

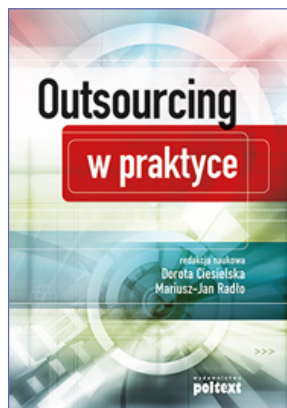
OUTSOURCING W PRAKTYCE

redakcja naukowa

DOROTA CIESIELSKA, MARIUSZ-JAN RADŁO

ISBN: 978-83-7561-157-1
format 158/233, oprawa twarda
liczba stron: 196
cena: 49,90 zł

Patronat: Outsourcing Magazine



Jeżeli dobrowolnie zrezygnujesz z outsourcingu procesów, które twoi konkurenci realizują poza organizacją, to wcześniej czy później twoja firma przestanie się liczyć na rynku – takie twierdzenie wygłosił kiedyś pierwszy premier Singapuru Lee Kuan Yew. Pogląd ten jest zbyt kategoriyczny, aby się z nim w pełni zgodzić, ale odzwierciedla to, że przedsiębiorstwa na całym świecie coraz częściej decydują się na outsourcing i dzięki niemu wzmacniają swoją przewagę konkurencyjną.

Pomimo długiej historii i rosnącej popularności próby wdrożenia outsourcingu w przedsiębiorstwach często kończą się porażką. Wiele przedsiębiorstw nie osiąga korzyści z outsourcingu, jakich oczekiwano na początku. Dość duża liczba przedsięwzięć outsourcingowych ponosi wręcz straty. Potencjalne korzyści z outsourcingu powodują jednak, że coraz więcej firm decyduje się na wdrożenie outsourcingu, a dzięki rosnącej wiedzy i doświadczeniu możliwe stało się minimalizowanie ryzyka związanego z outsourcingiem oraz unikanie pułapek z nim związanych.

Redaktorzy publikacji postawili sobie za cel zwrócenie uwagi menedżerów na różnorodność szans i wyzwań związanych z wdrożeniem outsourcingu w organizacji. Z tego powodu przedstawiona tematyka dotyczy najróżniejszych kwestii związanych z zarządzaniem outsourcingiem.

Książka jest ważną i potrzebną publikacją, poszerzającą wiedzę Czytelnika o roli, zakresach i sposobach wdrażania outsourcingu w praktyce. Jej zaletę stanowi zawarta w niej praktyczna wiedza. Każdy rozdział jest uzupełniony opisem praktycznego wykorzystania omawianych zagadnień w konkretnych przedsiębiorstwach. To połączenie wiedzy z praktyką outsourcingu pokazuje, jak można osiągać wyższą jakość i kompetencje oraz obniżać koszty, co jest niezbędne w procesie konkurowania współczesnych firm.

– prof. dr hab. Barbara Dobiegała-Korona, SGH

www.poltext.pl

SPIS TREŚCI

Przedmowa (<i>Dorota Ciesielska, Mariusz-Jan Radło</i>)	9
1. Outsourcing w strategiach przedsiębiorstw (<i>Mariusz-Jan Radło</i>)	13
1.1. Uwagi wstępne	13
1.2. Outsourcing na świecie i w Polsce	13
1.3. Outsourcing w strategiach organizacji	19
1.4. Korzyści z outsourcingu	24
1.5. Wyzwania dla stosujących outsourcing	26
1.6. Podsumowanie i wnioski	31
Okiem praktyka: Outsourcing IT na różnych szczeblach organizacji (<i>Arnold Nowak</i>)	31
2. Budowa strategii sourcingowej przedsiębiorstwa (<i>Piotr Rutkowski</i>)	35
2.1. Uwagi wstępne	35
2.2. Strategia przedsiębiorstwa: pierwszy krok w budowaniu strategii sourcingowej	36
2.3. Analiza potrzeb i potencjału wewnętrznego: drugi krok strategii sourcingowej	39
2.4. Analiza możliwości i potencjału rynku oraz dojrzałości dostawców zewnętrznych: trzeci krok strategii sourcingowej	42
2.5. Analiza możliwych wyborów i modeli sourcingowych	46
2.6. Podsumowanie i wnioski	52
Okiem praktyka: Jak wdrożyć usługę zewnętrzną? (<i>Andrzej Smółko</i>)	54
3. Co outsourcować? Wybór procesu (<i>Dorota Ciesielska</i>)	59
3.1. Uwagi wstępne	59
3.2. Outsourcing czy pozostawienie wewnątrz przedsiębiorstwa. Jak podjąć właściwą decyzję?	60
3.3. Budowa zespołu odpowiedzialnego za strategię BPO	63
3.4. Zarządzanie procesowe i tworzenie mapy procesów biznesowych przedsiębiorstwa	63

Budowanie mapy procesów	66
Procesy biznesowe H&M	67
3.5. Stworzenie strategii BPO, czyli wybór procesów biznesowych do outsourcingu	70
3.6. Podsumowanie i wnioski	76
Okiem praktyka: Dwie strategie zarządzania trudnymi procesami (<i>Piotr Rutkowski</i>)	77
4. Poszukiwanie i wybór dostawcy (<i>Teresa Dudzik</i>)	81
4.1. Uwagi wstępne	81
4.2. Dostawca na rynku usług outsourcingowych	81
4.3. Etapy wyboru dostawcy	83
4.4. Kryteria wyboru dostawców	84
4.5. Kryteria wyboru a kategoria projektu outsourcingowego	88
Mierniki a czynniki sukcesu projektów	92
4.6. Źródła informacji na temat potencjalnych kontrahentów	93
4.7. Faza zawierania umów: sposoby zawierania umów z partnerami zagranicznymi	99
Oferta i jej przyjęcie	99
Przetargi i aukcje	101
4.8. Podsumowanie i wnioski	102
Okiem praktyka: Dobry wybór windykatorka daje korzyści (<i>Sylwester Górski</i>)	103
5. Koszty i ryzyko w projektach outsourcingowych (<i>Maciej Iwaniuk</i>)	109
5.1. Uwagi wstępne	109
5.2. Modele finansowe w procesach BPO	109
5.3. Modelowanie kosztów projektów BPO	112
5.4. Ryzyko w modelu BPO	122
5.5. Podsumowanie i wnioski	127
Okiem praktyka: Koszty procesu, czyli najdroższa herbata na świecie (<i>Jarosław Tuczko</i>)	127
6. Kontrakty outsourcingowe (<i>Mariusz-Jan Radło</i>)	131
6.1. Uwagi wstępne	131
6.2. Cel i charakter relacji z klientem	131
6.3. Elementy kontraktu outsourcingowego	135
6.4. Podsumowanie i wnioski	139
Okiem praktyka: Początek i koniec – czyli umowa (<i>Radosław Osmólski</i>) .	140

7. Przyczyny niepowodzeń w outsourcingu. Co zrobić z nieudanym kontraktem? (<i>Ewa Banachowicz</i>)	147
7.1. Uwagi wstępne	147
7.2. Symptomy zakłóceń w realizacji kontraktów outsourcingowych	147
7.3. Jakość realizacji procesów niezgodna z oczekiwaniami	153
7.4. Problemy z obsadą kadrową kontraktu	154
7.5. Brak ekspertyzy	156
7.6. Brak realizacji ustalonego SLA	157
7.7. Brak zaufania, problemy z komunikacją i zarządzanie zmianą	158
7.8. Przyczyny nieudanych kontraktów	160
7.9. Podsumowanie i wnioski	168
Okiem praktyka: Insourcing, czyli powrót (<i>Mateusz Micek</i>)	169
8. Zarządzanie emocjami a wdrażanie projektu outsourcingowego (<i>Piotr Mosak</i>)	173
8.1. Uwagi wstępne	173
8.2. Emocje w biznesie	174
8.3. Sytuacje wzbudzające silne emocje	176
8.4. Emocje ludzi a zmiana wywołana decyzją o outsourcingu	178
8.5. Błędy w zarządzaniu emocjami i ich konsekwencje	181
8.6. Jak zarządzać emocjami w projekcie outsourcingowym?	182
8.7. Podsumowanie i wnioski	184
Okiem praktyka: Zwolnieniowa alternatywa (<i>Witold Krajewski</i>)	184
Podsumowanie	189
Literatura	193
Noty o autorach	197

1. OUTSOURCING W STRATEGIACH PRZEDSIĘBIORSTW

MARIUSZ-JAN RADŁO

*Każde przedsiębiorstwo to zbiór procesów,
które z pewnymi ograniczeniami mogą być
odseparowane i wykonywane w różnych miejscach.*

Robert Murray Haig

1.1. UWAGI WSTĘPNE

Outsourcing nie jest nowym zjawiskiem w gospodarce i działalności przedsiębiorstw. Już w starożytności dokonywał się prosty podział produkcji na części, które były wykonywane w różnych miejscach. Dlaczego więc od nowa warto poświęcać czas na myślenie o outsourcingu? Co jest źródłem obecnej fali outsourcingu? Co powoduje, że wzbudza ona zainteresowanie wielu menedżerów na całym świecie? Co powoduje, że wiele przedsiębiorstw na nowo odkrywa outsourcing? Od odpowiedzi na te pytania należy rozpocząć niniejsze opracowanie, na które składają się rozważania na temat możliwości rozwoju przedsiębiorstw, jakie stwarza outsourcing procesów biznesowych, a także praktycznych porad, jak radzić sobie z wdrażaniem projektu outsourcingowego.

1.2. OUTSOURCING NA ŚWIECIE I W POLSCE

O ile historia outsourcingu jako zjawiska jest długa, o tyle jego rosnące zastosowanie we współczesnej gospodarce i przedsiębiorstwach jest obserwowane dopiero w ostatnich trzech dekadach. Po raz pierwszy outsourcing zdobył popularność na początku lat 80. XX w., kiedy zaczęto zwracać uwagę na rosnące znaczenie outsourcingu procesów produkcyjnych, a przedsiębiorstwa coraz częściej decydowały się na fragmentację tych procesów i zlecenie wykonywania półproduktów, podzespołów i części różnym poddostawcom. Następstwem tego procesu była rosnąca fragmentacja produkcji oraz ściślejsze powiązania między kooperującymi

firmami produkcyjnymi zlokalizowanymi w różnych częściach świata. Prawdziwą rewolucję w outsourcingu, która trwa do dziś, przyniosły lata 90. XX w. W tym właśnie okresie pojawiły się nowe technologie informacyjne, które umożliwiły szybkie i tanie przesyłanie oraz magazynowanie danych. W następstwie zmian technologicznych wiele usług, które wcześniej nie były przedmiotem handlu międzynarodowego nagle z powodu zmian technologicznych zaczęły być wytwarzane i dostarczane przez zewnętrznych poddostawców. Ta swoista rewolucja w handlu usługami spowodowała, że wiele usługowych procesów biznesowych, a w tym IT, usługi księgowo czy obsługa klienta, można było wyłączyć ze spółek macierzystych i wykonywać na zewnątrz. Z czasem outsourcing zaczął obejmować coraz bardziej skomplikowane procesy usługowe, takie jak badania i rozwój oraz inne usługi o dużym udziale czynnika wiedzy.

Na ewolucję outsourcingu można patrzeć jednak nie tylko z perspektywy procesów produkcyjnych i usługowych czy stopnia ich skomplikowania, lecz także z perspektywy głównych jego motywów czy znaczenia danych funkcji i outsourcingu dla przedsiębiorstwa. W takich ujęciu De Vita i Wang dostrzegają **trzy generacje outsourcingu**, jakie można było zaobserwować w ostatnich trzech dekadach¹.

Pierwsza generacja outsourcingu odnosi się do procesów i funkcji biznesowych, które były postrzegane jako dalekie od kluczowych kompetencji. Głównym motywem stosowania outsourcingu w przypadku tej generacji była redukcja kosztów i zatrudnienia przez zlecenie prostych i peryferyjnych procesów poddostawcom. Wśród funkcji, które podlegały outsourcingowi, było przetwarzanie płac, ochrona, sprzątanie, catering itp. Przykładem firmy, która zastosowała takie rozwiązanie na dużą skalę, był Rank Xerox, który w 1994 r. zlecił zarządzanie swoimi nieruchomościami firmie CBX Ltd., co było motywowane zarówno obniżeniem kosztów, jak i wyższą jakością usług. Kontrakt obejmował m.in. konserwację i zarządzanie nieruchomościami, a także bezpieczeństwo i catering.

Druga generacja outsourcingu pojawiła się już w połowie lat 80. XX w. Wtedy firmy zaczęły powoli decydować się na outsourcing procesów zbliżonych do ich kluczowych kompetencji. Głównym powodem takiej sytuacji była rosnąca presja konkurencyjna i szybkie zmiany w oczekiwaniach klientów. W przemyśle samochodowym zaowocowały one skróceniem cyklu życia produktów oraz zwiększeniem nacisku nie tylko na obniżenie kosztów, lecz także na poprawę jakości i skrócenie czasu wdrażania nowych modeli. Presja ta spowodowała, że producenci samochodów – jak Toyota czy Chrysler – zdecydowali się przynajmniej na

¹ G. De Vita, C.L. Wang, *Development of Outsourcing Theory and Practice: A Taxonomy of Outsourcing Generations*, w: W. Kehal, V.P. Singh, *Outsourcing and Offshoring in the XXIst Century: A Socio-economic Perspective*, Idea Group Publishing, London 2006.

częściowy outsourcing rozwoju nowych produktów. W trakcie rozwoju outsourcingu drugiej generacji nastąpiła również wspomniana wcześniej rewolucja w handlu usługami, co wspomagało rozwój outsourcingu coraz bardziej skomplikowanych procesów, a w tym przetwarzania i analizy danych, projektowania oprogramowania czy badań i rozwoju. Przykładem outsourcingu tych ostatnich procesów jest choćby zjawisko zlecenia przez duże firmy farmaceutyczne, jak Glaxo-SmithKline, Pfizer czy Bayer, usług badawczych specjalistycznym firmom biotechnologicznym. Druga generacja outsourcingu cechowała się też zmianą motywów decydujących o outsourcingu, gdyż znacznie wzrosło w jej wypadku znaczenie takich czynników decydujących o outsourcingu, jak dostęp do unikalnych zasobów czy zwiększenie szybkości wdrażania produktów na rynek. Zmieniły się też relacje klientów z dostawcami usług, które ze względu na strategiczny charakter usług stały się relacjami partnerskimi.

Outsourcing trzeciej generacji dotyczy tylko części przedsiębiorstw i jest następstwem rosnącej konkurencji w sektorach, w których platforma technologiczna jest standardowa, ale szybko rozwijają się nowe możliwości technologiczne. W efekcie przewaga konkurencyjna w tych przemysłach zależy od zdolności firm do szybkiego reagowania na potrzeby klientów i spełniania jednocześnie wymogów w zakresie efektywności, innowacji i adaptacji. W efekcie wiele firm zdecydowało się na outsourcing procesów postrzeganych często jako element tradycyjnych kluczowych kompetencji. Na przykład Cisco Systems czy Amazon zleciły outsourcing większość podstawowej działalności w ich łańcuchach dostaw. Podobnie większość firm z sektorów odzieżowych przekształciła się w firmy projektujące i sprzedające kolekcje odzieży, które praktycznie wszystkie procesy produkcyjne zleciły poddostawcom dysponującym tańszą siłą roboczą. Wśród szczególnych cech outsourcingu trzeciej generacji można wymienić zacieśnienie się integracji dostawcy i klienta umowy outsourcingowej, w której zanika granica firm, oraz zbudowanie rozwiniętej sieci relacji klienta z wyspecjalizowanymi dostawcami. Outsourcing trzeciej generacji bardzo często wiąże się z redefinicją modelu biznesowego klienta i prowadzi w naturalny sposób do transformacji przedsiębiorstw, które się nań decydują.

Historia outsourcingu w Polsce przebiegała nieco inaczej niż w innych gospodarkach, co w znaczącym stopniu było następstwem uwarunkowań historycznych. Z tego również powodu w Polsce outsourcing jako strategia rynkowa na większą skalę zaczął się rozwijać dopiero na początku lat 90. W tym pierwszym etapie rozwoju outsourcing odgrywał często główną rolę instrumentu restrukturyzacji dużych państwowych firm – zarówno tych, które uległy prywatyzacji, jak i tych, które pozostawały pod kontrolą skarbu państwa. Wiele w nich, dążąc do zwiększenia kontroli nad kosztami i poprawy efektywności zarządzania, decydowało się na wyłączenie z macierzystej spółki tych działalności, które były uznane za

pomocnicze w stosunku do działalności podstawowej firmy. Przykładem tego były restrukturyzacje dużych firm chemicznych, w których normą stało się tworzenie spółek zależnych na bazie dawnych działów remontowych, logistyki, projektowania czy żywienia zbiorowego. Takie rozwiązania pozwoliły spółkom matkom lepiej kontrolować koszty działalności, natomiast dawne działy przekształcone w nowe spółki mogły wdrażać własne strategie rozwoju i świadczyć usługi także dla innych firm. Przykładem takiej sytuacji jest spółka projektowa PROZAP Sp. z o.o., która powstała jeszcze w 1988 r. na terenie Zakładów Azotowych „Puławy”. Stworzono ją na bazie Biura Projektów Zakładów Azotowych „Puławy”. PROZAP będący spółką zależną od Zakładów Azotowych „Puławy” wciąż świadczy usługi projektowo-inżynierskie dla spółki matki, ale też działa na rynku inwestycyjnym jako niezależne biuro projektowe obsługujące klientów polskich i zagranicznych. Przykłady takich przekształceń można mnożyć, a głównym ich efektem jest prawie zawsze lepsza kontrola kosztów i możliwość autonomicznego rozwoju nowo tworzonej organizacji. Z tego też powodu często konsekwencją takich przekształceń było to, że nowo tworzone spółki stawały się coraz bardziej niezależne od spółek matek, a w konsekwencji były przez te ostatnie sprzedawane podmiotom trzecim. Przykładem takiego rozwiązania były losy innej spółki wyłączonej z ZA „Puławy” – AUTOZAP sp. z o.o., która powstała na bazie Zakładu Transportu Samochodowego wydzielonego ze struktury ZA „Puławy” i specjalizowała się w przewozach materiałów niebezpiecznych dla przemysłu chemicznego. Spółka ta została w 2005 r. sprzedana spółce CTL Logistics i stała się częścią grupy kapitałowej tworzonej przez koncern CTL.

Restrukturyzacja, kontrola kosztów i odchudzanie organizacji wydają się głównym motywem pierwszej fali outsourcingu w Polsce, jaka wystąpiła w latach 90. Dekada po 2000 r. przyniosła kolejną falę rozwoju outsourcingu. W fazie tej zmieniła się zarówno struktura procesów outsourcingowych, jak i uwarunkowania rynkowe. Outsourcing w coraz większym stopniu zaczął dotyczyć **outsourcingu procesów biznesowych** (BPO), coraz częściej też miał wymiar międzynarodowy. Wzrosła również liczba i znaczenie dostawców usług outsourcingowych, zarówno polskich firm świadczących tego typu usługi, jak i firm zagranicznych – dostawców usług outsourcingowych i firm lokalizujących w Polsce swoje centra usług. Szczególnie silne przyspieszenie napływu inwestycji zagranicznych do sektora BPO nastąpiło od 2004 r. Od tamtej pory Polska zaczęła być postrzegana jako miejsce lokalizacji dla centrów usług globalnych korporacji, a duże miasta zaczęły się przekształcać w duże centra usług o znaczeniu międzynarodowym.

Zachęcamy do lektury!