

BPO/SSC – od ilości do jakości



MAREK WRÓBEL

ekspert ds. rynku BPO/SSC, Partner Zarządzający Optiveum

Polska w oczach firm z sektora BPO/SSC przestała być już atrakcyjną lokalizacją z punktu widzenia relatywnie prostych procesów biznesowych – jesteśmy na to zbyt drodzy. Nie oznacza to jednak, że branżę tę czeka w naszym kraju kryzys – przeciwnie, z perspektywy zagranicznych inwestorów jesteśmy dziś ciekawym miejscem do ulokowania bardziej skomplikowanych, zaawansowanych procesów. Do ich obsługi potrzebni są inżynierowie, księgowi czy programiści posiadający bardzo dużą wiedzę i doświadczenie. A takich na naszym rynku pracy nie brakuje. Jak przez ostatnie lata ewoluował pomorski rynek BPO/SSC? Czy można powiedzieć, że jest już dziś dojrzały? Jaka jest jego specyfika?

Rozmowę prowadzi Marcin Wandałowski – redaktor prowadzący „Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego”.

Sektor nowoczesnych usług biznesowych często jest określany mianem BPO/SSC. Czasem można odnieść wrażenie, że obydwa te terminy traktuje się jako jedno i to samo pojęcie, co jest błędnym podejściem. Czym więc różni się BPO od SSC?

Wiele mniejszych firm korzysta z różnego typu zewnętrznych usług – np. księgowych czy informatycznych. Centra BPO (*business process outsourcing*) świadczą podobnego typu usługi, tyle że w znacznie większej skali – są zdolne do „przejmowania”, outsourcowania całych procesów z międzynarodowych korporacji. Z kolei SSC (*shared services centre*) to centrum usług wspólnych, które dana organizacja powołuje na własne potrzeby, przekazując mu pewne wewnętrzne procesy. Centrum to pozostaje integralną częścią struktur korporacji.

Outsourcing usług na zewnątrz jest znaną praktyką, często stosowaną przez wiele firm, natomiast skąd bierze się potrzeba tworzenia „wewnętrznego outsourcingu” w postaci SSC?

Wiele podmiotów widzi w tym szansę na zwiększenie efektywności działania – w ich strukturach najważniejsze procesy, wykonywane w kilkunastu czy kilkudziesięciu lokalizacjach na całym

świecie, nie są zazwyczaj wystandaryzowane i niekoniecznie przebiegają identycznie, niezależnie od lokalizacji. Na różnicę wpływa również język, którego używa się pod daną szerokością geograficzną. W takiej sytuacji uzasadnionym ekonomicznie działaniem jest scentralizowanie i standaryzowanie poszczególnych procesów – np. IT czy finansowo-księgowych – i stworzenie dedykowanych im SSC. Jeśli w jednym miejscu będą pracowali specjaliści obsługujący wiele krajów w danym zakresie, z perspektywy organizacji będzie to bardziej opłacalne i wydajne, niż gdyby mieli tworzyć kilkanaście lub kilkadziesiąt mniejszych zespołów w każdej lokalizacji.

To wielkie korporacje tworzą SSC – polska gospodarka takich organizacji jeszcze się nie doczekała. Czy znajdziemy natomiast firmy BPO z polskim kapitałem?

Możemy zaobserwować, że polską specjalizacją staje się IT – firmy, takie jak Asseco czy Comarch, są renomowanymi w skali świata zewnętrznymi dostawcami usług informatycznych. Generalnie jednak globalny rynek BPO również jest zdominowany przez podmioty zagraniczne, takie jak WIPRO, Cognizant, Accenture czy Tata Consultancy Services. Usługi BPO świadczą też częściowo firmy z tzw. wielkiej czwórki – PwC, EY, KPMG i Deloitte. Ich główna przewaga jest związana z tym, że mają odpowiednią renomę, skalę i kapitał relacyjny, by dotrzeć bezpośrednio do decydenta – centrali obsługiwanej korporacji, np. w Wielkiej Brytanii czy Stanach Zjednoczonych.

“ **Polską specjalizacją na rynku BPO staje się IT – firmy, takie jak Asseco czy Comarch, są renomowanymi w skali świata zewnętrznymi dostawcami usług informatycznych. Generalnie jednak rynek ten jest zdominowany przez podmioty zagraniczne.**

Istotny udział na rynku BPO mają też korporacje hinduskie, np. wspomniane już WIPRO czy Tata. Zaczęły one budować swoją pozycję już w latach 90., kiedy rozpoczęła się moda na outsourcing. Z usług firm z Indii – ze względu na niską cenę usług oraz dostępność kadr posługujących się językiem angielskim – chętnie zaczęły wówczas korzystać korporacje amerykańskie i brytyjskie.

Dlaczego usługi świadczone przez BPO oraz SSC są często traktowane jako tożsame?

Ponieważ zarówno firmy z branży BPO, jak i wewnętrzne centra usług wspólnych (SSC) bardzo często obsługują te same lub podobne procesy – np. związane z finansami, księgowością, IT czy HR. Tym samym zatrudniają one *de facto* pracowników o bardzo podobnych lub wręcz identycznych kompetencjach, wiedzy i doświadczeniu.

Czy Polska nadal jest atrakcyjną lokalizacją dla podmiotów z branży BPO/SSC czy też międzynarodowe korporacje szukają już tańszych miejsc, np. w Rumunii czy Bułgarii?

Nasz kraj przestaje być atrakcyjną lokalizacją z punktu widzenia działalności relatywnie prostych – ze względu na rosnące płace raczej nie przeniesie już do nas procesów firma chcąca otworzyć

centrum obsługi klienta jedynie z językiem angielskim czy proste centrum „przerzucania” faktur i zamówień. Jesteśmy po prostu za drodzy. Dlatego też – w skali całego kraju – na co wskazuje Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL – *Association of Business Service Leaders in Poland*), pod względem *stricte* ilościowym *boom* na otwieranie ogromnych centrów BPO/SSC mamy już za sobą. Nie oznacza to jednak, że sektor ten jest w naszym kraju w kryzysie – centra te są i nadal będą w naszej gospodarce obecne (dziś dają zatrudnienie ok. 300 tys. osób).

Jak zatem rysuje się przyszłość sektora BPO/SSC w Polsce?

Z perspektywy zagranicznych inwestorów Polska jest dziś ciekawym miejscem do ulokowania bardziej skomplikowanych, zaawansowanych procesów. Na naszym rynku pojawia się coraz więcej centrów badawczo-rozwojowych międzynarodowych korporacji, jak również wysokospecjalistycznych SSC – np. finansowych czy IT. Nie są to już zazwyczaj centra zatrudniające kilkaset osób, których główną kompetencją jest znajomość języka obcego, lecz raczej podmioty poszukujące kilkudziesięciu inżynierów, księgowych czy programistów, posiadających bardzo dużą wiedzę i doświadczenie. A takich na polskim rynku pracy nie brakuje. Jest to bardzo duża zmiana jakościowa w porównaniu do poprzednich lat.

“ Z perspektywy zagranicznych inwestorów Polska jest dziś ciekawym miejscem do ulokowania bardziej skomplikowanych, zaawansowanych procesów. Na naszym rynku pojawia się coraz więcej centrów badawczo-rozwojowych międzynarodowych korporacji, jak również wysokospecjalistycznych SSC – np. finansowych czy IT.

Pamiętam, jak jeszcze stosunkowo niedawno, kilkanaście lat temu, gdy sektor BPO/SSC na Pomorzu dopiero raczkował, pracując w firmie HR-owej, pokazywaliśmy potencjalnym inwestorom statystyki dotyczące dostępności kadr, ich wykształcenia, doświadczenia i oczekiwań finansowych. Gdy chwaliliśmy się zarządom firm z Wielkiej Brytanii czy ze Stanów Zjednoczonych, że mamy tu dobre uczelnie wyższe, które wypuszczają na rynek pracy świetnie przygotowanych absolwentów, bardzo się dziwili i twierdzili, że nie potrzebują absolwentów, lecz ludzi do „obrabiania” faktur. Tłumaczyliśmy im wówczas, że nie ma u nas osób, które mówią biegle po angielsku, niemiecku czy francusku i nie ukończyły studiów. Dla nich szokiem było to, że w ich centrum miałyby pracować osoby z tytułem magistra. Próbowali nas przekonać, że przecież tacy pracownicy znudzą się po roku czy dwóch. My natomiast ich uspokajaliśmy, zapewniając, że się nie znudzą, gdyż na lokalnym rynku pracy takie zajęcie dawało im możliwość wejścia do międzynarodowej firmy i zdobycie pierwszych doświadczeń, a praca w SSC nie będzie postrzegana jako zbyt mało ambitna dla np. absolwenta bankowości.

Dziś sytuacja jest diametralnie inna, zarówno pomorski, jak i ogólnopolski rynek dojrzał, co oznacza, że gdy ktoś kończy dobre studia, nie jest skazany na pracę w najprostszycy usługach. Pojawia się coraz więcej miejsc pracy, w których może zajmować się zaawansowanymi procesami, robić ciekawe i ambitne rzeczy. Trudno już obecnie – nie tylko na Pomorzu, ale i w całej Polsce – znaleźć osoby, które znają język obcy i będą chciały pracować w *call center*.

Co może kryć się pod hasłem bardziej skomplikowanych, zaawansowanych procesów usługowych?

Są one najczęściej związane z IT oraz finansowością. I tak chociażby Google ma w Polsce zespoły programistów, którzy programują w wieloplatformowym języku Python. Jeśli chodzi o finanse, w 2019 r. jedna z największych na świecie firm ubezpieczeniowych Metlife zdecydowała się na otwarcie w Warszawie Globalnego Centrum Finansowego, gdzie poszukiwane są osoby z doświadczeniem w aktuariacie, czyli, mówiąc w skrócie, w badaniu ryzyka ubezpieczeniowego. To tylko pierwsze z brzegu przykłady procesów, które pozwalają absolwentom polskich uczelni oraz osobom posiadającym bogate doświadczenie zawodowe rozwijać się w międzynarodowym środowisku. Przy okazji może to im otworzyć drogę do kariery w oddziałach korporacji w innych krajach, czy w centralach tych firm.

Czy nie jest jednak tak, że te prostsze usługi migrują niekoniecznie za granicę, a do innych dużych, lecz nieco peryferyjnych polskich miast, np. do Olsztyna czy Białegostoku?

Jeśli inwestor potrzebuje osoby ze znajomością jedynie języka polskiego i angielskiego, to tego typu miasta faktycznie mogą być rozsądną lokalizacją. Sam nieraz przekonywałem klientów, że warto przyrzeć się również takim ośrodkom, pomimo że może być potencjalnie problem ze znalezieniem pracowników znających wiele języków. Sęk w tym, że większość korporacji rozważających ulokowanie się w Polsce myśli przyszłościowo i jeśli już pojawią się w danym miejscu i podpiszą kilkuletnią umowę najmu biura, to chcą mieć w danej lokalizacji perspektywy rozwojowe. Stąd też często spotykałem się z sytuacjami, w których inwestorzy – choć wiedzieli, że będzie to dla nich rozwiązanie droższe, trudniejsze – zdecydowali się na ulokowanie się w Gdańsku, Poznaniu czy Krakowie. Mieli świadomość, że te lokalizacje mają większy potencjał, by w przyszłości osadzać tam bardziej zaawansowane procesy.

“ Często spotykałem się z sytuacjami, w których inwestorzy – choć wiedzieli, że będzie to dla nich rozwiązanie droższe, trudniejsze – zdecydowali się na ulokowanie się w Gdańsku, Poznaniu czy Krakowie. Mieli świadomość, że te lokalizacje mają większy potencjał, by w przyszłości osadzać tam bardziej zaawansowane procesy.

Trochę inaczej może być w wypadku firm chcących docelowo otworzyć proste *call center*, obsługujące wyłącznie klientów anglojęzycznych – wówczas Olsztyn czy Białystok to bardzo interesujące lokalizacje. Z kolei koszty życia, a co się z tym wiąże – również wysokość pensji rosną nie tylko w największych miastach, lecz w całym kraju, co generalnie zniechęca inwestorów do lokowania tego typu inwestycji w Polsce.

Zgadza się Pan zatem, że wiele projektów inwestycyjnych realizowanych przez wielkie korporacje przechodzi naturalną ścieżkę wzrostu – gdy nie znają one jeszcze dobrze danego miejsca, wolą zacząć od ulokowania działalności relatywnie bezpiecznej, prostej. Jeśli się sprawdzi, idą dalej i dorzucają bardziej skomplikowane usługi?

Owszem – tak jak wspominałem, nieraz byłem świadkiem sytuacji, w których korporacje wybierały największe polskie miasta – na pierwszy rzut oka rozwiązanie trudniejsze i droższe – gdyż oferowały one największe możliwości rozwojowe. Dlatego też nie tylko w Trójmieście, ale również w wielu innych polskich miastach można znaleźć liczne przykłady „awansu” danego SSC w globalnym łańcuchu wartości.

Co natomiast dzieje się z prostszymi procesami, które były wykonywane w poszczególnych SSC jeszcze przed ich „awansem” – rezygnuje się z nich czy raczej dobudowuje się do nich nowe, bardziej zaawansowane „cegiełki”?

Coraz częściej zdarza się, że SSC decydują się oddać relatywnie proste procesy do wyspecjalizowanego zewnętrznego BPO, pozostawiając u siebie jedynie te najbardziej zaawansowane, o największej wartości dodanej, dotyczące core’owej działalności firmy. Z perspektywy SSC jest to działanie uzasadnione – zamiast zatrudniać np. 100 księgowych, co wiąże się z licznymi kwestiami formalnymi, organizacją szkoleń, poszukiwaniem pracowników itp., opłaca się co miesiąc jedną fakturę wystawianą przez BPO za realizację konkretnej usługi.

Proste procesy wykonywane dotąd przez SSC są dziś oddawane głównie BPO ulokowanym za granicą?

Strategie są różne – niektóre korporacje bez skrupułów, mając na uwadze jedynie zminimalizowanie kosztów, oddają te procesy w ręce firm świadczących BPO, a znajdujących się np. w Bułgarii czy Indiach. Są jednak także liczne przykłady dużych organizacji, które kierują się większą odpowiedzialnością względem swoich pracowników – dbają one o to, by osoby te mogły nadal pełnić dotychczasowe obowiązki w tym samym mieście, tyle że w innej firmie, już pod szyldem BPO.

Czy można powiedzieć, że istotnym czynnikiem, mającym wpływ na to, że międzynarodowe korporacje lokują w Trójmieście wysoko zaawansowane procesy, jest obecność wielu innych renomowanych korporacji, które osiedliły się tu w ostatnich latach?

Oczywiście – firmy myślące o ulokowaniu części swojego biznesu w zagranicznej lokalizacji badają tamtejsze otoczenie konkurencyjne. Patrzą na to, kto tam już jest. Bardzo ważną rolę odgrywają też stowarzyszenia takie jak ABSL, które zrzeszają korporacje posiadające swoje SSC w Polsce,

jak również firmy typu BPO. Ich celem jest między innymi zachęcanie kolejnych globalnych graczy do tego, by osiedlili się w naszym kraju.

W sytuacji gdy dana firma dopiero zastanawia się, czy zainwestować w Polsce, najpierw odwiedza dane miejsce. Na spotkania, w których uczestniczą potencjalny inwestor i lokalni władarze, często zaprasza się też reprezentantów korporacji, które już się tu ulokowały, po to by pokazać inwestorowi, że nie będzie tu sam. Owszem – z jednej strony będzie konkurował z tymi firmami o pracownika. Z drugiej jednak ich obecność pokazuje, że w danym miejscu da się prowadzić biznes, że są tu zasoby pracy, że dobrze się tu żyje itd.

Gdy rynek BPO/SSC był jeszcze w Gdańsku stosunkowo mało rozwinięty, pamiętam, że najbardziej renomowanym i popularnym miejscem w Polsce do prowadzenia tego typu działalności był Kraków. Często doradzaliśmy firmom chcącym osiedlić się w naszym kraju, by wybierały inne lokalizacje, np. Gdańsk czy Poznań. One jednak upierały się właśnie przy Krakowie. Pytaliśmy ich menedżerów: „Dlaczego chcecie się ulokować akurat tam, przecież tam jest już kilkadziesiąt tysięcy miejsc pracy w tej branży, będziecie się musieli bić o każdego pracownika, presja płacowa będzie ogromna”. „Tak – mówili – ale szefostwo ze Stanów Zjednoczonych woli Kraków, mimo że to bardzo wymagająca lokalizacja, gdyż jest tam już wiele innych korporacji”. Z ich perspektywy była to opcja droższa i trudniejsza, ale bezpieczniejsza.

Czy trójmiejski sektor BPO/SSC wyróżnia się czymś na tle innych dużych polskich miast?

Zdecydowanie tak: Pomorze jest bardzo atrakcyjną lokalizacją z punktu widzenia firm skandynawskich – tak było od początku rozwoju sektora BPO/SSC i tak jest nadal. Wynika to nie tylko z bliskości geograficznej, ale też z ciekawego, unikatowego w skali Polski zestawu kompetencji kandydatów do pracy – ze względu na prowadzone w ramach Wydziału Filologicznego Uniwersytetu Gdańskiego studia skandynawistyczne w Trójmieście jest znacznie więcej osób znających języki skandynawskie niż w innych częściach Polski. Korzystamy z tego – udało nam się wypracować wśród korporacji ze Skandynawii bardzo silną markę, której dowodem są liczne inwestycje płynące na Pomorze z tego kierunku.

“ Pomorze jest bardzo atrakcyjną lokalizacją z punktu widzenia firm skandynawskich – tak było od początku rozwoju sektora BPO/SSC i tak jest nadal. Wynika to nie tylko z bliskości geograficznej, ale też z ciekawego, unikatowego w skali Polski zestawu kompetencji – głównie językowych – kandydatów do pracy.

O rozmówcy



MAREK WRÓBEL

ekspert ds. rynku BPO/SSC, Partner Zarządzający Optiveum

Marek Wróbel pełni funkcję Partnera Zarządzającego w firmie Optiveum. Od ponad 15 lat jest związany z rynkiem pracy, ze szczególnym uwzględnieniem sektora BPO/SSC. Doświadczenie w pracy zdobywał u liderów usług HR, takich jak Randstad czy HAYS w Polsce oraz regionie Europy Środkowej, doradzając wielu inwestorom w zakresie dostępności kadr. Główne zainteresowania zawodowe to elastyczne formy zatrudnienia oraz prawne aspekty outsourcingu. Prywatnie zapalony podróżnik i językoznawca.

Partnerzy „PPG”



SAMORZĄD
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO



GDAŃSK

