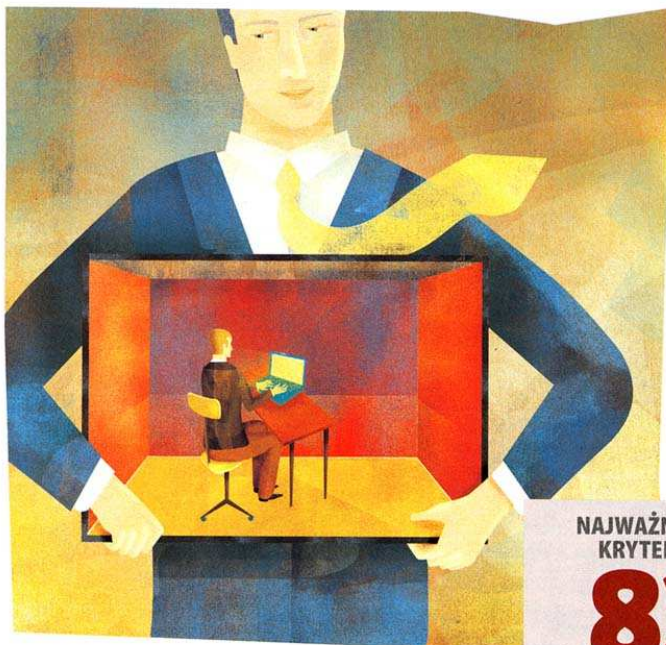


# Wspólna droga i cel

**Outsourcing** jest podobny do małżeństwa. **To związek na lata** obejmujący wiele wątków z życia firmy, w którym do powodzenia **potrzebna jest bliska współpraca**, zaufanie, wspólne pokonywanie problemów i – zdrowa **troska o własne potrzeby**

Marcin Kaczmarczyk



gnąć drugą ważną kwestię. Współpraca outsourcingowa bywa planowana na lata, trzeba więc sprawdzić, czy partner rzeczywiście dysponuje taką strukturą, dzięki której przez cały okres, jaki obejmuje kontrakt, będzie miał możliwość dostarczania produktu lub usługi, których od niego oczekujemy. Warto więc śledzić informacje dotyczące partnera, analizować jego plany i bieżące umowy. Na przykład tych, którzy zawarli przed trzema laty wieloletnie kontrakty na dostawę komputerów z IBM, czekała niespodzianka. W końcu 2004 r. amerykański gigant sprzedał swój dział produkcyjny firmie Lenovo.

**Dopiero po odpowiedzi** na te dwie fundamentalne kwestie można zabrać się do porównywania potencjalnych kontrahentów. Taką drogę przeszła firma Promar specjalizująca się w dostawach maszyn i urządzeń dla przemysłu mięsnego, kiedy zawierała umowę z poznańską spółką informatyczną ZETO.

– Zestawienie potencjalnych partnerów outsourcingowych przygotowałem po dodatkowych konsultacjach z naszym właścicielem z Niemiec – opowiada Paweł Świerkula, kierownik

projektu wdrożenia zaawansowanego systemu wspomagania zarządzania Impuls BPSC w firmie Promar. Wstępne wymagania spełniały trzy firmy, ale partnerem zostało ZETO.

Wybór outsourcingera to jednak dopiero początek drogi. Zwłaszcza w Polsce, gdzie bardzo rzadko zdarza się, żeby firma była w pełni przygotowana do wdrożenia rozwiązań outsourcingowych.

## NAJWAŻNIEJSZE KRYTERIUM

# 83

procent

firm wybiera – wg The Conference Board – outsourcingera, patrząc na jego kwalifikacje, przygotowanie i wykazane umiejętności

**C**zasem wydaje się to ostatnią prostą – założymy, że mamy jasno zdefiniowany cel outsourcingu i na tyle przejrzysty podział kompetencji w przedsiębiorstwie, że wyodrębnienie pewnych czynności wydaje się możliwe. Kolejnym krokiem jest znalezienie partnera. I tu pierwsza niespodzianka. Nie warto tego procesu zaczynać od tworzenia pełnego rankingu firm, które potencjalnie mogą sprostać naszym oczekiwaniom. Lista byłaby długa, a zdobywca pierwszego miejsca wcale nie musiałby okazać się idealnym kooperantem. Lepiej zacząć od postawienia sobie dwóch fun-

damentalnych pytań. Dopiero precyzyjne odpowiedzi na nie pozwolą ustalić, z kim naprawdę powinniśmy podjąć rozmowy.

Pierwsze brzmi tak: Czy zleceniobiorca ma podobne do zleceniodawcy cele strategiczne? Na przykład jeżeli podstawowym celem outsourcingu jest cięcie kosztów, nie można sięgać po oferty firm, które kładą nacisk na wyszukane, nowatorskie rozwiązania technologiczne, bo oczywiste jest, że takie pomysły sporo kosztują. Trudniej będzie rozstrzy-

- Zwykle razem z naszym partnerem wspólnie precyzujemy cele outsourcingu, wyliczamy jego korzyści, zastanawiamy się, jak ostatecznie ma wyglądać nasza współpraca - mówi Łukasz Dutkiewicz, menedżer z Hewlett-Packard Polska. - Tego typu przygotowania do podpisania kontraktu w wypadku dużych projektów trwają zwykle rok, czasem dłużej - dodaje.

**Umowa pomiędzy outsourcerem** a firmą zlecającą wieńczy trwające kilka miesięcy analizy. Ważne, aby w prace nad nią zaangażował się zarząd, a nie tylko na przykład dział IT. Dzięki temu będzie mniej hermetyczna i bardziej zrozumiała nie tylko dla stron, ale również dla sądu, gdyby w przyszłości doszło do konieczności przedstawiania przed nim racji. Poza tym takie kontrakty mają dla firmy żywotne znaczenie i powinny być nadzorowane przez kierujących nią menedżerów.

- Zgodnie ze zwyczajem pierwszą umowę przedstawiła nam firma outsourcingowa - opowiada Świerkula. - Po konsultacjach z naszym partnerem w Niemczech wprowadziliśmy do niej zasadnicze zmiany. W efekcie mamy dokument, który w stu procentach chroni nasze interesy. Nawet ryzyko wdrożenia skomplikowanego systemu IT było w całości po stronie ZETO - dodaje.

W umowie outsourcingowej ważne jest precyzyjne zdefiniowanie przedmiotu i zobowiązań obu stron.

- Jeżeli dojdzie do konfliktu, to strony najczęściej kłócą się o zakres swoich

„*Jeśli dojdzie do konfliktu, strony najczęściej kłócą się o zakres obowiązków*”

Janina Ligner-Żeromska z kancelarii Domański Zakrzewski Palinka

obowiązków - ocenia mecenas Janina Ligner-Żeromska z kancelarii Domański Zakrzewski Palinka. - Zleceniobiorca może być przekonany, że za jedną z wykonywanych przez niego usług zlecający ma dodatkowo zapłacić, co dla tego ostatniego może być zaskoczeniem. Często też pojawiają się spory o to, za co każda ze stron ma odpowiadać i o niedotrzymanie terminów realizacji projektu - wyjaśnia.

Gdy kontrakty dotyczą branż, w których postęp techniczny jest szczególnie szybki, jak np. w IT, pojawia się konieczność ich aktualizacji. Jeśli w kontrakcie zapisano, że outsourcer ma udostępnić serwer o konkretnej mocy obliczeniowej, po kilku latach możliwości tego urządzenia będą wydawały się śmieszne. Lepiej więc sformułować umowę tak, by podany był w niej cel, a nie środki potrzebne do jego osiągnięcia. Jeżeli oferowanym produktem ma być teledadresowa baza danych, należy w umowie zamieścić na

przykład szczegóły dotyczące liczby użytkowników, którzy równocześnie będą z niej korzystać, czasu dostępu do danych, ale już nie nazwę konkretnego oprogramowania.

Nie zawsze jest to jednak możliwe. Wtedy trzeba wprowadzić do kontraktu klauzulę dotyczącą jego odnawiania. Dzięki niej co pewien czas umowa jest przeglądana i umieszczane są w niej nowe zapisy dotyczące kwestii technicznych. Tak wyglądała współpraca pomiędzy BMW i HP. W pewnym momencie konstruktorzy niemieckiego producenta samochodów zaczęli potrzebować, czego nie przewidziano, coraz więcej bardziej pojemnych dysków twardej. Nowe wymagania dodawano sukcesywnie do już zawartego kontraktu.

**Kiedy jest już umowa** - można działać. Start zwykle dzieli się na etapy, a każdy z nich poprzedzają wdrożenia pilotażowe. Oznacza to uruchomienie usługi na ograniczonym obszarze. W trakcie takich wdrożeń firma uczy się swoich procedur, wychwytywane są błędy w planach, a nawet korygowana może być umowa. W wypadku outsourcingu IT uruchamia się część systemu odpowiadającą za obsługę jednego oddziału firmy lub prowadzi przez pewien czas równoległą księgowość w dwóch systemach - starym i nowym.

Zdarza się, że wraz z wydzieleniem części działalności poza firmę outsourcer przejmuje pracowników zleceniodawcy. Zwykle nie jest to ani łatwe, ani bezbolesne. Po pierwsze dlatego, że zmiana ☹