

# Doradzać czy dopłacać?

## Doradztwo w projektach outsourcingowych



Rynek outsourcingu w Polsce rozwija się bardzo dynamicznie. Choć nadal daleko nam do poziomu zaawansowania charakterystycznego dla gospodarek dojrzałych (jak choćby Wielka Brytania), to łączna skala tych usług w naszym kraju pozwala stwierdzić, że wchodzimy w fazę dojrzałego wykorzystywania tego narzędzia biznesowego. Mimo że projekty strategiczne są w Polsce nadal rzadkością, a zdecydowana większość kontraktów to tzw. outsourcing selektywny.

Obecnie dość szeroko dostępna jest podstawowa wiedza na temat outsourcingu. Liczne publikacje, konferencje i szkolenia czy też portale internetowe coraz bogatsze w zasoby informacyjne mogą dawać przyszłym klientom poczucie posiadania wystarczającej wiedzy, aby samodzielnie podejmować się kontraktów outsourcingowych. Czy jednak ten poziom wiedzy rzeczywiście wystarcza, aby przystępować do kupowania kontraktów outsourcingowych?

Zanim podejmiemy się próby udzielenia odpowiedzi na to pytanie, spójrzmy, jak w świecie postrzegany jest out-

cing. W ostatnich czasach na temat outsourcingu można usłyszeć wiele różnych, często całkowicie sprzecznych z sobą, opinii. Z jednej strony widzimy ogromny boom związany z przenoszeniem procesów biznesowych do innych lokalizacji geograficznych (nearshoring i offshoring), pojawiają się liczne publikacje głoszące dalszy, niezwykle dynamiczny rozwój rynku outsourcingowego, np. w USA, informacje o kolejnych obszarach biznesowych, jakie firmy zaczynają oddawać w outsourcing. Z drugiej zaś strony, nierzadko można się spotkać z opiniami mówiącymi wprost o porażce outsourcingu jako metody reorganizacji operacji przedsiębiorstw, o licz-

nych kontraktach, w których nie osiągnięto zakładanych celów biznesowych przyświecających stronom przy podpisywaniu umowy. Mówi się wręcz, że we współczesnej gospodarce następuje wyraźny odwrót od outsourcingu.

Jeśli przyjrzeć się dokładnie każdej z tych opinii i postarać się zrozumieć powody, jakie legły u podstaw jej wyrażenia, z całą pewnością w większości przypadków można by się doszukać rozsądnych uzasadnień. Z czego więc wynika tak duża różnorodność opinii, a często nawet ich sprzeczność? Dlaczego jedni potrafią w sposób efektywny skorzystać z tego narzędzia, a inni ponoszą spektakularne klęski?

Otóż zagadnienia procesów outsourcingowych, a właściwie – patrząc na zagadnienie szerszej – procesów sourcingowych, są niezwykle skomplikowane i z całą pewnością wymagają ogromnej wiedzy i doświadczenia, aby na końcu procesu sourcingowania obie strony mogły stwierdzić, że kontrakt w całości wypełnił stawiane przed nim cele i założenia biznesowe. Planując realizację kontraktu outsourcingowego, należy być świadomym, że zarówno na etapie zapytania ofertowego, późniejszego ofertowania, negocjacji, podpisywania kontraktu, jego implementacji, bieżącym utrzymaniu, a może i w momencie rozwiązywania kontraktu, naprzeciw siebie staną dwie strony – klient (czyli my) i dostawca usług, każdy z różnym potencjałem wiedzy, doświadczeń i zakładanych celów. Niezależnie od tego, jaką mamy percepcję własnej firmy i jej umiejętności, niezależnie od argumentów, jakie będziemy próbowali wyszukać, aby uzasadnić swoje doświadczenie i wiedzę, szanse klienta w całym tym procesie są mocno ograniczone. Dlaczego? Dostawca żyje tylko i wyłącznie ze świadczenia takich usług, a jego dział sprzedaży tylko i wyłącznie z negocjowania takich kontraktów. W naszym przypadku kontrakt outsourcingowy jest prawdopodobnie pierwszym takim przedsięwzięciem, a może i równocześnie ostatnim.

W kontakcie outsourcingowym, szczególnie jeśli mówimy o projektach większej skali, liczba niuansów jest tak wielka, że firmy, które na co dzień nie zajmują się takimi usługami, nie mają szans ich ogarnąć. Każdy pojedynczy, najdrobniejszy zapis kontraktowy może mieć w przyszłości fundamentalne znaczenie dla efektywności kontraktu i poziomu zadowolenia z niego, zwłaszcza po stronie klienta.

Dobrze, jeśli kontrakt nie jest zbyt skomplikowany, nie dotyczy istotnej dla biznesu klienta części operacji i będzie przebiegał sprawnie. Wówczas klient może nawet nie mieć świadomości, że w wielu przypadkach wygzekkowanie zapisów kontraktowych może być iluzoryczne. Gorzej, jeśli dochodzi do problemów w realizacji kontraktów. W takim przypadku może się na przykład okazać, że nasze systemy przez znaczną część dnia nie działają, a metryki ich dostępności zostały w kontrakcie tak zdefiniowane, że – zgodnie z zapisami umowy – outsourcer właściwie realizuje swoje zadania.

Z własnego doświadczenia wiemy, że w projektach outsourcingowych klienci przyjmują trzy zasadnicze postawy:

- bezgraniczne zaufanie outsourcerowi – z postawą tą najczęściej można się spotkać tam, gdzie przyszłym outsourcerem jest duża firma o uznanej renomie. Klient ma swia-

domość ogromnego doświadczenia oferenta i w całości na nim polega. Postawa taka nie jest pozbawiona sensu, albowiem wielu największych dostawców usług nie bardzo może sobie pozwolić na popsucie kontraktu, a co za tym idzie, zepsucie swojej reputacji na danym rynku. Tym niemniej w tego typu relacjach finalnie podpisana umowa jest mało korzystna dla klienta. Normą są tu wyłączenia utraconych korzyści, mocno ograniczone poziomy kar umownych oraz nieskuteczne sposoby pomiaru dostępności i poziomów usług, jak również wyliczania kar umownych;

- totalna nieufność wobec oferenta – w tym przypadku klient ma świadomość, że porusza się w obszarze mało mu znanym. Często do negocjacji wystawia osoby bardzo mało doświadczone, z ograniczoną decyzyjnością oraz bojące się podejmowania jakichkolwiek zobowiązań. Do wsparcia negocjacji po stronie klienta często angażowani są prawnicy bez doświadczenia w outsourcingu, a pochodzący z tzw. list autoryzowanych dostawców. Przy tego typu podejściu klienta, proces negocjacyjny jest niezwykle mozolny i trudny dla obu stron. Reprezentanci klienta i ich niedoświadczeni w materii outsourcingu doradcy często bezsensownie upierają się przy drobnych zapisach kontraktowych, niemających większego znaczenia, a miejsc krytycznych dla kontraktu nie są w stanie wyłapać i natychmiast akceptują propozycje outsourcера, nie zdając sobie sprawy z ich konsekwencji. Może się okazać, że po długim i stresującym procesie negocjacyjnym podpisywana jest umowa korzystna dla dostawcy;
- podejście zrównoważone – przypadki spotykane najrzadziej. Mamy z nimi do czynienia wtedy, kiedy klient ma doświadczenie w procesach outsourcingowania lub wspierany jest przez profesjonalną firmę doradczą, specjalizującą się w procesach sourcingowych.

Zarówno w pierwszym, jak i w drugim z wyżej opisanych przypadków, ogromną różnicę dla całego procesu uczyniłoby zaangażowanie po stronie klienta odpowiedniej firmy doradczej. Zainteresowanie takim wsparciem powinno, oczywiście, wyjść od strony klienta, jednakże zdarza się, że do udziału w procesie (i to po stronie klienta) nakłania... outsourcer! Na oczywiste pytanie skierowane do outsourcера: „Jaką korzyść odniesiecie państwo z zaangażowania profesjonalnej firmy doradczej w negocjacjach po stronie klienta?”, uzyskaliśmy odpowiedź: „Wolimy wynegocjować kontrakt na mniej korzystnych dla nas warunkach, ale chcemy mieć partnera do rozmowy po drugiej stronie i chcemy kontrakt W OGÓLE podpisać!”.

Jakich zatem usług możemy od takiego doradcy żądać? Na jakim etapie go angażować? Jaką konkretną wartość wnosi on do naszego procesu sourcingowania? Spektrum usług oferowanych przez firmę doradczą jest dość mocno związane zarówno z fazą danego kontraktu, jak i z jego specyfiką. Spróbujmy się przyjrzeć najbardziej korzystnemu przypadkowi – klient jeszcze niczego nie wyoutsourcował, zastanawia się natomiast nad różnymi metodami zwiększenia efektywności swojej firmy.

W takim przypadku, pierwszym krokiem powinno być opracowanie właściwej strategii sourcingowej dla przedsiębior-



stwa. Aby ją stworzyć, kadra kierownicza danej firmy, wspierana przez zewnętrznego doradcę, powinna dokonać gruntownej analizy uwzględniającej m.in. takie czynniki: strategię rozwoju danej organizacji, jej politykę finansową i inwestycyjną na najbliższe lata, zdefiniowanie i analizę obszarów działania firmy, z rozróżnieniem co najmniej na działalność główną i pomocniczą.

Finalnie powinna zostać wytworzona kompleksowa strategia, która pozwoli określić, jakie obszary naszej działalności powinniśmy oddać do obsługi partnerowi zewnętrznemu (outsourcing), a jakie powinny pozostać we władaniu naszych pracowników. Jeśli wcześniej w firmie przeprowadzono już jakiś projekt outsourcingowy, tego typu strategia sourcingowa może dać nam impuls do ponownego wchłonięcia wcześniej oddanych na zewnątrz procesów (insourcing).

Na tym etapie ze strony firmy doradczej można oczekiwać przygotowania analizy możliwości sourcingowania oraz analizy potencjału biznesowego danego zamierzenia. Nasz partner będzie również w stanie oszacować potencjał rynku dostawców dla danego obszaru, opracować wstępny business case dla naszego zamierzenia oraz doradzić w zakresie optymalnych komercyjnych struktur dla projektu sourcingowego.

Kolejnym istotnym obszarem w procesie sourcingowania jest proces wyboru oferenta. Wsparcie ze strony doradcy może obejmować:

- przygotowywanie pełnej dokumentacji procesu (np. RFI, RFP, RFQ, BAFO),
- opracowanie projektu pełnego procesu zakupowego,
- opracowanie metody wyboru dostawcy,
- analizę ofert typu „value for money”,
- ocenę możliwości w zakresie dostaw usług zewnętrznych,
- opracowanie szczegółowego business case wiążącego dla dostawcy i klienta,
- prowadzenie negocjacji lub wsparcie w ich trakcie oraz uzgodnienie BAFO (best and final offer).

Jest to niezwykle ważny etap procesu sourcingowania, ponieważ to właśnie tu dokonywany jest opis procesu transformacji środowiska, odbywa się przygotowywanie docelowego

modelu operacji, wprowadzane są metody pomiarów określonych parametrów, a wszystko to jest negocjowane i opisane w kontrakcie.

Klient może potrzebować szczególnego wsparcia ze strony zewnętrznej firmy doradczej dla procesu negocjacji. Jest to etap późny (wielokrotnie nie ma już możliwości naprawienia wcześniejszych błędów) jednak kluczowy, gdyż umowa będzie stanowić podstawowy materiał określający prawa i obowiązki stron. W przypadku standardowych kontraktów (sprzedaż, licencje, nawet część wdrożeń) na rynku istnieją ustabilizowane standardy, przepisy, zwyczaje i orzecznictwo. Przy niepowtarzalności kontraktów outsourcingowych takich instrumentów brak. Umowa staje się kodeksem samym w sobie.

Do napisania dobrej umowy outsourcingowej nie wystarczy tylko znajomość prawa czy technologii. Niezbędne jest doświadczenie wyniesione z innych kontraktów outsourcingowych, baza know-how, co się nie udało, jakie mechanizmy SLA okazały się nieskuteczne, jakie regulacje dopingowały do podniesienia jakości usług (np. niestandardowy system premii). Outsourcing jest niezwykle elastyczny, dla każdego klienta można opracować unikalne rozwiązania, które będą oddawały jego realne potrzeby i faktycznie zabezpieczały krytyczne funkcje, a nie będą jedynie karami dla ozdoby, wysokimi, ale które de facto nie będą mogły być skutecznie dochodzone. Ta unikalność i wielowątkowość rozwiązań outsourcingowych powoduje, że praktycznie nie sposób opracować wzorca takiej umowy.

Outsourcing niejednokrotnie także pociąga za sobą zaskakujące konsekwencje – potrzebę uzyskania wielu zezwoleń (np. certyfikaty bezpieczeństwa i zezwolenia antymonopolowe), kłopoty w transferze i późniejszym udostępnieniu oprogramowania (częste zaniedbania w transakcjach outsourcingowych, narażające obie strony na wysokie odszkodowania), trudności w przejściu pracowników. Audyt takich ograniczeń powinien być przeprowadzony właśnie przez zewnętrznych doradców, mających odpowiednią wiedzę i doświadczenie, aby zczasu zdiagnozowali oni takie zagrożenia.

Z chwilą, kiedy kontrakt zostanie wynegocjowany i podpisany, rozpoczyna się wdrożenie usług. Dochodzimy więc do momentu, kiedy wszystkie uzgodnienia z negocjacji, zapisane później w umowie, zaczynają być wdrażane w życie.

Również i na tym etapie doradca zewnętrzny może zaproponować niezależne usługi monitoringu i kontroli realizacji umowy dla takich obszarów, jak:

- przejęcie procesów i środków trwałych,
- projekt i wsparcie dla procesu komunikacji,
- zarządzanie zmianami i przejęciem personelu,
- transformacja środowiska,
- implementacja nowych rozwiązań.

Uświadomienie sobie konieczności właściwego nadzorowania realizacji kontraktu outsourcingowego, zwłaszcza kiedy wchodzi on w fazę ustabilizowaną, jest o tyle istotne, że w większości przypadków obie strony o tym elemencie zapominają. Otóż okazuje się, że najwięcej uwagi poświęca się fazie negocjacji i wdrożenia, a w momencie, kiedy usługa zaczyna być przez obu partnerów traktowana jako bieżące wsparcie, zaczynają pojawiać się problemy. Co może być ich przyczyną? Zmieniło się otoczenie biznesowe klienta, co pociągnęło za sobą zmianę samej organizacji, zmieniły się technologie informatyczne, a usługi outsourcingowe zostały

znacznie zestandaryzowane i ich cena rynkowa jest wielokrotnie niższa od zapisów w umowie. Zmieniają się także ludzie prowadzący kontrakt. Najprawdopodobniej żadna z powyższych zmian nie jest ujęta w kontrakcie outsourcingowym, a więc z biegiem czasu zaczyna on coraz bardziej odstawać od realiów rynkowych.

Oczywiście, najlepiej od samego początku właściwie skonstruować kontrakt, by nie dopuścić do takiej sytuacji. Jeśli jednak w funkcjonujących kontraktach outsourcingowych dojdzie do eskalacji pretensji między dotychczasowymi partnerami, wówczas niezwykle pomocne może być wprowadzenie niezależnego rozjemcy, którego zadaniem jest dokładne zapoznanie się ze stanem kontraktu, wysłuchanie stanowisk obu stron umowy i – w oparciu o swoją szeroką wiedzę, zaproponowanie optymalnego wyjścia z zaistniałej sytuacji.

Kontrola realizacji założeń biznesowych umowy przez zewnętrznego audytora może więc obejmować:

- mediacje i analizy eksperckie,
- pomiary efektywności funkcjonowania kontraktu,
- audyty, analizy typu health checks, przeglądy w zakresie najlepszych praktyk,
- porównanie usług i warunków komercyjnych,
- renegowacje funkcjonujących kontraktów.

Z powyższych rozważań widać wyraźnie, że firma mająca odpowiednie doświadczenie i zasoby może zostać zaangażowana praktycznie na każdym etapie, wnosząc konkretne, mie-

rzalne korzyści. Uwzględniając jednak specyfikę kontraktów outsourcingowych i stopień ich skomplikowania, najbardziej rozsądne wydaje się uzyskanie wsparcia doświadczonego partnera zewnętrznego już na wczesnym etapie opracowywania strategii sourcingowej bądź w fazie budowania wstępnego modelu biznesowego dla określonego przedsięwzięcia. Rynek firm doradczych specjalizujących się w outsourcingu na zachodzie Europy i w USA jest stosunkowo dojrzały. Zdecydowanie inaczej sytuacja wygląda w naszym kraju (o znacznie mniejszej dojrzałości rynku). Poza nielicznymi, mającymi pewną wiedzę w outsourcingu, komórkami dużych, ogólnosięwiatowych firm konsultingowych, oferta polskiego rynku doradczego jest nadal niezwykle uboga. Działa u nas dość duże grono firm konsultingowych, ale ze świecą można szukać firm, które do wsparcia swoich klientów będą w stanie wystawić konsultantów, którzy w rzeczywistości przeprowadzali procesy negocjacji i uczestniczyli we wdrożeniach znaczących kontraktów outsourcingowych. I na ten właśnie obszar oferty firm doradczych radzimy zawsze klientom zwracać uwagę, kiedy poszukują odpowiedniego wsparcia w realizacji projektu sourcingowego.

*Marcin Maruta*  
partner

*Kuczek Maruta i Wspólnicy s.j.*

*Piotr Rutkowski*  
dyrektor zarządzający  
*SourceOne Advisory s.j.*

R E K L A M A

## FK PARTNER

Z księgowością nie ma żartów,  
a skutki niewłaściwego wyboru  
kosztują więcej, niż inwestycja  
w sprawdzonego partnera.



### OUTSOURCING USŁUG KSIĘGOWYCH

[www.fk-partner.pl](http://www.fk-partner.pl)

#### Biuro Zarządu

Al. Jana Pawła II 29  
00-867 Warszawa  
tel. +48 22 653 72 00  
fax +48 22 653 72 10  
biuro@fk-partner.pl

#### Oddział w Warszawie

ul. Łucka 11  
00-842 Warszawa  
tel. +48 22 656 30 11  
fax +48 22 656 30 62  
warszawa@fk-partner.pl

#### Oddział w Katowicach

ul. Powstańców 17  
40-952 Katowice  
tel. +48 32 205 06 73  
fax +48 32 205 06 74  
katowice@fk-partner.pl

