

OUTSOURCING 2.0

To nie proste zlecenie na zewnątrz prowadzenia księgowości czy kadr przynosi największe oszczędności przedsiębiorstwu, ale najważniejszych procesów, mających wpływ na kształtowanie jego strategii. Ma to szczególne znaczenie w kryzysowych czasach, chociaż liczy się również w okresie prosperity - przekonuje **MARCIN JURCZAK, partner w Ernst&Young.**

Podczas spowolnienia gospodarczego firmy za wszelką cenę szukają oszczędności. Nie tylko zwalniając ludzi, ale poważną część działalności zlecając na zewnątrz. To się sprawdza?

Sprawdza się i to nie tylko w trudnych czasach. Outsourcing nie polega lub przynajmniej nie powinien polegać dziś na wdrażaniu prostych rozwiązań, które niejako mechanicznie odchudzają firmę. Musi zostać umiejętnie wpleciony w jej strategię w taki sposób, by nie tylko przetrwać czas kryzysu, ale po jego zakończeniu wspierać wzrost.

Co daje outsourcing?

Nasi klienci, którymi są duże firmy, w tym korporacje międzynarodowe, cenią sobie outsourcing jako rozwiązanie elastyczne, a zarazem skutecznie redukujące koszty. Przy tym menedżerowie tych firm porzucili już powtarzane jeszcze przed dekadą jak mantra przekonanie, że mają robić to, co jest „core biznesem”, a na zewnątrz zlecić działalność, która jawi się jako drugorzędna, nudna, pracochłonna i taka, którą nie warto się zajmować. Oczywiście proste procesy są dalej przedmiotem wielu kontraktów outsourcingowych - ale od kilku lat geometrycznie wzrasta zainteresowanie outsourcingiem wiedzy specjalistycznej - bardziej zaawansowanymi usługami.

Outsourcerzy wtrącają się dziś do podstawowej działalności firmy?

To nieodpowiednie określenie. Często firma outsourcingowa pomaga zarządom lepiej zrozumieć także to, co jest esencją działalności przedsiębiorstwa. Jest coraz więcej sytuacji, w których nie ma potrzeby zatrudniać drogich menedżerów, na przykład mar-



MARCIN R. JURCZAK jest partnerem odpowiedzialnym za dział outsourcingu księgowości, płac i podatków w Ernst & Young w Europie Środkowo-Wschodniej. W samej Polsce jego dział liczy ponad 100 osób. Zajmuje się projektowaniem oraz optymalizacją procesów księgowych oraz podatkowych. Dodatkowo nadzoruje efektywność relacji outsourcingowych. Jego ludzie świadczą usługi outsourcingowe (księgowe, płacowe i outsourcing podatków) dla ponad 200 klientów w Polsce. Jest absolwentem UKSW oraz programu zarządzania na Harvard Business School.

ketingowców czy specjalistów od podatków. Oczywiście ograniczeniem jest tu skala działalności firmy, nie opłaca się inwestować w ludzi z zewnątrz, którzy usprawnią np. procesy podatkowe czy księgowe w przedsiębiorstwie średniej wielkości czy małym. Menedżerowie co raz lepiej rozumieją, że do sukcesu potrzebują także aktywów, których formalnie nie posiadają - outsourcing jest dosyć bezpiecznym sposobem pozyskania ich do współpracy.

Zlecenie na zewnątrz jest rzeczywiście tańsze niż utrzymanie własnych, doświadczonych pracowników?

Nie znam firmy, której porządny wewnętrzny dział księgowo-podatkowy, liczący do 10 osób, byłby tańszy niż korzystanie z usług zewnętrznej firmy.

Trudno też znaleźć firmę, w której błędy źle kontrolowanego outsourcera nie spowodowałyby strat...

Tak bywa, ale zazwyczaj powodem jest zle zaprojektowanie kontraktu z firmą outsourcingową. „Grzechem pierworodnym” jest np. takie myślenie zarządu o outsourcingu, że wydzielając część działalności na zewnątrz, pozbywa się problemu, przestając się interesować częścią działalności firmy. Dlatego wygrywają te przedsiębiorstwa, które zaczynają stosować co-sourcing, co polega na poszukiwaniu synergii pomiędzy działaniami wewnątrz firmy a oferowanymi przez outsourcera. W procesie co-sourcingu firma pozyskuje na zewnątrz nie tyle proste usługi, jak księgowość, płace, ile kompetencje o znaczeniu strategicznym, których stworzenie wewnątrz może być nawet o połowę droższe niż dostarczenie ich przez co-sourcera. Na przykład unikalne rozwiązania podatkowe czy raportowe, o charakterze compliance.