

# Szorstka przyjaźń

Kolejna debata zorganizowana przez naszą redakcję, poświęcona polskiemu rynkowi outsourcingu informatycznego, udowodniła, że jest on w bardzo dobrej kondycji. Zdaniem uczestników spotkania, rynek jest wymagający, ale rozwija się i daje ciekawe perspektywy.

**N**asi goście byli zgodni co do tego, że na razie wiele przedsiębiorstw nadal zdobywa przewagę konkurencyjną wyłącznie własnymi siłami. Ale czas outsourcingu IT zbliża się.

– Stopniowo zmierzamy do sytuacji, podobnie jak ma to miejsce na Zachodzie, że na przykład sprzęt komputerowy będzie dostarczany na zasadzie usług. Coraz większa liczba klientów jest już do tego przygotowana. Rozumieją, że chodzi o to, by hardware był elastycznie dostosowywany do prowadzonego biznesu – mówił Piotr Cisowski, prezes ITL Polska.

– Rynek usług outsourcingowych rośnie powoli, ale sukcesywnie. Dzisiaj wprawdzie wciąż większy udział w rynku informatycznym ma sprzedaż sprzętu, ale to naturalne w rozwijającej się gospodarce. Trzeba poczekać jeszcze kilka lat. Klienci nie boją się już korzystać z zewnętrznych

konsultantów, ale sprzęt nadal chcą mieć własny – dodał Marek Bugała, business development manager outsourcing services Hewlett-Packard.

– Proces przejścia od posiadania do zarządzania jest powolny. Nie można demonizować tego, że sprzedaż sprzętu wciąż góruje nad sprzedażą usług, bo historia pokazuje, że zachodni rynek IT dziś, oczywiście, bardzo rozwinięty, ewoluował bardzo podobnie do naszego. Ciągle, niestety, czekamy na duże kontrakty, na otwarcie się administracji publicznej i spółek z udziałem Skarbu Państwa – zauważył Wojciech Gurgul, prezes PGS-soft.

Przekładanie z roku na rok informatyzacji służb publicznych czy dużych przedsiębiorstw państwowych, przykładowo elektrowni, kopalni, to nadal nierozwiązany problem. Potwierdził to Radosław Żelazowski, zastępca dyrektora sprzedaży Asseco Business Solutions:

– Rozwój usług jest nadal w pewnej części blokowany, szczególnie w dużych, państwowych firmach, gdzie każdy kontrakt jest poprzedzony paromiesięcznymi negocjacjami ze związkami zawodowymi. Bywa też, że zarząd jest chętny outsourcingowi, ale żąda długoletniej gwarancji zatrudnienia, często dłuższej niż okres trwania kontraktu. Na to nie zgodzi się przecież żaden outsourcer – podkreślił Żelazowski.

## Nie będzie rewolucji

Goście byli zgodni, że nie będzie momentu zwrotnego, punktu, od którego rynek outsourcingu IT ruszy lawinowo.

– Nadejdzie jednak chwila, gdy usługi outsourcingu w sposób naturalny rozwiną się bardziej dynamicznie. Na razie mamy umiarkowany, ale stabilny wzrost. Czekamy, kiedy przełoży się to na faktyczne zapotrzebowanie na usługi – zauważył Dariusz Balcerzak, dyrektor



Adam Gębski  
ZETO SA

– Przedsiębiorcy muszą zapewniać swojej organizacji jak największe bezpieczeństwo biznesowe. Outsourcing pozwala im na to.



Aneta Malacka  
ITBCG

– Outsourcing procesu pozwala lepiej i sprawniej go realizować i może dostarczyć klientowi informacji o jego realnych kosztach.



Marek Bugała  
Hewlett-Packard

– Wciąż wiele wysiłku wymaga wytłumaczenia klientom, że w outsourcingu chodzi głównie o osiągnięcie określonych efektów.

# z dostawcą

sprzedaży Atos Origin. – W moim odczuciu to oczekiwanie powoli dobiega końca. Widać już, że przedsiębiorcy coraz kreatywniej podchodzą do zarządzania swoim biznesem – dodał.

– Przechodzimy naturalny proces rozwoju i te zmiany wymusza rynek. Firmy, by pozostać konkurencyjne, muszą koncentrować się na własnej podstawowej działalności, zamiast rozwijać działalność back office'ową. Muszą dążyć do takiego funkcjonowania, by zapewnić swojej organizacji jak największe bezpieczeństwo biznesowe. Outsourcing ma dać klientom inną jakość i zminimalizować ryzyko. Czyli przede wszystkim zapewnić sprawność działania aplikacji czy infrastruktury sprzętowej, a co za tym idzie, ciągłość działania firmy – potwierdził Adam Gębski, dyrektor ds. sprzedaży Zeto SA w Poznaniu. – To jeden z powodów rosnącej popularności outsourcingu – menedżerowie trafnie kalkulują, że nie są w stanie własnymi środkami osiągnąć wymaganego poziomu bezpieczeństwa – ocenił.

– Podstawową zaletą outsourcingu, którą coraz częściej doceniają polskie przedsiębiorstwa, jest to, że dostawca usług jest specjalistą w dziedzinie dla klienta na ogół będącej działalnością poboczną w stosunku do core businessu. Ponadto outsourcing wybranego procesu nie tylko pozwala lepiej i sprawniej go realizować, ale może też dostarczyć klientowi informacji o realnych kosztach jego obsługi. Wiemy, że dla wielu organizacji policzenie rzeczywistych wydatków, ponoszonych z tytułu choćby własnej obsługi działu IT, jest bardzo trudne. Tymczasem outsourcer ma do tego odpowiednie narzędzia i zasób wiedzy. Skorzystanie z nich jest opłacalne z ekonomicznego punktu widzenia – podkreśliła Aneta Malacka, pełnomocnik prezesa zarządu ds. outsourcingu ITBCG.

Goście zgodnie stwierdzili, że problem dość powolnego rozwoju out-

sourcingu jeszcze długo pozostanie tak naprawdę problemem mentalnym. Stąd wiele decyzji o oddaniu procesów na zewnątrz nie opiera się na biznesowej potrzebie czy rachunku ekonomicznym, ale wynika z mniej racjonalnych czynników.

– Przykładem na to są zapytania ofertowe, z którymi każdy z nas ma do czynienia. Najczęściej dotyczą one kopiowania procesów. Klienci żądają, by outsourcer przejął od nich proces w takiej samej formie, jak jest on realizowany u nich w firmie. Z niedoskonałościami i z tymi samymi ludźmi – byle taniej i efektywniej. Wiele wysiłku wymaga wytłumaczenie, że w outsourcingu chodzi o osiągnięcie określonych efektów, o to, by spełnił on wyznaczone w umowie założenia – tłumaczył Marek Bugała. – Istotą nie jest to, jak ten proces wygląda sam w sobie, bo często należy go całkowicie przemodelować czy wprowadzić szereg istotnych zmian – wyjaśnił.

## Średni szczebel poszukiwany

Goście zwrócili także uwagę na nadal palący problem braku kadry.

– Najlepszych fachowców nie brakuje, są dla firm cenni, a co za tym idzie – tak dobrze opłacani, że rotacja czy emigracja w zasadzie ich nie dotyczy. Problem zatrudnienia w branży informatycznej dotyczy przede wszystkim kadry średniego szczebla. Brakuje ludzi, którzy uzupełniliby lukę między najlepiej wykwalifikowanymi pracownikami, a tymi, którzy dopiero zaczynają karierę i nie mają doświadczenia – zwróciła uwagę Aneta Malacka.

Na razie wciąż problemem jest rozbieżność między działaniem pionów IT a samym funkcjonowaniem biznesu w przedsiębiorstwie.

– Obserwując uczestników wielu konferencji czy szkoleń, widzę, że często to dyrektorzy czy też specjaliści IT generują popyt na usługi, a nie zarządy

Relacja filmowa  
z debaty na  
[www.b2btv.pl](http://www.b2btv.pl)

B2B  
TV



Bartosz Tomaszewski  
Backer & McKenzie

– Wiedza klientów o tym,  
co powinno znajdować się  
w umowie outsourcingowej,  
jest coraz większa.



Wojciech Gurgul  
PGS-soft

– Outsourcing przyniesie widoczne  
efekty tylko jeśli będzie realizowany  
na zasadzie partnerskiej, obopólnie  
korzystnej, umowy.

ich firm. To z jednej strony dobrze, bo działy IT uczą się, jak być partnerem w biznesie, jak świadczyć usługi na rzecz własnej firmy. Prawdopodobnie tak właśnie powinien pracować dział informatyczny. Z drugiej – brakuje czasem zaangażowania zarządu. Prezesi, dyrektorzy zamiast zdawać się na informatyków i ich potrzeby, powinni zlecać im wykonywanie zadań, służących takiemu działaniu informatyki, by umożliwiła jak najlepszą realizację celów biznesowych całej organizacji – zaznaczył Piotr Cisowski.

### Od kryzysu do korzyści

Wszyscy goście byli jednak zgodni co do tego, że outsourcing jest coraz częściej wykorzystywany zgodnie z przeznaczeniem.

– Outsourcing przestał być lekarstwem na całe zło i problemy firmy. Choć często decyzja o oddaniu danego działania na zewnątrz jest skutkiem kryzysu, menedżerowie nauczyli się już, że to skomplikowany proces. Przyniesie widoczne efekty tylko jeśli będzie realizowany na zasadzie partnerskiej, obopólnie korzystnej umowy. I nie ma mowy o cudownym cięciu kosztów, wzroście wyników czy uzyskaniu przytłaczającej

przewagi konkurencyjnej bez zaangażowania i pełnej otwartości obu stron kontraktu – podkreślał Wojciech Gurgul.

Potwierdził to Bartosz Tomaszewski z kancelarii Backer & McKenzie Gruszczyński i Wspólnicy: – W outsourcingu jest dzisiaj coraz mniej pracy typowej dla prawnika, co mnie bardzo cieszy. Coraz częściej spotykam się z sytuacją, iż klienci traktują transakcję outsourcingową w kategoriach „win – win”, a w konsekwencji nie oczekują od prawnika przygotowania kontraktów, które mogłyby stawiać jedną ze stron na niekorzystnej bądź przegranej pozycji. Dodatkowo widać wyraźnie, iż zwiększa się wiedza klientów o tym, co powinno znajdować się w umowie outsourcingowej. Coraz częściej proszą prawnika o implementowanie do kontraktu klauzul, które zabezpieczają ich interesy w przypadku rozwiązania takiej umowy.

### Nie wszyscy na Wschód

Dyskusję wśród uczestników wzbudziła kwestia kierunku ekspansji polskiego outsourcingu IT. Zdania na temat tego, czy polscy dostawcy mogą i powinni konkurować z zachodnimi i wschodnimi firmami, podzieliły gości. Starły się dwa stanowiska.

Część gości była przekonana, że firmy powinny najpierw dobrze spenetrować rynek lokalny, oraz świadczyć usługi na rzecz klientów zachodnich, konkurując z innymi dostawcami zachodnimi przede wszystkim dobrą jakością przy bardzo atrakcyjnej cenie. Inni wyrazili zdanie, że nasi wschodni sąsiedzi są już gotowi do współpracy więc nie tylko inwestowanie na tym terenie (co umożliwiłoby pozyskanie doskonale wykształconych i tanich specjalistów z tego rejonu), ale i sprzedaż usług ma sens.

Zdaniem uczestników debaty, dobry outsourcing informatyczny to szorstka, męska przyjaźń. Obowiązują w niej twarde, ale przejrzyste zasady, a problemy muszą być rozwiązywane szybko i prowadzić do często trudnego, lecz satysfakcjonującego obie strony, kompromisu. To właśnie sposób rozwiązywania spornych kwestii między partnerami świadczy o ich dojrzałości. I w dodatku nic tak nie umacnia współpracy. Padło nawet stwierdzenie, że – paradoksalnie – to kryzysowe i konfliktowe sytuacje zakończone znalezieniem pozytywnego rozwiązania budują dobre i trwałe relacje między klientem a jego outsourcerem.

Według zgromadzonych na debacie specjalistów, polski outsourcing



Dariusz Balcerzak  
Atos Origin

– Już dziś widać bardzo wyraźnie, że menedżerowie coraz kreatywniej podchodzą do zarządzania swoim biznesem i myślą o outsourcingu.



Piotr Cisowski  
ITL Polska

– Przedsiębiorcy zamiast zdawać się na informatyków, powinni zlecać zadanie, umożliwiające jak najlepszą realizację celów biznesowych.



Radosław Żelazowski  
Asseco BS

– Przekładanie z roku na rok informatyzacji służb publicznych czy przedsiębiorstw państwowych to nadal nierozwiązany problem.

informatyczny powoli wkracza w stabilny okres. Świadczy o tym nie tylko rosnąca wartość rynku, ale i zachodzące na nim zmiany. Wydłuża się czas trwania kontraktów i zwiększa się zakres usług. Procesy, które są oddawane na zewnątrz, to już nie tylko proste do wyłączenia czynności, ale coraz częściej takie, które mają duży wpływ na kondycję firmy. W ten sposób rośnie kompleksowość outsourcingu.

Dynamika rozwoju branży świadczy o tym, że kryzys – jeśli w ogóle miał miejsce, udało się przezwyciężyć. Nadchodzące lata powinny pokazać, że czasami niełatwe relacje między polskim biznesem a dostawcami usług IT mogą się wszystkim opłacać.

*Sebastian Kanikula*

#### Uczestnicy debaty *Outsourcing Magazine*

Aneta Malacka	pełnomocnik prezesa zarządu ds. outsourcingu ITBCG
Dariusz Balcerzak	dyrektor sprzedaży Atos Origin
Marek Bugała	business development manager outsourcing services HP
Piotr Cisowski	prezes ITL Polska
Adam Gębski	dyrektor ds. sprzedaży ZETO SA
Wojciech Gurgul	prezes PGS-soft
Bartosz Tomaszewski	prawnik z kancelarii Backer & McKenzie
Radosław Żelazowski	zastępca dyrektora sprzedaży Pion Biznesowy Incenti, Asseco Business Solutions