



BPO NAJDYNAMICZNIEJ ROZWIJAJĄCYM SIĘ OBSZAREM OUTSOURCINGU

BPO – to hasło już mało komu w świecie biznesu kojarzy się z Biurami Porad Obywatelskich lub Biegowym Pucharem Olsztyna. Skrót, od angielskich słów Business Process Outsourcing jest doskonale znany i stale wzmacnia swoją obecność na łamach prasy, w rozmowach z inwestorami zagranicznymi, a także staje się tematem wielu akademickich dyskusji. Tylko w Bibliografii Outsourcingu prowadzonej na platformie OutsourcingPortal, z hasłem BPO, na koniec sierpnia 2017 roku, były już powiązane 5253 publikacje. W Polsce powstały już 144 prace dyplomowe poświęcone tej branży.



Wiktor Doktor

prezes fundacji Pro Progressio

Sektor nowoczesnych usług dla biznesu, do którego zaliczane są usługi BPO, od ponad 20 lat rozwija się w regionie Europy Wschodniej i Centralnej (CEE). Usługi te znacznie wcześniej pojawiły się w Stanach Zjednoczonych i Indiach, a następnie zaczęły być tworzone kolejne lokalizacje, gdzie centra usług wspólnych świadczące usługi dla podmiotów zewnętrznych wyrastały jak grzyby po deszczu. Obecnie, lokalizacje BPO można znaleźć na każdym kontynencie, a w Europie, w tym przede wszystkim w Polsce, BPO stało się jedną z głównych dziedzin biznesu napędzającą rynek pracy.

Popularność nie słabnie

Mimo wielu globalnych zmian politycznych i gospodarczych, popu-

larność korzystania z outsourcingu w modelu BPO nie słabnie. Powody wejścia w taki model są niezmiennie i zawsze u ich podstaw leży optymalizacja procesów, obniżenie kosztów, dostęp do wykwalifikowanej siły roboczej, czy też dostęp do nowych technologii. Samo BPO jest dość obszerną grupą usług, którymi się zajmuje. W ramach niej są m.in. procesy finansowe (zobowiązania, należności, księga główna, zakupy, analizy finansowe), procesy związane z obsługą klienta (inbound, outbound przy wykorzystaniu telefonu, chatu, strony www, czy też poczty elektronicznej) i wiele innych. Niektóre procesy informatyczne klasyfikują oddzielnie jako ITO i jest to jak najbardziej prawidłowe, biorąc pod uwagę rosnącą skalę tego zjawiska, niemniej jednak, w niektórych opracowaniach możemy znaleźć także ITO jako element składowy szerszego pojęcia jakim jest BPO.

Dynamika rozwoju

Dynamika rozwoju, którą obecnie obserwujemy w Polsce wskazuje, że co roku przybywa około

20 tysięcy nowych miejsc pracy w branży BPO i SSC. Nie możemy pominąć SSC, czyli Centrów Usług Wspólnych. Centra te, nie świadczą usług podmiotom zewnętrznym, lecz wewnątrz swoich grup kapitałowych. Z uwagi jednak na bardzo podobny model działania do BPO (różny jest jedynie klient, nie zewnętrzny, a wewnętrzny), kiedy mówimy o BPO w Polsce i na świecie, niemal za każdym razem mamy na myśli i BPO i SSC. Te 20 tysięcy miejsc pracy ma swoje dwa źródła. Pierwszym jest napływ nowych projektów inwestycyjnych do Polski. Nad Wisłą mamy już centra BPO lub SSC wielu międzynarodowych korporacji i gigantów wielu branż. Warto pamiętać, że również nasi polscy dostawcy usług BPO z roku na rok radzą sobie coraz lepiej. Mamy dobre przykłady firm, które swoje usługi kierują do klienta polskiego, ale również starają się o projekty międzynarodowe i podobnie jak zagraniczni inwestorzy otwierają nowe centra operacyjne. Drugim źródłem jest rozwój istniejących centrów operacyjnych. Firmy, które pojawiły się w Polsce w ostatnich 15, 10 czy 5 latach po okresie uruchomienia działalności weszły w fazę jej dalszego rozwoju. Obecnie możemy znaleźć centra BPO i SSC, które znajdują się nie w jednej, ale w dwóch i więcej lokalizacjach na terenie Polski. Możemy założyć, że zatrudnienie rośnie niemal równomiernie tak w pierwszym przypadku (nowe projekty), jak i drugim (rozwój istniejących).

Niesłabnące zainteresowanie

Z uwagi na swój ogromny wpływ na zatrudnienie, BPO cieszy się niesłabnącym zainteresowaniem i wsparciem ze strony sektora publicznego. Zarówno Polska Agencja Inwestycji i Handlu jak i Biura Obsługi Inwestora w polskich miastach, mają wyspecjalizowane zespoły do obsługi inwestorów BPO. Doskonała znajomość potrzeb branży BPO pozwala, na poziomie samorządowym i rządowym, sprawnie wspierać proces uruchamiania nowych centrów operacyjnych w Polsce. Temat BPO wchodzi na bardzo wysoki poziom merytoryczny i Polska od lat jest miejscem wielu wydarzeń branżowych, które gromadzą ekspertów z dziedziny nowoczesnych usług dla biznesu z całego świata. Warto tu wspomnieć o dorocznych konferencjach i wydarzeniach organizowanych przez Pro Progressio, ASPIRE i ABSL. Poziom wykształcenia i doświadczeń menedżerów prowadzących centra BPO w Polsce jest już na tyle wysoki, że są oni stałymi prelegentami na międzynarodowych wydarzeniach poruszających tematykę centrów usług wspólnych.

Przyszłość

Od lat zadawane są pytania o dzień, w którym dynamika rozwoju BPO zacznie spadać, cieszyć się mniejszym zainteresowaniem, czy wręcz wycofywać się z Polski. Od lat też eksperci i media zastanawiają się gdzie jest limit dla rozwoju branży w lokalnych ośrodkach miejskich. Na pytania te wciąż nie ma jednoznacznej odpowiedzi. Kraków,

który nazywany jest polską stolicą BPO, mimo zatrudnienia przekraczającego 60 tysięcy pracowników, nadal cieszy się zainteresowaniem nowych inwestorów. Podobnie jest we Wrocławiu i Warszawie. Dynamiczny rozwój BPO oraz rosnąca świadomość procesowa i różnorodność wykonywanych prac pozwala branży BPO na otwieranie centrów operacyjnych w niemal każdym większym mieście w Polsce. Łódź, Poznań, Katowice, czy Gdańsk, to już dobrze rozpoznawane lokalizacje centrów usług wspólnych. Lublin, Gdynia, Bydgoszcz, Opole, Rzeszów, Szczecin nie pozostają w tyle. Wszystkie te miasta rozwijają infrastrukturę biurową, w każdym z nich rozszerzana jest współpraca w lokalnymi uczelniami i niemal wszędzie możemy znaleźć lokalne raporty, które kompleksowo dostarczają niezbędne informacje dla nowych inwestorów zainteresowanych otwieraniem centrów typu BPO. Czy widać słabnący trend rozwoju BPO w Polsce? Na razie nie widać. Czy pojawiają się jakieś niepokojące sygnały, które w przyszłości mogą spowolnić ten rozwój? Owszem. Dostępność wykwalifikowanych pracowników (szczególnie specjalistów od zagadnień informatycznych, czy też ze znajomością języków takich jak niemiecki, czy holenderski powoduje, że część z projektów BPO nie trafia do Polski). Drugim hamulcem może być dyrektywa unijna dotycząca mobilności pracy. Może, lecz nie musi – o tym przekonamy się w kolejnych miesiącach i latach.

Outsourcing IT – zlecenie działań informatycznych firmie zewnętrznej – czy to się opłaca?

Outsourcing IT nadal bywa mylnie kojarzony z kosztowną usługą, na którą mogą sobie pozwolić wyłącznie duże organizacje, ale doświadczenia ostatnich lat kreują odmienny obraz opłacalności tych usług. Outsourcing IT można obrazowo przedstawić jako posiadanie zewnętrzного działu IT. To oddanie w ręce drugiej firmy jakiejś części obowiązków związanych z zapewnieniem ciągłości pracy swojej infrastruktury informatycznej. Jakiej części? To już kwestia potrzeb i – jak się okazuje – rachunku kosztów.



Bolesław Borysiewicz

kierownik działu usług outsourcingu IT Surfland Systemy Komputerowe

Czy outsourcing IT się opłaca, wiedzą najlepiej firmy, które z niego korzystają. Wyniki nie tak dawnych badań przeprowadzonych przez KPMG dotyczących rynku outsourcingu IT potwierdziły, że to właśnie oszczędności respondenci wskazują jako główny czynnik, dla którego decydują się na obsługę zewnętrzną. Zatem opłaca się. Oczywiście pod warunkiem, że mierzymy siły na zamiary. Dobieramy tak zakres obsługi i partnera do jej świadczenia, aby nasz biznes zyskał. Na czym konkretnie oszczędzamy i gdzie zyskujemy?

Koszty pracownicze. Jednym z najważniejszych powodów stosowania outsourcingu jest zmniejszenie kosztów operacyjnych i kosztów związanych z zatrudnianiem pracowników. Przede wszystkim firma nie traci czasu i pieniędzy na stworzenie i wyposażenie stanowiska pracy, rekrutację oraz wdrażanie nowych pracowników. Jest to szczególnie istotne

biorąc pod uwagę dzisiejszy rynek pracy z wyraźnym deficytem specjalistów IT, ich dużą fluktuacją i wysokimi poziomami wynagrodzeń. Po drugie, nie trzeba się zastanawiać nad formą ich zatrudnienia i kosztami obsługi kadrowej.

Dodatkowo nie do pominięcia jest oszczędność na szkoleniach. Informatyka to jedna z najszybciej rozwijających i zmieniających się branż. Praktycznie co roku, o ile nie co kilka miesięcy, pojawiają się nowe technologie. Informatycy muszą nadążać za tymi zmianami. Zwykle nie wystarcza czerpanie wiedzy wyłącznie z internetu. Aby być na czasie trzeba brać udział w certyfikowanych szkoleniach i rozwijać kompetencje. A pojedyncze szkolenie IT tylko na poziomie średniozaawansowanego specjalisty to koszt kilku tysięcy złotych.

Niższe wydatki na sprzęt i oprogramowanie. Przy outsourcingu IT na pewno mniej trzeba inwestować w sprzęt i infrastrukturę, niż przy samodzielnej realizacji zadań. Dobrze przygotowany dostawca usług outsourcingowych posiada sprzęt, narzędzia i oprogramowanie usprawniające obsługę swoich klientów (m.in. sprzęt komputerowy, zasoby serwerowe, zautomatyzowane systemy helpdesk, aplikacje stale monitorujące zasoby klienta, itp.). Poza tym zwykle doradzi jak zoptymalizować infrastrukturę, a nawet podpo-

wie, jakich mechanizmów użyć do jej sfinansowania.

Oszczędność czasu. Oszczędzamy także czas. Pracownicy usługodawcy outsourcingowego z reguły są w stanie rozwiązać nietypowe problemy szybciej niż osoby, które z takim wyzwaniem spotkają się sporadycznie. Zdobywają oni doświadczenie wykonując prace na rzecz wielu klientów, dzięki czemu mają styczność z różnorodnymi zdarzeniami i projektami. Regularnie biorą udział w szkoleniach

wsparcie przy najtrudniejszych technicznych wyzwaniach. Wszystko to pozwala firmie świadczącej obsługę outsourcingową szybko usuwać większą awarię.

Obniżone ryzyko. Ryzyko za usługi świadczone przez swoich pracowników ponosi firma, która ich zatrudnia. Korzystanie z usług firmy outsourcingowej zmniejsza ryzyko nie wykonania prac w terminie. Zasady współpracy reguluje bowiem umowa SLA (ang. Service Level

podobać krytycznej awarii nawet w sezonie chorobowym czy urlopowym. Kary umowne za niedotrzymanie warunków określonych w SLA dodatkowo skutecznie dyscyplinują firmę zewnętrzną do szybkiego działania. I na koniec. Okazuje się, że świadomość korzyści z outsourcingu IT powoli ewoluuje. Coraz częściej, szczególnie w większych organizacjach, za tą formą współpracy przemawia już nie tylko czynnik kosztowy, ale także korzystny



technicznych. Zwykle dysponują też firmową bazą wiedzy budowaną w oparciu o wieloletnie doświadczenia całego zespołu. Co ważne, mają także stały dostęp do pomocy technicznej producentów i dostawców rozwiązań, gdzie mogą uzyskać

Agreement) z ustalonymi przez obie strony zapisami wskazującymi maksymalne czasy reakcji na zdarzenie i czasy usunięcia awarii. Firma outsourcingowa ma do dyspozycji zespół a nie pojedynczych specjalistów i dysponując takim zasobem jest w stanie

wpływ outsourcingu na innowacyjność i konkurencyjność przedsiębiorstwa. Bo mając gwarancję działania systemu informatycznego (i przy okazji pewne oszczędności), można skoncentrować się na swojej głównej działalności.

UTRZYMUJ NIE SPRZEDAWAJ!

Paradoksalnie, firmy najlepiej dbają o klientów, gdy... jeszcze nie są klientami. A gdy już nimi są, często odchodzą, bo firma o nich nie dba. Świetnie to widać w telefonicznej obsłudze klienta. Jeszcze niedawno najlepszym klientem dla zewnętrznego, usługowego call center był tak zwany „klient masowy”. Mowa tu głównie o bankach, firmach ubezpieczeniowych, platformach cyfrowych, czy telekomunikacyjnych. Rynek tych usług dość szybko został spenetrowany.



Iwona Bogdanow

dyrektor zarządzający Idea Call Center

Nie ma tygodnia, w którym konsument nie otrzymałby telefonu z którejś z wyżej wymienionych instytucji z propozycją „lepszej” oferty. Firmy rozpoczęły wyścig o każdego klienta, wyścig, który dosyć często powoduje efekt odwrotny. Nękanie telefonami ciągle tych samych klientów budzi niezadowolenie i frustrację. Nic dziwnego, ponieważ liczba potencjalnie nowych klientów powoli się wyczerpuje.

Dlaczego więc firmy przykładają tak dużą wagę do pozyskania nowego klienta zamiast utrzymać i zwiększać sprzedaż do już pozyskanego?

Stajemy się mobilni. Mobilni w sensie łatwej zmiany dostawcy usług. Jeżeli nie jesteśmy zadowoleni z jakości usług czy ceny, sami bardzo szybko jesteśmy w stanie skontaktować się z konkurencją. Ostatnio sama znalazłam się właśnie w takiej sytuacji – z różnych względów postanowiliśmy z mężem zmienić dostawcę usług platformy cyfrowej. Niewiele myśląc, przeanalizowaliśmy zakres programowy, ceny i inne warunki dwóch konkurencyjnych firm poprzez stronę www. Szybko podjęliśmy decyzję – jeden telefon, kurier i nowy dekodery był u nas w domu.

To nie wzbudza już u nikogo sensacji. Natomiast zastanawia mnie

fakt, że dzwoniąc na infolinię dotychczasowej firmy z pytaniem, w jaki sposób mogę rozwiązać umowę, nie zapytano mnie o powód, nie mówiąc już o jakiegokolwiek próbie wpłynięcia na moją decyzję o rezygnacji. Konsultantka uprzejmie mnie poinformowała, co i gdzie mam złożyć, życzyła miłego dnia i na tym temat się zakończył. Ta sytuacja po raz kolejny utwierdza mnie w przekonaniu, że firmy zamiast koncentrować się na jakości utrzymania swoich klientów, wciąż bardzo mocno koncentrują się na pozyskiwaniu nowych. Jestem daleka od tego, by zaniechać działań sprzedażowych, jednak nie w sposób, który wygląda jak agresywny atak na klienta.

Uważam, że między innymi właśnie poprzez takie działania zostały

zaostrzone przepisy w zakresie kontaktowania się i zawierania umów przez telefon. Klienci są coraz bardziej uświadomieni i wyczuleni na zbyt dużą częstotliwość kontaktów ze strony firm, które nie zawsze umieją się wytłumaczyć, skąd mają nasze dane. W pogoni za nowym klientem firmy zlecają telesprzedaż każdemu, kto tylko podejmie się realizacji projektu za efekt. W rezultacie efekt jest, ale marny. W tym kontekście śmieszne wydaje się tłumaczenie, dlaczego firmy nie oddają w outsourcing obsługi klienta. W większości przypadków słyszę „nikt tak nie obsłuży naszych klientów, jak my sami”. Rzeczywiście... nikt. Na pewno żaden profesjonalny outsourcer nie pozwoliłby klientowi odejść bez próby zatrzymania.

Posiadanie czegoś na własność czasami zupełnie się nie opłaca

Paweł Pięściorek

chief technology officer w Cludo

Najbardziej przekonują się o tym Ci przedsiębiorcy, którzy kilka lat temu – w czasach, kiedy chmura nie była jeszcze tak popularna i ogólnodostępna – zdecydowali się na spore inwestycje w sprzęt i oprogramowanie. Dzisiaj te same usługi mogliby zyskać za dużo mniejsze pieniądze dzięki outsourcingowi infrastruktury. Dlatego właśnie rozważania czy outsourcing IT się opłaca zastąpiłbym raczej pytaniem, jak wiele można dzięki niemu zaoszczędzić?

Na rynku nie sposób nie zauważyć zmiany, jaka zaszła w podejściu do inwestycji w rozwiązania chmurowe. Przedsiębiorstwa przekonując się o bezpieczeństwie tego modelu i widząc realne oszczędności zaczęły szukać kolejnych obszarów działalności, które mogą outsourcować. Przyznam szczerze, że na przestrzeni ostatnich lat nie spotkałem się z przypadkiem, w którym klient zastanawiając się nad rozwiązaniem dla swojego biznesu pominąłby oferty systemów hostowanych. Powód? Przede wszystkim szybkość wdrożenia i znacznie niższe koszty, które doskonale widać

na przykładzie systemów dla contact centers, od dawna z outsourcingiem utożsamianych.

Nieodwracalny trend

Bez wątpliwości zwrot w kierunku outsourcingu opartego o technologie chmurowe, to globalny trend. Z danych firmy Call CenterIQ wynika, że w ubiegłym roku już 52 proc. respondentów zdecydowało się przesunąć całą swoją infrastrukturę do chmur a wszystko wskazuje na to, że to dopiero początek wzrostów. IDC prognozuje, że w USA – kolebce call i contact centers – wydatki na chmurowe platformy komunikacyjne będą rosły o 17,7 proc. r.d. Na wzrosty w segmencie usług chmurowych dla contact centers wskazują również specjaliści z Market&Research, prognozując, że globalne wydatki zwiększą się o 21,3 proc. r.d. i osiągną wartość niemal 11 mld dolarów do 2019 r.

Można więc zaryzykować stwierdzenie, że hostowany model infrastruktury IT stał się nieodwracalnym trendem nie tylko ze względu na niższe koszty, ale również możliwości integracji, jakie daje przedsiębiorcom. Mówiąc o tych, którzy żałują inwestycji sprzed paru lat – w być może bardzo stabilną i rozbudowaną infrastrukturę – mam na myśli nie tylko

duże kwoty, ale właśnie brak elastyczności wdrożonych rozwiązań. W praktyce pociąga to za sobą kolejne wydatki związane z dostosowaniem posiadanego rozwiązania do innych elementów infrastruktury. Dla porównania model hostowany ma nieograniczone możliwości rozbudowy, co dla firm – zwłaszcza tych najmniejszych i rozwijających się, które nie są w stanie oszacować swoich potrzeb – jest dodatkowym atutem i mniejszym ryzykiem nietrafionej inwestycji.

Milion to już konkretne oszczędności

Ten zdecydowany zwrot w kierunku chmury nie powinien dziwić bo koszty rozwiązań outsourcowanych są niższe do tego stopnia, że w przypadku CCaaS, czyli Contact Center as a Service mogą wynosić nawet 1 mln złotych już w perspektywie roku i już przy kilkudziesięciu stanowiskach. Żeby przekonać się, że wartości te nie są wyszane z palca wystarczy porównać podstawowe kategorie. W tradycyjnym modelu, który nie uwzględnia infrastruktury hostowanej w chmurze, koszt zakupu licencji wynosi w zależności od liczby stanowisk kilkaset albo nawet kilka milionów złotych. Jest to jednak dopiero

początek, bo oprócz licencji trzeba doliczyć koszt wdrożenia, zakupu serwerów, koszty związane z użytkowaniem systemu, takie jak opieka serwisowa, która stanowi nawet 18 proc. wartości zakupionych licencji oraz koszt utrzymania infrastruktury i zasobów osobowych do administracji, które miesięcznie dla 100 stanowisk wynoszą około 35-45 tys. złotych. Nie da się ukryć, że to spore wartości, zwłaszcza dla firm z sektora MSP, które dopiero rozwijają swój biznes. W przypadku outsourcingu infrastruktury IT już na wstępie odchodzą nam koszty związane z zakupem sprzętu a biorąc pod uwagę tę samą liczbę 100 stanowisk, firma poniesie koszt 10 tys. złotych za uruchomienie systemu oraz 25-30 tys. na miesięczną opłatę, przy czym model hostowany pozwala na elastyczny sposób rozliczeń i opłaty wyłącznie za faktycznie zużyte zasoby. Patrząc na powyższe zestawienie, chyba nikt nie powinien mieć wątpliwości co do odpowiedzi na pytanie, czy outsourcing się opłaca, bo 1,5 mln versus 100 tys. złotych stanowi kolosalną różnicę dla każdego przedsiębiorstwa.

Połączenia w chmurach

Sceptycy uznają, że coś za coś i za stosunkowo niskimi kosztami idzie kiepska jakość, brak bezpieczeństwa

danych i możliwość poniesienia strat w przypadku utraty dostępności do infrastruktury. Jednak wraz z rozwojem technologii chmury rozwija się również sieć zabezpieczeń a podjęcie współpracy z dostawcami posiadającymi wieloletnie doświadczenie w świadczeniu usług w modelu „as a service” oraz posiadających własną rozbudowaną infrastrukturę znacznie ogranicza to ryzyko.

To kierunek rozwoju, którego nie da się uniknąć, zwłaszcza, że coraz więcej biznesowych aplikacji takich jak CRM czy chociażby bazy danych udostępnianych jest w modelu cloudowym co z kolei sprawia, że systemy stacjonarne nie będą miały takich możliwości w przepływie danych, jak ich chmurowe odpowiedniki. Już obecnie ze względu na upowszechnienie cloud computingu, właściwie większość usług biznesowych może być outsourcowana na zasadzie „anything as a service” a IDC szacuje, że do 2020 r. już co najmniej 45 proc. oprogramowania oraz infrastruktury informatycznej w europejskich przedsiębiorstwach będzie dostarczane w modelu chmurowym, który bez wątpliwości w ostatnim czasie jest jednym z najpopularniejszych – i nie da się ukryć najtańszych – sposobów na outsourcing IT.

Budować zaufanie

Klienci decydują się na outsourcing usług najczęściej z dwóch powodów – potrzeby uzyskania benefitów kosztowych oraz dostępu do potencjału operacyjnego, którego sami nie mogliby uzyskać lub utrzymać w dłuższym okresie. Dlatego też niezależnie od różnic w konkretnych przypadkach, dwa kryteria są dominujące w wyborze firmy outsourcingowej – koszt i kompetencje.



Daniel Habrat

executive vice president
– Cloud Infrastructure Services,
Capgemini Polska

Kryterium kosztu dotyczy całkowitego nakładu, jaki trzeba ponieść na outsourcing. Składają się na niego koszty: świadczenia usług przez okres trwania kontraktu, przeniesienia usług oraz koszty transformacyjne i dostosowawcze. Przewaga w tym obszarze może zostać osiągnięta przez outsourcera poprzez efekt skali, odpowiednią lokalizację usług oraz posiadanie modelu biznesowego opartego o ciągły rozwój technologiczny (w tym automatyzację usług). Obecnie w dobie szybkiego rozwoju automatyzacji procesów, machine learning oraz już nawet sztucznej inteligencji, wiodące firmy outsourcingowe dokonują analizy danych, która pozwala im rzetelnie przewidzieć, które koszty zostaną wyeliminowane w trakcie trwania kontraktu, aby zaoferować klientowi optymalne dla jego potrzeb i najbardziej konkurencyjne warunki współpracy.

Drugim kluczowym kryterium jest szeroko rozumiana kompetencja dostawcy, w tym doświadczenia w branży i referencje, zademonstrowane umiejętności zrozumienia biznesu klienta, dostęp do specjalistycznych systemów IT oraz przeszkolonych i certyfikowanych konsultantów. Istotne jest także stosowanie adekwatnych metod zapewnienia wysokiej jakości usług, ich ciągłości i bezpieczeństwa. Nie bez znaczenia są też kwalifikacje kadry zarządzającej, która musi wypracować efektywne relacje z klientem. Klienci nie wybiorą firmy outsourcingowej, jeśli nie mogą zbudować zaufania co do możli-

wości dostarczenia usług na oczekiwanym poziomie.

Liderzy branży stosują dodatkowo kryterium innowacyjności w wyborze firm outsourcingowych. Pozwala ono im znaleźć nie tyle dostawcę, ile raczej partnera, z którym wspólnie rozwijają innowacje i testują je w biznesie w celu wyprzedzenia rynku. Capgemini oferuje swoim klientom wspólne tworzenie innowacyjnych rozwiązań wykorzystując specjalizowane centra nazwane Applied Innovation Exchange, w których nasi klienci mają dostęp do partnerów technologicznych, start-upów oraz konsultantów. Stosując najnowsze technologie i elastyczny sposób współpracy, umożliwiamy szybkie tworzenie nowych rozwiązań i przetestowanie ich razem z klientem. W ten sposób outsourcing pozwala na tworzenie nowej wartości dodanej – ko-innowacji.



Klienci nie wybiorą firmy outsourcingowej, jeśli nie mogą zbudować zaufania co do możliwości dostarczenia usług na oczekiwanym poziomie.

O firmie Capgemini:

Grupa Capgemini, która obchodzi w roku 2017 swoje 50. lecie zatrudnia ponad 190 tysięcy osób w ponad 40 krajach. Globalny lider w dostarczaniu usług konsultingowych, tech-

nologicznych i outsourcingowych odnotował w 2016 roku globalny przychód w wysokości 12,5 mld euro. Wspólnie z klientami, Capgemini tworzy i dostarcza rozwiązania biznesowe, technologiczne i cyfrowe, które pasują do ich potrzeb i umożli-

wiają im osiągnięcie innowacyjności oraz konkurencyjności. Głęboko wielokulturowa organizacja opracowała własny sposób pracy, the Collaborative Business Experience™ oraz własny globalny model dostarczania usług – Rightshore®.



CONSULTING. TECHNOLOGY. OUTSOURCING

Zewnętrzni doradcy na fali

Firmy coraz częściej sięgają po zewnętrzne usługi doradcze. Powodem jest nie tylko deficyt specjalistów na rynku, ale także cyfryzacja firm, której bez umiejętności krytycznego spojrzenia na organizację, nie da się z sukcesem zrealizować.



Rafał Osmoła

managing partner
ASD Consulting



Jak wynika z szacunków FEACO, Europejskiej Federacji Stowarzyszeń Konsultantów, jeszcze w latach 2012-2013, rynek usług konsultingowych rósł powoli. Tylko w 3 krajach wzrost jego wartości przekroczył 5 proc. Był to m.in. efekt spadku zaufania do firm doradczych po kryzysie Enronu. W latach 2014-2015 krajów, które odnotowały wzrost na takim poziomie, było już dwa razy tyle. Co więcej, w żadnym państwie badanym przez FEACO nie odnotowano spadku zapotrzebowania na usługi doradcze. Patrząc na statystyki, szczególnie szybko rośnie rynek w Europie Środkowo-Wschodniej, gdzie na przestrzeni ostatnich 6 lat wzrósł on już o niemal 40 proc.

Taniej, lepiej, szybciej

Powodów takiego stanu rzeczy jest kilka. Jednym z najważniejszych jest pogłębiający się deficyt specjalistów. Pracowników brakuje na wszystkich stanowiskach, ale najbardziej dotkliwy jest on na poziomie strategicznym, bo bezpośrednio wpływa na możliwość rozwoju przedsiębiorstwa, ograniczenia strat i zwiększenia zysków. Dobrze widać to choćby na przykładzie metodyki Lean, którą w ostatnich latach wprowadziło – często własnymi siłami – wiele firm. Przyniosła ona wymierne efekty finansowe, jednak dziś, gdy znacznie większe możliwości daje alternatywna metodyka SixSigma, korzysta z niej niewiele firm. Dlaczego? Niestety, wymaga ona znacznie większych kompetencji w obszarze zbierania i analizy danych, wnioskowania i późniejszego kontrolowania procesu. Bez wykorzystania zewnętrznych usług konsultingowych, w większości przypadków wdrożenie SixSigmy jest zwyczajnie niemożliwe. A co za tym idzie ograniczone stają się możliwości zwiększenia efektywności i zysku.

Nie inaczej jest w przypadku cyfryzacji firm i wdrażania nowych technologii. Na przestrzeni ostatnich lat

polskie przedsiębiorstwa znacząco się rozwinęły, rozpoczęły działalność na zagranicznych rynkach, wielokrotnie zwiększyły skalę działania i zatrudnienie. Dziś nie dość, że potrzebują one zupełnie innych narzędzi zarządczych, to jeszcze muszą gonić dobrze zainformatyzowane zachodnie firmy, które nie dość, że przeznaczają na IT znaczące środki, to chętniej wdrażają takie technologie jak Big Data, cloud computing czy Internet Rzeczy. Dzięki temu są m.in. w stanie produkować taniej, lepiej i szybciej.

Polskie firmy to wiedzą, tu jednak powstaje problem, bo chociaż w tej chwili wygospodarowanie znaczących środków na IT w większości przypadków nie jest już wyzwaniem, to firmy rzadko mają wystarczające kompetencje do tego, by skutecznie wprowadzić zmiany. Dość dobrze ilustrują to badania przeprowadzone przez firmę Panorama Consulting. Zapytała ona o poziom satysfakcji z wdrożenia systemów ERP. Okazało się, że co czwarte wdrożenie było nieudane, w aż 76 proc. przekroczono budżet projektu a w 59 proc. czas implementacji był dłuższy niż pierwotnie planowano. Im głębiej w las, tym ciemniej. Dobrze widać to na przykładzie Przemysłu 4.0. Obecnie jedynie 14 proc. pytanym o cyfryzację firm jest usatysfakcjonowanych jej przebiegiem, a w zaawansowanym stadium znajduje się zaledwie 6 proc. prowadzonych wdrożeń. Powód? Każde aspirujące do Przemysłu 4.0. przedsiębiorstwo musi

najpierw uporządkować swoje procesy, a następnie zacząć zbierać dane o zachodzących w nich odchyleniach. W tym celu należy wdrożyć wiele rozwiązań informatycznych tj. np. MES, WMS, które je wskazują i przekazują informacje odnośnie tego jakie działania usprawniające należy podjąć. Jednak systemy są jedynie narzędziem – to uporządkowanie procesów jest najważniejsze i to od nich zależy sukces całego przedsięwzięcia. W tym właśnie może pomóc firma konsultingowa.

Czy naprawdę tego potrzebujesz?

Aby zrozumieć rosnący popyt na usługi doradcze, warto zwrócić uwagę na to w jaki sposób zazwyczaj realizuje się projekty w przedsiębiorstwach. Weźmy np. pod uwagę następujący scenariusz: firma dochodzi do wniosku, że niezbędna jest budowa nowego magazynu. Szybko wyznacza osobę odpowiedzialną za realizację projektu. Zwykle jest to kierownik „starego” magazynu, który jest głównym definiującym potrzeby jakie powinien spełniać magazyn. To on decyduje o automatyce i ma wpływ na zakup rozwiązań technicznych. W tym samym czasie obowiązki kierownika starego magazynu przejmuje dotychczasowy jego zastępca. Do takich sytuacji dochodzi bardzo często i tu jak na dłoni widać wady realizowania kluczowych i kosztownych projektów we własnym zakresie. Dlaczego? Po pierwsze dlatego, że skoro zastępca kierownika magazynu jest w stanie wypełniać obowiązki swojego prze-



Aby zrozumieć rosnący popyt na usługi doradcze, warto zwrócić uwagę na to w jaki sposób zazwyczaj realizuje się projekty w przedsiębiorstwach. Po co zatrudniać kierownika, skoro w zupełności wystarczy jego zastępca? Po prostu pewnie dlatego, że nikt nie poddał wcześniej w wątpliwość sensu istnienia dwóch stanowisk.

łożonego, to znaczy, że wcześniej funkcja kierownika była zupełnie zbędna. Po co zatrudniać kierownika, skoro w zupełności wystarczy jego zastępca? Po prostu pewnie dlatego, że nikt nie poddał wcześniej w wątpliwość sensu istnienia dwóch stanowisk. Co więcej, skoro „stary kierownik” wywiązuje się

w 100 proc. z postawionych przed nim nowych zadań takich jak: zarządzanie zespołem projektowym, opracowanie i wdrożenie rozwiązań to znaczy, że jego kompetencje są znacznie wyższe niż pełniona przez niego funkcja. To może oznaczać dwie możliwości: albo jest wynagradzany lepiej niż powinien, albo niebawem zostanie podkupiony przez firmę projektującą nowe magazyny. Oba scenariusze pokazują ułomność rozwiązań „in house”. Aby zaprojektować nowe rozwiązanie magazynowe zdecydowanie lepiej skorzystać z wiedzy osób, które nie są powiązane z przedsiębiorstwem i które dzięki temu są w stanie zasugerować rozwiązanie „niepopularne” w firmie. Jeśli posiadają one doświadczenie w projektowaniu różnego rodzaju magazynów i doświadczenie procesowe, to mogą nie tylko wpłynąć na decyzję o kształcie ostatecznego rozwiązania magazynowego, ale mogą także zakwestionować w ogóle sens budowania dodatkowego magazynu. Może się bowiem okazać, że biznesowo będzie to po prostu nieopłacalne.

Przykładem efektów zewnętrznych prac doradczych może być jedna z firm, w której dzięki zidentyfikowaniu nieefektywnych miejsc w systemie i wyeliminowaniu wąskich gardeł udało się zwiększyć przepustowość magazynu o 24 proc. przy tych samych zasobach. Pozwoliło to wygenerować oszczędności na poziomie kilku mln zł rocznie. Nie udałoby się tego osiągnąć własnymi siłami.

Szansa na oszczędność

Zgodnie analizą z przeprowadzoną przez polskiego lidera rynku centrów danych Atmana we współpracy z firmą doradczą Audytel, decyzja o ulokowaniu zasobów IT u zewnętrznego partnera pozwala zaoszczędzić nawet 47,2 mln złotych.



Robert Mikołajski

ekspert Atmana

Na taki stan rzeczy wpływ ma szereg kosztów dodatkowych związanych z utrzymaniem infrastruktury wewnątrz przedsiębiorstwa, jak choćby koszty energii elektrycznej, nakłady związane z eksploatacją zasobów, koszty personelu technicznego czy wyposażenia serwerowni.

4 scenariusze

Eksperti wzięli pod uwagę cztery scenariusze posiadania firmowej infrastruktury IT. Pierwszy z nich zakłada wzniesienie budynku serwerowni od podstaw, drugi – zaaranżowanie po-

mieszczenia na ten cel wewnątrz siedziby przedsiębiorstwa, trzeci – dalsze użytkowanie już istniejącej infrastruktury, ostatni natomiast kolokację serwerów u operatora data center.

Analiza uwzględniła skalę kosztów dla dwóch rodzajów organizacji: dużego przedsiębiorstwa i firmy z sektora MŚP, wycieczonych na podstawie różnego stopnia zapotrzebowania na zasoby IT, określonego w oparciu o wieloletnie doświadczenie ekspertów. W przypadku pierwszej z nich założono, że do właściwego funkcjonowania potrzebuje ona trzech szaf serwerowych, dla drugiej zaś jest to 100 mkw. powierzchni serwerowej. Przyjęta perspektywa czasu użytkowania zasobów w obu modelach wyniosła 20 lat.

Dziesiątki milionów różnicy

Jeżeli na kolokację danych u zewnętrznego operatora zdecyduje się firma z sektora MŚP, poniesie

łącznie koszt 7 mln złotych. Dalsza eksploatacja już posiadanej infrastruktury będzie natomiast kosztować 36,6 mln zł, stworzenie serwerowni w użytkowanym budynku niewiele mniej: 36,3 mln, a budowa własnego centrum danych od podstaw wiązać się będzie z nakładami w kwocie 47,2 mln zł. W tym wypadku oszczędność między wyborem kolokacji a budową serwerowni od podstaw wyniesie więc ponad 40 mln zł, zaś względem dwóch pozostałych scenariuszy blisko 30 mln zł.

Różnice rosną jeszcze wyraźniej dla firmy o wysokim zapotrzebowaniu na zasoby. Ta w ciągu 20 lat za kolokację zapłaci 16,7 mln złotych, nadal użytkując dotychczasową infrastrukturę – 56,4 mln, aranżując serwerownię w siedzibie – 52,9 mln, zaś decydując o budowie własnego centrum danych – 63,9 mln zł. Największa rozbieżność kosztów, czyli w przypadku różnicy pomiędzy outsourcingiem a inwestycją w nowy budynek, wyrazi się tutaj kwotą 47,2 mln zł; oszczędność między dwoma pozostałymi scenariuszami wyniesie natomiast co najmniej 35 mln zł.

Rola kosztów składowych

Tak znaczna skala różnic w kosztach posiadania firmowej infrastruktury IT wynika z udziału wszystkich dodatkowych nakładów towarzyszących poszczególnym modelom.

Energia elektryczna jest jedną z najważniejszych pozycji kosztowych. Operatorzy centrów danych najczęściej kupują ją taniej, stąd związane z nią nakłady są w przypadku outsourcingu mniejsze nawet o ponad 300 proc. w ciągu 20 lat. Własna serwerownia musi być odpowiednio wyposażona, co wymaga inwestycji, i prawidłowo eksploatowana (przeglądy, serwis). Ten pierwszy koszt w trzech pozostałych scenariuszach wiązał się będzie z kwotą co najmniej 3,3 mln zł, drugi zaś od 15 tys. do nawet 3,4 mln, w zależności od modelu. Decyzja o outsourcingu spowoduje te koszty do zera. Kolokacja eliminuje także konieczność ponoszenia kosztów utrzymania personelu technicznego, które najlepiej oddziałują na wyobraźnię: firmy z obu przyjętych obszarów, zgodnie z naszą analizą, w przeciągu 20 lat wydadzą na ten cel od 31,6 do nawet 42,9 milionów złotych.

Pozostałe czynniki

Zdecydowanie większe i często wręcz niemożliwe do przewidzenia koszty związane z posiadaniem własnej serwerowni wynikają także z trudności w zdefiniowaniu rzeczywistych potrzeb biznesowych i dostępie do specjalistycznego know-how. Budowa serwerowni wymaga wysokich kompetencji na wszystkich etapach: począwszy od definicji wymagań i opracowania projektu, na budowie i zarządzaniu gotowym obiektem kończąc. Pozyskanie odpowiedniej wiedzy czy też specjalistów, którzy będą potrafili wskazać najlepsze rozwiązanie, generuje dodatkowe koszty. W przypadku outsourcingu skalę wykorzystywanych zasobów można w każdej chwili powiększyć lub – jeśli potrzeby zmaleją – zmniejszyć, zgodnie z modelem pay-as-you-grow. Poza tym budowa własnego centrum danych pochłania dużo czasu, a w przypadku nowo powstałych firm może nawet opóźnić ich rynkowy start. Czas oddania takiego obiektu do użytku wynosi z reguły od 8 do 24 miesięcy, z czego znaczącą część pochłaniają kwestie formalne – pozwolenia, ekspertyzy czy projekty architektoniczne.

REKLAMA

POROZMAWIAJMY O BIZNESIE



**IDEA
CALL
CENTER**

Idea Call Center Sp.zoo
ul. Główna 9, 26-600 Radom
www.ideacc.pl

info@ideacc.pl
+48 22 292 70 00

- > Obsłużymy Twoich obecnych Klientów poprzez wszystkie kanały komunikacji
- > Szybko i skutecznie dotrzemy do Twoich potencjalnych Klientów
- > Obniżymy koszty wsparcia sprzedaży
- > Wygenerujemy oszczędności i zyski dla Twojej firmy.