

Raport z serii: Nowe trendy zarządzania

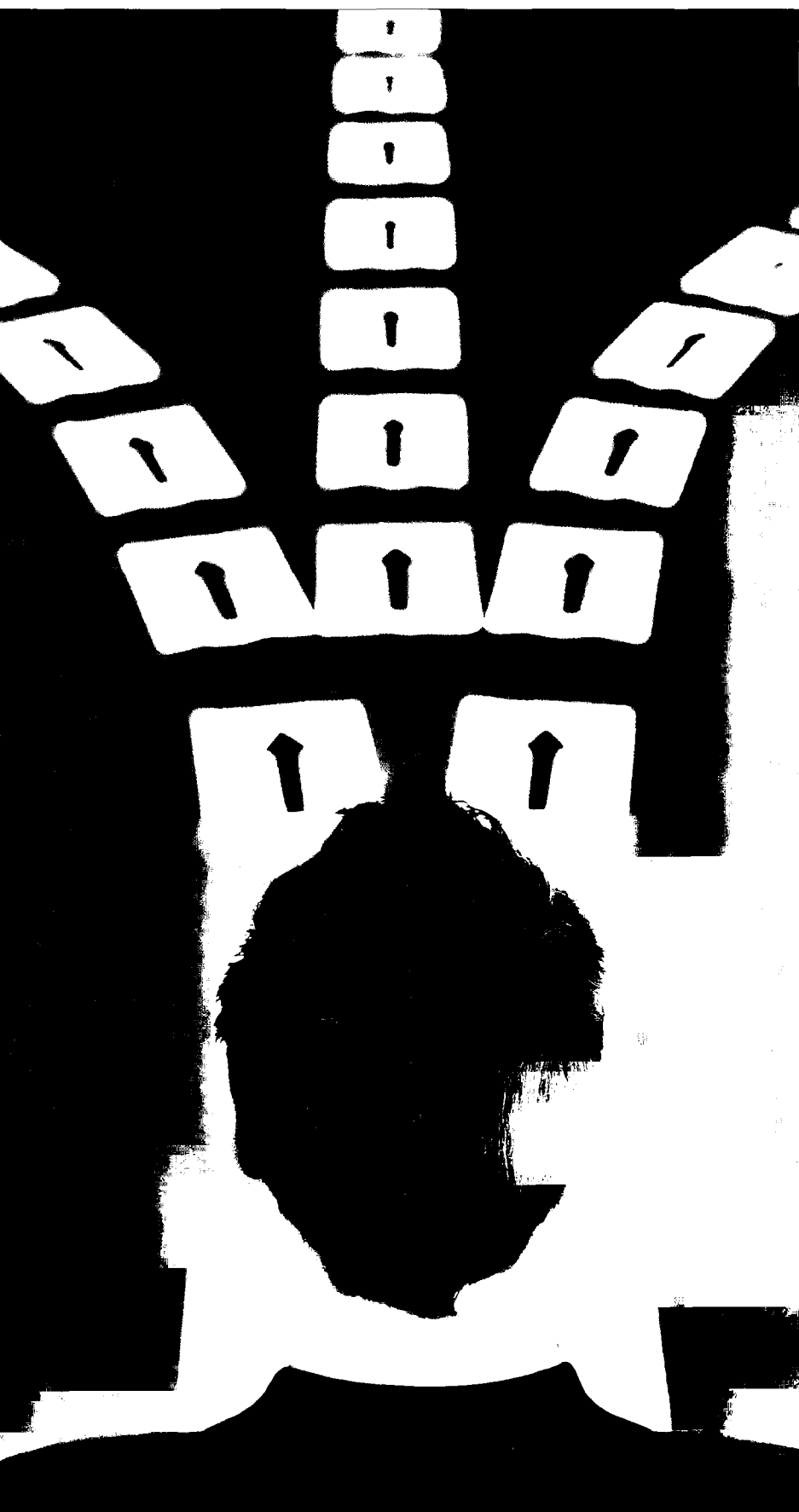
# Wykorzystaj outsourcing lepiej od konkurencji

Badanie *Harvard Business Review Polska* i Deloitte

Menedżerowie pytani o najważniejszy cel stosowania outsourcingu bez wahania odpowiadają: obniżenie kosztów. Niewielu z nich kładzie podobny nacisk na podniesienie jakości i efektywności przekazanego na zewnątrz procesu biznesowego. Tymczasem w długim okresie o sukcesie outsourcingu decyduje nie obniżenie kosztów, ale przede wszystkim usprawnienie procesu, prowadzące do poprawy sprawności operacyjnej firmy i zwiększenia jej konkurencyjności. Z badania przeprowadzonego przez *Harvard Business Review Polska* i firmę konsultingową Deloitte wynika, że polskie firmy korzystające z outsourcingu popełniają błędy, które negatywnie wpływają na efektywność i jakość przekazanego na zewnątrz procesu biznesowego. W rezultacie ponad połowa z nich nie jest w pełni zadowolona z przyjętego rozwiązania. Jak unikać błędów i w pełni wykorzystać możliwości outsourcingu?

Raport jest współfinansowany przez następujące firmy:

HLB Frackowiak i Wspólnicy Spółka z o.o., Impel S.A., Raben Logistics Sp. z o.o., Hewlett-Packard Polska Sp. z o.o., itelligence Sp. z o.o., Deloitte Business Consulting Sp. z o.o.



## W raporcie:

- I. Czym jest sukces w outsourcingu?**

Jeszcze niedawno jedyną ostateczną miarą sukcesu w outsourcingu było osiągnięcie przez firmę zamierzonych oszczędności. Dziś, gdy na zewnątrz przekazywane są coraz bardziej istotne, z punktu widzenia firmy, funkcje, o wiele ważniejsze staje się podniesienie jakości i efektywności procesów.
  
- II. Sześć zasad budowy efektywnego rozwiązania outsourcingowego.**

Z badania *Harvard Business Review Polska* i firmy Deloitte wynika, że mniej niż połowa polskich firm jest w pełni zadowolona z zastosowanego rozwiązania outsourcingowego. Jak znaleźć się wśród tych, którym się udało?

# I. Czym jest sukces w outsourcingu?

Zmienia się rola outsourcingu. Choć redukcja kosztów nadal pozostaje nadrzędnym celem przy przekazywaniu na zewnątrz części działalności firmy, menedżerowie zaczynają przywiązywać coraz większą wagę do podniesienia jakości i zwiększenia efektywności procesów biznesowych.

**C**zy dla firmy motoryzacyjnej montaż samochodów jest obszarem o znaczeniu strategicznym? Oczywiście, że tak. Czy można taki obszar wydzielić na zewnątrz firmy? Według tradycyjnego podejścia do strategii – nie. Ale tradycyjne podejście, zakładające, że wszystkie istotne dla firmy funkcje muszą być realizowane wewnętrznie, staje się już dziś nieaktualne. Don Tapscott, światowy ekspert w dziedzinie strategii, wykorzystania nowych modeli biznesowych i technologii, twierdzi, że poszczególne funkcje należy zatrzymać i doskonalic jedynie wówczas, gdy spełniają jednocześnie dwa warunki: mają znaczenie strategiczne i przedsiębiorstwo realizuje je najlepiej na świecie. We wszystkich innych przypadkach warto jest wydzielić ten obszar na zewnątrz. Tak właśnie zrobiło BMW ze wspomnianym montażem samochodów. Dziś model X3 wyjeżdża z austriackiej fabryki Magna Steyr w Graz, której właścicielem jest Magna Steyr Fahrzeugtechnik AG & Co KG. W tej samej fabryce powstają też mercedesy klasy E czy saaby 9–3 convertible.

W 2006 roku w rankingu firmy JD Power and Associated fabryka w Graz została sklasyfikowana na pierwszym miejscu w Europie pod względem jakości produkowanych samochodów, otrzymując nagrodę *Gold Plant Quality Award for Europe*<sup>1</sup>. Okazuje się więc, że aby zapewnić swoim produktom i usługom najwyższy standard, niekoniernie trzeba samemu je wytwarzać. Outsourcing staje się sposobem na podniesienie jakości wyrobów i zwiększenie konkurencyjności firm.

## Outsourcing coraz bardziej zaawansowanych procesów

Szanse, jakie otwiera outsourcing, sprawiają, że firmy zlecają dostawcom usług outsourcingowych procesy nie tylko coraz bardziej skomplikowane, ale też coraz bardziej istotne z punktu widzenia strategicznego. Ravi Aron, profesor w Mack Center for Technological Innovation przy Wharton School (szkoła biznesu University of Pennsylvania w Filadelfii), już kilka lat temu przewidział ten kierunek rozwoju. Po oswojeniu się ze zlecaniem prostych

funkcji, takich jak catering, dziś już wiele firm zdecydowało się na oddanie zewnętrznym dostawcom całych obszarów i procesów biznesowych (BPO – *business process outsourcing*), takich jak zarządzanie personelem, realizacja zakupów czy obsługa informatyczna. Następnym krokiem – który najbardziej zaawansowane organizacje już stawiają – jest outsourcing zadań o kluczowym znaczeniu, takich jak na przykład analiza i interpretacja danych strategicznych dla funkcjonowania firmy. Wyjaśniając zjawisko outsourcingu procesów wymagających dużej wiedzy i umiejętności (KPO – *knowledge process outsourcing*), Aron powołuje się na przykład Indii, które stają się w tym obszarze światową potęgą. Zwraca uwagę na umiejętności specjalistów indyjskich, którzy nie tylko przejmują wykonywanie czynności biznesowych, lecz przede wszystkim na nowo projektują je

po to, by przebiegały dużo bardziej efektywnie<sup>2</sup>. Przykładów firm, które zajmują się KPO, jest wiele. Jednym z takich przedsiębiorstw jest Molecular Connections z siedzibą w Bangalore (mieście nazywanym „światową stolicą outsourcingu”, jak również „indyjską Doliną Krzemową”). Molecular Connections zatrudnia około stu ekspertów, którzy zajmują się tworzeniem bazy danych opisującej wzajemne oddziaływanie białek (*protein interaction*). Inna firma – QuEST – dostarcza rozwiązania inżynierskie między innymi dla przemysłu energetycznego, lotniczego i motoryzacyjnego, w tym na przykład dla brytyjskiego Rolls-Royce'a<sup>3</sup>.

### Wzrost znaczenia outsourcingu w Polsce

Polskie firmy też dostrzegają możliwości coraz szerszego wykorzystania outsourcingu. Jak wynika z badania

przeprowadzonego w 2006 roku przez The Conference Board oraz Accenture<sup>4</sup>, już 94% dużych polskich przedsiębiorstw zleca na zewnątrz przynajmniej jeden rodzaj swojej działalności. Największą popularnością – podobnie jak na świecie – cieszy się informatyka. Prawie dwie trzecie firm korzysta już w tym zakresie z profesjonalnych usług zewnętrznych partnerów. Inne najczęściej wskazywane obszary to: szkolenia i rozwój zawodowy (55%), łańcuch dostaw (38%), finanse i rachunkowość (24%) oraz zarządzanie personelem (19%). Choć jeszcze niedawno zlecenie na zewnątrz dotyczyło jedynie prostych funkcji, takich jak sprzątnięcie czy prowadzenie firmowej stołówki, dziś już coraz częściej wydzielane są całe procesy biznesowe (BPO – *business process outsourcing*), jak na przykład kompleksowe zarządzanie IT, zarządzanie relacjami z klientem, a nawet produkcja.

Coraz większa rzesza polskich menedżerów zdaje sobie sprawę, że outsourcing to nie tylko sposób na obniżanie kosztów, lecz również możliwość doskonalenia procesów i poprawy konkurencyjności firmy. Menedżerowie z 250 największych polskich przedsiębiorstw, zapytani przez The Conference Board o najważniejsze korzyści odniesione w pierwszym roku funkcjonowania rozwiązań outsourcingowych, wskazali przede wszystkim na:

- możliwość skoncentrowania się na podstawowym kierunku działalności (72%),
- obniżenie kosztów (63%),
- usprawnienie procesu produkcji/ świadczenia usług pod względem

czasu, jakości, dokładności itp. (40%),

- zmianę sposobu działania firmy (35%),
- promowanie kultury organizacyjnej, ukierunkowanej na ciągłe doskonalenie działalności (32%).

Inne korzyści to: dostęp do innowacyjnych rozwiązań organizacyjnych i technicznych, zdobycie wiedzy, którą można wykorzystać w innych obszarach działalności firmy, zwiększenie zdolności organizacji do skutecznego działania w zakresie fuzji i przejęć, a także usprawnienie procesu decyzyjnego w całym przedsiębiorstwie. W ramce *Outsourcing w Kompanii Piwowarskiej: sposób na ograniczenie*

*ryzyka i wzrost efektywności* przedstawiony został przykład firmy, w której to nie poszukiwanie oszczędności zadecydowało o skorzystaniu z outsourcingu.

### **Nowa definicja sukcesu w outsourcingu**

Ponieważ outsourcing odgrywa coraz bardziej strategiczną rolę, oferuje coraz bardziej skomplikowane i wyspecjalizowane usługi oraz coraz więcej możliwości do osiągnięcia korzyści, zmienia się definicja sukcesu kontraktu outsourcingowego. Nie sprowadza się on już tylko do osiągnięcia zakładanych

Choć ograniczenie kosztów nadal jest jednym z głównych powodów korzystania z outsourcingu, rośnie waga takich celów, jak: poprawa efektywności, zwiększenie elastyczności firmy na rynku, lepsza obsługa klienta czy wręcz poprawa pozycji konkurencyjnej.



# Outsourcing w Kompanii Piwowskiej: sposób na ograniczenie ryzyka i wzrost efektywności

Outsourcing to nie tylko obniżenie kosztów, ale także usprawnienie wydzielonego procesu biznesowego, podniesienie jego jakości i efektywności. Istotnym argumentem uzasadniającym skorzystanie z outsourcingu jest też niejednokrotnie obniżenie ryzyka, na które narażona jest firma. Może ono wynikać na przykład z konieczności szybkiego dostosowania się do nowych regulacji prawnych czy z krótkiego czasu wprowadzania nowych rozwiązań informatycznych, wspierających biznes. Tak było w przypadku Kompanii Piwowskiej SA (producent takich marek, jak Tyskie, Lech, Żubr), która od prawie dwóch lat korzysta z usług outsourcingowych firmy itelligence. Usługi te zapewniają sprawne funkcjonowanie pełnej architektury rozwiązań opartych na SAP, wspomagających podstawowe procesy biznesowe Kompanii. Jednocześnie Kompania przekazała itelligence część odpowiedzialności za dostosowanie swoich systemów IT do wytycznych amerykańskiej ustawy Sarbanes-Oxley (SOX), której podlega jako część koncernu SABMiller plc.

## Presja czasu i ryzyka

Decyzja o wdrożeniu systemu SAP w Kompanii Piwowskiej została podjęta w połowie 2005 roku. System miał zacząć działać w ciągu niespełna roku, niezbędna była także modernizacja infrastruktury technicznej. Ryzyko, że własnymi siłami nie uda się nią zarządzać, było duże. Zarząd, po konsultacji z działem IT, postanowił oddać tę część projektu w outsourcing. W lipcu 2005 Kompania wybrała itelligence jako partnera, który był zarazem elastyczny (dostosował swoje usługi do tworzonych na bieżąco procedur związanych z SOX) i wiarygodny (ograniczył ryzyko zagrażające zleceniodawcy).

Od prawidłowości działania obszaru IT zależy skuteczność i wiarygodność kontroli biznesowych oraz raportów finansowych, które są wymagane przez ustawy SOX. Kompania Piwowska określiła więc kontrole systemu SAP, zapewniające zgodność z SOX, za które w całości odpowiada itelligence. Do tego celu niezbędne było wdrożenie w itelligence mechanizmów kontrolnych, zgodnych ze standardem audytowania tzw. SAS 70.

## Koszty nie zawsze są decydujące

Po prawie dwóch latach współpracy Kompania zapewniła, że skorzystanie z outsourcingu bardzo odciążyło firmę, która była zobowiązana dostosować się do wymogów SOX, a zarazem usprawniło ten proces. Kompania realizuje ponad 100 kontroli swoich systemów, itelligence wykonuje około 50 dodatkowych, związanych z rozwiązaniem SAP. Outsourcing umożliwia też podwójną weryfikację systemów IT dzięki standaryzowanym audytom, realizowanym przez dwie niezależne firmy audytorskie w obydwu przedsiębiorstwach jednocześnie.

Czy w tym przypadku outsourcing oznacza również korzyści finansowe? Podejmując decyzję o outsourcingu, Kompania Piwowska uniknęła wielu ryzyk związanych z koniecznością szybkiego zatrudnienia, a później utrzymania, nowych pracowników, a także istotnie oszczędziła czas własnych specjalistów IT. Była to świadoma decyzja strategiczna. Kierownictwo Kompanii uznało, że lepiej kierować swoich specjalistów do zadań bezpośrednio wspierających biznes, natomiast zadania techniczne powierzać selektywnie wyspecjalizowanym firmom zewnętrznym. Maciej Król, IT Governance Manager Kompanii Piwowskiej, podkreśla, że w uzasadnianiu decyzji o oddaniu procesów w outsourcing argumenty finansowe nie są najistotniejsze. *Bywa, że outsourcing nie jest ani tańszy, ani droższy albo kosztuje dokładnie tyle samo, ile firma wyda, organizując dany proces samodzielnie. Trudno jest w całości wycenić, ile nas samych kosztowałoby zbudowanie systemu, który nasz partner itelligence pomagał nam stworzyć i który utrzymuje. W analizach ryzyka, przygotowanych przez nas dla zarządu przed podjęciem decyzji o skorzystaniu z usług zewnętrznych, wykazywaliśmy, że koszty nie są głównym czynnikiem uzasadniającym naszą rekomendację. Ocena ryzyk związanych z każdym rozpatrywanym scenariuszem i ich wycena wskazywała na rozwiązanie outsourcingowe, jako najbardziej korzystne i najmniej niebezpieczne.*

Podejmując decyzję o outsourcingu, przedstawiciele Kompanii brali również pod uwagę wady tego rozwiązania, takie jak pozbycie się części specjalistycznych kompetencji. Jednakże wady te okazały się niewspółmierne w stosunku do ryzyka niewywiązania się w wyznaczonym czasie z zadania wdrożenia systemu i niezagwarantowania sobie jego zgodności z wymogami regulacyjnymi.

Źródło: itelligence