



**W:** Henry Ford powiedział kiedyś: „Jeśli jest coś, czego nie potrafimy zrobić wydajniej, taniej i lepiej niż konkurenci, nie ma sensu, żebyśmy to robili i powinniśmy zatrudnić do wykonania tej pracy kogoś, kto zrobi to lepiej niż my”. **Czy to idea outsourcingu?**  
**BARTOSZ WAWRYSZUK:** Tak. Outsourcing to sposób prowadzenia działalności biznesowej. Polega na tym, że wybrane obszary działalności zleca się zewnętrznej firmie, która wykona zadanie efektywniej i taniej. Zwykle dotyczy to zadań pomocniczych, niezwiązanych bezpośrednio z kluczowymi dla profilu firmy działaniami. Założymy, że przedsiębiorca ma fabrykę gwoździ. Do produkcji musi zatrudnić pracowników, a potem sprzedać swój produkt. W takiej firmie powinien być min. dział kadry i ochrona. Outsourcing polega na tym, że przedsiębiorca koncentruje się tylko na podstawowej działalności, w tym przypadku – na wytwarzaniu gwoździ. Pozostałe czynności, np. całą obsługę finansowo-księgową albo transport produktu do sklepów, zleca zewnętrznej firmie. Oczywiście, może też zatrudnić dziesięć osób, które poprowadzą księgowość na miejscu, tylko czy to mu się opłaca? Outsourcer oferuje nam zazwyczaj fachowców, którzy na bieżąco się szkolą, są ekspertami w danej dziedzinie, np. w księgowości. A przepisy regulujące różne sfery przecież co jakiś czas się zmieniają i przedsiębiorca będzie musiał dodatkowo inwestować w szkolenia swoich podwładnych. Na doda-

# Firmy powinny sobie ufać

ROZMOWA | Bartosz Wawryszuk, redaktor naczelny „Outsourcing Magazine”

tek nie damu to pewności, że podwładni z czasem nie odejdą z pracy. Z outsourcerem jesteśmy związani umową, która gwarantuje, że do wygaśnięcia kontraktu będzie zajmował się naszą firmą.

**Na jak długo zawiera się tego typu kontrakty?**

Nie ma idealnej recepty, która mówiłaby, ile powinna trwać współpraca między klientem a dostawcą usług. W Polsce często przedsiębiorcy podpisują umowy na dwa – trzy lata. Zdarzają się przypadki znacznie dłuższej współpracy, np. dziesięć- czy nawet kilkunastoletniej. Nie jest jednak strategicznie podpisywać od razu umowę na tak długi czas. Lepiej sprawdzić, jak outsourcer wywiązuje się z powierzonych mu zadań. Zazwyczaj dopiero po roku klient jest w stanie ocenić, czy partner daje mu to, czego oczekiwał. Jeśli tak, wtedy nawet, gdy kontrakt kończy się, zawsze można go przedłużyć. Z kolei wiążąc się od razu na pięć lat lub dłużej, skazujemy się na ewentualność zerwania kontraktu w przypadku, gdybyśmy chcieli zrezygnować z usług outsourcera.

**Outsourcing stał się popularny, bo pozwala zredukować koszty?**

Tak. Ale są jeszcze inne korzyści z niego płynące. Decydując się na tego typu system, firma korzysta z pomocy specjalistów, którzy efektywniej wykonają powierzone zadanie. Partner może zapewnić także innowacyjną technologię lub rozwiązanie problemu. Tak jest np. w sferze informatyki, gdzie wiedza i doświadczenie outsourcera może sprawić, że firma klienta wskoczy na wyższy poziom. Bardzo ważne w outsourcingu jest jeszcze jedno: zaufanie, które bardzo pomaga we współpracy, szczególnie w sytuacjach kryzysowych.

**Zalet jest sporo. A wady?**

Też są. Niebezpieczeństwa wynikające ze stosowania outsourcingu to np. uzależnienie się od firmy zewnętrznej. Może dojść do tego, że outsourcerowi powierzymy zbyt dużo obowiązków, w dodatku związanych z kluczową sferą działalności firmy. Wtedy możemy stracić kontrolę nad kierunkiem rozwoju naszego biznesu. W takiej sytuacji o wiele trudniej wycofać się z outsourcingu, bo rezygnacja z usług partnera może oznaczać zagrożenie istnienia naszej firmy. Innym minusem może być np. niesolidność usługodawcy, który nie będzie się stosować do naszych wytycznych, przez co stracimy np. klientów, a w ślad za tym pozycję rynkową.

**W jakich branżach korzysta się z outsourcingu?**

Nie ma branży, w której nie można by go było użyć. Współcześnie bardzo często outsourcingowane są usługi ochroniarskie, prawnicze, informatyczne, księgowo-telekomunikacyjne, rekrutacyjne, wynajem pracowników (outsourcing personalny), utrzymywanie czystości itd. Niektóre firmy idą znacznie dalej, zlecając firmom zewnętrznym np. część produkcji. Wśród dużych zachodnich koncernów rozpowszechniła się praktyka outsourcingowania części produkcji do krajów o tańszej sile roboczej, np. do azjatyckich.

**To znaczy, że kraje azjatyckie przodują w outsourcingu?**

Trudno określić, który kraj jest liderem, ponieważ w jednym jest więcej firm, które zajmują się świadczeniem usług w dziedzinie IT, a w drugim np. obsługujących księgowość. Na pewno wiele firm outsourcingowych znajduje się w Chinach, Indiach, na Filipinach. W najnowszym rankingu 50 miast na całym świecie atrakcyjnych dla outsourcingu aż 19 to lokaliza-

cje w Azji. Kraje azjatyckie gospodarczo idą mocno do przodu. Wiele firm przenosi produkcję np. do Chin i tam lokuje kapitał. W ślad za tym rozwija się tam również outsourcing.

**Czy w Polsce tego typu usługi są na wysokim poziomie?**

Jeżeli porównamy się do Wielkiej Brytanii czy Stanów Zjednoczonych, gdzie firmy korzystają z niego powszechnie, to można odnieść wrażenie, że u nas ten system dopiero raczkuje. Ale na to ma też wpływ skala rynku w tych krajach. U nas gospodarka rynkowa funkcjonuje dopiero od ponad 20 lat. Mimo to w Polsce outsourcing rozwija się bardzo szybko, powstaje coraz więcej wyspecjalizowanych firm, które zatrudniają świetnych fachowców.

**Jakie firmy korzystają z tego typu usług? Co jest najczęstszą przyczyną zatrudniania zewnętrznych fachowców, którzy poprowadzą działalność?**

Przed wszystkim chęć obniżenia kosztów, wygoda i podniesienie jakości. W Polsce korzystają z tego głównie duże firmy, w tym globalne korporacje, które powielają u nas metody biznesowe stosowane od lat na całym świecie. W krajach wysoko rozwiniętych mamy też do czynienia z outsourcingiem nawet w sektorze publicznym.

**Dlaczego małe firmy, np. wchodzące na rynek, nie korzystają z możliwości zlecenia niektórych działań specjalistom z zewnątrz? Być może dzięki nim miałyby szansę na wybiecie się.**

Na razie małe firmy stosunkowo rzadko decydują się na tego typu krok. Myślę, że wynika to z obawy przed ryzykiem. Być może obawiają się, że osoby z zewnątrz zbyt dużo będą wiedziały o firmie lub wyniosą z niej poufne dane. Ale równie dobrze może to zrobić pracownik siedzący

w biurze. Outsourcerzy nie mogą sobie pozwolić na tego typu działania, ponieważ tracą wiarygodność i klientów. Tymczasem bywa, że kontrola nad własnym pracownikiem jest pozorna. Taki człowiek może się zwolnić w każdej chwili, przejść do konkurencji i sprzedać nasze pomysły.

**Kiedy firmy decydują się na outsourcing?**

Niestety zdarzają się przypadki, że zbyt późno. Najczęściej robią to w momencie, gdy same już nie dają sobie rady, znajdują się w kryzysowej sytuacji. By wyjść z organizacyjnej zapaści, zlecają działania innej firmie. To błędne myślenie. Bo o outsourcingu nie należy myśleć przez pryzmat sytuacji kryzysowej. Warto rozpatrywać go jako długotrwały proces. Trzeba dokładnie przeanalizować, co możemy zlecić zewnętrznym fachowcom i czego od nich oczekujemy, a wtedy współpraca będzie długotrwała i owocna.

**Na rynku coraz więcej firm oferuje usługi outsourcingowe. Jak wybrać najlepszych?**

Na początek musimy określić, na czym nam zależy i co chcemy uzyskać, stosując outsourcing. Następnie znaleźć firmę, która może nam to zaoferować. Można zrobić najpierw rozeznanie i sprawdzić referencje outsourcera lub od razu zlecić jakąś część naszej działalności, by przekonać się, czy odpowiada nam, jak pracuje. Firma powinna być przede wszystkim rzetelna i wywiązywać się z umowy. Dlatego dobrze jest, by w kontrakcie zaznaczyć, że jeśli outsourcer nie będzie spełniał jej warunków, nakładane będą nań kary, np. finansowe.

**Jakie są prognozy dotyczące tego rynku?**

Patrząc na obecny kryzys finansowy, można przypuszczać, że usługi outsourcingowe mogą

się jeszcze bardziej rozwinąć. Wiele instytucji i korporacji ze Stanów Zjednoczonych musi zrewidować sposób działania – przede wszystkim związany z kosztami i organizacją. Banki obecnie zwalniają pracowników. Być może firmy zdecydują się zatrudnić outsourcerów, bo będzie to bardziej opłacalne i tańsze. Z drugiej strony może też się zdarzyć, że obecny kryzys finansowy będzie na tyle głęboki, a poniesione straty tak duże, że dotkną również firmy outsourcingowe, zwłaszcza te działające globalnie. Outsourcer żyje z klientów, a jeżeli klienci na całym świecie ponoszą straty i muszą rewidować koszty, może się okazać, że nie będzie ich stać na zatrudnianie zewnętrznych fachowców. Stąd już tylko krok do zahamowania rozwoju rynku tego rodzaju usług. Na razie jest jeszcze trochę za wcześnie, by stwierdzić, który scenariusz jest bardziej realny.

**Czemu służy plebiscyt „Rzetelny outsourcer” i kogo promuje?**

„Outsourcing Magazine” po raz pierwszy w tym roku zorganizował plebiscyt, który ma promować najsolidniejsze i najlepsze firmy zajmujące się outsourcingiem. Ale to nie redakcja magazynu wybierała, lecz klienci, którzy korzystają ze wsparcia outsourcerów. Rozesłaliśmy im ankiety, w których wystawiali ocenę swoim usługodawcom. Dziesięć firm outsourcingowych, które otrzymały najwyższe noty, uhonorowaliśmy równorzędnymi tytułami Rzetelnego Outsourcera.

**Kto został laureatem plebiscytu?**

Tytuły i statuetki Rzetelnego Outsourcera otrzymali w kolejności alfabetycznej: APS Poland, ArchiDoc, Arteria SA, Call Center Poland, Cursor, Dalkia Facility Management, DAT Computer Concepts, SK-Partner, Grant Thornton Frąckowiak, Onezone Communication. Zespół „Outsourcing Magazine” postanowił przyznać także jedną nagrodę specjalną, dla firmy uznanej przez klientów za najbardziej innowacyjną. Laurem tym uhonorowana została firma Accenture. —rozmawiała Agnieszka Usiarczyk