

OUTSOURCING



HR na zewnątrz. Czy i komu się opłaca?

Jeszcze nie tak dawno pojęciem HR w przedsiębiorstwach określało się zadania kadrowo-płacowe, czyli administrację pracowników związaną z procedurami zatrudnienia, rozliczania czasu pracy, wynagrodzeń i przestrzeganiem prawa pracy.



Aleksandra Kurzyńska

specjalista ds. projektów personalnych i rekrutacji w Smart MBC

Dziś coraz częściej mówi się o podziale branży HR na strefę „twardą”, odpowiedzialną za wspomniany wcześniej zakres obowiązków kadrowych, oraz „miękką”, czyli wszelkie działania mające na celu dbanie o wysoką jakość kadry zatrudnionej w przedsiębiorstwie. Począwszy od procesów selekcji i rekrutacji pracowników, poprzez rozpoznawanie potrzeb szkoleniowych i umożliwianie ścieżek rozwoju, kończąc na motywacji i zarządzaniu strategią firmy, wykorzystującą talenty członków zespołu.

Wady i zalety

Taki podział generuje konieczność rozróżnienia rodzajów outsourcingu personalnego. Mamy możliwość wyboru całkowitego lub częściowego przekazania zadań firmie zewnętrznej, możemy powierzyć jej wyłącznie kwestie związane z zatrudnieniem (le-

asing pracownicy), bądź też podjąć współpracę jedynie w zakresie spraw dotyczących rekrutacji czy organizacji polityki personalnej jednego z działów danej organizacji.

Outsourcing usług HR, jak każde inne rozwiązanie biznesowe, posiada swoje wady i zalety. Jedno jest jednak pewne – korzystanie z zewnętrznego dostawcy wyspecjalizowanego w działaniach ZZL to dla przedsiębiorstw oszczędność czasu i gwarancja, że w procesie takiej selekcji kandydatów zatrudnią właściwego pracownika.

Kwestia oszczędności

Bez wątplenia elementem wysoce istotnym dla większości przedsiębiorstw jest kwestia oszczędności – nie tylko w kontekście finansowym, ale także czasowym. Idąc za prostym przykładem, zastanówmy się zatem, jak wygląda proces zatrudnienia w firmach z dużą rotacją pracowników? Godziny poświęcane na odnalezienie wyselekcjonowanej grupy specjalistów z konkretnej dziedziny to czas przeznaczony przez działy HR, który mógłby zostać w zamian wykorzystany na realizację celów strategicznych przedsiębiorstwa. Każde zatrudnienie pracownika to realizacja czasochłonnego procesu personalnego, który trwać może nawet i kilka miesięcy. Jednocześnie musimy mieć na uwadze fakt, iż wkład pracy i czasu

działów wewnętrznych nie daje nam żadnej pewności, że działania i ostateczne decyzje, które podejmiemy będą tymi właściwymi.

Podział pracy w małych i średnich przedsiębiorstwach kształtuje niejednokrotnie sytuację, w której to osoba zajmująca się księgowością wykonuje także obowiązki związane z administracją pracowników, ich wynagrodzeniami, umowami, odprowadzaniem składek, czy też kontaktem z instytucjami państwowymi. Dodatkowo do schematu takich działań włączone są bardzo liczne, standardowe zadania rozliczeniowe, których realizacja podlega ścisłym regułom prawnym oraz czasowym. I właśnie tu z pomocą przybywa outsourcing personalny, którego nieocenioną zaletą jest przeniesienie odpowiedzialności prawnych i organizacyjnych na partnera agencyjnego, w tym także bieżącego monitoringu nad częstymi zmianami przepisów prawnych oraz kwestii przetwarzania i przechowywania danych osobowych.

Przekazać odpowiedzialność na zewnątrz

Firmy decydują się na tzw. leasing pracowniczy, przekazując te odpowiedzialności podmiotom zewnętrznym. Wybrana agencja odpowiedzialna jest wówczas przede wszystkim za całościową administrację pracowników, przygotowanie umów, comiesięczne rozliczenia, pilnowanie formalności związanych z urlopami, wynagrodzeniami czy odpowiedzialność za prawidłowe odliczenia składek pracowniczych.

Najprościej rzecz ujmując – pracownik jest „wynajmowany” przez firmę, dla której wykonuje pracę, więc i poziom odpowiedzialności znacząco spada. Co więcej, podejmując współpracę z agencją w zakresie outsourcingu usług HR, firma nie musi posiadać odrębnego etatu dla kogoś, kto miałby przejąć tego rodzaju obowiązki. To przekłada się również na kolejny atut, a mianowicie wykluczamy tym samym konieczność tworzenia dodatkowej przestrzeni, by zapewnić takiej osobie odpowiednie warunki do pracy. Warto mieć na uwadze również fakt, że zatrudnienie specjalisty na danym stanowisku wiąże się z generowaniem kosztów, które siłą rzeczy rosną wraz z poziomem specjalizacji pracownika.

Jak to wygląda w kwestii wyszukiwania i rekrutowania pracowników?

Wszystko zaczyna się od określenia zapotrzebowania na dany wakat. Kolejny krok to między innymi dobór narzędzi do selekcji i wyszukiwania pracowników. Następne etapy procesowe, takie jak pogłębione analizy potrzeb, research w sieci, tworzenie ogłoszeń, wybór odpowiednich miejsc publikacji, direct search, headhunting, a także wszelkie późniejsze rozmowy pośrednie i bezpośrednie z kandydatami – to kwestie, które wymagają szerokiego i czasochłonnego przygotowania, a także niezbędnej wiedzy i umiejętności zawodowej. Czy sięganie po zewnętrzny know-how

opłaca się bardziej, niż budowanie własnych struktur wewnętrznych? To zależy czego tak naprawdę potrzebujemy. Jedno jest jednak pewne. Unikając wykonania powyższych czynności przedsiębiorca ma przestrzeń do realizacji podstawowej działalności firmy.

Osiągnąć zawodowy komfort

Nie należy zapominać o fakcie, że firmy zajmujące się na co dzień pozyskiwaniem pracowników posiadają w swoich zasobach pomocne narzędzia (np. narzędzie do analizy psychometrycznej Thomas International) oraz wykwalifikowaną kadrę posiadającą wymagane uprawnienia do posługiwania się nimi. Wspierają one całe procesy, zwiększając szansę na wybór tego najwłaściwszego kandydata.

Podczas takiej selekcji odchodzi również czynnik ludzki – obiektywność w procesie rekrutacji. O tym nie mówi się często, ale rekruter to także człowiek, dlatego też wiele firm decyduje się na zewnętrzny system oceny kandydatów i pracowników, wychodząc z założenia, że w przypadku spraw personalnych najlepszej oceny dokona ktoś, kto nie jest zawodowo i emocjonalnie związany z wnętrzem przedsiębiorstwa.

Powierzenie firmom z wysokimi kwalifikacjami zadań z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi czy prowadzenia ogólnej polityki HR to z całą pewnością możliwość osiągnięcia zawodowego komfortu związanego z przekazaniem odpowiedzialności na zewnętrzny podmiot.

OUTSOURCING

Outsourcing bankowy w Polsce

Ubywa stacjonarnych placówek bankowych, a Polacy z roku na rok stają się coraz bardziej mobilni – można wysnuć tezę, że za kilka lat wszelkie sprawy związane z finansami będziemy załatwiać online. Czy na pewno?



Wojciech Józwiak
prezes zarządu Monetii

Tempo, w którym z Polskich ulic znikają oddziały banków jest zaskakujące. Jak wynika z danych Komisji Nadzoru Finansowego jeszcze

pod koniec marca 2016 roku w naszym kraju istniało niemal 7,5 tys. placówek instytucji finansowych – pod koniec lipca 2017, było ich już o 9 procent mniej. Mogłoby się wydawać, że w sytuacji, gdy z miesiąca na miesiąc ubywa oddziałów, przyszłość outsourcingu bankowego stoi pod znakiem zapytania. Nic bardziej mylnego. Niedługo możemy spodziewać się, że banki coraz chętniej będą powierzały pewne obszary swojej działalności, jak chociażby organizacje oddziałów, firmom zewnętrznym. Dlaczego?

Nowy rodzaj konsumenta

Już dziś, z powodu rewolucji technologicznej, instytucje finansowe mają do czynienia z zupełnie nowym rodzajem konsumenta. Polacy są światowymi liderami w adaptowaniu innowacyjnych rozwiązań związanych z finansami, a funkcjonujące na rodzimym rynku banki starają się za nimi nadążyć. Po piętach depczą im firmy z sektora FinTech, które już na starcie mają przewagę gdyż nie obowiązują ich rygorystyczne regulacje. Wyniki „2017 Connected Banking Customer Report” pokazują, że im mniej innowacyjnych usług oferuje bank, tym częściej klienci korzystają z ofert FinTechów. Ale jaki ma to związek z zamykaniem oddziałów? Mniej placówek oznacza

redukcję kosztów, a zaoszczędzone pieniądze banki mogą przeznaczyć na nowe technologie, które pozwolą zatrzymać klienta. Trzeba jednak zaznaczyć, że nie oznacza to, że w przyszłości czeka nas całkowite przeniesienie usług finansowych online. Jak pokazują liczne badania cenimy szybkość i wygodę jaką daje bankowość elektroniczna, jednak nadal wolimy osobisty kontakt z doradcą w oddziale. Banki zdają sobie z tego sprawę – jak wynika z The Digital Banking Expert Survey jedynie 5 procent planuje całkowitą rezygnację z placówek.

Odnaleźć złoty środek

W przyszłości większość instytucji finansowych będzie starała się od-

naleźć złoty środek między tym, co online a tym, co offline. Oddziały będą zmieniały się w cyfrowe centra doradcze, gdzie innowacyjne technologie będą stanowiły dopełnienie profesjonalnego doradztwa. Można również spodziewać się, że banki postawią na outsourcing. Powierzenie wiarygodnym firmom zewnętrznym, podlegającym nadzorowi KNF, prowadzenia części oddziałów – tzw. outsourcing kasowy – umożliwi optymalizację wydatków przy jednoczesnym zachowaniu wysokich standardów obsługi oraz bezpieczeństwa transakcji. To z kolei pozwoli bankom skupić się na rozwoju nowych technologii mających umocnić ich przewagę konkurencyjną.

Przejście z In-house na BPO – 3 dobre praktyki dla przedsiębiorców

Według ostatnich danych z badania międzynarodowej firmy doradczej EY „Rynek outsourcingu w Polsce” co czwarta firma decyduje się na outsourcing procesów biznesowych. Wyniki pokazują także, że w naszym kraju rynek outsourcingu rośnie w zawrotnym tempie – 15 proc. rocznie. Wszystko wskazuje na to, że delegowanie procesów na zewnątrz organizacji staje się jednym z czołowych elementów strategii rozwoju biznesu. Przedsiębiorca, który myśli o podjęciu takiego kroku, musi jednak pamiętać o kilku kluczowych aspektach, dzięki którym przejście z modelu oprogramowania In-house na BPO (business process outsourcing) przebiegnie sprawnie i bez strat dla organizacji.



Paweł Żak
dyrektor operacyjny Business Cloud i BPO w Unit4 Polska

1 – wybierz doświadczonego dostawcę

Przejście firmy z systemu in-house na BPO odbywa się najczęściej na dwa sposoby. Pierwszy z nich to migracja z aktualnego systemu, z którego korzysta organizacja, na model outsourcingu w oprogramowaniu zupełnie innego dostawcy. Taki proces jest bardzo skomplikowany i czasochłonny, ponieważ niewiele różni się od tradycyjnej implementacji nowego rozwiązania IT w firmie. Dlaczego? Stary i nowy system najczęściej nie są ze sobą kompatybilne – mają zupełnie inaczej zorganizowane dane, inne zestawy funkcjonalności i inny interfejs. To powoduje, że firma przejmująca kontrolę nad procesami biznesowymi danej

organizacji musi nie tylko przeprowadzić cały proces migracji danych, ale także musi zapoznać się szczegółowo ze strukturą biznesową klienta (np. sposobami rozliczeń czasu pracy), aby móc ją rzetelnie nadzorować. Czas implementacji wydłuża się także przez okres testowy, w którym obsługa poszczególnych procesów jest testowana na nowym modelu systemu. W tak skomplikowanym procesie liczy się przede wszystkim dobór doświadczonego dostawcy. – Przedsiębiorca, który planuje migrację ze swojego systemu w modelu in-house na inny system w modelu BPO, powinien przede wszystkim wybrać dostawcę usług outsourcingowych, który ma spore doświadczenie w przeprowadzaniu procesów migracyjnych i implementacji nowych systemów IT w organizacjach. – mówi Piotr Rawski, autor bloga informatykawfirmie.pl. – Firmy posiadające dobre praktyki wdrożeniowe potrafią odpowiednio ułożyć harmonogram postępowania i zaplanować wdrażanie poszczególnych procesów w taki sposób, żeby ważne elementy wdrożenia nie kolidowały ze sobą. – dodaje Rawski

Inaczej sytuacja przedstawia się w przypadku drugiego sposobu migracji – przejścia z systemu in-house na system w modelu BPO, ale bez zmiany dostawcy. To bardzo korzystny sposób migracji, który jest znacznie prostszy i krótszy od poprzedniego, pod warunkiem, że przedsiębiorca wybierając oprogramowanie w modelu in-house, wybrał system elastyczny, dostępny w wielu modelach. – Mamy duże doświadczenie w przeprowadzaniu obu rodzajów migracji. Oczywiście te, które odbywają się wewnątrz naszego systemu są dużo prostsze i szybsze do przeprowadzenia. Wynika to z faktu, że jeżeli firma korzystała wcześniej z naszego systemu w modelu in-house, to znamy już jej procesy biznesowe i wiemy jak dane firmy są poukładane w tabelach aplikacji, która jest przecież naszej produkcji. – mówi Adam Zbrocki, menedżer zespołu wsparcia projektów wdrożeniowych w firmie Unit4 Polska, która jest producentem oprogramowania dla biznesu marki Teta. – Przykładowo, przejście z innego systemu, na oprogramowanie marki Teta w modelu BPO będzie trwało ok 3-4 miesiące, a zmiana modelu Teta In-house na Teta BPO to proces, który trwa zaledwie kilka dni, po których następuje miesiąc testowy. – dodaje Adam Zbrocki

2 – wybierz stabilne i elastyczne rozwiązanie

Wybierając dostawcę usług BPO przedsiębiorca musi koniecznie zwrócić uwagę na to czy nowy system, na którym mają być realizowane procesy biznesowe jego firmy, będzie nad-

zał za nieustannymi zmianami w przepisach prawa. Ważne jest również to, czy system jest elastyczny pod kątem doboru funkcjonalności. Czemu to takie istotne? Systemy niektórych dostawców usług outsourcingowych uniemożliwiają klientowi dostęp do istotnych danych i funkcjonalności pozwalających na generowanie przekrojowych raportów. To duże utrudnienie dla firm, które chcą na bieżąco analizować i kontrolować proces swojego rozwoju. Dobry system w modelu BPO powinien zapewniać przedsiębiorcom dostęp do danych organizacji bez konieczności proszenia o nie dostawcy oraz umożliwić wykonywanie wszystkich potrzebnych analiz i raportów na podstawie tych danych. Elastyczność oferty BPO wpływa bezpośrednio na elastyczność organizacji i pozwala na lepszą optymalizację kosztów. Często stosowaną praktyką jest przeniesienie tylko części procesów do modelu BPO – np. usługi payroll. W takim wypadku dostawca realizuje tylko procesy związane z naliczaniem płac, a obsługa kadrowa zostaje wewnątrz organizacji. Warto wspomnieć również, że elastyczność systemu nie objawia się jedynie w formie gamy funkcjonalności, którą klient może sobie dobrać do swoich potrzeb. – Elastyczne rozwiązanie to także takie, które umożliwi zmianę koncepcji biznesowej w każdą stronę, w zależności od poziomu rozwoju organizacji – zarówno z systemu in-house na BPO, jak również powrót z BPO na model in-house. – mówi Adam Zbrocki z Unit4 Polska.

3 – bądź świadomy wszystkich konsekwencji

Zmiana systemu z modelu In-house na model BPO to duże przedsięwzięcie, które opiera się nie tylko na dobrym wyborze dostawcy i systemu, ale także na świadomości z czym się taka zmiana wiąże. Przedsiębiorca, który posiada oprogramowanie w modelu In-house, może samodzielnie podejmować decyzje o czasie i kolejności realizacji poszczególnych procesów. W modelu BPO nie ma takiej elastyczności działania, z prostego powodu – dostawca nie obsługuje wyłącznie jednego klienta. Aby jednak wszystkie procesy, które obsługuje outsourcer, były realizowane rzetelnie i na czas, dostawca i klient sporządzają tzw. SLA (Service Level Agreement). To umowa utrzymania i systematycznego poprawiania poziomu jakości usług, ustalonego między klientem, a usługodawcą. W dokumencie opisane są szczegółowo procedury obsługi, włącznie z czasem jaki jest przeznaczony na realizację poszczególnych działań w ramach obsługi BPO. Przedsiębiorca musi mieć świadomość, że niektóre procesy będą realizowane wolniej niż dotychczas, ale za to będą kosztowały dużo mniej niż do tej pory – nawet ¼ obecnej kwoty. To kolejny duży plus, który jest często motywatorem do przejścia na model BPO – oddanie niektórych procesów biznesowych w ręce outsourcera znacznie optymalizuje koszty w organizacji. Warto też zwrócić uwagę na to, że model BPO daje możliwości korzystania z szerokiego spektrum funkcjonalności systemu bez konieczności kupowania samej licencji.

OUTSOURCING

Outsourcing na rzecz instytucji finansowych czy fundusz sekurytyzacyjny?

Polski rynek zarządzania wierzytelnościami, jako rynek dojrzały, coraz częściej jest wzorem dla innych europejskich państw. Portfele długów dostarczane są przede wszystkim przez banki, ale również firmy telekomunikacyjne, leasingowe i ubezpieczeniowe. Ich roczna wartość przekracza kilkadziesiąt miliardów złotych.



Bartłomiej Barański

dyrektor departamentu
klientów strategicznych
Kancelarii Koksztys

kilkukrotnie niższa. Portfele bankowe rocznie osiągają łączną wartość przeszło 10 miliardów złotych, a leasingowe tylko pół miliarda złotych. Z kolei wartość portfeli ubezpieczeniowych, które wynikają najczęściej z tytułu nieopłaconych składek, sięga od kilkudziesięciu do kilkuset milionów złotych rocznie.

Kto odzyskuje należności?

W Polsce portfele długów w początkowym etapie życia wierzytelności są

obsługiwane na zlecenie instytucji finansowych (np. bank) przez firmy zarządzające wierzytelnościami, a następnie najczęściej przez fundusz sekurytyzacyjny. Outsourcing realizowany przez spółki kapitałowe czy osobowe odbywa się w imieniu banku. Podmioty te koncentrują się na strategii krótkoterminowej (operacyjnej) i jak najszybszym odzyskaniu pieniędzy lub uzyskaniem postanowienia od organu egzekwującego o bezskutecznych czynnościach egzekucyjnych. Wiąże się to bardzo często z „agresywnym” działaniem, podczas którego nie proponuje się dłużnikom (byłym klientom banku) ugod z elastyczną formą spłaty. Wynika to najczęściej z faktu, iż bank dąży do jak najszybszego zakończenia działań w danej sprawie.

Z kolei fundusze sekurytyzacyjne traktują dłużnika jak swojego klienta i oferują mu wiele typów uгод, które pomogą zwrócić należności w dłuższej perspektywie. Umożliwia to długoterminowe działanie i oferowanie uczestnikom funduszy wyższych wyników finansowych.

Co się opłaca?

Zarządzanie przez firmę portfelem wierzytelności funduszu sekurytyzacyjnego zapewnia długoterminową stabilność w postaci przepływów finansowych z tytułu success fee. Firma dzięki długoterminowej umowie może być pewna, że efekty wdrożonych działań, a przede wszystkim harmonogram poszczególnych procesów, zostanie w pełni zrealizowany, co pozwoli osiągnąć zakładane re-

zultaty zarówno dla uczestników funduszu sekurytyzacyjnego, jak i samego zarządzającego. Natomiast trzeba mieć na uwadze, że obecnie rynek nabywania wierzytelności cieszy się dużą popularnością wśród inwestorów krajowych i zagranicznych, co powoduje, że ceny transakcji składane przez oferentów w naszej opinii są wygórowane. Ma to negatywny wpływ na zasilanie obsługiwanych funduszy sekurytyzacyjnych nowymi wierzytelnościami nabytymi m.in. od banków. Natomiast świadczenie usług outsourcingowych na rzecz banków lub innych firm z sektora finansowego pozwala na dostarczanie do codziennej obsługi nowych spraw. Ze względu na zróżnicowany charakter tych zleceń strategię są zakładane na okres maksymalnie do 24 miesięcy w przypadku świadczenia pełnej obsługi prawnej związanej z procesowaniem sprawy na etapie sądowym, jak i egzekucyjnym. Warto zaznaczyć, że część zleceń, które są przekazywane, ma jedynie kilkudniowy termin obsługi sprawy.

Podkreślić należy, że wybór strategii zależy od celów jakie chce osiągnąć podmiot zlecający obsługę. Bank jest nastawiony na odzyskanie płynności poszczególnych wierzytelności, co determinuje krótkotrwały okres obsługi, podczas gdy fundusz realizuje strategię długoterminową i idący za tym większy zysk inwestorów w perspektywie paru lat.



W Polsce największym źródłem portfeli wierzytelności są banki. Organizują one rocznie kilkanaście przetargów, oferując (w zależności od banku) wierzytelności detaliczne lub hipoteczne o średniej wartości sprzedawanego portfela w wysokości 300 milionów złotych. W przetargu zazwyczaj bierze udział od 15 do 20 firm specjalizujących się w zarządzaniu wierzytelnościami. Podmioty biorące udział w przetargu są uprzednio poddane dokładnemu procesowi weryfikacji. Oprócz banków przetargi, w których oferowane są portfele wierzytelności, organizują również firmy leasingowe oraz ubezpieczeniowe, jednak ich wartość jest

IT consulting – dlaczego firmy tak chętnie korzystają

Jak poradzić sobie w erze nowej cyfryzacji? Czym jest transformacja cyfrowa, jak w nowych realiach budować przewagę konkurencyjną, czym dla mojego biznesu może być internet rzeczy, big-data, sztuczna inteligencja, machine learning? Czy innowacje z branż technologicznych są dla mnie zagrożeniem czy też może szansą? Czy jesteśmy gotowi na wyzwania przyszłości, czy technologia może pomóc nam realizować cele zrównoważonego rozwoju i czy organizacje które dziś o tym nie myślą, będą na rynku za 10-20 lat? Dlaczego warto sięgnąć po doradztwo IT i czy jest to ten sam powód dla jakiego firmy chętnie korzystają z usług firm konsultingowych dziś?



Marcin Siech

dyrektor zarządzający
Cybercom Polska

IT. Niezależnie od zaawansowania technologicznego coraz trudniej mieć pełny obraz możliwości, jakie daje świat cyfrowy.

Nowa era cyfryzacji

Wkroczenie w nową erę, w której zmienia się położenie działu IT w strukturze firmy, sprawia, że transformacji ulega także charakter ich pracy. Nie polega już ona tylko na dostarczaniu systemów i narzędzi do realizacji celów strategicznych, ale na budowaniu przewagi konkurencyjnej. Aby w pełni wykorzystać potencjał, jaki dziś daje

technologia, organizacje muszą osiągnąć pełną synergię pomiędzy biznesem a wdrożonymi rozwiązaniami ICT. Nowoczesne firmy konsultingowe w zakresie IT stawiają na doradztwo w celu sprawnego wprowadzania nowych rozwiązań. Organizacje planując transformację, muszą robić to z wieloletnim wyprzedzeniem, analizując trendy już nie tylko rynku polskiego, ale i te globalne. Rozwiązania cyfrowe nie znają przecież granic. Zarówno dla wielkich korporacji, jak i wchodzących na rynek konsumentów, numerem jeden w agendzie przyszłości jest zrównoważony rozwój, współdzielenie zamiast posiadania, usługa zamiast produktu. Czy dziś wewnątrz organizacji mamy zasoby i możliwości, żeby taką transformacją analizować bez wsparcia z zewnątrz?

Doradztwo IT – różne oblicza

Oczywiście usługa objęta ramami IT consultingu, niejedno ma imię – od doradztwa biznesowego i technologicznego, poprzez

zwinne, wyspecjalizowane zespoły (dostarczające wykreowany wspólnie z klientem produkt), po prosty wynajem pracowników. Kluczowym elementem jest synchronizacja i odpowiednie rozłożenie odpowiedzialności pomiędzy wewnętrznym działem IT, a zewnętrznym doradcą, tak aby wspierać transformację cyfrową wewnątrz organizacji. Pozostaje też, zaliczany nieco na wyrost do konsultingu, rynek długoterminowego wynajmu specjalistów IT. Dziś bardzo popularny, najprostszy w zastosowaniu, nie jest w istocie nakierowany na dostarczanie wartości doradczej, a jedynie na skalowanie wewnętrznych zespołów, czyli wspieranie działów pozyskania talentów.

Nie przypadkiem, na rynek ten dziś wchodzi firmy, które przez lata wyrobiły sobie markę agencji rekrutacyjnych. Niezależnie od tego, jak dobrze taka usługa jest reklamowana, nie dostarcza ona obszernej ekspertyzy technologicznej czy dogłębnego doradztwa w pro-

cesie cyfryzacji. De facto wspiera ona i rozszerza dział rekrutacji, a nie dział IT czy R&D. Z tym rozwiązaniem wiąże się pewne ryzyko, bo wiodące firmy zajmujące się wynajmem pracowników, aby zapewnić sobie dostęp do specjalistów, przygotowują profesjonalną ofertę wartości dla pracownika, mają swoją misję i wizję. Jeśli ten pakiet nie jest spójny z odpowiednim zestawem wartości klienta, to pracownik ten prędzej czy później zderzy się z rzeczywistością, która nie odpowiada jego wewnętrznym motywacjom.

Dlaczego warto sięgnąć po wsparcie zewnętrzne?

Doradztwo w strategicznym procesie transformacji cyfrowej, jest niewątpliwie najbardziej zaawansowanym, a jednocześnie niosącym największą wartość dla organizacji czynnikiem z szerokiego wachlarza usług konsultingu IT. Odpowiedzialność, nie tylko za pozyskanie odpowiednich specjalistów, ale również za dostarczenie całości-

Na te i niezliczoną ilość podobnych pytań organizacje mogą próbować odpowiadać same albo zaangażować do tego doradców

OUTSOURCING

W JAKI SPOSÓB PRZYGOTOWAĆ SIĘ NA OUTSOURCING DATA CENTER?

Starzejące się obiekty data center, zamiast wspierać biznes w codziennym funkcjonowaniu, mogą szybko stać się przeszkodą dla jego rozwoju. Tymczasem według najnowszych prognoz Gartnera, w 2019 roku firmy nie planują zwiększyć swoich wydatków na centra danych, a wysokość inwestycji w skali globalnej ma utrzymać się na poziomie 179 mld USD[1]. Jeśli przedsiębiorstwa chcą zapewnić sobie konkurencyjność na rynku, muszą inwestować w modernizację swoich centrów danych. Część z nich w tym wypadku zdecyduje się na outsourcing swojej infrastruktury. W jaki sposób firmy powinny przygotować się do tej decyzji?

Cezary Gutowski

kierownik wsparcia
sprzedaży systemów zasilania
gwarantowanego
w APC by Schneider Electric

pozostającego „w firmie” jak i obszaru, który zostanie przeniesiony do chmury lub obiektów kolokacyjnych.

Rozważyć różne aspekty

Na tym etapie procesu decyzyjnego przedsiębiorca powinien rozważyć zarówno aspekty ilościowe, jak i jakościowe. Na przykład 10-letni całkowity koszt posiadania (ang. total ownership cost, TCO) może wskazywać na potrzebę modernizacji lub rozbudowy istniejącego centrum danych poprzez outsourcing. Jednak dla każdej firmy wybór najbardziej znaczących czynników będzie inny – większe znaczenie mogą mieć m.in. przepływy finansowe, czas wdrożenia, oczekiwany cykl życia centrum danych, czy wymogi prawne. Identyfikacja tych czynników znacząco usprawni ocenę scenariuszy przepływów finansowych i całkowitego kosztu posiadania oraz umożliwi podjęcie decyzji najkorzystniejszej dla przedsiębiorstwa.



Rozważyć kategorie

Podczas podejmowania decyzji o modernizacji zakładającej outsourcing infrastruktury centrum danych, przedsiębiorca musi ocenić trzy kategorie czynników:

- **Parametry fizyczne/środowiskowe centrum danych** – będą to: koszty energii elektrycznej, obecne obciążenie IT, prognozowana docelowe obciążenie IT (w tym przypadku należy uwzględnić znane ryzyka biznesowe, potencjalne zmiany na rynku i plan wydajnościowy), gęstość mocy (wpływ przestrzeni wymaganej dla sprzętu IT w centrum danych) oraz koszt kapitału.

- **Koszty budowy** – obejmuje: jednostkowy koszt mocy w określonej lokalizacji, miesięczny koszt najmu budynku, koszt przepustowości sieci (zależny od nadmiarowości, lokalizacji i dostawcy), roczny procentowy wzrost kosztów operacyjnych (elektryczności, utrzymania i pracowników) oraz efektywność centrum danych (mierzona współczynnikiem efektywności energetycznej – PUE).
- **Koszty outsourcingu** – zawierają: koszt szaf serwerowych (miesięczny koszt dzierżawy pojedynczej szafy), koszt rezerwacji przestrzeni (na wypadek zwiększenia ilości szaf w przyszłości), wzrost kosztu przestrzeni, koszt zasilania (rośnie on wraz z wy-

maganą nadmiarowością i gęstością obliczeniową), koszt łącza sieciowego (zależny w większej mierze od aplikacji niż mocy).

Przystępując do projektu modernizacji centrum danych należy pamiętać, że czynników tych nie należy traktować jako oddzielnych i wymagających różnych strategii działania. Kluczowym czynnikiem sukcesu jest świadomość, że modernizacja centrum danych to nie jednorazowe działanie, ale absolutnie krytyczny element wpisany w bieżącą strategię, prowadzący do lepszej obsługi klientów.

[1] Gartner Says Global IT Spending to Reach \$3.7 Trillion in 2018, <https://www.gartner.com/newsroom/id/3845563>

z zewnętrznych usług ekspertów?



wego rozwiązania, przeniesiona jest wówczas na zewnętrznego wyspecjalizowanego dostawcę. Inaczej oczywiście będzie wyglądała

sytuacja w spółce technologicznej, która takie doświadczenie posiada wewnątrz niż tej nietechnologicznej. Jednakże nawet w tej pierw-

szej, są dziedziny w której jest wysoce wyspecjalizowana i takie, z którymi nie miała do czynienia, i nie jest w stanie natychmiast roz-

począć wdrożenia tego typu rozwiązań. Przykładem mogą być tu nawet spółki wytwarzające oprogramowanie służące realizacji ich kluczowego procesu biznesowego lub będące ich głównym produktem, a planujące przeniesienie ich do publicznej chmury, czy udostępnienie w modelu SaaS. Cały proces projektowania rozwiązania, stworzenia odpowiednich interfejsów, integracja z istniejącym oprogramowaniem, może być zlecona właśnie na zewnątrz. Jest to rozwiązanie o tyle korzystne, że oprócz szybkiego dostępu do wykwalifikowanych specjalistów, stanowi zwykle proces jednorazowy, wymagający większego nakładu sił roboczych, niż późniejsze już utrzymanie systemów w nowym modelu. A co z działami IT, które zostały stworzone lata temu w celu zapewnienia zakupu infrastruktury i systemów klasy ERP oraz oprogramowania? Czy są w stanie z dnia na dzień stać się uczestnikami procesu tworzenia strategii biznesowej firmy, jako doradcy biznesowi i technolodzy?

Niewątpliwie czeka je taka ewolucja, ale wydaje się, że korzystanie z zewnętrznych wsparcia jest nieuniknione, jeśli organizacja chce z sukcesem przejść drogę cyfrowej transformacji.

Podsumowując, korzystanie z partnerstwa w zakresie IT to wybór rozwiązania, zapewniającego pełen wachlarz usług. Główną zaletą jest tutaj rola doradcy strategicznego, możliwość uchwycenia całościowego obrazu problemu, a nie tylko poszczególnych jego części. Warto pamiętać, iż konsulting może mieć różne oblicza – od dającego wartość dodaną doradztwa strategicznego, poprzez kompleksowe wykonanie usługi, w które sami idziemy, po wynajem ludzi, czyli wyłącznie wsparcie procesu rekrutacji. Wierzę jednak, że ta druga opcja jest jedynie drogą na skróty, która niewiele ma wspólnego z prawdziwym doradztwem i lepiej wybrać mądrze i przyszłościowo – czyli stawiać na firmy będące doradcami strategicznymi, a nie tylko kopalniami talentów.

OUTSOURCING

Zmiany na rynku usług dla firm

Rozwój outsourcingu postępuje. Wyprowadzanie części działalności przedsiębiorstwa na zewnątrz nikogo już nie dziwi, ale na Zachodzie powoli daje zauważyć się nowy trend – łączenie outsourcowanych usług. – Taki zabieg pozwala nie tylko na oszczędności, ale także pozyskanie wartości dodanej. Pierwsi polscy przedsiębiorcy, którzy się na to zdecydowali, mają szansę zdystansować konkurencję.

Piotr Regulski

wiceprezes ds. handlowych
Impel Cleaning i Impel Security Polska

Na pierwszy rzut oka wydaje się, że rachunek jest prosty. Właściciel dużej firmy postanawia outsourcować pojedyncze usługi, np. ochronę, sprzątanie i serwis techniczny budynku. Bada rynek i szuka najtańszych opcji. Gdy znajdzie najbardziej korzystne oferty, szybko się na nie decyduje. Ciężar obsługi procesów spada z jego barków, koszty maleją. Tak działa outsourcing. Czy może być lepiej?

Gdzie kucharek sześć...

Może. Rzadko kiedy bowiem polscy przedsiębiorcy wybiegają myślami naprzód. Tymczasem, po upływie pierwszych miesięcy współpracy, może okazać się, że niska cena za usługę sprzątania odbija się na wynagrodzeniach pracowników, którzy

nie przykładają się do swoich obowiązków. Brudna łazienka odstrasza nie tylko potencjalnych klientów, ale też zniechęca do współpracy partnerów biznesowych. Recepcjoniści z firmy ochroniarzkiej, którzy mogliby pomóc odnaleźć się na terenie zakładu nowym pracownikom firmy sprzątajacej, a po obchodzie wskazać im miejsca, które niezwłocznie wymagają czyszczenia, nie robią tego. Pomiedzy tymi dwiema grupami toczy się bowiem cicha rywalizacja o pozycję – w razie cięć budżetowych jedna z nich będzie musiała odejść. Osoby odpowiedzialne za konserwację urządzeń mogłyby podzielić się wiedzą o istotnych usterkach z ochroniarzami, lecz także tego nie robią. Nikt nie powiedział im, że taka informacja może być ważna. Czy w ostatecznym rozrachunku kilku usługodawców pod jednym dachem to jednoznaczna korzyść?

W biznesie jak w życiu

Wybór dostawcy danej usługi powinien przypominać wybór samochodu. Gdy wybieramy konkretny model, naszym najważniejszym kryterium rzadko jest tylko cena. W zależności od potrzeb szukamy auta bezpiecznego, szybkiego, przestronnego lub po prostu budzącego zachwyt. Zależy nam bowiem nie tylko na pieniądzu, ale też na wygodzie, mobilności, prestiżu czy bezpieczeństwie rodziny. W biznesie panują te same zasady, co w życiu prywatnym. Wybierając usługodawcę dla naszej firmy, powinniśmy zwracać uwagę na to, jakie korzyści, oprócz finansowych, nam przyniesie. Nowe podejście do outsourcingu i trend z nim związany ma właśnie pozwolić na spersonalizowaną obsługę przedsiębiorstwa, które zyskuje w ten sposób nie tylko czas i pieniądze, ale też inne, kluczowe dla niego wartości. Ten trend to łączenie usług i dostarczanie ich firmie w ramach wspólnego zarządzania. W biznesie warto podejmować takie decyzje jak w życiu. Decydując się na budowę domu, możemy samodzielnie wybrać wykonawcę dla każdego etapu prac. Budynek postawi nam jedna firma, dachówki położy druga, wnętrza wy-

kończy trzecia, kto inny zajmie się budową drogi dojazdowej, a jeszcze ktoś inny instalacją elektryczną. Dom powstanie tanim kosztem. Jednak czy wszyscy dotrzymają terminów? Co, jeśli budynek, w ostatecznym rozrachunku nie spełni naszych oczekiwań? Kto poniesie za to odpowiedzialność? Zdecydowanie łatwiej, wygodniej i bezpieczniej jest wybrać wykonawcę, który samodzielnie lub w porozumieniu z nami będzie dobierał podwykonawców i dbał o całość projektu. To daje gwarancję, że procesy będą się uzupełniać i współgrać, a wykonawcy pracować odpowiedzialnie i kompleksowo.

Korzyści z łączenia usług

Integracja usług to objęcie kilku procesów przez jednego koordynatora, ujednoczenie zasad administrowania i zarządzania nimi, a także unifikowanie reguł pracy. To połączenie ludzi, technologii i stworzenie jednego wspólnego środowiska, w którym panują te same zasady. Zwiększenie ilości punktów wspólnych kilku procesów wywołuje efekt synergii czyli współdziałania różnych czynników, która przekłada się na wzrost jakości, efektywności oraz optymalizację kosztów każdego

z połączonych procesów. Integracja wymaga zautomatyzowania procesów, pomaga wyeliminować błędy w procedurach, skutkuje zatem poprawą wydajności, produktywności i skróceniem czasu wykonywania każdej z operacji. Przedsiębiorca, który może koordynować prace przy użyciu jednego, sprawdzonego systemu informatycznego, redukuje koszty i zapotrzebowanie na sprzęt. Współpraca z jednym koordynatorem zmniejsza ryzyko operacyjne, gdyż odpowiedzialność nie rozpraszana się na kilka podmiotów. Znacznie prostsze jest także zarządzanie tylko jedną relacją biznesową zamiast wieloma, co nie tylko ogranicza procedury administracyjne, ale też pozwala na uniknięcie poszukiwań kolejnych dostawców.

Dla kogo integracja?

Pakiet usług outsourcingowych jest rozwiązaniem zarówno dla dużych, jak i mniejszych firm z niemal każdej branży. Niezwykle popularna na zachodzie konsolidacja usług to naturalny etap rozwoju outsourcingu, który wkracza właśnie do Polski. Kto pierwszy to zrozumie i zdecyduje się na ten krok, ten szybciej osiągnie sukces, dystansując konkurencję.

Dlaczego przedsiębiorstwa decydują się na outsourcing usług?

Obecnie w świecie biznesu pojęcie outsourcingu stało się bardzo modne. Outsourcować można już praktycznie wszystkie działy firmy: sprzedaż, obsługę klienta, produkcję, logistykę, sprzątanie, ochronę, prowadzenie kadr oraz rachunkowość.



Małgorzata Pieczyńska

rzecznik prasowy Interkadra

Każdy przedsiębiorca zatrudniający pracowników, musi liczyć się z koniecznością przygotowywania dokumentów związanych z zatrudnieniem. Są to umowy o pracę, regulaminy pracy, porozumienia. Dodatkowo istnieje obowiązek prowadzenia akt osobowych, dokonywania obliczeń należnych wynagrodzeń oraz odprowadzania zaliczek na podatek dochodowy i składek ubezpieczeniowych. Przedsiębiorca musi dokonać wyboru, czy czynności te będą realizowane samodzielnie przez zatrudnionych w firmie pracowników zajmujących się obsługą kadrowo-płacową, czy też ich część lub nawet całość zadań zostanie przekazana firmie zewnętrznej. Jakże są zatem tego drugiego rozwiązania?

Outsourcing pracowniczy zyskuje na popularności

Współdziałanie firm z agencjami pracy wciąż ewoluuje i wkracza na

coraz wyższe poziomy. Dzisiaj nie tylko przedsiębiorstwa produkcyjne współpracują z firmami zajmującymi się outsourcingiem pracowniczym. Bardzo popularny staje się outsourcing sił sprzedaży, czyli inaczej mówiąc: zarządzanie przedstawicielami handlowymi w terenie. Rozwiązanie to zwiększa efektywność sprzedaży przy jednoczesnym obniżeniu kosztów operacyjnych. Firmy, które świadczą usługi z tego zakresu, oferują prowadzenie procesu rekrutacji, podpisywanie umów z pracownikami, pełną obsługę wypłaty wynagrodzeń, wysyłanie pracowników na okresowe badania, organizowanie zastępstw, przeprowadzanie szkoleń i szereg innych codziennych obowiązków pracodawcy. W ten sposób przedsiębiorca decydujący się na takie rozwiązanie uzyskuje szereg korzyści. Przede wszystkim to obniżenie kosztów. Agencje pośrednictwa pracy często prowadzą bazy kandydatów, mogą więc kierować jednocześnie wieloma rekrutacjami. Korzystanie z ich oferty staje się tym samym tańsze niż podjęcie tych działań na własną rękę. Agencje specjalizują się w procesach kadrowych, posiadają zatem szerszą wiedzę i orientują się w bieżących trendach na rynku pracy. Współpraca z profesjonalną agencją w sposób oczywisty usprawnia pro-

ces rekrutacji, selekcji, wdrożenia do pracy. Niezaprzecalnym atutem takiego rozwiązania jest to, że usługobiorca staje się tym samym niezależny od wypadków losowych, które mogą przydarzyć się pracownikowi etatowemu, takich jak: choroba, ciąża, opieka nad dzieckiem i inne. Nie musi też martwić się koniecznością ustalenia zastępstwa dla pracownika przebywającego na przysługującym mu urlopie. Agencja bierze na siebie odpowiedzialność za zapewnienie ciągłości na stanowisku pracy.

Pozyskać specjalistów

Zawierając umowę z agencją outsourcingową zyskujemy całą dostępną grupę specjalistów. W praktyce oznacza to dla klienta zdjęcie z jego barków wielu codziennych problemów pracowniczych. Agencje pracy coraz częściej specjalizują się w outsourcingu sił sprzedaży, doskonaląc się w budowaniu zespołów i zarządzaniu ich wynikami. Zatrudniają przedstawicieli handlowych, powołują struktury sprzedażowe, zarówno lokalne, jak i ogólnopolskie. Obsługują tym samym wszystkie kanały sprzedaży: handel nowoczesny, tradycyjny, specjalistyczny, sprzedaż usług, a nawet stacje benzynowe. Pracownicy są wyposażeni w profesjonalny sprzęt obsługujący logistykę zamówień, narzędzia IT, samochody, telefony. Jednocześnie, wdrażając geolokalizację procesów sprzedażowych, agencje te mają pod pełną kontrolą przebieg procesów biznesowych. Oczywiście opty-

malizacja procesów i rozwiązań leży również w ich gestii. W każdej chwili mogą zaprezentować zleceniodawcy analizę wyników sprzedaży oraz przedyskutować konieczne zmiany. Dla jednej z firm z branży FMCG realizujemy projekt zarządzania siłami sprzedażowymi na terenie całej Polski. Celem przedsięwzięcia była optymalizacja funkcjonujących zespołów sprzedażowych przy jednoczesnym zwiększeniu efektywności ich wyników sprzedaży. Pracownik zyskuje, gdyż formą zatrudnienia dla przedstawicieli handlowych jest umowa o pracę tymczasową, a nie jak dotychczas – umowa cywilnoprawna. Dzięki stabilniejszemu zatrudnieniu obniżyliśmy wskaźnik rotacji pracowników. Przejęliśmy odpowiedzialność za wyposażenie wszystkich przedstawicieli handlowych w narzędzia niezbędne do wykonywania pracy: telefon wraz z aplikacją mobilną, która monitoruje między innymi geolokalizację pracownika, samochód wraz z kartą flotową, tablet. Naszym zadaniem była także optymalizacja ustalonych tras przejazdu odwiedzanych punktów handlowych. To rozwiązanie wpłynęło bezpośrednio na obniżenie kosztów projektu: ograniczenie liczby kilometrów oraz kosztów paliwa. Stabilizacja projektu pozwoliła na wdrożenie rozwiązań związanych z monitorowaniem wskaźników sprzedażowych i jakościowych. Dział analiz InterKadra na bieżąco monitoruje wyniki sprzedażowe poszczególnych zespołów, dzięki czemu

proces decyzyjny jest krótki – dodaje Małgorzata Pieczyńska.

Korzyści

- Korzyści płynące z zacytowanego przykładu:
- obniżenie wskaźnika rotacji,
- podział ryzyka i odpowiedzialności za outsourcowane procesy,
- współpraca ze stałym zespołem handlowym,
- wzrost efektywności sprzedaży,
- pełna kontrola procesów decyzyjnych i kosztów,
- oszczędność czasu w procesie decyzyjnym.

Wielokrotnie już przywołaną korzyścią płynącą z outsourcingu jest redukcja wydatków. Należy jednak pamiętać, że zbyt duże zaangażowanie w ich zmniejszenie może prowadzić do działania na granicy opłacalności dla wykonawcy, co automatycznie pociągnie za sobą niższą jakość usługi. Częsta zmiana wykonawców, szczególnie w przypadku projektów długoterminowych, może odbić się na jakości i terminowości działań. Dlatego tak ważny jest wybór agencji świadczącej te usługi. Na rynku zauważalna jest duża rozbieżność w jakości oferowanych usług, co może doprowadzić do wybrania nieodpowiedniej agencji, osoby, do wykonania zlecenia. Zdarza się, że cena nie idzie w parze z jakością, co na początku może niektórych niepotrzebnie zniechęcić. Oczywiście można temu zapobiec, poświęcając dużo uwagi analizie dostępnym na rynku ofert.