Outsourcing na obiad

Relacja z drugiej debaty organizowanej przez *Outsourcing Magazine*, poświęconej rynkowi outsourcingu IT

Próba sklasyfikowania i oceny polskiego rynku outsourcingu IT wydaje się być łatwa. Konkludując – dosyć stabilny i szybki wzrost, spore możliwości rozwoju. Niemniej jednak, żeby osiągnąć znaczącą pozycję i nie tworzyć przy tym zbędnych barier, zarówno klienci, jak i usługodawcy muszą dopasować nie tylko swoje wyobrażenia, ale także możliwości i cele do wymogów trudnego rynku. Świadomość problemów i wyzwań stojących przed outsourcingiem rośnie – i to właśnie, zdaniem uczestników debaty, świadczy przede wszystkim o rozwoju rynku usług outsourcingowych i będzie stymulować jego nieprzerwany wzrost.

Gdzie szanse, tam zagrożenia

Z jakim sektorem rynku można dzisiaj wiązać największe nadzieje na wzrost wykorzystania usług outsourcingowych? Tu uczestnicy debaty byli zgodni – duże nadzieje można pokładać w sektorze administracji państwowej. Radosław Żelazowski z Incenti zauważył: – Mimo sporych możliwości, jest to również rynek należący do jednych z najtrudniejszych. Wielokrotnie przymierzaliśmy się poważnie do projektów związanych z tzw. elektronicznym urzędem. Najczęściej jednak wszystko zaczynało i kończyło się na szumie medialnym. Mecenas Marcin Maruta z kancelarii Kuczek & Maruta dodał, że mimo iż niektóre urzędy zaczynają się nad tym poważnie zastanawiać, to rozpoczęcie większej fali outsourcingu w tym sektorze zależy od woli politycznej. – Takie jest mniej więcej oficjalne stanowisko administracji – zauważył Piotr Rutkowski z SourceOne Advisory. – Ich strategię można streścić w zdaniu: zero outsourcingu w urzędach. Owszem, zrobimy outsourcing, ale kompetencje muszą zostać w urzędzie, budowa systemów informatycznych nie może być po stronie dostawcy, wreszcie koordynowanie kontraktu i wiedza mają być także po stronie urzędu. Firmy mogą dostarczać komponenty, ale zarządzać wdrożeniem, budować strategię powinien klient. Gdzie w tym wszystkim miejsce na outsourcing?

– Faktem jest – zauważył Janusz Polowczyk z Business Point – że do tego potrzebna jest świadomość procesu i jego benefitów. Outsourcing będzie np. szansą dla menedżera, pod warunkiem, że po zakończeniu wieloletniego planu realizacji kontraktu będzie wiedział, gdzie się znajduje. I to jest problem w firmach z kapitałem państwowym, np. w sektorze energetycznym. Problemy polityczne przekładają się na bezpieczeństwo socjalne członków zarządu, w związku z czym nie ma możliwości podjęcia konkretnej decyzji, bo może się okazać, że nie będzie się jej wykonawcą. A powód może być zupełnie pozabiznesowy, czyli niespodziewane fluktuacje polityczne. Współczesne standardy biznesu nie przystają do tego, co ma to zaplecze państwowe.

– To fakt – zgodził się z tym twierdzeniem Paweł Rytt z NASK. – Brakuje odpowiedniej wiedzy wśród urzędników i elementarnej wiedzy o IT, co razem z oportunizmem politycznym powoduje marazm.

Problem nie tylko polityczny

– Ale da się to robić małymi kroczkami. Szczególnie w małych urzędach czy placówkach, czego coraz częściej jesteśmy świadkami. Jest kilka skromnych przykładów idących z samej góry, np. z Kancelarii Prezydenta, ale zgadzam się, że to

wciąż za mało – mówił Sebastian Szczepański z firmy Arcus. – Oczywiście jest ogromna różnica pomiędzy infrastrukturą i zapleczem organizacyjnym dużych urzędów a lokalnymi placówkami – dodał. Radosław Żelazowski zauważył, że w tych ostatnich pojawiają się pytania: „Skąd, nawet jeśli chcemy, mamy wziąć do tego ludzi? Skąd wziąć informatyka, który zechce pracować za 2 tys złotych?". Taka sytuacja ma podstawy do tego, żeby zaproponować usługi zewnętrzne, ale rozbija się to o zbyt dużą atomizację małych urzędów i blokadę z góry. – Zgadzam się, że przykład musi iść z góry, ale jak pokazują badania, nie jest to łatwe – zauważył Janusz Polowczyk. – Ostatnio zanotowany (i uzasadniony wprowadzaniem szeregu nowych ustaw) przyrost samej kadry administracyjnej nie przekłada się na jakość. Mamy do czynienia z ogromnym przyrostem ludzi w administracji i takim samym jednocześnie przyrostem kosztów związanych z usługami konsultingowymi, świadczonymi na ich zlecenie.

– W dodatku wszystko zamyka się w błędnym kole, bo na urzędach ciąży ustawa o zamówieniach publicznych i niejednokrotnie nie są one w stanie wybrać odpowiedniej firmy usługowej w sytuacji, gdy przetargi wygrywa się przede wszystkim ceną. Ten proces jest, mówiąc oględnie, dziurawy – dodał Paweł Rytt.

– Lub też robimy audyt, żeby „uszyć pod klienta" konkretną usługę, i nagle okazuje się, że firma, która robi audyt, nie może być jednocześnie oferentem usług – zauważył Sebastian Szczepański. – Nie demonizujmy jednak problemu. Zamówienia publiczne są na tyle elastycznie, że te problemy można przy odrobinie dobrej woli pokonać – polemizował Marcin Maruta. – Większy problem to po prostu kwestia ludzi. Można rozmawiać z partnerami, którzy podlegają ustawie o zamówieniach, i starać się dojść do porozumienia, problem jest wtedy, gdy ta sama osoba decyduje się na sztywne i arbitralne trzymanie się obowiązków, które wcale nie są tak restrykcyjne, jak niektórym się wydaje.

Z tą teorią zgodził się Artur Wróblewski z IBM: – To się da zrobić, ale nie robi się. Po prostu trudno jest eksperymentować z nowoczesnymi narzędziami zarządzania. To nie problem prawny, ale sposobu zarządzania i filozofii wyboru dostawcy zewnętrznego.

– Dokładnie. Da się zrobić dobry przetarg, ale tylko wówczas, gdy występuje zrozumienie po drugiej stronie. Że jest chęć sprawnego wdrożenia procesu i zrozumienie tego, co chcemy osiągnąć. Inaczej mamy właśnie takie kuriozalne przypadki – podsumował Mikołaj Kusiak z firmy Dalkia Polska.

Krócej czy lepiej?

– Wracając jednak do tematu rynku trochę szerzej, mnie martwi tendencja zniżkowa, jeśli chodzi o czas trwania kontraktu. Jeszcze do niedawna menedżerowie widzieli, że sensowna umowa musi trwać 3-4 lata. Teraz mamy gwałtowny przyrost ocen w stylu „12 miesięcy i dziękujemy". Nie widzę specjalnych zalet tego typu partnerstwa – niepokoił się Janusz Polowczyk. Zgodził się z nim Paweł Rytt: – To fakt. To jest myślenie kategoriami: „co roku organizujemy konkurs i dzięki temu uzyskujemy coraz niższe ceny".

– To nie jest całkowicie nieracjonalne – polemizował Radosław Żelazowski. – Dużo firm chce po prostu mieć zapew-

Radosław Żelazowski, Incenti

Przychodzi moment, w którym cała zbudowana wiele lat temu infrastruktura informatyczna zaczyna się gwałtownie starzeć. Z drugiej strony, korporacje uczą się standardów światowych, widzą, że outsourcing może dać doskonałe efekty, również finansowe. Nie ma w zasadzie żadnych formalnych przeszkód, które mogłyby zatrzymać rozwój outsourcingu w Polsce. Owszem, są branże i sektory, w których trend ten będzie przebiegał wolniej niż w innych, niemniej jednak nie będzie to rzutować na ogólny obraz rynku.

Sebastian Szczepański, Arcus

Jest to rynek, który ma optymistyczną przyszłość. W naszym know-how wspieramy się na osiągnięciach kontrahentów zagranicznych, którzy mają już spore doświadczenie na tym rynku. Również, co istotne, nie tylko na rynku rozwijającym się, ale i na dojrzałym. Ich opinia jest zgodna: nasz rynek rozwija się bardzo dobrze i zmierza we właściwym kierunku. Dzięki temu nie tylko outsourcerom będzie łatwiej. Przede wszystkim dzięki postępującemu doświadczeniu klientów. Owszem, wzrosną wymagania w stosunku do naszych usług, ale także zmieni się na korzyść sama świadomość wykorzystania outsourcingu jako narzędzia biznesowego.

Paweł Rytt, NASK

Ze względu na to, że do niedawna korporacje wręcz obrastały w sprzęt, w infrastrukturę IT, wdrażały nowe technologie, moim zdaniem, właśnie nadszedł czas dla outsourcingu i dla szeroko rozumianych usług IT, które mogą wykreować nowy model zarządzania takimi firmami. Warto pamiętać, że te wszystkie technologie najczęściej nie są ze sobą kompatybilne. Nie wszystkie firmy zatem stać na to, by je integrować. O wiele łatwiej oddać to firmie zewnętrznej. Tym bardziej, że obawy o brak bezpieczeństwa w outsourcingu stanowią coraz mniejszą przeszkodę, a nawet w miarę zrozumienia procesu stanowią o walorach tego rozwiązania. Zbliża się moment, gdy przedsiębiorstwa docenią koncepcję szczupłej organizacji.

Marcin Maruta, Firma Prawnicza Kuczek & Maruta

Przede wszystkim trzymam kciuki za to, by rozwinął się rynek usług konsultingowych. I by stało się to niewątpliwie z pożytkiem dla usługodawców i klientów. Ponadto doświadczenia firm skutkują coraz lepiej napisanymi umowami. Coraz mniej jest przypadków, że umowa staje się powodem sporów między stronami, a wręcz przeciwnie, służy polepszeniu parametrów współpracy. Poza tym naturalnie wzrasta liczba konsultantów i prawników specjalizujących się w tej dziedzinie. Dzięki temu wzrasta też jakość umów – radca prawny.

Artur Wróblewski, IBM

Na razie robi się coraz lepiej. Większość firm, które zawarły kontrakty kilka lat temu, jest teraz na drugim okrążeniu. Wyedukowały się na własnych błędach i są doskonałym przykładem dla pozostałych. Rynek na razie rośnie. Jak długo? Jeżeli mamy osiągnąć stopień outsourcingu w informatyce taki, jak ma stara Unia, to jeszcze wiele lat przed nami. Ale dobrze by było, gdybyśmy umieli ten wzrost kontrolować. To znaczy, by ten wzrost ukierunkowany był w dobrą stronę. Że użyję ogrodniczego porównania, jeśli nie przycina się drzewa, to ono zdziczeje. I jest to właśnie duże wyzwanie stojące przed usługodawcami. Nie gubić, nie pozbawiać się praw do kontraktów. To może przynieść tylko dalsze porażki, nawet mimo dobrych umów.

Mikołaj Kusiak, Dalkia Polska

Na bazie choćby doświadczenia własnej firmy widzę, jak dynamicznie zmienia się rynek. Kilka lat temu nie rozmawiało się o outsourcingu, a teraz stał się naturalnym elementem biznesu, branym pod uwagę niemal przy okazji każdej decyzji czy inwestycji. Lokowanie kapitału, finansów w środkach trwałych, których wartość w dodatku bardzo szybko się zmienia (i to oczywiście nie na lepsze), takich jak technologia IT czy choćby flota samochodowa, żadnej firmie już nie wychodzi na zdrowie.

nione, że co roku ten kontrakt będzie miał realną wartość rynkową. Ja rozumiem spojrzenie klienta.

– Ja z kolei niekoniecznie – zauważył Marcin Maruta. – To wszystko przecież można zawrzeć w umowie. Albo zapewniając dobre warunki wypowiedzenia kontraktu, albo stosując przymusowe systemy benchmarkingowe. Zmuszanie się co roku do rozpisywania nowego przetargu, ustalania procedur wygasania umowy itp. z równym ryzykiem, że ceny wzrosną, nie ma specjalnego uzasadnienia.

– W dodatku, gdy weźmie się pod uwagę wszystkie aspekty kosztowe takiego rozwiązania (a zawsze są to koszty choćby migracji, przeniesienia tego rozwiązania do innej firmy, do tego jeszcze są oddelegowani ludzie i poświęcony czas), to tylko z punktu widzenia samego działu IT może być taniej. Z punktu widzenia całej korporacji już niekoniecznie – podsumowywał Sebastian Szczepański z Arcusa.

– Ale z drugiej strony, jest coraz więcej oferentów, którzy świadczą usługi, np. kompleksowego zarządzania pecetami czy wdrażania prostego środowiska sapowskiego. Jeszcze parę lat temu nie było o tym mowy. Teraz to jest w miarę prosta usługa, powtarzalna i bezpieczna i tak to również postrzegają firmy – mówił Piotr Rutkowski. – Podsumowując: czas kontraktu na pewno nie skróci się w dużych kontraktach typu BPO, ale właśnie w takich, jak wspomniałem. Jeden i drugi przykład, tak czy inaczej, świadczy o wzroście świadomości rynku i chęci wykorzystania outsourcingu.

– Polski rynek, jeśli chodzi o pewne procentowe rozkłady, jest podobny do światowego. Szczególnie w kwestii wiodącego sektora IT. Natomiast różnimy się „in minus", jeśli weźmiemy pod uwagę wspomniane wykorzystanie outsourcingu BPO, czyli mówiąc eufemistycznie, outsourcingu z wyższej półki. Wydzielanie pewnych elementów infrastruktury owszem. Ale w wydzielaniu procesu napotykamy już na pewne opory – mówił Janusz Polowczyk. Zgodził się z tym twierdzeniem Piotr Rutkowski: – Jest ogromna wola „robienia" outsourcingu IT, ale w outsourcingu procesu już tej woli praktycznie nie ma.

Ludzie i decyzje

– Mówiąc o woli, powracamy do kwestii ludzi. Mam tu na myśli w szczególności zrozumienie i pewne podejście do biznesu. Duża część menedżerów (szczególnie IT) jest jeszcze niepewna swojej nowej roli, jaką zapewnia outsourcing. W dodatku niestety badania pokazują, że po prostu brakuje (nawet w bardzo dużych przedsiębiorstwach) osoby, która byłaby oddelegowana z ramienia zarządu do koordynowania procesów wydzielanych na zewnątrz. Jednostkowo, jeśli zmienia się status np. dyrektora IT w związku z outsourcingiem (z zarządcy w menedżera, koordynującego potrzeby biznesu i IT), to tak, ale z odgórnego założenia nie – zauważył Janusz Polowczyk. Z tym twierdzeniem zgodzili się wszyscy obecni. Mamy przykłady, że szeregowi pracownicy owszem, mogą torpedować kontrakt, ale umówmy się, to problem komunikacji i właśnie koordynacji procesu outsourcingu po stronie zarządu. Przykładem niech będzie anegdota: w jednym z dużych kontraktów HR i przejęcia księgowości, zrobiono bardzo dużo, żeby przekonać ludzi o korzyściach kontraktu i rozwiać ich naturalne obawy. Nawet ukazał się duży artykuł w lokalnej gazecie, który był weryfikowany przez wiele osób. Poza jednym elementem. Ukazał się pod tytułem: „Księgowa wychodzi pierwsza".

– Brakuje po prostu pewnego zrozumienia, że to może być, po pierwsze: opłacalne, po drugie: proste i wygodne, po trzecie: bezpieczne. I zawsze pozostaje problem, jak ocenić koszty tego procesu, jak określić punkt wyjściowy – dodał Radosław Żelazowski. – Postulat jest taki, że trzeba badać i mierzyć te procesy. Tylko na tej podstawie można podejmować racjonalne decyzje – zgodził się z nim Sebastian Szczepański. – W dodatku trzeba wiedzieć, co mierzyć, jakie obszary, jakimi narzędziami i jak je później oceniać – mówił Paweł Rytt. – Zasadnicze problemy można sprowadzić do dwóch słów: strategia i cel, czyli brak zdefiniowania potrzeb. Różne rzeczy można mówić o dostawcach usług (zarówno dobre, jak i złe), ale jeśli tak naprawdę nie wiadomo dokładnie, co ma być przedmiotem outsourcingu, jakie mamy dostarczać parametry, gdzie mamy mierzyć, to nie widzę przed takim kontraktem (jeśli już jakimś cudem do niego dojdzie) większych szans powodzenia. Owszem, on będzie działał, tzn. funkcjonował z takimi parametrami, jakie zostały ustalone na początku, ale w trakcie, gdy klient w końcu zweryfikuje wszystkie jego aspekty, zawsze będzie mógł powiedzieć, że nie jest to to, czego oczekiwał. Fakt, że wcześniej nie był do końca pewien, czego oczekiwać, nic nie zmienia – podsumował Artur Wróblewski.

Opinie zgromadzonych na debacie gości o polskim rynku usług IT, mimo pewnych oczywistych różnic, były zbieżne. Wraz z zauważalnym wzrostem świadomości skuteczności tego narzędzia biznesowego, rośnie także (choć nieco wolniej niż powinno) zrozumienie konieczności kompleksowego mierzenia outsourcingu – rozumianego także jako jego wpływ na całość przedsiębiorstwa. Tylko bowiem od jasno zdefiniowanych kryteriów analizy przedsięwzięcia (a także umiejętności budowy strategii i wpisania outsourcingu w obszar działania swojej firmy) zależy końcowy efekt współpracy pomiędzy dostawcą usług i klientem. Współpracy, która by osiągnąć konieczny sukces, zawsze musi opierać się na trudnym, ale koniecznym partnerstwie.

Wnioski i konkluzje wyciągnięte podczas kolejnego spotkania w gronie przedstawicieli czołowych oferentów usług outsourcingowych, z pewnością wnoszą poważny wkład w szeroko pojętą debatę o outsourcingu, która od wielu lat toczy się na najwyższych szczeblach polskiego biznesu. Dla nas istotne jest, by ocena rynku przyczyniła się do lepszego zrozumienia narzędzia, jakim jest outsourcing, nie tylko wśród polskich menedżerów i outsourcerów, ale także równie efektywnie pomogła w rozwiązywaniu najbardziej nurtujących branżę problemów.

W debacie wzięli udział:

Mikołaj Kusiak – Dalkia Polska
Marcin Maruta – Kancelaria Kuczek i Maruta
Piotr Rutkowski – OutsourceOne Advisory
Paweł Rytt – NASK
Sebastian Szczepański – Arcus
Janusz Polowczyk – BusinesPoint
Artur Wróblewski – IBM
Radosław Żelazowski – Incenti

Moderator – Sebastian Kanikuła - Outsourcing Magazine

Piotr Rutkowski, SourceOne Advisory

Z przykrością muszę stwierdzić, że nie spodziewam się (mimo potencjalnego zainteresowania) dużych kontraktów w administracji. No cóż, sektor rządowy (choć jest jednym z największych, jeśli nie największym pracodawcą w sektorze IT w Polsce i potencjał ma ogromny) wymaga po prostu ustabilizowania. Dzisiejsza sytuacja nie sprzyja dużym kontraktom. To też kwestia braków w prawodawstwie (patrz: ustawa o partnerstwie publicznym). Choć, jak oponuje mecenas Maruta, prawnicy zrobili, co do nich należy, tu chlubny przykład ustawy o podpisie elektronicznym, to nie ma biznesu, który miałby ochotę z tego korzystać. Kolejna branża to energetyka. Ogromny potencjał, ale nikłe szanse (z chlubnymi wyjątkami kilku udanych i spektakularnych kontraktów) na krok w tym kierunku. Co najważniejsze jednak, co od ponad sześciu lat obserwuję, rośnie świadomość outsourcingu i w ogólnym rozrachunku liczba kontraktów outsourcingowych będzie stale rosła. Choć uważam, że większość z nich będzie dotyczyć raczej outsourcingu selektywnego. Z żalem to mówię, ale nie spodziewałbym się gwałtownego wzrostu liczby kontraktów strategicznych. Niestety, największe firmy w Polsce nadal są w pewnym stopniu uzależnione od polityki. A to nie sprzyja podejmowaniu takich decyzji.

Janusz Polowczyk, BusinessPoint

Powiem krótko: mamy sytuację realnego wzrostu świadomości zalet, ale i bolączek outsourcingu wśród polskiej kadry menedżerskiej. Z drugiej strony, na tę sytuację wpływa bezpośrednio konieczność stałego utrzymywania znaczącej przewagi konkurencyjnej w coraz bardziej agresywnym i gwałtownie zmieniającym się świecie biznesowym. Te dwa czynniki dają dosyć konkretne (nie chcę mówić znakomite) perspektywy dla outsourcingu. To przekłada się na większą aprobatę takich właśnie form prowadzenia biznesu. Nam pozostaje jedynie śledzić zmiany na rynku i dostosowywać swoje produkty (w głównej mierze w postaci usług) do stanu wymagań rynku.