągu dwóch tygodni od momentu zgłoszenia zapotrzebowania” – wyjaśnia Paweł Borowski.

Mowa zarówno o administratorach, programistach, testerach, analitykach biznesowych i systemowych, architektach, jak i o kierownikach projektów. Firma może wynająć konsultantów specjalizujących się w dowolnej technologii i domenie biznesowej, ale co

najistotniejsze – wynająć może też cały zespół IT wraz z kierownikiem odpowiedzialnym za zarządzanie zespołem, raportowanie prac i terminowość realizacji (*team leasing*).

IT na żądanie

Dostrzegalny już kilka lat temu trend „używamy, a nie posiadamy” pogłębia się. W swoim niedawno opublikowanym raporcie firma IDC zwraca uwagę, że firmy muszą dziś podejmować błyskawiczne decyzje, szybciej i trafniej diagnozować potrzeby klientów. Rezygnują więc z czasochłonnych i kosztownych inwestycji na rzecz bardziej elastycznych i tańszych w zarządzaniu projektów. Przykładem mogą być zarówno usługi utrzymaniowe (Support and Maintenance Managed Services) – help desk dla użytkowników, monitorowanie i diagnozowanie systemów, aplikacji oraz doradztwo – jak również usługi Managed Services, w ramach których ITMO przejmuje odpowiedzialność za zarządzanie aplikacjami (Application Managed Services) oraz procesami biznesowymi klienta. „Taka współpraca zapewnia ciągłość funkcjonowania, utrzymanie, rozwój i dostosowywanie aplikacji do nowych potrzeb biznesowych i zmiennych wymagań prawnych. Także w modelu nearshore oraz offshore” – wyjaśnia Paweł Borowski.

Utrzymujący się przez ostatnie lata trend korzystania z prostych usług instalacji i wsparcia technicznego zmienia się na rzecz dynamicznie rozwijających się usług outsourcingowych. Coraz popularniejszą formą outsourcingu staje się np. zarządzanie infrastrukturą klienta (Infrastructure Managed Services). „W ramach tej usługi zarządzamy całą infrastrukturą organizacji – zdalnie lub z siedziby klienta. Pozwala to na obniżenie kosztów utrzymania i zarządzania infrastrukturą informatyczną oraz zwiększenie niezawodności »business continuity«” – tłumaczy Paweł Borowski z ITMO.

Na outsourcing kompetencji w ITMO zdecydowało się w ostatnim czasie wiele świetnie zarządzanych firm, w tym organizacji z listy Fortune 500 oraz Global 500. Mają one świadomość, że dziś o przewadze nad konkurencją decyduje innowacja generowana przez kapitał ludzki, który najszybciej i najtaniej można pozyskać z zewnątrz. ■

Zarządzanie drukiem biurowym

Administracja środowiskiem dokumentów to wieloetapowy proces polegający na monitorowaniu kosztów druku, wdrażaniu rozwiązań redukujących tego typu wydatki oraz wspomagających efektywną eksploatację floty urządzeń biurowych.

Kadra zarządzająca polskich firm często niedocenia stopnia zaangażowania własnych zasobów w zarządzanie środowiskiem wydruku ani rozmiaru kosztów z nim związanych. Współpraca z wyspecjalizowaną firmą usługową może pomóc zrozumieć i zmienić ten obszar działania firmy. Odpowiedni dostawca rozwiązań zarządzania drukiem potrafi wskazać w środowisku dokumentów biurowych wiele obszarów z dużym potencjałem do poprawy, a następnie wnieść sporo korzyści i usprawnień, które przełożą się na zwiększenie efektywności prowadzenia kluczowych procesów oraz zoptymalizują koszty.

Dobra praktyka

Wzorcowym przykładem efektywnego wdrożenia usługi zarządzania środowiskiem wydruku jest kontrakt autoryzowanego partnera Xeroxa – firmy Merkator – z przedstawicielem branży piwowarskiej firmą Perła – Browary Lubelskie. Jest ona jednym z największych regionalnych producentów piwa w Polsce i niekwestionowanym liderem tej branży na Lubelszczyźnie. Prowadzi dystrybucję swoich wyrobów również na rynkach europejskich oraz w Australii, Azji i Ameryce Południowej. Znaczącą rolę odgrywa też eksport do Stanów Zjednoczonych.

Merkator rozpoczął współpracę z lubelskimi browarami od analizy zastanej sytuacji, działając w myśl zasady, że nie można poprawić procesu, którego się nie rozumie. Audyt przeprowadzony przy użyciu narzędzi

i metodyki Xeroxa objął trzy lokalizacje firmy i trwał łącznie około dwóch miesięcy. Dostawca wspólnie z klientem wykazali m.in. duże zróżnicowanie floty urządzeń pod względem marek i modeli oraz ich wieku. Odkryto łącznie 51 maszyn, a w tym 32 drukarki, 3 faksy i 16 urządzeń wielofunkcyjnych, spośród których aż 37 modeli 6 różnych producentów. Przedsiębiorstwo prowadziło również liczne postępowania zakupowe, wykonywało rozliczenia z wieloma różnymi dostawcami, posiadało różne sposoby obsługi serwisowej urządzeń zależnie od marki i dostawcy.

W wyniku analizy Merkator wskazał kluczowe zjawiska posiadające potencjał do optymalizacji w czterech głównych obszarach: zarządzania kosztami i kontrolą kosztów, wydajności i dostępności, bezpieczeństwa informacji oraz ochrony zasobów naturalnych. Następnie ustalił z klientem kluczowe założenia realizowanego wspólnie projektu, które uwzględniały najważniejsze kwestie: stopień centralizacji urządzeń, dostępność poszczególnych funkcji dla grup użytkowników, stopień wykorzystania istniejących urządzeń w nowym rozwiązaniu, rozmieszczenie urządzeń, wprowadzenie dodatkowych systemów kontroli kosztów i zarządzania wydrukiem, wprowadzenie częściowej automatyzacji zgłoszeń serwisowych, proaktywnej dostawy materiałów eksploatacyjnych oraz zdalnego wykrywania usterek sprzętowych.

W efekcie firma Merkator zaprojektowała i wdrożyła rozwiązanie oparte na 22 urządzeniach, w tym: 5 maszynach z istniejącej floty klienta (łącznie 9 modeli

od 2 producentów), 10 urządzeniach wielofunkcyjnych i 12 drukarkach. Dzięki centralizacji wydruków realizowanych na wydajniejszych i tańszych w utrzymaniu urządzeniach wielofunkcyjnych liczba urządzeń biurkowych lub osobistych została ograniczona łącznie do 13 sztuk.

Kluczowe korzyści

Dzięki zmianom, które wprowadził Merkator, klient zanotował korzyści w czterech kluczowych obszarach.

Obszar 1. Zarządzanie kosztami i kontrola kosztów

Przed wdrożeniem: utrudniona kontrola kosztów ze względu na rozproszenie dostawców i usługodawców oraz brak systemu automatycznie przypisującego wykonane wydruki do centrów kosztowych; znaczne obciążenie własnych zasobów obsługą floty – obsługa IT, zakupy, księgowość, magazynowanie materiałów. **Po wdrożeniu:** obniżenie łącznego kosztu utrzymania środowiska wydruku o 20%, jeden dostawca rozwiązania obejmujący jedną fakturą całkowite koszty utrzymania środowiska wydruku; skonsolidowany raport kosztów i ilości wydruków dla całej floty urządzeń; kontrola kosztów dzięki autoryzacji użytkowników i automatycznemu przypisaniu wydruków do centrów kosztowych; do minimum ograniczony udział zasobów własnych w zarządzaniu flotą urządzeń dzięki proaktywnej dostawie materiałów eksploatacyjnych i zdalnemu monitorowaniu usterek.

Osiągnięta oszczędność 20% dotyczy wyłącznie kosztów bezpośrednio związanych z obsługą środowiska wydruku i nie uwzględnia oszczędności pośrednich, wynikających m.in. ze znacznego uwolnienia własnych zasobów klienta, uwolnienia przestrzeni biurowej czy też z ograniczenia zużycia prądu.

Obszar 2. Wydajność i dostępność

Przed wdrożeniem: zróżnicowane zasady obsługi serwisowej zależnie od marki oraz modelu urządzenia i dostawcy usługi serwisowej; znaczne zaangażowanie zasobów własnych w techniczne utrzymanie floty urządzeń, brak ujednoliconego raportowania dostępności urządzeń.

Po wdrożeniu: jeden dostawca rozwiązania obejmujący opieką serwisową i dostawą materiałów

eksploatacyjnych całą flotę urządzeń drukujących; do minimum ograniczony udział zasobów własnych w zarządzaniu flotą; zwiększona dostępność urządzeń dzięki krótkim czasom naprawy oraz możliwości wydruku na dowolnym urządzeniu w sieci firmowej (wydruk podążający), skonsolidowany raport dostępności floty urządzeń.

Obszar 3. Bezpieczeństwo informacji

Przed wdrożeniem: wydruki pozostawione na urządzeniach powodujące ryzyko dostępu do danych przez osoby niepowołane; wizyty kilku różnych serwisów zwiększające ryzyko utraty wrażliwych danych.

Po wdrożeniu: jeden dostawca rozwiązania serwisujący całą flotę urządzeń; jedna kolejka wydruku (brak ryzyka wydruku poufnych danych na niewłaściwym urządzeniu); wydruki wykonywane przez urządzenie po autoryzacji kartą przez użytkownika.

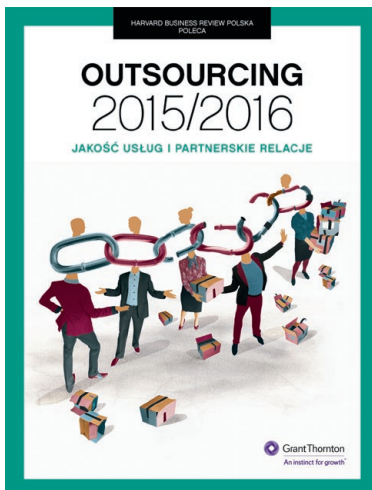
Obszar 4. Ochrona środowiska

Przed wdrożeniem: znacząca liczba typów materiałów eksploatacyjnych do mało wydajnych drukarek zwiększająca ilość odpadów plastikowych (pojemniki na toner); większe zużycie papieru z powodu braku funkcji dwustronnego drukowania na większości urządzeń; wysokie zużycie prądu przez urządzenia starszej generacji.

Po wdrożeniu: zmniejszona liczba marek i modeli urządzeń zoptymalizowanych pod względem wydajności i zużycia prądu; oszczędność papieru dzięki automatycznemu wydrukowi dwustronnemu; zastosowanie materiałów eksploatacyjnych o zwiększonej wydajności dla zmniejszenia ilości odpadów; zoptymalizowane dostawy materiałów ograniczające do minimum zapasy u klienta; odbiór zużytych pojemników po tonerach przez dostawcę.



W Polskich realiach podstawowym błędem popełnianym przez wiele firm jest przekonanie, że są w stanie wszystko zrobić same, co niepotrzebnie obciąża własne zasoby i często uniemożliwia rozpoznanie kluczowych obszarów wpływających na ograniczenie efektywności firmy. Pomimo to rynek jest gotowy na zmianę. ■



PARTNER:



WYDAWCA

Andrzej Jacaszek

REDAKTOR WYDANIA

Lidia Zakrzewska

ZESPÓŁ REDAKCYJNY

Michał Andrejczuk
Mariusz Smoliński
Lidia Zakrzewska
Mateusz Żurawik

ZESPÓŁ BADAWCZY ICAN RESEARCH

pod kierownictwem Mariusza Smolińskiego

DYREKTOR ARTYSTYCZNY

Magdalena Stadnik

GRAFIK, DTP

Katarzyna Szumielewicz

MENEDŻER PRODUKCJI

Marcin Opoński

KOREKTA

Andrzej Retkiewicz

DYREKTOR STRATEGICZNY, MEDIA & MARKETING SOLUTIONS

Krzysztof Kawałito

INFORMACJE DLA REKLAMODAWCÓW

Emil Brynda, tel.: 784 400 418
Aleksandra Janowska, tel.: 608 630 300
Tadeusz Józefowski, tel.: 728 868 171
Marcin Kopczyński, tel.: 728 808 304
Klaudia Orzełowska, tel.: 608 325 326
Małgorzata Sobolewska, tel.: 660 552 541
Ewa Szczesik-Czerwińska, tel.: 664 933 232
Piotr Szymczak, tel.: 608 326 100

Wszystkie prawa zastrzeżone. Treść nie może być kopiowana, rozpowszechniana lub archiwizowana w jakiegokolwiek formie mechanicznej lub elektronicznej bez zgody wydawcy. Cytowanie części artykułów lub ich omówienia w jakiegokolwiek formie drukowanej lub elektronicznej bez zgody wydawcy (ICAN Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Sp.k.) narusza prawa autorskie.

ICAN Institute

al. Niepodległości 18

02-653 Warszawa

e-mail: kontakt@ican.pl

www.ican.pl

ICAN Institute jest wydawcą „Harvard Business Review Polska”.

Wszystkie prawa zastrzeżone. Treść nie może być kopiowana, rozpowszechniana lub archiwizowana w jakiegokolwiek formie mechanicznej lub elektronicznej bez zgody wydawcy. Cytowanie części artykułów lub ich omówienia w jakiegokolwiek formie drukowanej lub elektronicznej bez zgody wydawcy (ICAN Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Sp.k.) narusza prawa autorskie.

www.ican.pl