



## Outsourcing dla każdego

**Outsourcować można wiele, ale jak dużo? I ile to kosztuje?** Sprawdziliśmy, zakładając wirtualną firmę i przypatrując się przedsiębiorstwom działającym w realnym świecie

**W**arszawska firma Aqurat od 2003 r. produkuje wspólnie z Geosystems Polska AutoMapę – najpopularniejszą cyfrową mapę do urządzeń GPS w Polsce. Znają ją tysiące kierowców i turystów. Gdyby ktoś jednak zaczął szukać oddziałów Aqurat i pracowników rozsianych po całym kraju, spotkałby go zawód.

– Outsourcujemy wszystko poza samym rdzeniem, istotą naszej działalno-

ści – mówi Marek Goschorski, prezes firmy Aqurat. – Zajmujemy się tym, co najistotniejsze, czyli tworzeniem naszego najważniejszego produktu – AutoMapy. O resztę troszczą się firmy zewnętrzne, fachowcy wyspecjalizowani w swoich dziedzinach. Prowadzą nam księgowość i logistykę, tłumaczenia, marketing, public relations, obsługę serwisową klientów itp. Mamy nawet partnera, który realizuje spływające do nas

zamówienia. Sprawdza, czy kontrahent jest rzetelny, i wysyła mu towar – wyjaśnia Goschorski.

Podlicza, że na stałe współpracuje z 54 firmami, wśród których strategicznym partnerem i współproducentem AutoMapy jest Geosystems Polska.

– Szesnastu partnerów zajmuje się sprzedażą, czternastu współtworzy z nami oprogramowanie AutoMapy, nie licząc tych, od których jednorazowo ku-

pujemy potrzebne fragmenty kodu – opowiada Goschorski.

Akurat to doskonały dowód na to, że po zaawansowane i zakrojone na szeroką skalę rozwiązania outsourcingowe mogą sięgać również niewielkie przedsiębiorstwa.

**Wyprowadzić z firmy** można już w zasadzie wszystkie procesy biznesowe. Prześledzimy to na przykładzie hipotetycznej, średniej wielkości firmy. Założymy, że sprzedaje artykuły wyposażenia wnętrz z wyższej półki i ma 5 sklepów o powierzchni 300 mkw. każdy oraz wybudowany niedawno mały biurowiec o powierzchni 600 metrów kwadratowych. Jej zarząd zastanawia się nad outsourcingowaniem procesów biznesowych. Oto jakie ma możliwości.

Zaczynając od podstaw, najłatwiej przenieść na firmę zewnętrzne czynności związane z utrzymaniem czystości. Cena takiej usługi (firma sprzątająca zapewnia środki czystości) będzie się wahać w przedziale od niecałych 3 do ok. 5 zł za metr kwadratowy powierzchni. Będzie bliższa stawkom dolnym, jeżeli usługa ma być realizowana pięć razy w tygodniu, i to w nie przesadnie eksploatowanym biurze. Do cen maksymalnych zbliży się, jeżeli codziennie wieczorem trzeba posprzątać np. sklep.

– Zwykle koszt sprzątania sklepu jest wyższy o prawie 20 procent niż biura – ocenia Bartosz Sulima, kierownik ds. obsługi klientów z warszawskiej firmy Fugao – serwis sprzątający.

Firmy sprzątające niechętnie podejmują się czyszczenia powierzchni poniżej 100 metrów kwadratowych. Dadzą nam jednak dodatkowy rabat, jeżeli nasze biura lub sklepy są blisko siebie albo w pobliżu już obsługiwanych przez nie budynków. Wróćmy zatem do naszej hipotetycznej firmy. Sklepy są z asortymentem ekskluzywnym, więc środki czystości będą najwyższej jakości.

– Przy założeniu, że mamy pięć razy w tygodniu starannie posprzątać biuro o powierzchni 600 mkw., pięć sklepów po 300 metrów każdy i tereny zielone oraz utwardzone liczące 900 mkw., całkowity koszt utrzymania czystości wy-

niósłby 14 085 zł miesięcznie – precyzyjnie wylicza Przemysław Fortuna, asystent zarządu 4Q, firmy outsourcingowej z Czosnowa pod Warszawą.

**Kolejną podstawową usługą**, bez której nie sposób się obejść, jest ochrona.

– W każdym zabezpieczonym obiekcie powinno być przynajmniej dwóch pracowników ochrony – zaleca Andrzej Uszyński, prezes agencji Kobra-Astrea działającej m.in. w Warszawie i Białymstoku.

Zalecenie jest proste, znacznie trudniej oszacować, ile powinni zarabiać.

– Rynek ochrony fizycznej jest specyficzny – mówi Robert Gadzinowski, prezes zarządu PolGuard Consulting

z Warszawy. – Z jednej strony następuje rozwarstwienie na tanie usługi z reguły miernej jakości oraz profesjonalne, których cena jest niestety kilkakrotnie wyższa niż tych pierwszych.

Koszt godziny pracy ochroniarza wynosi średnio od 5 do 15 złotych. Wkrótce jednak stawki mogą wzrosnąć, bo zaczyna brakować agentów ochrony.

– Zainteresowanie naszymi usługami jest coraz większe, ale to niestety nie idzie w parze ze świadomością klientów, że to musi kosztować. Większość oczekuje ochrony na współczesnym europejskim poziomie, lecz za placę z końca lat 90. – skarży się Uszyński.

Można też zrezygnować z wszelkich czynności związanych z utrzymaniem i funkcjonowaniem biura czy sklepu. O sprzątanie, konserwację, ubezpieczenie, ochronę i rozliczenia związane z dostawą mediów zadba firma zajmująca się zarządzaniem nieruchomościami. Wśród nich są tak duże spółki, jak LGM Polska, GP BIS, Hochtief Polska lub DTZ Management Polska.

– Trudno bez dokładnych danych oszacować koszt usługi kompleksowego zarządzania nieruchomością – zastrzega Beata Mazurkiewicz, property manager w warszawskiej firmie Real Management. – Zależy on między innymi od stanu budynku i liczby działających w nim instalacji. W przypadku hipotetycznego biurowca o powierzchni 600 metrów klasy A w bardzo dobrym stanie technicznym będzie to kwota rzędu kilku tysięcy złotych miesięcznie – szacuje Mazurkiewicz.

Radykalnym rozwiązaniem problemów związanych z utrzymaniem biura może być wynajęcie jego wirtualnego odpowiednika. Za 200–300 zł miesięcznie otrzymamy adres firmy w Warszawie, na który będzie przychodzić korespondencja. Do takiego biura mogą też dzwonić i wysłać fakсы klienci oraz partnerzy. Ich rozmowy będą do nas przekierowywane, a fakсы skanowane i wysyłane na podany adres e-mail. Za niewielką dodatkową opłatą możemy wynająć salę konferencyjną.

– Z naszych usług korzystają przede wszystkim małe i średniej wielkości



### Księgowy do wynajęcia

Wybór usługodawców zajmujących się outsourcingiem księgowości i działu kadr jest szeroki: od niewielkich biur rachunkowych po międzynarodowe firmy doradczo-konsultingowe. Prowadzenie księgowości małej spółki z kilkunastoma fakturami w miesiącu może kosztować niecałe 200 zł, średniej z ponad setką pracowników – kilkanaście tysięcy lub więcej. Kluczowe pytanie, które usłyszymy przed podpisaniem umowy, będzie brzmiało: ile w firmie powstaje faktur w miesiącu i czy ma być prowadzona pełna, czy uproszczona księgowość.



### Świat bez dokumentów

Firma może zamówić digitalizację (cyfrowy zapis) umów i udostępnianie przez internet upoważnionym osobom. Można też zlecić odbiór korespondencji i zamianę na postać cyfrową. Korzystają z tego zwykle duże firmy, średnie dopiero zaczynają. Zajmuje się tym np. ArchiDoc lub Xerox Polska. Zeskanowanie strony dokumentu kosztuje ok. 20 gr, utrzymanie na serwerze 10 gr miesięcznie. Do tego dochodzi koszt dostępu przez internet – 25 zł od osoby miesięcznie. Usługa może być tańsza, jeśli zrezygnujemy z możliwości zmian na rzecz tylko przeglądania dokumentów.

firmy, którym z różnych przyczyn zależy na prestiżowym warszawskim adresie – mówi Paweł Sadowski, właściciel wirtualne-biuro.pl.

**Pora przejść do bardziej** skomplikowanych funkcji – na początek księgowość i dział kadr. Poza wielkością firmy, na cenę usług wpływa tutaj kilka innych czynników.

– Istotne jest, czy nasz partner ma program księgowy kompatybilny z naszym – mówi Monika Bęczkowska, kierownik zespołu ds. obsługi klienta w kieleckiej Kancelarii Finansowej Pactum. – Dochodzą też dodatkowe koszty wymuszone przez prawo, kiedy firma przekroczy pewną wielkość. Pojawia się wte-

dy obowiązek okresowego audytu – dodaje Bęczkowska.

Zakładamy, że w naszej hipotetycznej firmie powstaje miesięcznie ponad 2300 faktur – w każdym sklepie kilkanaście dziennie i około setki przez cały miesiąc w biurze. Zatrudniamy ok. 30–40 pracowników. Za pełne outsourcingowe księgowość razem z obsługą kadr zapłacimy 4–5 tys. zł miesięcznie. W tej cenie solidna firma podejmie się zwykle w naszym imieniu prowadzenia standardowych windykacji. Jeżeli chcielibyśmy oddzielnie zlecić je firmie windykacyjnej, musimy liczyć się z kosztami od niecałego jednego do nawet kilkudziesięciu procent odzyskiwanej kwoty. Dolny próg wchodzi w grę, jeżeli zgodzimy się na przykład na monitorowanie naszych płatności.

Naszej hipotetycznej startującej spółce może przydać się firma public relations. Będzie rozsyłała do mediów komunikaty na przykład o akcjach promocyjnych, nowych produktach czy wyprzedających. W wypadku średniej firmy nie ma sensu zgłaszać się do agencji PR, która zajmuje się obsługą dużych korporacji. Po pierwsze, niechętnie będzie chciała dla nas pracować, a po drugie, może nie zrozumieć specyfiki funkcjonowania stosunkowo małej firmy. Koszt serwisu PR to zwykle dla średniej wielkości klienta wydatek od kilkuset do kilku tysięcy złotych miesięcznie.

Pomysłem na uproszczenie biznesu i optymalizację kosztów może być też zlecenie zewnętrznej firmie nadzoru nad naszą infrastrukturą IT. Średniej wielkości firmy, które się tym zajmują, oczekują od 90 do 150 zł opłaty ryczałtowej za jeden komputer miesięcznie. Obsługa serwera to zwykle koszt na poziomie 300–500 złotych.

– W tej cenie gwarantujemy bezawaryjne działanie sieci – mówi Tomasz

Strczyński, dyrektor poznańskiej firmy E-surf. – Dokonujemy cyklicznych przeglądów. Gdy pojawi się problem, próbujemy natychmiast usunąć go zdalnie przez internet. Jeżeli nie jest to możliwe, wysyłamy pracownika – dodaje.

Są też usługodawcy, którzy akceptują inną formę rozliczeń niż miesięczny ryczałt liczony od liczby komputerów.

– Mniejszym firmom proponujemy miesięczne wykupienie kilku lub kilkunastu godzin pracy naszego pracownika – mówi Grzegorz Królewski, dyrektor zarządzający firmy IPgroup Technologies z Warszawy. – Jeżeli ustalony pakiet godzin zostanie wykorzystany, klient dopłaca – tłumaczy.

Wiele firm zajmujących się nieskomplikowanym outsourcingiem usług informatycznych wykona też na nasze zlecenie stronę www. W E-surf taka usługa kosztuje 2 tys. zł, ale na rynku łatwo znajdziemy firmy, które zrobią to znacznie taniej. Wszystko zależy od tego, czy chcemy, aby w pracy był zaangażowany profesjonalny grafik, i jakie funkcje ma mieć strona. Koszt bardziej zaawansowanych zawsze przekroczy 2 tys. złotych.

**W nowoczesnym** przedsiębiorstwie nie warto sobie zaprzętać głowy nie tylko ubezpieczeniem i serwisem samochodów, ale nawet ich zakupem. Zajmą się

### ZYSK DO PODZIAŁU

# 40

proc.

nawet takiej marży zażąda sprzedawca z firmy zewnętrznej, gdy ma sprzedawać produkt nieznaną markę. Za markowy wziąłby kilkakrotnie mniej

tym zewnętrzni specjaliści od zarządzania flotą. Będą pamiętać o przeglądach, ubezpieczeniach, wymianie opon, zadbają o auta zastępcze na czas ewentualnej awarii lub naprawy. Najlepiej skorzystać z ich usług już w chwili zakupu samochodu, będzie to elementem szerszych negocjacji np. z leasingodawcą. Szacunkowy koszt serwisu to ok. 300 zł miesięcznie dla auta średniej klasy. Całkowity koszt wyleasingowania np. samochodu Ford Focus amber X 1,6 TDCi 90KM 5D (cena katalogowa 65

tys. zł) we wrocławskiej firmie Careflet z pełnym serwisem i ubezpieczeniem, bez opłaty wstępnej przekracza nieco 1600 zł przez 36 miesięcy, a więc łącznie sięga 57,6 tys. złotych (potem auto wraca do leasingodawcy). Jedyne czynności, jakie musimy wykonywać, to tankowanie, uzupełnianie płynu do spryskiwacza oraz uiszczanie opłat za myjnię.

**Zalet outsourcingu** księgowości czy opieki nad siecią komputerową zdaje sobie sprawę wielu menedżerów. Ale myśl o tym, że również tak istotnymi rzeczami jak sprzedaż może się zająć firma zewnętrzna, jest im obca.

- Budowa działu handlowego dla jednego produktu może być nieracjonalna - mówi Marek Goschorski. - Jeśli charakter produktu na to pozwala, lepiej, by sprzedaż zajęli się profesjonalści.

Dla jego firmy robi to pięciu dużych dystrybutorów: ABC Data, AB, Action, Jamicon i UniCom, kilku sprzedawców on-line, którzy oferują bardziej skomplikowane rozwiązania, oraz partnerzy OEM (Original Equipment Manufacturer, organizacja sprzedająca produkty wytworzone przez inne firmy), którzy instalują oprogramowanie powstające w firmie Aquat w swoich urządzeniach i sprzedają jako zestaw. Wśród tych ostatnich jest na przykład Nokia.

- Tej firmy nie musimy przecież uczyć, jak sprzedawać. Mało kto zna się na tym lepiej - dodaje Goschorski.

Przy takim rozwiązaniu w gestii zleceniodawcy pozostają decyzje o cenie i pozycjonowaniu produktu. Koszt usługi będzie liczony jako procent od ceny sprzedanego towaru. Jeśli mamy znaną markę, marża sięgnie kilku procent.

W wypadku naszej hipotetycznej firmy outsourcing sprzedaży nie byłby najlepszym rozwiązaniem, przynajmniej na początku. W końcu prowadzenie własnych sklepów to zgodnie z założeniem nasz podstawowy biznes. Warto jednak

pomyśleć o uruchomieniu sklepu internetowego, o wiele bardziej zaawansowanego niż zwykła strona www.

Na rynku jest mnóstwo gotowych systemów do jego budowy, w cenie zwykle od kilkuset do kilku tysięcy złotych. Często w cenie oprogramowania jest jego wdrożenie. Do tego trzeba dodać koszty usług hostingowych: utrzymanie domeny i samego sklepu na serwerze w internecie. Za to zapłacimy przeciętnie kilkaset złotych rocznie. Można też - jakżeby inaczej - przekazać prowadzenie sklepu internetowego zewnętrznej firmie. Cena zależy od indywidualnych negocjacji - nie ma tu rynkowego standardu. Stworzenie prężnego sklepu internetowego jest prawdziwym wyzwaniem i chętnych do przyjęcia takiego zlecenia trudno znaleźć.



Jeśli nie do końca jesteśmy przekonani do wyprowadzenia na zewnątrz niektórych procesów biznesowych, możemy outsourcingować pracowników. Zleceniobiorca przyśle osoby na określone stanowisko o ustalonych kwalifikacjach.

- Zwykle koszt zatrudnienia jest droższy o kilka, rzadziej o kilkanaście procent niż w przypadku pracy na etat. Jednak zleceniodawca jest zwolniony z całej pracy papierkowej związanej z zatrudnieniem - mówi Stanisław Oleksik z zarządu warszawskiej firmy Partner Holding Management zajmującej się m.in. outsourcingiem pracowników.

Dodatkową zaletą tego rozwiązania jest oszczędność czasu. Na przykład 15 sprzedawców do 5 sklepów średniej

wielkości agencja pracy dostarczy nam w ciągu około dwóch tygodni.

**Przedstawione przykłady** nie wyczerpują wszystkich możliwych form outsourcingu. Firmy produkcyjne dziś często sięgają po outsourcing produkcji, a przedsiębiorcy z branży towarów szybkozbywalnych (FMCG) wynajmują całe sieci handlowców, którzy mają poprawić sprzedaż w regionie.

Założmy ostatecznie, że zarząd naszej hipotetycznej firmy handlowej zdecydował się na outsourcing usług związanych ze sprzętaniem, ochroną, księgowością, obsługą sieci komputerowej, samochodów oraz części pracowników. Za sprzętanie biurowca i sklepów zapłaci około 14 tys. zł miesięcznie, za ochronę 12 agentów niecałe 35 tys. zł,

## Ile kosztuje ochrona

Godzina pracy ochroniarza kosztuje przeciętnie od 5 do 15 złotych, monitoring obiektu to 40-100 zł miesięcznie za kamerę, a konwojowanie przesyłki od 50 do 150 złotych. O ostatecznej stawce w przypadku obiektu zdecyduje lokalizacja, klasa, indywidualne wymagania przedsiębiorcy co do sposobu ochrony oraz na przykład wyposażenia pracowników ochrony. W Warszawie godzina pracy w biurcu licencjonowanego pracownika kosztuje przeciętnie około 10-11 złotych. W przypadku sklepu o około 2 zł więcej.

za prowadzenie księgowości i kadr 4 tys. złotych, za nadzór nad siecią komputerową 3,5 tys. zł, wreszcie za pełny leasing aut z serwisem 8 tys. złotych. Najwięcej za wynajem 15 sprzedawców - około 52 tys. złotych. Łącznie 116,5 tys. zł miesięcznie. Dużo czy mało? Wszystko zależy od przychodów firmy i całej analizy opłacalności przedsięwzięcia.

- Outsourcing można wszystko. To działa i się opłaca - mówi Marek Goschorski. - Dzięki temu można się skoncentrować na tym, co się lubi i umie robić - dodaje.

I co przynosi największe zyski, potrzebne na pokrycie tych wszystkich opłat. ●

Maciej Kaczmarczyk