

# Co oddać w outsourcing?



Które z funkcji i procesów wewnętrznych firma może oddać w outsourcing? Co obarczone jest zbyt dużym ryzykiem? To pytania niemal tak stare, jak sam termin „outsourcing”. Odpowiedź na nie nigdy nie była jednak trudniejsza niż dziś.

**ANTONI BIELEWICZ, PIOTR RUTKOWSKI**

Oddawać, czy nie? To proste pytanie, na które nie ma jednak prostej odpowiedzi. Wedle powszechnie obowiązującej dziś koncepcji, w outsourcing możemy oddać wszystko, co nie stanowi kluczowego obszaru naszej działalności (tzw. *core business*). To formułka, za którą niestety kryje się niewiele. Czym bowiem jest *core business*?

## Spór o definicje

Definicji tego pojęcia jest niemal tyle, co modeli biznesowych, według których działają światowe firmy. Nie ma zgody, co do tego nawet wśród światowych analityków. Jedni za kluczowy obszar

działalności uznają teren, w którym przedsiębiorstwo odnosi największy sukces rynkowy. Inni to, w czym firma posiada unikalne kompetencje. Jeszcze inni poddając się prawdziwej rezygnacji mówią tylko, że *core business* to jest to, co... za *core business* uznaje samo przedsiębiorstwo.

Zamęt pojęciowy dodatkowo pogłębia praktyka biznesowa. Instytucje tak różne, jak banki, operatorzy telekomunikacyjni, czy koncerty zajmujące się sprzedażą bezpośrednią, za kluczowy

obszar działalności zaczynają uznawać procesy związane z gromadzeniem i zarządzaniem bazami klientów. Opierając się na relacjach z nimi budują grupy submarek, tworzą wirtualnych

firm oczekiwało, że skala i zakres outsourcingu w zakresie R&D oraz procesów inżynierskich będą rosły.

**72%**

operatorów komórkowych (MVNO), czy poszerzają portfolio usług finansowych (bancassurance). Nawet wśród firm produkcyjnych, uchodzących do tej pory za ostoję tradycji, odnajdujemy coraz więcej przykładów daleko idącego outsourcingu. Niezawodny pionier wszystkich

Czym jest kluczowy obszar działalności i kluczowe kompetencje?

Określić to pomaga zestaw trzech pytań, sformułowanych przez Gartnera.

1. Czy startując dziś od zera ponownie podjęlibyśmy decyzję o obsłudze tych funkcji zasobami wewnętrznymi?
2. Czy poziom realizacji tych funkcji jest na tyle wysoki, że organizacja mogłaby świadczyć te usługi na zewnątrz?
3. Czy z obszaru tego teraz lub w przyszłości mogą wyjść nowi liderzy organizacji?

Im mniejsza organizacja, tym większe znaczenie ma kontrola zakresu funkcji oddawanych na zewnątrz. Bez tego łatwo może zostać przygnieciona ciężarem biurokracji związanej z zarządzaniem relacjami z dostawcami. Zamiast skupiać się na pracy nad strategią, ugrzęźnie w problemach operacyjnych.

trendów – Nokia – już od dawna opiera się na wynikach prac działów badawczo-rozwojowych, wypracowanych przez podwykonawców. Amerykańska Alcoa oddała indyjskim firmom obsługę procesu projektowania produktów aluminiowych. Farmaceutyczny Wyeth podpisał kontrakt na prowadzenie badań klinicznych z Accenture.

Badania sektora przemysłowego przeprowadzone przez AMR Research w 2005 r. pokazały, że już wówczas 30% firm oddało w outsourcing przynajmniej część swojego rozwoju produkcji. 72% z tej grupy oczekiwało, że w najbliższych latach skala i zakres outsourcingu w zakresie R&D oraz procesów inżynierskich nadal będą rosły.

## Nie biznes, a kompetencje

Analizując te kontrakty doprawdy trudno ocenić, czym właściwie jest kluczowy obszar działalności. Okazuje się, że to pojęcie już nie



**Kluczowym elementem w outsourcingu jest wprowadzenie odpowiednich mechanizmów zarządzania całością wiedzy w firmie oraz zapewnienie transferu jej odpowiedniej części do dostawcy usług. To m.in. minimalizuje ryzyko, że za kilka lat nasz dostawca stanie się naszym**

wystarczy do oceny, czy jakaś funkcja może być oddana w outsourcing, czy nie. Dlatego analitycy wprowadzili kolejne pojęcie, kluczowe kompetencje (*core competences*). Miałyby to być umiejętności, które znacząco wyróżniają nas na rynku i powodują, że klient wybierze właśnie naszą firmę. W przypadku instytucji bankowych kluczową kompetencją jest zarządzanie różnymi elementami ryzyka. Analitycy coraz częściej uznają, że cała reszta działalności mogłaby być oddana w outsourcing.

W zrozumieniu, czym jest kluczowy obszar działalności (*core business*) i kluczowe kompetencje (*core competences*) pomaga zestaw trzech pytań, sformułowanych przez Gartnera. Oto one. Czy startując dziś od zera ponownie podjęlibyśmy decyzję o obsłudze tych funkcji zasobami wewnętrznymi? Czy poziom realizacji tych funkcji jest na tyle wysoki, że organizacja mogłaby świadczyć te usługi na zewnątrz? Czy z obszaru tego teraz lub w przyszłości mogą wyjść nowi liderzy organizacji?

Wszystko, co nie mieści się w tak zarysowanym obszarze

teoretycznie mogłoby być oddane firmom zewnętrznym. Niestety, tylko teoretycznie.

Podjęmując decyzję o outsourcingu musimy wziąć pod uwagę szereg czynników ekonomicznych i rynkowych. Jak pokazują badania firmy analitycznej Compass, po upływie trzech lat średni

koszt obsługi funkcji przez firmy zewnętrzne jest o 30% wyższy od średnich cen rynkowych. To wynik naturalnej tendencji do kroczących podwyżek w miarę rosnącej zależności klienta od dostawcy oraz, równie naturalnej, powszechnej tendencji rynkowej do obniżania cen usług w czasie.

Sytuacji takiej możemy zapobiec stale monitorując wydajność dostawcy, koszty świadczonych nam usług, a także aktualną ofertę rynkową. To jednak oznacza, że ze względów ekonomicznych w outsourcing możemy oddać tylko to, co jesteśmy w stanie efektywnie mierzyć i gdzie oferta rynkowa jest już wystarczająco dojrzała. Niestety, praktyka pokazuje, że najlepsi w mierzeniu efektywności są dostawcy (to w końcu ich... *core business*), którzy nie bezinteresownie starają się edukować rynek. W rezultacie trudno uciec od wrażenia, że klienci mierzą przede wszystkim te czynniki, które dostawcy radzą im mierzyć.

## Róbta, co chceta

Ten zamęt pojęciowy i koncepcyjny prowadzi do zaskakującej konkluzji. Tak naprawdę firma powinna oddawać w outsourcing tylko to i tylko tyle, ile jest w stanie na danym etapie rozwoju organizacyjnego efektywnie kontro-

lować. Wszystko zależy więc od dojrzałości samej firmy. Najważniejsze są kompetencje firmy i sprawność w obsłudze procesów. Jeśli jest na wysokim

poziomie rozwoju i jest zdeterminowana do realizacji projektu outsourcingowego, nie musi aż takiej wagi przykładać do pozio-

mu konkretnego dostawcy. Dzięki transferowi wiedzy, klient może pomóc dostawcy w dopasowaniu się do wymagań. Jeśli w kontrakcie uwzględniony jest pewien bonus za ten transfer, nie ma w tym nic złego. Oczywiście w znacznie większej liczbie przypadków transfer wiedzy zachodzi w drugą stronę, a dostawca otrzymuje pewną premię za ten transfer.

Sprawność firmy rośnie w miarę rozwoju rynku usług, ale przede wszystkim w miarę przyrostu doświadczeń z kolejnych projektów outsourcingowych.

Im więcej oddajemy na zewnątrz, tym większą nabieramy w tym wprawy. Zwłaszcza dziś, gdy powszechnym zjawiskiem jest dzielenie dużych kontraktów outsourcingowych na mniejsze części, absolutnie kluczowym czynnikiem przy podejmowaniu decyzji są jednak kompetencje wewnętrzne w zakresie kontroli i zarządzania kontraktami. Im więcej tych kontraktów mamy, tym

większy musi być zespół ludzi, który tym zarządza. Praktyka rynkowa pokazuje, że koszty zarządzania kontraktem outsourcingowym osiągają 5-7% wartości kontraktu rocznie. Dla modeli multisourcingowych ten współczynnik może być jeszcze większy.

## BHP outsourcingu

Oczywiście w outsourcing możemy oddać jedynie to, co sami dobrze rozumiemy. Bez tego można bardzo szybko utracić kontrolę nad procesem. Niestety, outsourcing nigdy nie zwalnia klienta z odpowiedzialności za poziom realizowanych usług. Dlatego niezależnie od tego, jaką funkcję chcemy oddać na zewnątrz, zawsze należy wziąć przy tym pod uwagę kilka kluczowych elementów.

Pierwszym jest wprowadzenie odpowiednich mechanizmów za-

**Firma powinna oddawać w outsourcing tylko to i tylko tyle, ile jest w stanie na danym etapie rozwoju organizacyjnego efektywnie kontrolować. Wszystko zależy więc od dojrzałości samej firmy. Najważniejsze są kompetencje firmy i sprawność w obsłudze procesów.**

rządzenia całością wiedzy w firmie oraz zapewnienie transferu jej odpowiedniej części do dostawcy usług. Tylko to daje nam swobodę manewru w momencie wystąpienia problemów z dostawcą oraz zabezpiecza nas przed ryzykiem utraty kontroli nad systemem. Minimalizuje też ryzyko, że za kilka lat nasz dostawca stanie się naszym konkurentem. Brzmi paradoksalnie? W nadchodzącym świecie *lean management*, w którym będą ze sobą konkurować niewielkie organizacje, skupiające się na realizacji kilku kluczowych funkcji, nie będzie to wcale zaskoczeniem.

Do zabezpieczenia kontraktu oprócz transferu wiedzy potrzebne jest doskonałe zrozumienie własnej organizacji oraz sprawna komunikacja z poszczególnymi jednostkami i partnerami biznesowymi. Jeśli sami nie rozumiemy dokładnie naszych wewnętrznych procesów, to jak mamy przekazać dostawcy usług, czego od niego oczekujemy? Jeśli dobrze zabezpieczyliśmy te obszary i mamy dopracowaną i spójną strategię przedsiębiorstwa, w outsourcing możemy oddać niemal wszystko, dla siebie zostawiając jedynie kreowanie strategii, w tym definiowanie *core business* i *core competences*, zarządzanie wiedzą (mądrością organizacji) i mechanizmy przekazywania jej w czasie w ramach organizacji, wreszcie zarządzanie kontraktami – rozliczanie dostawców usług. ▶

Piotr Rutkowski jest dyrektorem zarządzającym firmy SourceOne Advisory, specjalizującej się w doradztwie przy projektach outsourcingowych.



Wiecej o outsourcingu w naszym Raporcie Executive Briefings „Strategie outsourcingu” do pobrania pod adresem [www.computerworld.pl/whitepapers/530/Strategie.Outsourcingu.html](http://www.computerworld.pl/whitepapers/530/Strategie.Outsourcingu.html)

firm oddało już w outsourcing przynajmniej część swojego rozwoju produkcji.

**30%**