

## W kierunku ekosystemu biznesowego

*Omówienie wyników ankiety na temat outsourcingu przeprowadzonej przez Ernst & Young Usługi Księgowe i Płacowe oraz Harvard Business Review Polska w październiku 2009.*

**Marcin Jurczak\***

Celem ankiety było porównanie postrzegania outsourcingu jako narzędzia zarządzania w Polsce - na rynku rozwijającym się - i w Europie Zachodniej, czyli na rynkach dojrzałych. Poniżej prezentujemy odpowiedzi, których udzieliło 133 menedżerów polskich przedsiębiorstw i ich krótką analizę. Sądzymy, że uzyskane dane są ciekawym materiałem, a wynikające z nich obserwacje wykraczają poza pojedyncze narzędzie, jakim jest outsourcing. Wyraźnie widać bowiem złożone różnice pomiędzy praktyką zarządzania preferowaną przez polskich menedżerów a sposobami rozwiązywania problemów preferowanymi przez menedżerów operujących na bardziej rozwiniętych rynkach.

### Wykorzystanie outsourcingu

Pierwsze pytanie, jakie postawiliśmy zarządzającym, dotyczyło powszechności wykorzystania outsourcingu. Nie byliśmy zaskoczeni, gdy okazało się, że polscy menedżerowie z zainteresowaniem podchodzą do wykorzystania tego narzędzia, a odsetek respondentów, którzy z niego korzystają, jest wyższy niż w przypadku Europy Zachodniej. 9 na 10 menedżerów w jakiejś mierze styka się z outsourcingiem w swojej firmie.

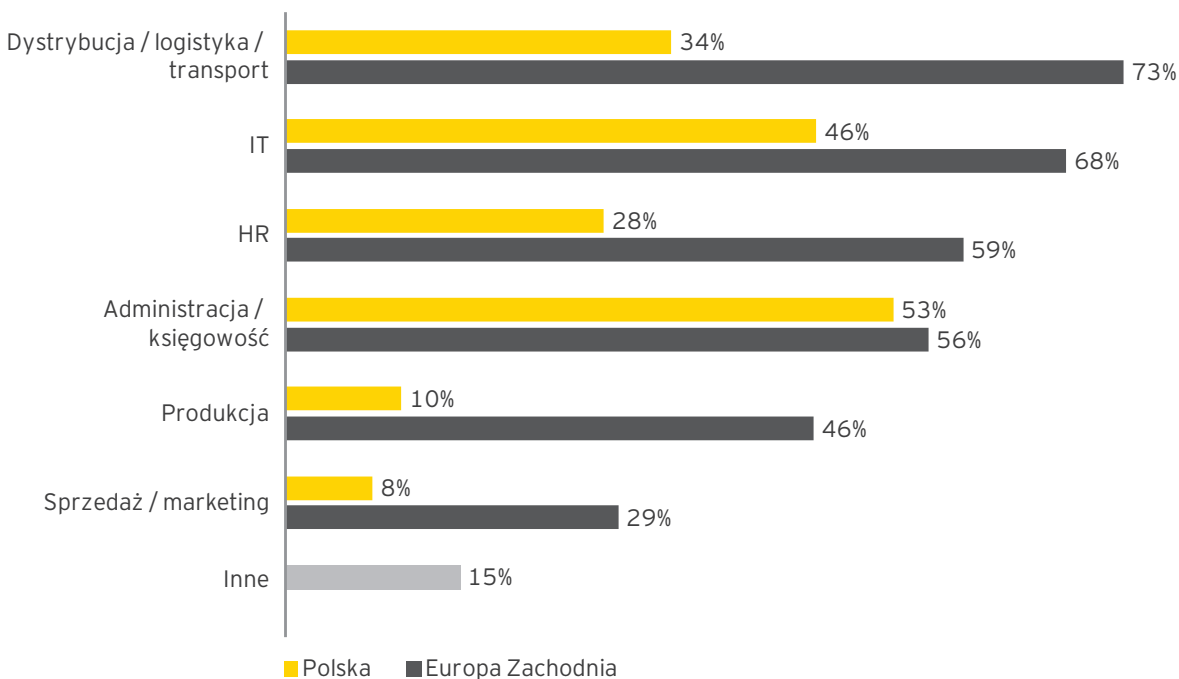
Na zachodzie Europy co siódmy menedżer odpowiedział na to pytanie twierdząco. Oczywiście, taka odpowiedź może być podyktowana wieloma względami, przede wszystkim uwarunkowaniami historycznymi. Większość naszych firm zaczęła rozwijać się w latach dziewięćdziesiątych i już wtedy outsourcing był dobrze znanym sposobem pozyskania niezbędnych procesów z zewnątrz. W Europie Zachodniej cały czas funkcjonuje znacząca grupa przedsiębiorców, których struktury i organizacja były budowane jedynie na bazie wewnętrznych zasobów firmy w czasach, kiedy outsourcing dopiero raczkował.

### Czy Państwa firma zleca zewnętrznemu wykonawcy (oddaje w outsourcing) co najmniej jeden proces biznesowy?



Inaczej przedstawia się sytuacja, jeśli chodzi o zakres wykorzystania outsourcingu w firmach, które zlecają realizację części procesów dostawcom zewnętrznym. Polskie przedsiębiorstwa pozyskują na zewnątrz tylko niewielką liczbę najbardziej podstawowych funkcji. Są to czynności tradycyjnie kojarzone z tzw. back office (księgowość, IT). W Europie Zachodniej menedżerowie – jeśli już zdecydują się na outsourcing – wykorzystują to narzędzie śmieiej. Częściej pozyskują w ten sposób wiedzę typowo specjalistyczną (produkcja, sprzedaż i marketing). Wielość procesów oddanych w zarządzanie poza firmę na dojrzałych rynkach świadczy o tym, że wokół outsourcingu budowane są całe strategie zarządzania szeroko pojętymi zasobami. Nie jest to tylko doraźny pomysł na cięcie kosztów i usunięcie z firmy tego, co nie jest podstawową kompetencją przedsiębiorstwa.

### Które z procesów są całkowicie lub częściowo zlecane na zewnątrz przez Państwa firmę?



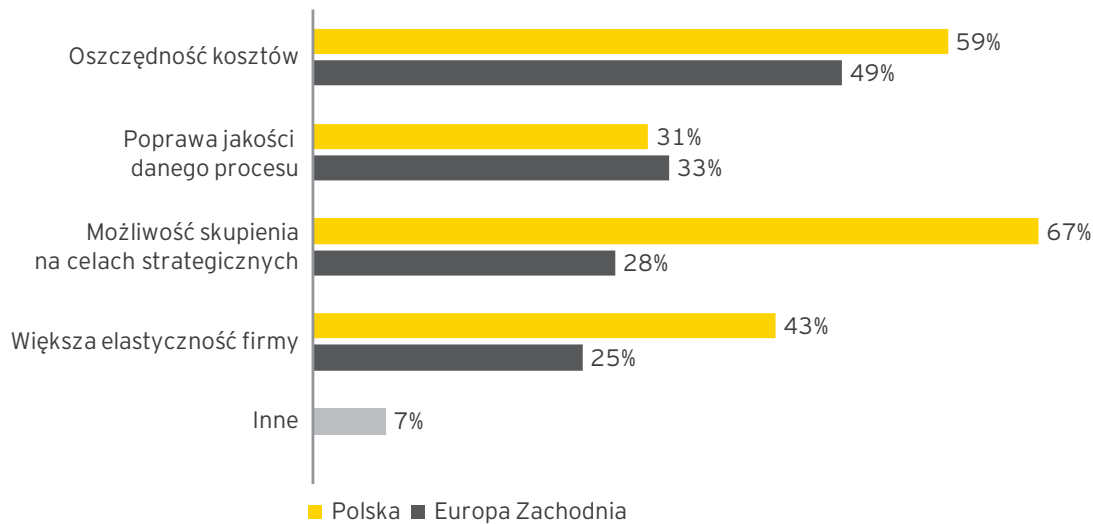
### Stosunek do outsourcingu

Odpowiedzi na pytania o zalety i wady outsourcingu potwierdzają według nas fundamentalne różnice w podejściu do zarządzania zasobami między menedżerami z Polski i z państw rozwiniętych. Nasi zarządzający cenią sobie w outsourcingu to, że dzięki niemu mogą skupić się na realizacji podstawowych funkcji firmy, i uważają, że taka zmiana musi przynieść natychmiastową korzyść ekonomiczną. Jednocześnie sądzą, że nikt lepiej od menedżerów samego przedsiębiorstwa nie zajmie się sprawami strategicznymi i że to oni właśnie posiadają niezbędną wiedzę, by sprostać wyzwaniom wynikającym

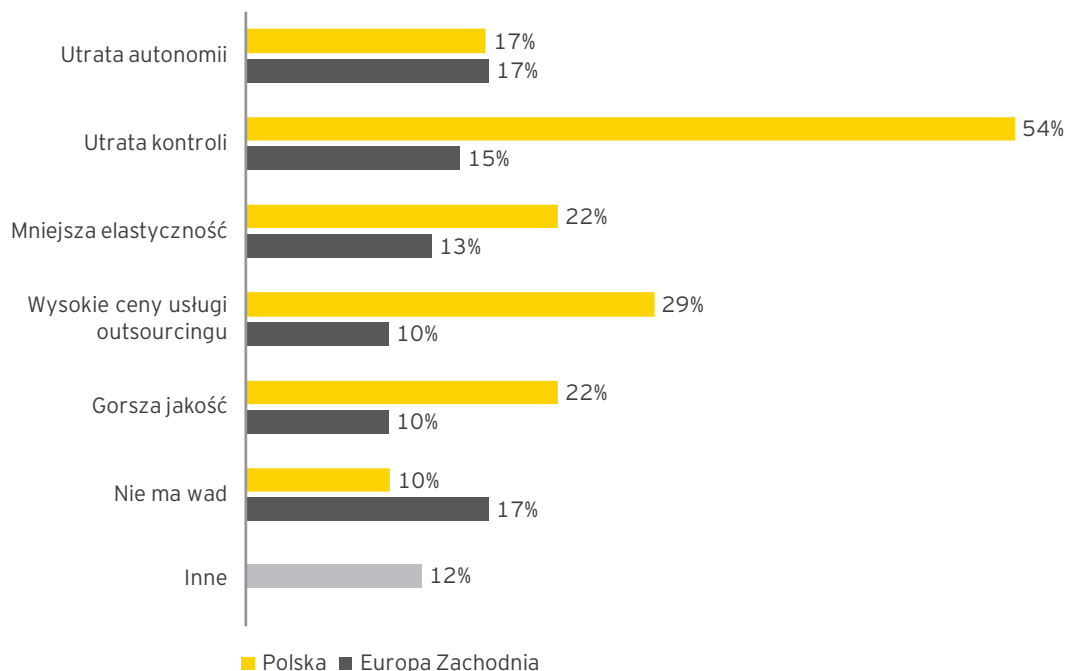
z kluczowych procesów. Obrazu dopełniają odpowiedzi na pytania o wady outsourcingu. Polskich menedżerów irytuje utrata tradycyjnej kontroli nad aktywami i cały czas uważają, że usługi outsourcingowe są za drogie. Wspominają również o możliwości spadku jakości procesu zleconego na zewnątrz.

Na dojrzałych rynkach menedżerowie, którzy decydują się na outsourcing, nie oczekują szybkich zysków ekonomicznych i pewnie ciężko byłoby im zrozumieć wagę, jaką ich polscy koledzy przywiązują do „kontekstu strategicznego”. Może dlatego, że częściej niż polskie przedsiębiorstwa zlecają na zewnątrz realizację procesów strategicznych.

### Jakie są zalety outsourcingu według Państwa?

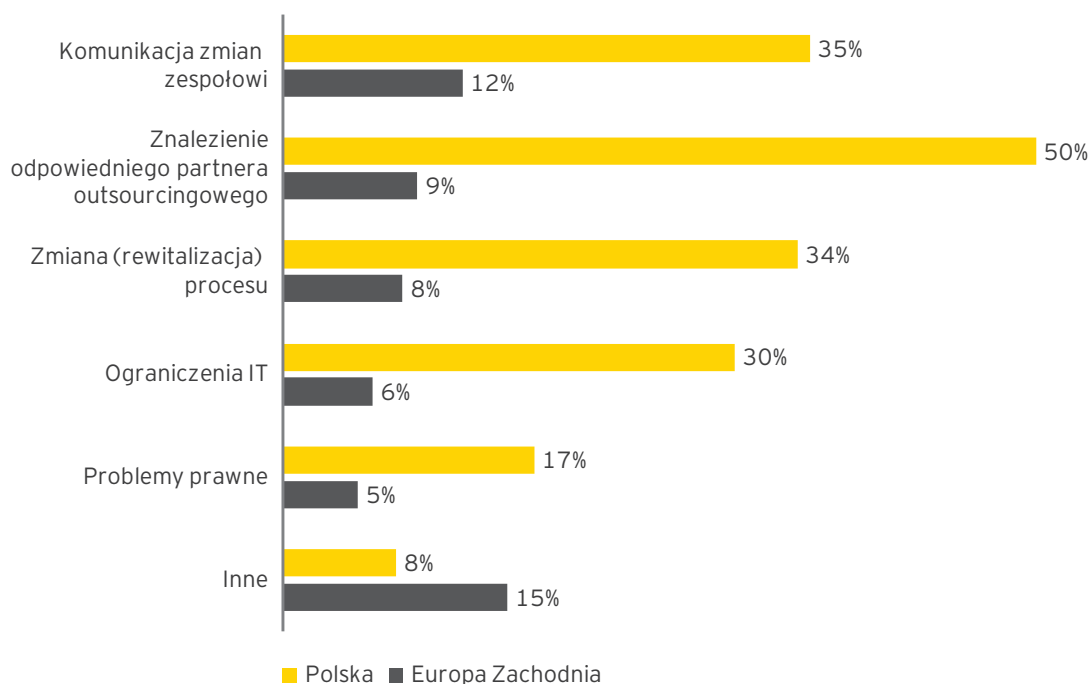


### Jakie są wady outsourcingu według Państwa?



Mając na uwadze dotychczas omówione pytania, nie powinno nas dziwić, że zmiana, z jaką się wiąże wejście w rozwiązanie outsourcingowe, jest dla menedżerów w Polsce bardzo bolesna. Ciężko im znaleźć odpowiedniego partnera, mają znaczące trudności podczas przeobrażeń w samym zespole i nie zawsze wychodzi im rewitalizacja danego procesu.

## Na jakie trudności napotkaliście Państwo podczas nawiązywania relacji outsourcingowej?



Polacy coraz chętniej korzystają z outsourcingu, wciąż jednak rozumieją go w bardzo uproszczony sposób. W rezultacie próbują utrzymać go w ramach, które są sprzeczne z samą naturą tego rozwiązania. Outsourcing jest bowiem częściową rezygnacją z kontroli nad zasobem w zamian za lepszą jakość danego procesu i przewidywalną korzyść ekonomiczną. Drugie nie jest możliwe bez pierwszego. Nie da się osiągnąć satysfakcjonującej poprawy jakości, w rezultacie także pewnych oszczędności, jeżeli nie nastąpi częściowa rezygnacja z kontroli. Nie można oczekiwać widocznych rezultatów, jeśli niedostatecznie inwestuje się w zakres przedsięwzięcia i sceptycznie podchodzi do jego implementacji.

Menedżerowie na dojrzałych rynkach, stosujący outsourcing od bardzo wielu lat, wydają się żywić przekonanie, że osoby odpowiedzialne za nawet bardzo zaawansowane bądź wręcz strategiczne funkcje nie muszą siedzieć w biurze firmy. Nie muszą też być jej pracownikami ani podlegać tradycyjnej, hierarchicznej kontroli, żeby ważne procesy biznesowe działały sprawnie, efektywnie, a być może były tak elastyczne i innowacyjne, jak nigdy przedtem. Takie podejście jest wciąż obce wielu polskim menedżerom.

## Pomiar wyników outsourcingu

Zarówno w Polsce, jak i w Europie Zachodniej tylko nieco ponad połowa przedsiębiorców mierzy efektywność przyjętego rozwiązania outsourcingowego. Przyczyny mogą być zróżnicowane. W przypadku przedsiębiorstw wykorzystujących szeroko - w sposób strategiczny - to rozwiązanie regulacja efektywności zleconego procesu dokonuje się niejako mimochodem, a pomiar odbywa się na poziomie wyników całej firmy. Jeśli jednak outsourcing stosowany jest w sposób dalece ograniczony, wdrożenie systemu kryteriów i miar wydaje się być nieopłacalne.

## Czy ustanowiliście Państwo system kryteriów i miar pozwalający ocenić efektywność zaimplementowanego procesu?



## Przyszłość outsourcingu w Polsce

Polscy menedżerowie widzą, że outsourcing będzie obejmował wciąż bardziej zaawansowane procesy. Sprzedaż i marketing, produkcja i logistyka coraz częściej będą zlecane zewnętrznym dostawcom. Częściej trzeba będzie bowiem rozszerzać swoją wiedzę i umiejętności z zakresu zarządzania - także w obszarach strategicznych dla firmy. Trzeba będzie wypracowywać coraz odważniejsze kompromisy, aby pozyskać niezbędną wiedzę i zasoby z zewnątrz.

\*\*\*

Badanie przeprowadzone w Europie Zachodniej zatytułowane zostało „Outsourcing - narodziny fragmentacji”. Polska część badania powinna jednak otrzymać tytuł „W kierunku ekosystemu biznesowego”. W związku z rozwojem technologii i wzrostem szybkości komunikacji wszystkie procesy realizowane przez firmę odbywają się w ramach szerokiego ekosystemu współpracujących partnerów. Rozwój przedsiębiorstwa nie zależy już tak bardzo od operacyjnej doskonałości, ale w coraz większej mierze od sieci horyzontalnych relacji w ramach naszego ekosystemu. Nasza ankieta pokazuje, że polskie firmy dopiero uczą się zarządzania zasobami, które nie są ich bezpośrednią własnością. Menedżerowie zdają sobie jednak sprawę, że są skazani na pozyskiwanie w ten sposób coraz ważniejszych kompetencji.



\*Marcin Jurczak jest Partnerem w Ernst & Young zarządzającym działem outsourcingu usług księgowych i płacowych. Dział zatrudnia ponad 100 osób w 4 lokalizacjach w Polsce obsługuje blisko 200 klientów. Jest również absolwentem General Management Program w Harvard Business School w Bostonie.

Artykuł ukazał się w *Harvard Business Review Polska* w grudniu 2009 r.

Ernst & Young

Assurance | Tax | Transactions | Advisory

### O firmie Ernst & Young

Firma Ernst & Young jest globalnym liderem w zakresie usług audytorskich, podatkowych, transakcyjnych i doradczych. Na całym świecie 141 000 naszych pracowników jednoczą wspólne wartości i świadczone wysokiej jakości usługi. Zmieniamy rzeczywistość, pomagając naszym pracownikom, naszym klientom oraz naszej coraz szerszej społeczności w wykorzystaniu ich potencjału.

Nazwa „Ernst & Young” dotyczy firm członkowskich EY Global Limited („EYG”), z których każda stanowi osobny podmiot prawny. EYG, brytyjska spółka z odpowiedzialnością ograniczoną do wysokości gwarancji (company limited by guarantee), nie świadczy usług na rzecz klientów.

Aby uzyskać więcej informacji, odwiedź [www.ey.com/pl](http://www.ey.com/pl)

Jeśli chcą Państwo dowiedzieć się więcej o naszych usługach prosimy o kontakt:

**Ernst & Young**  
Usługi Księgowe Sp. z o.o.  
ul. Domaniewska 50  
02-672 Warszawa  
tel. +48 22 557 7000  
fax. +48 22 557 7001  
mail: [ernst.young@pl.ey.com](mailto:ernst.young@pl.ey.com)

© 2011 Ernst & Young  
Wszelkie prawa zastrzeżone.

### Uwagi

Niniejsza publikacja została sporządzona z należytą starannością, jednak z konieczności pewne informacje zostały podane w skróconej formie. W związku z tym publikacja ma charakter wyłącznie orientacyjny, a zawarte w niej dane nie powinny zastąpić szczegółowej analizy problemu lub profesjonalnego osądu.

Ernst & Young nie ponosi odpowiedzialności za jakiegokolwiek straty powstałe w wyniku czynności podjętych lub zaniechanych na podstawie niniejszej publikacji. Zalecamy, by wszelkie przedmiotowe kwestie były konsultowane z właściwym doradcą.