

Małgorzata Sobińska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

OUTSOURCING PROCESÓW BIZNESOWYCH

1. Wstęp

Organizacje funkcjonujące na rynku międzynarodowym stale poszukują nowych rozwiązań i strategii pozwalających na osiągnięcie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej. Outsourcing stosowany w celu zwiększania efektywności przedsiębiorstwa jest niewątpliwie jedną z takich strategii. Outsourcing, czyli przesunięcie wykonywania pewnych usług, procesów lub ich części do innej firmy (dostawcy outsourcingu), nie jest już tylko narzędziem umożliwiającym redukcję kosztów, lecz strategicznym wyborem i sposobem konkurowania na ciągle zmieniającym się rynku globalnym. Coraz popularniejszy jest też tzw. *offshoring*, oznaczający przesunięcie zamówień, produkcji, usług lub ogólnie procesów biznesowych albo ich części poza granice kraju [Rybiński 2007, s. 171].

Genezę pojęcia *offshoring* (usług) wiąże się z pierwszymi amerykańskimi inwestycjami w działalność usługową w Indiach w latach 80. XX w. W głównej mierze dotyczy on usług wiedzochłonnych nie wymagających bezpośredniego kontaktu z klientem. Często BPO (*Business Process Outsourcing*) przywołuje się jako podkategorie *offshoringu* [Liberska 2007, s. 285] polegającego na wydzieleniu i „eksportie” nieprodukcyjnych funkcji firm związanych m.in. ze zdalną obsługą klienta, zarządzaniem zasobami ludzkimi, obsługą transakcji, księgowością, zarządzaniem i finansami. Najbardziej znanym efektem tych procesów są międzynarodowe centra obsługi telefonicznej (*call centers*). Z kolei nowa fala globalizacji działalności usługowej (zwłaszcza w ramach BPO) dotyczy również usług o większym stopniu złożoności i wysokiej wartości dodanej. Są to takie usługi, jak: wprowadzanie i przetwarzanie danych, zaplecze transakcji bankowych, biling, telemarketing, usługi architektoniczne, usługi agencji prasowych, produkcja filmów i materiałów radio-telewizyjnych, działalność badawczo-rozwojowa, zarządzanie personelem, tworzenie oprogramowania i testowanie [Liberska 2007, s. 285].

Outsourcing jest stosowany praktycznie we wszystkich branżach, niezależnie od ich specyfiki. Można stwierdzić, że stał się koncepcją uniwersalną, czemu nie przeczy to, że niektóre usługi są bardzo chętnie oddawane w outsourcing, a inne nie.

Outsourcing stał się już powszechną praktyką w krajach zachodnich, wzrasta także jego znaczenie w polskiej gospodarce. W miarę rozwoju outsourcingu rośnie także w Polsce różnorodność jego typów oraz zakres usług, z których mogą korzystać przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwa muszą jednak pamiętać, że chociaż coraz bardziej powszechne, decyzje o outsourcingu skomplikowanych procesów biznesowych wymagają szczegółowych analiz, a często także głębokich zmian w organizacji pracy całej firmy. O tym, czy organizacja będzie przeciętna, czy też odniesie światowy sukces będą w coraz większym stopniu decydowały umiejętności zarządzania relacjami z klientami i z dostawcami, a więc z innymi firmami.

Celem niniejszego artykułu jest przybliżenie koncepcji outsourcingu procesów biznesowych (BPO) na tle innych strategii outsourcingowych. Zdefiniowano w nim pojęcie outsourcingu, dokonano charakterystyki najbardziej popularnych strategii outsourcingu, a szczególną uwagę poświęcono opisowi outsourcingu procesów biznesowych, który jest strategią coraz częściej wybieraną zwłaszcza przez duże organizacje międzynarodowe. Wskazane zostały najistotniejsze przesłanki tego typu wydzielen, ryzyko oraz zasady współpracy z zewnętrznymi dostawcami. Zwrócono również uwagę na najważniejsze elementy projektów związanych z tworzeniem centrów usług na potrzeby outsourcingu/offshoringu procesów biznesowych.

2. Typy relacji outsourcingowych

Analitycy Gartner Group wyróżniają co najmniej osiem różnych strategii outsourcingu. Każda z nich ma swoje krótko- i długoterminowe zalety i wady, które determinują jej przydatność dla przedsiębiorstw o różnej skali, stopniu zaawansowania, poziomie rozwoju organizacyjnego, a także zaawansowaniu najważniejszych konkurentów [Bielewicz 2006a].

Na polskim rynku najczęściej występują następujące modele:

Full outsourcing – całkowity outsourcing. Do głównych zalet tego typu współpracy można zaliczyć stosunkowo niski koszt ewaluacji dostawców, a także znaczącą redukcję personelu potrzebnego do koordynacji działań. Wadami mogą być stosunkowo niewielka i spadająca wraz z upływem czasu innowacyjność oraz ryzyko spadku pogorszenia się jakości usług, wynikające z braku konkurencji wśród dostawców. Istotnym zagrożeniem jest także wyraźna i rosnąca z upływem czasu zależność od dostawcy usług.

Multisourcing – outsourcing angażujący kilku dostawców. Korzystanie ze wsparcia kilku równorzędnych dostawców usług pozwala na konstrukcję obsługi w oparciu o najlepszych dostępnych na rynku dostawców i wprowadza konkurencję sprzyjającą podnoszeniu jakości usług i kreowaniu innowacyjnych rozwiązań. Wadą natomiast jest duża trudność zarządzania tego typu układem outsourcingowym. Pojawia się tu problem m.in. ze sprawnym podziałem odpowiedzialności w chwili wystąpienia problemów.

Insourcing – outsourcing opierający się na wydzieleniu podmiotu zależnego, którego zadaniem jest obsługa spółki matki. Jest to jedno z rozwiązań popularnych przy fuzjach i przejęciach, kiedy z komórek łączonych firm tworzy się zupełnie nowy dział odpowiadający za obsługę powstałej organizacji, który z czasem ma świadczyć usługi na wolnym rynku. Takie rozwiązanie gwarantuje odpowiedni poziom wiedzy ze strony dostawcy, ale trudno w takim przypadku o innowacyjność proponowanych rozwiązań, która powinna stanowić „wartość dodaną” outsourcingu, gdyż obsługą zajmują się te same osoby, które wcześniej odpowiadały za dane usługi jako pracownicy przedsiębiorstwa.

Kolejnym modelem wskazywanym przez Gartner Inc., zwłaszcza dla administracji rządowej, jest **outsourcing prowadzony wraz z konsorcjum**, z wyłonionym jednym wiodącym podmiotem (tzw. *best-of-breed consortium*). Wyłonienie takiego wiodącego podmiotu pozwala na uwolnienie odbiorcy usług od konieczności skupiania się na zarządzaniu relacjami z dostawcami. Wadą tego modelu jest to, że wykreowanie konsorcjum z przewagą jednego silnego podmiotu może doprowadzić do powstania kartelu z takimi konsekwencjami, jak spadek jakości usług czy nadmierny wzrost cen.

Innymi ciekawymi modelami współpracy są wszelkiego rodzaju **spółki joint venture** tworzone między klientem a dostawcą usług. Popularność tego typu rozwiązań będzie się zwiększać, co ma związek z rosnącym popytem na outsourcing procesów biznesowych (zostanie on szerzej omówiony w kolejnym punkcie). W tym modelu dostawca zyskuje kontrakt, wyspecjalizowany personel, a często także renomę wynikającą ze związania spółki ze znaną na rynku marką. Natomiast klient upraszcza swoje procesy oraz zdobywa szansę czerpania zysków z pracy do niedawna własnego personelu, z jednoczesną obniżką kosztów. W przypadku stworzenia przez klientów wspólnych **centrów shared services** można mówić również o efekcie skali. Wadą tego typu współpracy są duże trudności w zarządzaniu i zachowaniu odpowiedniego poziomu usług.

Następny model zwany **Brand Service Company** zakłada wydzielenie ze struktur przedsiębiorstwa dostawcy usług w całości należącego do przedsiębiorstwa, którego zadaniem byłaby koordynacja zadań pomiędzy firmami zewnętrznymi obsługującymi dane przedsiębiorstwo. Ten model pozwala na zapewnienie odpowiednio wysokiego poziomu usług świadczonych na rzecz przedsiębiorstwa i może być punktem wyjścia do stworzenia niezależnego podmiotu, który będzie świadczył usługi doradcze związane z zarządzaniem relacjami z dostawcami [Bielewicz 2006a]. W dłuższym okresie strategia ta może prowadzić do uzależnienia się przedsiębiorstwa od dostawców zewnętrznych, a także spółki-koordynatora.

Wariantem tego typu strategii jest wybór jednego wiodącego dostawcy (**prime contractor**) koordynującego wykonywanie usług przez kilku dostawców, który to układ może sprzyjać samodoskonaleniu wszystkich dostawców. Jest to model często wykorzystywany w outsourcingu usług informatycznych. Wadą tego modelu (podobnie jak w modelu multisourcingu) może być brak możliwości ustalenia zakresu

odpowiedzialności w razie awarii, co może powodować konieczność zaangażowania prawników i liczne problemy prawne.

Na wybór konkretnej strategii/modelu outsourcingu będą wpływać zarówno kompetencje wewnętrzne przedsiębiorstwa, jak i kompetencje dostępne na rynku, a także sama strategia firmy, czyli określenie, co i jak przedsiębiorstwo chce osiągnąć.

Jasno zdefiniowane cele oraz kryteria oceny, elastyczne kontrakty i partnerstwo opierające się na zaufaniu obu stron to główne czynniki sukcesu outsourcingu. Są to jednocześnie czynniki wskazywane przez większość zachodnich przedsiębiorstw, którym outsourcing pomógł osiągnąć wymierne korzyści.

3. Charakterystyka outsourcingu procesów biznesowych

Outsourcing procesów biznesowych – BPO (z ang. *Business Process Outsourcing*) to pojęcie odnoszone do sektora usług, w którym międzynarodowe organizacje/koncerny zlecają realizację określonych działań wspierających funkcjonowanie przedsiębiorstwa wyspecjalizowanym centrom, tworzonym w obrębie korporacji lub całkowicie niezależnym firmom, operującym zazwyczaj w krajach o niższych kosztach pracy (*business process offshoring*).

Początkowo outsourcing/offshoring procesów biznesowych polegał na wydzielaniu najbardziej standardowych i powtarzalnych czynności: obsługi procesu naliczania płac, fakturowania, zarządzania flotą samochodową czy telefonicznego wsparcia klientów (*call centers*). Obecnie BPO obejmuje także bardziej skomplikowane, a nawet kluczowe dla funkcjonowania organizacji obszary działalności, takie jak np. projektowanie produktów czy pozyskiwanie nowych klientów.

Zakres usług BPO jest bardzo duży i stale się poszerza wraz ze zmieniającą się organizacją międzynarodowego biznesu. B. Liberska wyróżnia w ramach BPO pięć grup usług [Liberska 2007, s. 241, 242]:

- usługi związane z obsługą klienta (centra kontaktowe) w systemie przez całą dobę i wszystkie dni w roku ($7 \times 24 \times 365$); grupa ta obejmuje m.in. różnego rodzaju reklamacje, rezerwacje, sprzedaż, prenumeraty, obsługę kart kredytowych, telemarketing, sprawdzanie rachunków, rezerwacje hoteli, biletów, zarządzanie członkostwem, odnawianie subskrypcji, rozwiązywanie problemów kredytów i rachunków, badania marketingowe;
- prace administracyjne i biurowe (*back-office operations*); do grupy tej zalicza się takie usługi, jak: gromadzenie danych i ich przetwarzanie, transakcje płatnicze, usługi finansowe, wystawianie faktur, listy płac, zarządzanie zasobami ludzkimi, podatki i inne usługi wspierające operacje biurowe;
- usługi profesjonalne; do tej grupy należą m.in.: usługi finansowe, prawnicze, księgowe, diagnozy medyczne, prace architektoniczne, usługi multimedialne (prace audiowizualne, video, film, programy telewizyjne, nagrania muzyczne) i inne usługi związane z kulturą;

- usługi związane z technologią IT; w tej grupie można wyróżnić następujące usługi: instalowanie i doskonalenie oprogramowania, utrzymanie sieci, przetwarzanie danych, tworzenie systemów integrujących, obsługę stron internetowych, usługi aplikacyjne, bezpieczeństwo i inne; usługi software'owe dynamicznie się rozwijają w związku z potrzebą ciągłego dostosowywania oprogramowania do nowych warunków i potrzeb;
- usługi związane ze sferą badawczo-rozwojową (B + R); przenoszenie badań naukowych poza granice jest coraz powszechniejsze; badania mogą dotyczyć zarówno sfery bezpośrednio związanej z informatyką, jak i badań w różnych gałęziach przemysłu. Offshoring i outsourcing nie tylko pozwalają na szybsze osiąganie wyników, ale mogą także znacznie zmniejszać koszty innowacji.

Celami BPO są przede wszystkim redukcja kosztów i zwiększenie elastyczności funkcjonowania organizacji poprzez skupienie się na realizacji jedynie tych procesów, w których przedsiębiorstwo osiągnęło operacyjną doskonałość. Celami powinny też być specjalizacja i optymalizacja procesów.

Mimo że polskie przedsiębiorstwa rzadko korzystają z tego modelu outsourcingu, Polska znajduje się na wysokiej pozycji w rankingu najbardziej atrakcyjnych lokalizacji centrów BPO obok Indii, Chin, Czech i Singapuru [Bielewicz 2006b]. W Polsce powstają i intensywnie rozwijają się centra działające na skalę europejską, zajmujące się infrastrukturą informatyczną, procesami finansowo-księgowymi czy usługami z zakresu *human resources*. Polska jest krajem o ogromnym potencjale kadrowym i bardzo dobrej lokalizacji. Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej, stabilność makroekonomiczna, regulacje związane z zatrudnieniem, ulgi podatkowe i inne zachęty dla zagranicznych inwestorów sprawiają, że Polska staje się przyjaznym miejscem do lokowania kapitału zagranicznego.

Małe zainteresowanie polskich przedsiębiorstw outsourcingiem procesów biznesowych może wynikać z małych rozmiarów polskich organizacji. Wydzielanie bowiem większości procesów staje się uzasadnione przy pewnej skali, np. gdy dział księgowości zatrudnia powyżej 100 osób.

Należy jednak pamiętać, że polski rynek szybko się rozwija, a interesy polskich firm stają się coraz bardziej skomplikowane i coraz bardziej globalne. Będzie to wymagało powiększenia kadry kierowniczej i poszerzenia działalności, która wcale nie należy do tzw. *core* biznesu przedsiębiorstwa, czyli wszystkich kwestii związanych z administracją, księgowością itp. Dlatego outsourcing części działalności, np. prowadzenie księgowości poza firmą, może pomóc w podniesieniu standardów. W celu poprawienia wydajności wygodnie jest mieć dla wszystkich rozproszonych po kraju czy świecie oddziałów oraz rodzajów działalności księgowość w jednym miejscu. Oznacza to redukcję kosztów i wzrost wydajności procesów biznesowych.

Outsourcing/offshoring procesów biznesowych można podzielić na:

- *Shared Services Centers* (SSC) – centra tworzone w miejscach, gdzie jest dostęp do wykwalifikowanej siły roboczej i gdzie koszty pracy są mniejsze; dzięki wszechstronności i kompleksowości świadczonych usług tego typu centra są

w stanie przejąć od wielkich korporacji wszelkie pozaprodukcyjne funkcje, mieszczące się w zakresie ich kompetencji;

- *Research & Development* (R & D) – centra badawczo-rozwojowe dla wyspecjalizowanej i wyselekcjonowanej kadry inżynierów; szczególnie w sektorze IT są postrzegane jako ważny parametr kondycji danej organizacji (np. Oracle czy Microsoft);
- *Call Centers* (CC) – kluczowym czynnikiem branym pod uwagę przy lokalizacji CC jest kadra znająca języki obce.

W kolejnym punkcie zostaną szerzej omówione zasady tworzenia centrów usług na potrzeby outsourcingu procesów biznesowych.

4. Zasady tworzenia *Shared Services Centers*

Budowanie centrów usług (*Shared Services Centers*) to przedsięwzięcie obarczone dużym ryzykiem, dlatego celem jego realizatorów powinna być minimalizacja mogących się pojawić zagrożeń.

„Rozpoczynając projekt budowy centrum usług, organizacja musi mieć wizję zakresu i zasięgu usług, tych świadczonych zarówno teraz, jak i w najbliższej przyszłości. Na jej podstawie musi zaplanować politykę personalną firmy. Wypracowana strategia powinna dotyczyć zarówno pracowników, którzy w przyszłości będą zatrudnieni przy wsparciu procesów, które ulegają centralizacji i wydzieleniu, jak i tych członków zespołu, dla których konsekwencją zmian będzie zupełna zmiana zakresu obowiązków lub wręcz opuszczenie firmy” [Bielewicz 2006b]. Należy objąć szczególną troską pracowników, którzy nie będą przechodzić do tworzonego centrum usług, a którzy muszą przekazać swoją wiedzę nowym pracownikom w ramach szkoleń na stanowisku pracy. Jako środki motywacyjne mogą tu posłużyć różne zachęty i gratyfikacje finansowe, a także wsparcie organizacji przy zmianie pracy.

Następne istotne do zaplanowania kwestie to infrastruktura i dostęp do zasobów, a więc m.in. zabezpieczenie odpowiedniej powierzchni biurowej, zapewnienie dostępu do kadr znających języki obce oraz zabezpieczenie odpowiedniej infrastruktury informatycznej.

Ostatnim ważnym elementem związanym z projektem budowy centrum usług jest właściwe przygotowanie przedsiębiorstwa na zmianę modelu obsługi i precyzyjne sformułowanie oczekiwań przełożone na umowy SLA (*Service Level Agreements*). Kontrakty na usługi outsourcingowe podpisywane są na długi okres, zwykle 5-10 lat. Nie warto ich zawierać np. na rok czy dwa lata, gdyż wiąże się to ze zbyt dużymi inwestycjami i ryzykiem dla obu stron. Między pomysłem skorzystania z usług outsourcingowych a ich implementacją upływa zwykle dużo czasu.

BPO oznacza zmianę w sposobie prowadzenia biznesu oraz przejście z zarządzania ludźmi i procesami na zarządzanie dostawcami i jego konsekwencjami. Przedsiębiorstwa, którym brakuje doświadczeń w outsourcingu, boją się zdecydować na BPO. Można się spodziewać, że wraz z dojrzewaniem rynku usług outsour-

cingowych wzrośnie także stopień złożoności outsourcingu procesów, a firmy zewnętrzne zaczną brać odpowiedzialność i część ryzyka za nawet unikalne procesy biznesowe. Musi to się jednak wiązać z wysokimi kompetencjami dostawców, którzy będą w stanie zagwarantować wyższą jakość usług niż w przypadku procesów realizowanych wewnątrz firmy.

5. Podsumowanie

Usługi z zakresu outsourcingu są jednym z najważniejszych czynników przyczyniających się do zmiany stylu funkcjonowania środowiska biznesowego. Następuje też coraz bardziej widoczna zmiana w postrzeganiu usług outsourcingowych. Klienci szukają dostawców, którzy dzięki swej unikalnej wiedzy zaproponują im całkowicie niestandardowe serwisy mogące stać się podstawą realizacji całkiem nowych usług i produktów. Zmiana sposobu postrzegania outsourcingu jest związana z upowszechnieniem outsourcingu procesów biznesowych. Przedsiębiorstwa uświadamiają sobie, że w dzisiejszym świecie można oddać na zewnątrz i rozproszyć geograficznie prawie każdy proces. Podobne operacje realizowane są coraz szybciej, a światowe korporacje wypracowują coraz więcej sposobów redukcji ryzyka [Bielewicz 2006c]. Następuje przenikanie się działów biznesowych i technologicznych.

Outsourcing staje się strategicznym narzędziem, które pomaga w usprawnianiu funkcjonowania organizacji i wprowadzaniu zmian. W ramach kontraktów outsourcingowych realizowane są usługi związane z takimi procesami, jak: badania i rozwój nowych produktów, logistyka i dystrybucja, zarządzanie ludźmi czy badania rynkowe, w których potencjalna skala korzyści z zastosowania innowacyjnych rozwiązań jest bardzo duża.

Literatura

- Bielewicz A., *Outsourcing niejedno ma imię*, „Computerworld” 2006a, nr 38.
- Bielewicz A., *Oddam proces w dobre ręce*, „Computerworld” 2006b, nr 14.
- Bielewicz A., *Wsparcie i innowacje*, „Computerworld” 2006c, nr 26.
- Kliniewicz K., *Indyjski model offshoringu. Wnioski dla Polski*, [w:] A. Szymaniak (red.), *Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared services centers*, Wydawnictwo Naukowe INPiD UAM, Poznań 2007.
- Liberska B., *Globalizacja a offshoring usług sektora IT*, [w:] A. Szymaniak (red.), *Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared services centers*, Wydawnictwo Naukowe INPiD UAM, Poznań 2007.
- Nowocień J., *Outsourcing w działalności Capgemini na przykładzie centrum BPO i ITO w Polsce*, [w:] A. Szymaniak (red.), *Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared services centers*, Wydawnictwo Naukowe INPiD UAM, Poznań 2007.
- Outsourcing w Polsce w 2006: Wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań*, <http://www.biznespolska.pl/files/reports/Outsourcing%20w%20Polsce%20w%202006.pdf>.

- Puślecki Z., *Nowoczesne formy świadczenia usług w skali międzynarodowej. Wprowadzenie do problematyki*, [w:] A. Szymaniak (red.), *Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared services centers*, Wydawnictwo Naukowe INPiD UAM, Poznań 2007.
- Raport Manufacturing Systems Information Polska*, listopad 2005, http://www.msipolska.pl/raport_msi1105.php4?num=264.
- Rybiński K., *Outsourcing i offshoring usług. Siatka pojęć, trendy i bariery rozwojowe*, [w:] A. Szymaniak (red.), *Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared services centers*, Wydawnictwo Naukowe INPiD UAM, Poznań 2007.
- Sobińska M., *Zarządzanie outsourcingiem informatycznym*, AE, Wrocław 2008.
- Szczepeński R., *Partnerstwo w outsourcingu jako źródło przewagi konkurencyjnej – wyniki badań*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 3.
- Szymaniak A., *Polska w rankingach atrakcyjności dla offshoringu usług*, [w:] A. Szymaniak (red.), *Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared services centers*, Wydawnictwo Naukowe INPiD UAM, Poznań 2007.
- Zaorska A., *Outsourcing i przenoszenie usług w dobie globalizacji i informatyzacji*, [w:] A. Szymaniak (red.), *Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared services centers*, Wydawnictwo Naukowe INPiD UAM, Poznań 2007.

BUSINESS PROCESS OUTSOURCING

Summary

The aim of the article is to show the concept of Business Process Outsourcing (BPO). The idea of different models of the outsourcing relationship is defined. Then the author focuses on the profile of Business Process Outsourcing as a model becoming more and more popular, especially among large organizations. The author points at the key motives of the BPO decisions, risks and rules of the outsourcing relationship management. Stages and elements of services centers forming projects are also presented.