Wartość dla firmy

Z Piotrem Rutkowskim, dyrektorem zarządzającym SourceOne Advisory, rozmawia Sebastian Kanikuła.

Czy doczekamy się w najbliższym czasie spektakularnych kontraktów outsourcingowych w Polsce?
Dużych, liczonych w dziesiątkach milionów dolarów, kontraktów raczej nie należy się spodziewać. Polska jest wciąż małym rynkiem. Tymczasem na świecie, choćby na rynku brytyjskim, umów o tej wartości podpisuje się bardzo dużo. To, co dzisiaj byłoby u nas wydarzeniem, tam jest biznesową codziennością. Generalnie daleko jest nam do rynków rozwiniętych.

Czy jest branża, w której najłatwiej wykazać, że outsourcing się opłaca, że znacząco podnosi wartość firmy?
Nie widzę specjalnych powodów, aby w dwóch firmach o podobnej skali operacji IT, ale pochodzących z różnych sektorów rynku, występowały jakieś zasadnicze różnice w opłacalności stosowania outsourcingu. Jedynym wyjątkiem może tu być sektor bankowy, gdzie problem z odliczeniem podatku VAT w sposób istotny wpływa na efektywność ewentualnych kontraktów outsourcingowych. Przykładowo, ok. 70% firm z listy Fortune 500 wykorzystuje model typu shared service dla zorganizowania swoich wybranych operacji biznesowych i nie daje się tu zauważyć jakiegoś specjalnego zróżnicowania ze względu na sektor, z jakiego te firmy pochodzą. W dzisiejszych czasach trudno nie doceniać tego faktu. Oczywiście, nie ma gwarancji, że zbudowanie takiego centrum z definicji przyniesie firmie korzyści, ponieważ w tego typu projektach występuje zbyt wiele zmiennych, które mogą wpłynąć na finalny wynik przedsięwzięcia. Jednak – mówiąc potocznie – coś w tym musi być, skoro tak duża liczba firm, na ogół wzorowo zarządzanych, których kadrze zarządzającej akcjonariusze i udziałowcy niemal bez przerwy patrzą na ręce, decyduje się na takie rozwiązania. Podobnie jest z szeroko pojętym outsourcingiem. Czy sam fakt zastosowania tego rozwiązania wpływa od razu na wartość firmy? Oczywiście, w pewnym stopniu tak, jednak by znaleźć jednoznaczną odpowiedź, każdy przypadek należałoby przeanalizować odrębnie. Problemem jest natomiast, jak to przeliczyć.

Właśnie. Z praktyki wynika, że jest to bardzo trudne.
Odpowiedź jest złożona. Moim zdaniem, punktem wyjścia do takiej dyskusji powinna być strategia sourcingowa. Outsourcing jest jedynie elementem większej układanki, której na imię właśnie strategia sourcingowa. Obok outsourcingu wyróżnić można jeszcze wiele innych, równie ważnych elementów, jak choćby insourcing, out-tasking, partnering, captive center, onshore, nearshore, offshore, global sourcing. Właściwe zrozumienie całości i wybranie dla siebie optymalnych narzędzi to istotne elementy budowania wartości firmy. Obecnie w biznesie panuje ogromna konkurencja, a w jej efekcie na wszystkie poziomy zarządcze przedsiębiorstwa oddziałują liczne, często sprzeczne ze sobą, czynniki. Z jednej strony, wszystko musi być robione szybciej, lepiej, bezpieczniej – co wymaga inwestycji, z drugiej zaś – powinno być taniej. W takich warunkach zbudowanie odpowiedniej strategii jest niezmiernie trudne i to jest prawdziwe wyzwanie dla zarządów firm. Co w takim wypadku świadczy o wartości firmy? W dużym stopniu weryfikatorem może być giełda. Moim zdaniem, największą wartość dla akcjonariuszy ma to, jak przewidywalny i stabilny jest biznes. Tu ponownie wracamy do strategii. Akcjonariusze i potencjalni inwestorzy oceniają następująco: przyglądają się, w jakiej branży działa firma, jaką ma w niej pozycję, jak wygląda otoczenie biznesowe i konkurencja. W drugim kroku analizują czynniki pozostające we władaniu kadry zarządzającej: jakie jest ich doświadczenie i umiejętności biznesowe, czy mają dokładną wiedzę na temat obecnego stanu firmy, w jaki sposób planują swój biznes, czy mają jasno zdefiniowany cel, w kierunku którego chcą swą firmę poprowadzić i wreszcie, w jaki sposób (jakimi narzędziami i procesami), i z kim chcą tę firmę zmieniać.
Jeżeli kadra zarządzająca wie, gdzie w stosunku do konkurencji firma się znajduje i jak wyglądają poszczególne komponenty przedsiębiorstwa, zna podległe im procesy i wie,

Piotr Rutkowski – dyrektor zarządzający SourceOne Advisory. Absolwent Politechniki Gdańskiej. Od 12 lat związany z informatyką. W roku 1995 rozpoczynał pracę w firmie Logotec Engineering. Rok później objął kierownictwo oddziału gdańskiego tejże firmy. W latach 1998-2001 pracował na stanowisku zastępcy dyrektora handlowego w firmie OptiX Polska. Był odpowiedzialny m.in. za sprzedaż zintegrowanych systemów informatycznych (workflow management, CRM, systemy archiwizacji). W latach 2001-2006 piastował stanowisko dyrektora sprzedaży usług outsourcingu w Hewlett-Packard. W tym okresie uczestniczył w procesach sprzedaży oraz wdrażania największych projektów outsourcingowych na polskim rynku. Od 2006 roku zarządza niezależną firmą doradczą SourceOne Advisory (www.sourceone.pl), specjalizującą się w doradztwie w zakresie sourcingu oraz procurement outsourcingu. Aktywnie uczestniczy w polskim życiu gospodarczym, udziela się w wielu inicjatywach wspierających zagraniczne inwestycje w Polsce oraz promujących wizerunek Polski za granicą. Autor licznych publikacji z dziedziny sourcingu.

Fot. Adam Kałwa

jak je efektywnie obsługiwać – wtedy można powiedzieć, że w sposób istotny wpływa to na wartość firmy. Natomiast wiedza, jak i kim obsługiwać poszczególne procesy czy obszary funkcjonalne, to jest właśnie strategia sourcingowa. Czy daną funkcję pozostawić wewnątrz przedsiębiorstw, czy może wydzielić na zewnątrz? Jeśli wydzielić, to gdzie ją obsługiwać: w Wielkiej Brytanii, Polsce, a może w Chinach. A może założyć joint venture z outsourcerem? Modeli działania jest dużo. Ważne jest, aby dobrze zaplanować to, co chcemy zrobić z poszczególnymi funkcjami przedsiębiorstwa i skutecznie to egzekwować. To jest właśnie punkt wyjścia do budowania wartości firmy.

Dojście do etapu poznania własnej firmy dla wielu organizacji, szczególnie mniejszych, stanowi ogromną trudność. A bez przygotowania gruntu pod outsourcing można się spodziewać problemów.

W takiej sytuacji najważniejsze jest dokładne zrozumienie, co jest dla nas podstawową działalnością biznesową (tzw. core business), a co działalnościami wspierającymi bądź pomocniczymi. Pomocna może tu być następująca metoda: w pierwszej kolejności należy dokładnie zdefiniować i wydzielić dany proces czy obszar funkcjonalny. Następnie w stosunku do każdego z tak wydzielonych fragmentów firmy stawiamy sobie trzy zasadnicze pytania. Po pierwsze – gdybyś startował dziś od zera, czy inwestowałbyś w budowanie tych kompetencji wewnątrz firmy, czy może kupiłbyś je na rynku? Po drugie – czy wydzielony obszar obsługujesz tak efektywnie, że byłbyś w stanie z sukcesem świadczyć takie usługi na wolnym rynku? Po trzecie – czy z tego obszaru będą pochodzili przyszli liderzy twojej firmy? Jeżeli na wszystkie pytania odpowiesz TAK, wówczas raczej jest to kluczowa kompetencja twojej firmy i jej obsługę warto zostawić wewnątrz organizacji. Jeśli choćby na jedno pytanie odpowiedziałeś NIE – wówczas powinieneś się zastanowić, czy nie warto byłoby zapytać o ofertę rynkową na obsługę tego procesu lub obszaru.

Outsourcing jest jednak na tyle zaawansowanym narzędziem, że wpływa często żywotnie na całość organizacji. Wydzielenie nawet jednego procesu, choćby IT (dzisiaj chyba nawet w szczególności), może zmienić oblicze całej firmy.

Oczywiście. Jednak należy podkreślić, że wartość przedsiębiorstwa jest różnie postrzegana na różnych szczeblach firmy. Przykładowo, dla właścicieli, liczą się zyski i efektywne zarządzanie kapitałem. Outsourcing może być tu rozpatrywany jako narzędzie zwiększenia przychodów i zmniejszenia kosztów. Przychody mogą być zwiększane, choćby przez wejście firmy na nowe rynki – umożliwi to oferta outsourcera globalnego, który jest nam w stanie błyskawicznie udostępnić własną infrastrukturę i zasoby w innym kraju. Dla CFO najważniejszymi parametrami są zwroty na inwestycjach, zwroty na kapitale własnym, cash flow itp., a więc interesowało go będzie, w jaki sposób outsourcing wpłynie na te parametry. Z jego poziomu to właśnie będzie stanowiło o wzroście wartości przedsiębiorstwa.

Czy na podstawie tego można określić, w jaki sposób outsourcing przekłada się na wartość przedsiębiorstwa?

Przede wszystkim liczy się zwiększenie efektywności firmy. Drugim elementem jest redukcja ryzyka biznesowego, chociażby poprzez związanie się z dużym, stabilnym partnerem i wchodzenie w nowe obszary biznesowe w danym regionie. Dalej – zwiększony business focus. Oddajemy na zewnątrz to, co nie jest kluczowe dla naszego biznesu i faktycznie koncentrujemy się na tym, co jest naszą wartością, i skąd będą pochodziły nasze przychody. W najbardziej zaawansowanych kontraktach outsourcingowych możemy jeszcze rozmawiać o innowacjach. To sytuacja, kiedy outsourcer sam proponuje rozwiązania korzystne dla naszego biznesu. Tego typu działania dotyczą jednak naprawdę bardzo zaawansowanych projektów – można powiedzieć, że w tym przypadku nie mówimy już nawet o outsourcingu, lecz raczej o partneringu.

Dziękuję za rozmowę