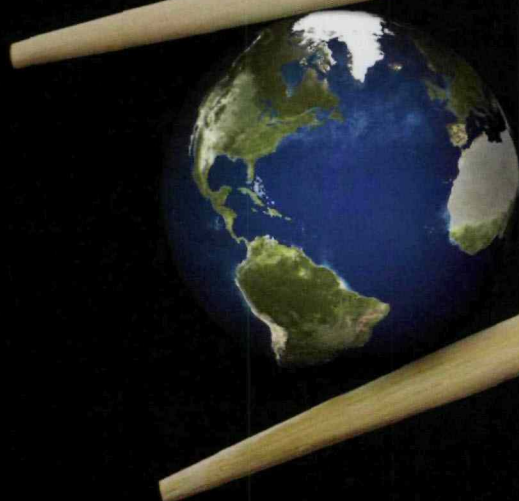


# Operacja: outsourcing

Przekazanie fragmentów działalności przedsiębiorstwa outsourcerowi jest jak skomplikowana operacja chirurgiczna. Największa trudność polega nie na dokonaniu precyzyjnego cięcia, ale na określeniu miejsca, w którym cięcie trzeba wykonać.





## Katarzyna Międlą

Outsourcing w ciągu kilkunastu lat stał się jedną z najpopularniejszych koncepcji biznesowych na świecie. Zaistniał na rynku w odpowiedzi na potrzebę specjalizacji firm w obszarach, które są dla nich core businessem. Dziś trudno wyobrazić sobie organizację, która samodzielnie zajmuje się rozwojem swoich produktów i utrzymywaniem kontaktów z klientem, a jednocześnie sama dba o to, aby nadążyć za zmieniającymi się aspektami związanymi z innymi obszarami swojej działalności, np. prawnym, informatycznym, marketingowym. W dobie turbulencji i szybkich zmian w gospodarce zapewnienie firmie większej elastyczności i możliwości skoncentrowania się na głównej działalności staje się być albo nie być dla przedsiębiorców.

## Outsourcing nie jest lekarstwem

To oczywiste, że w związku z coraz większą popularnością usług outsourcingowych na rynku pojawia się coraz więcej przedsiębiorstw oferujących ten produkt. Ta powszechność przyczynia się, niestety, do złudnego przeświadczenia, że outsourcing może stać się prostym lekarstwem na liczne problemy organizacji. Tymczasem od dawna wiadomo, że outsourcing to skuteczne, ale jednocześnie wymagające narzędzie w budowaniu przewagi konkurencyjnej. Już kilka lat temu raport Deloitte Consulting rozwił złudzenia co do możliwości traktowania outsourcingu jako cudownego eliksiru na sukces. Z analiz Deloitte Consulting wynika, że 70 proc. dużych spółek na świecie nie jest usatysfakcjonowanych współpracą z outsourcerami, a jedna czwarta badanych przedsiębiorstw postanowiła ponownie przejąć funkcje wcześniej wydzielone zewnętrznym firmom<sup>1</sup>. Z badań wynika również, że ►

wiele firm po zastosowaniu outsourcingu czuje się rozczarowana tym rozwiązaniem. Jednocześnie większość liderów rynku (w różnych branżach) nie osiągnęłyby sukcesu bez odchudzenia, za pomocą outsourcingu, swoich struktur i stworzenia sobie warunków do skoncentrowania się na swojej głównej działalności.

Co decyduje zatem o sukcesie outsourcingu? Na to pytanie warto odpowiedzieć szczególnie w kontekście outsourcingu bardziej skomplikowanych i drażliwych obszarów, takich jak usługi księgowo, kadrowo-płacowe czy IT.

## Grzech pierworodny outsourcingu

Recepta na udany outsourcing jest prosta i można ją zamknąć w jednym zdaniu: „Fundamentem osiągnięcia pełnej satysfakcji klienta z outsourcingu jest prawidłowe jego zaplanowanie i wdrożenie”. Skoro klucz do sukcesu wydaje się być tak prosty, a nawet oczywisty, dlaczego więc nie wszystkie wdrożenia outsourcingu kończą się sukcesem? Największym grzechem popełnianym przez przedsiębiorców jest bowiem „grzech pierworodny”, czyli zaniedbywanie pierwszego etapu – fazy wdrożeniowej outsourcingu. Niestety, błędy na tym etapie mają swoje poważne konsekwencje w przyszłości i mogą doprowadzić do tego, że rzeczywiste korzyści z outsourcingu będą dużo mniejsze od spodziewanych. Jak więc ustrzec się przed popełnianiem błędów we wprowadzaniu rozwiązań outsourcingowych? Przede wszystkim należy sobie uświadomić, z czego wynika zaniedbywanie fazy przygotowania do korzystania z outsourcingu. Najczęściej nie wynika z braku zainteresowania firm aspektem implementacyjnym, ale z obierania nieodpowiedniej perspektywy przy jego analizie. Większość firm za szybko wchodzi w szczegóły operacyjne usługi outsourcingu, zamiast spojrzeć na problem horyzontalnie i całościowo.

## Precyzyjna operacja

Należy pamiętać, że przekazanie fragmentów działalności przedsiębiorstwa outsourcerowi można przyrównać do skomplikowanej operacji chirurgicznej, gdzie wbrew pozorom największa trudność polega nie na dokonaniu precy-

zyjnego cięcia, ale na określeniu miejsca, w którym to cięcie powinno zostać wykonane. W tym celu należy poświęcić wiele uwagi i wysiłku, aby rozpoznać i uwzględnić wszystkie powiązania, zależności i relacje między obiektem, który wydzielamy, a pozostałą częścią organizmu (organizacji). Przerwanie subtelnych połączeń między poszczególnymi komórkami przedsiębiorstwa może doprowadzić do poważnych problemów w funkcjonowaniu firmy jako całości. Pamiętajmy, że dla sukcesu przedsięwzięcia, jakim jest outsourcing, a zwłaszcza przy outsourcingu usług zaawansowanych (np. kadrowo-płacowych czy księgowych) strategiczne będzie określenie obszaru outsourcingu, a szczególnie subtelnej linii między dwoma płaszczyznami – płaszczyzną outsourcingu i płaszczyzną pozostałej części przedsiębiorstwa.

Można więc uznać, że największym problemem, na jaki napotykają firmy decydujące się na outsourcing, jest prawidłowe określenie wydzielonego obszaru oraz opisanie go na etapie wdrożenia. Błędne decyzje na tym początkowym etapie mogą zadecydować o sukcesie lub porażce outsourcingu.

## Funkcjonalnie czy procesowo?

Należy zatem znaleźć takie rozwiązanie, które pomoże nam uzyskać odpowiednią perspektywę do analizy i wydzielenia właściwego obszaru outsourcingu. Takim bardzo skutecznym rozwiązaniem dla przedsiębiorców jest orientacja procesowa (podejście procesowe). Orientacja procesowa jest z sukcesem stosowana w wielu koncepcjach zarządzania i może być doskonałym wsparciem we wdrażaniu outsourcingu. Przede wszystkim musimy sobie odpowiedzieć na pytanie, na czym polega różnica między tradycyjnym podejściem funkcjonalnym a podejściem procesowym przy wdrożeniu outsourcingu. Przez wiele lat jedyną słuszną perspektywą oceny działań biznesowych było podejście funkcjonalne. Orientacja funkcjonalna, czyli spojrzenie na organizację pionowo, przez pryzmat funkcji przedsiębiorstwa, a co za tym idzie jednostek funkcjonalnych (departamentów, pionów, działów itd.), sprawdzało się całkiem dobrze jeszcze kilkanaście lat temu. Dziś orientacja funkcjonalna w zderzeniu z coraz bardziej turbulentnym otoczeniem ujawnia liczne niedostatki. ►

Dzieje się tak, ponieważ patrząc na przedsiębiorstwo z tej perspektywy, dostrzegamy firmę jako zbiór funkcji (np. produkcyjnej, marketingowej, personalnej, finansowej). Niestety, przy tej technice trudno dostrzec powiązania między poszczególnymi obszarami organizacji. Przy takim statycznym spojrzeniu na firmę widzimy dokładnie fragmenty, ale trudno nam zobaczyć całość, w związku z tym przy podejściu funkcjonalnym (pionowym) niezwykle trudne jest prawidłowe i optymalne określenie obszaru outsourcingu. Zastosowanie więc orientacji funkcjonalnej przy wdrażaniu outsourcingu jest obciążone dużym ryzykiem, ponieważ w tym wypadku wydzielenie outsourcingowanego obszaru sprowadza się (oczywiście w dużym uproszczeniu) do przekazania mu do obsługi zadań któregoś z pionów, np. w przypadku outsourcingu księgowości przekazujemy zadania wykonywane wcześniej przez pion księgowy, a w przypadku outsourcingu kadrowo-płacowego oddajemy do obsługi działania wykonywane przez dział kadrowy.

## Określ, co chcesz kupić

Na czym więc polega przewaga podejścia procesowego nad funkcjonalnym we wdrażaniu outsourcingu? Podejście funkcjonalne (niestety powszechnie stosowane) zakłada, że outsourcujemy funkcje przedsiębiorstwa rozumiane jako pion odpowiedzialny za te funkcje. Takie założenie powoduje, że często błędnie utożsamia się zadania przekazywane outsourcerowi z operacjami wykonywanymi do tej pory przez pracowników na stanowiskach znajdujących się według struktury w pionach odpowiedzialnych za wydziałaną funkcję.

W przypadku podejścia funkcjonalnego procedura wydzielenia składa się więc z kilku kroków:

- **wskazanie funkcji**, która w całości lub w części ma zostać przekazana do realizacji outsourcerowi;
- **identyfikacja w strukturze organizacyjnej jednostki** (piony, działy, zespoły, stanowiska); odpowiedzialne za realizację tej funkcji.
- **określenie zadań, które są wykonywane przez wskazaną komórkę** organizacyjną i przekazanie ich outsourcerowi.

W przypadku podejścia funkcjonalnego przedsiębiorstwo traktuje outsourcing jako wydzielenie ze swojej struktury organizacyjnej pew-

nej jednostki i przekazanie jej obowiązków zewnętrznemu dostawcy. Takie uproszczenie rodzi zagrożenie niepełnego uchwycenia całego obszaru działalności firmy, który przekazujemy do obsługi outsourcerowi, może skutkować pominięciem pewnych zadań i nieujęciem ich w zakresie obowiązków outsourcera. Z taką sytuacją mamy do czynienia, kiedy w przedsiębiorstwie pewne operacje – wchodzące w skład procesu realizacji wydzielanej funkcji – należą do zakresu obowiązków stanowisk przypisanych organizacyjnie do innych jednostek nieodpowiadających bezpośrednio za realizację outsourcingowej funkcji. Wystarczy spojrzeć na firmę, w której za wykonywanie funkcji kadrowo-płacowej jest odpowiedzialny dział kadrowo-płacowy, jednak niektóre zadania związane z procesem kadrowo-płacowym są wykonywane przez inne jednostki. Przykładowo: w dziale prawnym przygotowuje się opinie w zakresie prawa pracy, w dziale kontrolingu do systemu księgowego są przekazywane dane dotyczące wynagrodzeń, w dziale finansowym dokonuje się przelewów wynagrodzeń, a zespół IT obsługuje informatyczny system kadrowy.

Przedsiębiorstwo, które określa obszar do wydzielenia przez pryzmat podejścia funkcjonalnego, może nie dostrzec wszystkich zadań, które należałoby ująć w zakresie obowiązków dostawcy zewnętrznego (patrz rysunek: „Podejście funkcjonalne przy wydzieleniu obszaru outsourcingu”).

Co zatem zrobić, aby uniknąć nieprzyjemnej niespodzianki, kiedy okazuje się, że byliśmy pewni, że przekazaliśmy zewnętrznemu dostawcy wszystkie obowiązki w wydziałanym obszarze, a w trakcie współpracy okazuje się, że „nie zauważyliśmy” kilku ważnych zadań wykonywa-

### ► Podejście funkcjonalne przy wydzieleniu obszaru outsourcingu



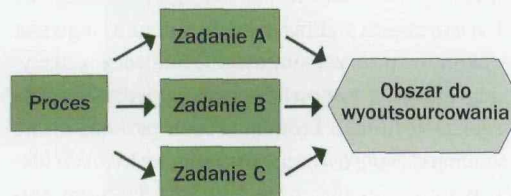
■ Źródło | opracowanie własne

nych poza departamentem, który wyoutsourcowa-  
liśmy?

Stosując podejście procesowe w wydzielaniu  
obszaru outsourcingu (patrz rysunek: „Podej-  
ście procesowe przy wdrażaniu outsourcingu”),  
przedsiębiorstwo najpierw identyfikuje procesy  
w ramach szerokiego obszaru swojej działalno-  
ści. Dzięki temu otrzymuje pełen obraz zadań, ja-  
kie można przekazać outsourcerowi. Dopiero po  
określeniu wszystkich procesów przedsiębior-  
stwo podejmuje decyzję, które procesy (bądź ich  
fragmenty) zostaną przekazane outsourcero-  
wi. Struktura organizacyjna nie jest więc w tym  
przypadku punktem wyjścia do określenia wy-  
dzielanego obszaru. Planowanie reorganizacji  
struktury organizacyjnej następuje po zidenty-  
fikowaniu zadań, które w związku z przekaza-  
niem do realizacji zewnętrznemu dostawcy od-  
ciążą rodzime komórki organizacyjne.

Podejście procesowe daje zatem możliwość  
uchwycenia pełnego zakresu zadań, które po-  
winny wejść w zakres obowiązków outsourcera.  
Podejście procesowe ma więc przewagę nad  
podejściem funkcjonalnym przy wdrażaniu  
outsourcingu, ponieważ pozwala na ta-  
kie wyznaczenie obszaru zadań przekazy-  
wanych outsourcerowi, które zapewni ►

#### ► Podejście procesowe przy wdrażaniu outsourcingu



■ źródło | opracowanie własne.