

NUMER
04
(2013)

IŚĆ W JEDNYM KIERUNKU,
CZY W WIELU?

REDUKCJA, KTÓRA NIE BOLI

OUTSOURCING
W BRANŻY E-COMMERCE

PRZEGLĄD OUTSOURCINGOWY

NAJNOWSZE ARTYKUŁY, POGLĄDY I OPINIE DOTYCZĄCE OUTSOURCINGU
ISBN 978-83-931740-3-4 **NUMER 4 (2013)**

ADAM MIELCZAREK

CENA CZY JAKOŚĆ – OTO JEST PYTANIE

Czy małe firmy psują rynek?

44



23 NAJTRUDNIEJ ZACZAĆ
Pierwsze kroki w outsourcingu
procesów biznesowych.

12 OUTSOURCING SIŁĄ NAPEĐOWĄ
POLSKIEJ GOSPODARKI
Tego, co w Polsce dzieje się
z outsourcingiem, mogą
pozazdrościć inne branże.

35 FIRMA DOBRA RADA
Outsourcerzy źródłem wiedzy
dla swoich klientów.

**„ZADANIEM BIZNESU
JEST PRZEKSZTAŁCENIE
ZMIAN W INNOWACJE,
A WIĘC W NOWY
BIZNES”.**

PETER DRUCKER

SZANOWNI PAŃSTWO,

Z przyjemnością oddajemy w Państwa ręce kolejne wydanie „Przeglądu Outsourcingowego” – publikacji opracowanej we współpracy z Instytutem Outsourcingu. Mamy nadzieję, że spotka się ona z Państwa zainteresowaniem i życzliwym przyjęciem.

W tym numerze poświęciliśmy sporo miejsca tematyce Centrów Usług Wspólnych (CUW – Shared Service Centres). To obecnie jedno z najciekawszych zagadnień, które wiąże się z obszarem outsourcingu. Globalne spowolnienie gospodarcze skłania firmy do optymalizacji kosztów operacyjnych między innymi przez budowę tego typu centrów zajmujących się na przykład obsługą księgową czy usługami IT.

Polska z powodzeniem wykorzystuje tę szansę i wyrasta na docelową lokalizację Centrum Usług Wspólnych w Europie. W wyniku utworzenia CUW powstaje niejako nowe przedsiębiorstwo, którym należy efektywnie zarządzać i dla którego niezbędne staje się korzystanie z usług doradczych, takich jak doradztwo księgowe, podatkowe czy biznesowe. Skuteczna współpraca między CUW a dostawcami outsourcingu to temat jednego z artykułów w tym wydaniu. W innym przedstawiliśmy niezaprzeczalne atuty stosowania controllingu w CUW.

Prezentujemy także szeroki wachlarz możliwości, z których firmy mogą korzystać, chcąc zmniejszyć koszty zatrudnienia. Nie chodzi tu o redukcję etatów, która jest ostatecznością – ale o inne skuteczne sposoby, które można dopasować do indywidualnych potrzeb firmy. W innym artykule przedstawiamy praktyczne rozwiązania dotyczące zatrudniania księgowych w modelu outsourcingowym. To metoda, która zmniejsza koszty i jednocześnie gwarantuje fachowe wykonanie zadań przez doświadczonych specjalistów.

Mamy nadzieję, że artykuły zamieszczone w tym wydaniu „Przeglądu Outsourcingowego” wskażą Państwu korzyści ze stosowania kolejnych rozwiązań związanych z obszarem outsourcingu. Cieszy to, że coraz więcej polskich przedsiębiorców dostrzega atuty korzystania z tego typu usług i od rozmów o outsourcingu przechodzi do stosowania go w praktyce. Mamy nadzieję, że ten trend się utrzyma i w kolejnych latach firmy outsourcingowe będą miały w Polsce coraz więcej pracy.

Życzę Państwu miłej lektury.



Michel Kiviattkowski
Partner Zarządzający Mazars w Polsce
Prezes Zarządu Mazars Polska Sp. z o.o.



Michel Kiviattkowski,
Partner Zarządzający
Mazars w Polsce,
Prezes Zarządu
Mazars Polska

SPIS TREŚCI



44

TEMAT NUMERU
ADAM MIELCZAREK**CENA CZY
JAKOŚĆ – OTO
JEST PYTANIE**Czy małe firmy
psują rynek?

Bożena Wójcik Księgowy last minute? Tylko od specjalistów	04
Potrzebny księgowy? Można zatrudnić kolejnego na zastępstwo, ale to rodzi koszty i ryzyko.	
Kinga Baran Istota usług doradztwa podatkowego w świetle rewolucyjnych zmian w przepisach podatkowych	06
Wielość i różnorodność form opodatkowania, a także ciągłe zmiany w przepisach sprawiają, iż polscy podatnicy mogą czuć się zagubieni.	
Dr Jacek Goliszewski Controlling w Centrach Usług Wspólnych	08
Dobrze zaprojektowany i wdrożony controlling daje niezaprzeczalne korzyści, o czym przekonują się także Centra Usług Wspólnych.	
Zespół Mazars Mazars – nr 1 na rynku outsourcingu księgowego w Polsce	10
Firma Mazars zajęła pierwsze miejsce w rankingu „Book of Lists 2013” w kategorii: Business Process Outsourcing Companies (Accounting).	
Adam Mielczarek Outsourcing siłą napędową polskiej gospodarki	12
W każdej gospodarce jest tyle kół zamachowych, ilu lobbystów – mówi ekonomiczne porzekadło. I trudno się z nim nie zgodzić.	
Aneta Jurkiewicz Redukcja, która nie boli – tak się oszczędza w nowoczesnej firmie	18
Redukcje etatów to ostateczność. Są inne skuteczne sposoby, dzięki którym firmy mogą oszczędzić w trudnych czasach. Wielu przedsiębiorców wciąż ich nie zna.	
Adam Mielczarek Najtrudniej zacząć	23
Pierwsze kroki w outsourcingu procesów biznesowych.	

Anna Zawadzka Outsourcing coraz popularniejszy	28
Połowa firm w naszym kraju systematycznie korzysta z usług firm zewnętrznych, a kolejne 7% planuje to zrobić w przyszłości.	
Maria Krysztofczyk Stabilny wzrost rynku outsourcingu dla klientów w Polsce – nawet do 15%	32
Rozwojowi sprzyja kryzys, skłaniający firmy do poszukiwania efektywnych rozwiązań biznesowych.	
Marcin Kozłowski Firma dobra rada	35
Wiedza to potęga. Gorzej, że we współczesnych czasach jest ona tak rozległa, iż nie da się jej opanować w całości.	
Tomasz Karwatka E-commerce od A do Z	38
Prowadzenie sklepu w Internecie nie kończy się w momencie, gdy konsument włoży produkt do wirtualnego koszyka.	
Case study Outsourcing w branży e-commerce	42
Wbrew pozorom sukces sklepu internetowego nie zależy wyłącznie od unikalnego asortymentu w atrakcyjnej cenie.	
Adam Mielczarek Cena czy jakość – oto jest pytanie	44
Taniocha wychodzi najdrożej – slogan czy rzeczywistość? Odpowiedź łatwa nie jest i zależy od tego, kto jej udziela.	
Tomasz Słowiński Iść w jednym kierunku czy w wielu?	50
Specjalizacja jest podstawowym elementem, na którym opiera się cała koncepcja outsourcingu i czynnikiem wpływającym na jej dotychczasowy globalny sukces.	
Anna Możaryn Po zmianach łatwiej o kooperację	52
Skuteczna współpraca między Centrami Usług Wspólnych a dostawcami outsourcingu – czy to może się udać?	
Ewa Depta Czy można efektywnie sprzedawać przez telefon w segmencie B2B?	54
Nierzadko w firmach kierujących swoją ofertę do klientów biznesowych pracownicy działu handlowego codziennie obdzwanianą dziesiątki kontaktów z bazy, umawiają spotkania i zamykają transakcje.	

PRZEGLĄD OUTSOURCINGOWY, Nr 4 (2013)

Redakcja: Ewa Depta, Aneta Jurkiewicz, Tomasz Karwatka, Marcin Kozłowski, Maria Krysztofczyk, Adam Mielczarek, Anna Możaryn, Konrad Rochalski, Tomasz Słowiński, Grzegorz Wroniszewski, Anna Zawadzka, Michał Zoll. **Koordynacja i opieka merytoryczna:** Anna Zawadzka. **Adres korespondencyjny:** Fundacja Instytut Outsourcingu, Rondo ONZ 1, 00-124 Warszawa, e-mail: biuro@instytut-outsourcingu.pl, www.instytut-outsourcingu.pl. **Opracowanie graficzne i skład:** Studio Rokicki&Ściborowski, ul. Rymkiewicza 19, 01-644 Warszawa, www.rokicki&sciborowski.pl. W numerze wykorzystano zdjęcia i ilustracje z serwisu Shutterstock.com
Druk: Pestca Design, ul. Andrutowa 11, 02-969 Warszawa, www.pestca.pl.

BOŻENA WÓJCIK
BIEGŁY REWIDENT, DYREKTOR W DZIALE USŁUG KSIĘGOWYCH MAZARS

KSIĘGOWY LAST MINUTE? TYLKO OD SPECJALISTÓW

Potrzebny księgowy? Można zatrudnić kolejnego na zastępstwo, ale to generuje koszty i ryzyko. Rozwiązaniem jest outsourcing księgowy – w ten sposób firma zmniejsza wydatki i dostaje gwarancję fachowego wykonania zadań.

Zdjęcie: Mazars Polska



Bożena Wójcik
Dyrektor w Dziale Usług
Księgowych Mazars

Zagadnienia księgowe i podatkowe są tak skomplikowane, że wielu przedsiębiorców rozważa skorzystanie z usług outsourcingu księgowego. Chodzi o zlecenie zadań lub określonych kompetencji profesjonalistom z zewnątrz. Za tego typu outsourcing uznajemy oddanie poza firmę ksiąg rachunkowych w całości lub ich części – na przykład prowadzenia ewidencji środków trwałych. Często zdarzają się sytuacje, kiedy to firmy posiadają struktury wewnętrzne zajmujące się tą tematyką, ale dłuższe nieobecności pracowników destabilizują ich działalność. Wtedy zazwyczaj bierze się pod uwagę zastępstwa. W tym celu firma chce znaleźć wykwalifikowanych specjalistów, począwszy od asystenta księgowego do głównego księgowego.

Kiedy spojrzymy na sygnały płynące z rynku, widać, że przedsiębiorcy coraz częściej poszukują osób na zastępstwo głównego księgowego. To zastępstwo co do zasady powinien pełnić formalny zastępca, który jednak niekoniecznie musi znajdować się w strukturze organizacyjnej firmy. Spotykamy w tej sytuacji częstym ograniczeniem jest limitowany czas trwania takiego zastępstwa, które wynika na przykład z nieobecności w czasie trwania urlopu macierzyńskiego, dłuższej urlopowej absencji czy oddelegowania osoby głównego księgowego do innych, niejednokrotnie ważniejszych czy pilniejszych zadań w spółce.

Zazwyczaj pierwszym krokiem firm jest rekrutacja, która jednak nie zawsze kończy się powodzeniem. To stanowisko wymaga wysokich kompetencji, a okres zastępstwa z pewnością nie należy do atutów w procesie rekrutacji. Wy-

chodząc naprzeciw potrzebom klientów, Mazars od ponad siedmiu lat z powodzeniem oferuje usługi zastępstwa głównego księgowego. Projekty, które były i są realizowane dla podmiotów o różnej wielkości oraz różnym profilu działalności, potwierdzają duże zainteresowanie rynku tego typu usługami.

Szybkie wdrożenie, pomoc i rękojmia

Doświadczenia Mazars potwierdzają, że osoby wyznaczone do zastępstwa, ze względu na bogate, wieloletnie doświadczenie i specyficzną wiedzę, w bardzo krótkim czasie poznają elementy niezbędne do zapewnienia ciągłości powierzonej funkcji. Chodzi tu między innymi o organizację jednostki, system informatyczny finansowo-księgowy czy procedury obowiązujące w spółce. Przeciętny okres wdrażania takiej osoby wynosi 3-10 dni. Co istotne, w ten sposób kierownik firmy, powierzając zastępstwo głównego księgowego, zapewnia nie tylko ciągłość działań w spółce, ale też element kontrolny.

Osoby zajmujące się tego typu zleceniami mają szeroką wiedzę z prawa bilansowego i podatkowego, jak też znajomość operowania różnymi systemami finansowo-księgowymi. Elementem, który je wyróżnia, jest doświadczenie zdobyte w jednostkach o różnym profilu działalności – począwszy od branży usługowej, przez produkcyjną, po działalność leasingową. To doświadczenie daje rękojmię właściwego wykonania zadań, a w szczególności ochrony interesów przedsiębiorcy. Pozwala także na

tzw. chłodne spojrzenie na złożone zagadnienia finansowo-księgowo-podatkowe, które występują w spółce. Osoby te służą pomocą w rozwiązywaniu konkretnych problemów, jak i w usuwaniu występujących nieprawidłowości czy nadużyć. Warto podkreślić, że wykwalifikowany personel firm outsourcingowych stale śledzi zmieniające się przepisy prawa, zwłaszcza prawa podatkowego, co ogranicza do minimum ryzyko pojawienia się błędów w jednostce. Nieprawidłowości występujące w firmach często wynikają z pewnych przyzwyczajeń do określonych zachowań, jakie mają osoby z działu księgowości – zarówno na gruncie prawa bilansowego, jak i podatkowego, a szybkie terminy zamknięć ksiąg rachunkowych często nie pozwalają na wnikliwą analizę zmieniających się przepisów, którym podlegają jednostki.

Nieocenione doświadczenie

Z punktu widzenia sprawnej realizacji zadań bardzo ważny jest etap wdrożenia i współpracy pod nadzorem osoby, która ma być zastępowana. To komfortowa sytuacja, kiedy przygotowując się do wykonywania obowiązków tej osoby, można w ten sposób wspólnie prześledzić przynajmniej jeden cykl powierzonych zadań. Daje to kierownikowi jednostki pewność, że zastępca zdobył niezbędną wiedzę potrzebną do późniejszej realizacji zadań. Mówimy o stanie, który byłby pożądanym, jednak często przystąpienie do wykonywania zadań odbywa się bez nadzoru osoby przekazującej. W takiej sytuacji nieocenione jest doświadczenie, elastyczność i wszechstronna wiedza osoby podejmującej się zlecenia. Niezależnie od tego, czy w powierzeniu zadań bierze lub nie bierze udziału osoba przekazująca, trzeba mieć świadomość, że zatrudnienie osób o odpowiednich kompetencjach na krótki czas nie jest łatwe. Taka decyzja bywa przyczyną niezręcznych sytuacji, wynikających z obawy o konkurencyjność ze strony nowego pracownika. Tu warto podkreślić, że powierzenie tych zadań firmie zewnętrznej ma inny charakter, bo umowa z podwykonawcą jest zawierana na czas określony, aby zrealizować określone cele – po zakończeniu obowiązywania umowy daje to gwarancję powrotu do pracy osoby, która była zastępowana.

Trzeba wspomnieć, że ważnym atutem tego typu usługi outsourcingowej jest też redukcja kosztów zatrudnienia osoby wyłącznie na czas nieobecności głównego księgowego. W ten sposób spółka unika wydatków związanych z procesem rekrutacji, wdrożenia w obowiązki i wyszkolenia. Poza tym trzeba wziąć pod

uwagę, że zatrudnienie pracownika na umowę o pracę na zastępstwo może wiązać się z ryzykiem i niepewnością co do kompetencji takiej osoby. Jeśli współpraca ma trwać przez krótki okres, niemożliwe będzie zweryfikowanie w pełni kwalifikacji takiego pracownika, a trzeba pamiętać, że skutki zatrudnienia będą bardziej odczuwalne po stronie spółki. Jeśli główny księgowy jest dostępny na rynku ad hoc, warto zadać pytanie: „Dlaczego tak jest, czy to może świadczyć o jego kompetencjach?”. Tymczasem sytuacja na rynku usług księgowych wskazuje, że wysoko wykwalifikowany personel nie jest skłonny do podpisywania umów na zastępstwo, bo z zasady tego typu umowy nie dają perspektyw.

Minimalizuj ryzyko

Co warto podkreślić – przy zatrudnieniu głównego księgowego na etacie odpowiedzialność za księgowość firmy spoczywa na kierowniku jednostki, co w efekcie zatrudnienia na tym stanowisku nieodpowiedniej osoby może być dla spółki bardzo niekorzystne. Aby zmniejszyć tę odpowiedzialność, dobrym rozwiązaniem jest powierzenie nadzoru księgowości w osobie funkcji głównego księgowego firmie zewnętrznej specjalizującej się w tego typu zleceniach. Wtedy ta firma przejmuje ryzyko niewystarczającej jakości realizowanej usługi przez ponoszenie konsekwencji finansowych za wykryte niezgodności z przepisami prawa czy nieterminowość. Reasumując, odpowiedzialność za błędy powstałe z winy pracownika delegowanego do pracy w siedzibie firmy ponosi biuro księgowe. Jest to odpowiedzialność o charakterze cywilnym, wynikająca z nienależyście wykonanej usługi.

Firma, która przekazała sprawy finansowe w ręce firmy outsourcingowej, może skupić się tylko na głównym profilu swojej działalności. Oczywiście, powierzenie nadzoru nad prowadzeniem ksiąg obcemu podmiotowi niesie za sobą pewne ryzyko, ponieważ można trafić na firmy, których pracownicy nie posiadają odpowiednich kompetencji, a jakość usług pozostawia wiele do życzenia. Niemniej jednak obiektywnym potwierdzeniem kwalifikacji, a także jakości świadczonych usług są uprawnienia zdobyte przez osoby wyznaczone do takich zleceń, np. tytuł biegłego rewidenta czy uprawnienie do usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych. Jeśli stoją Państwo przed wyborem odpowiedniej firmy outsourcingowej – powinniście oprzeć go na dobrej opinii rynku, popartej dostarczonymi referencjami, które da się zweryfikować. ■

KINGA BARAN
MENADŻER, DORADCA PODATKOWY W MAZARS

Zdjęcie: Mazars Polska

Kinga Baran,
Menadżer, doradca
podatkowy w Mazars

ISTOTA USŁUG DORADZTWA PODATKOWEGO W ŚWIELE REWOLUCYJNYCH ZMIAN W PRZEPISACH PODATKOWYCH

Wielość i różnorodność form opodatkowania, a także ciągłe zmiany w przepisach sprawiają, że polscy podatnicy mogą czuć się zagubieni. W takich warunkach pomoc profesjonalnego doradcy podatkowego może się okazać niezwykle ważna.

Z roku na rok coraz więcej przedsiębiorców zaczyna dostrzegać zalety korzystania z usług profesjonalnych doradców podatkowych, którzy dysponując nie tylko specjalistyczną wiedzą w zakresie przepisów podatkowych, ale też znajomością ekonomii i trendów gospodarczych, są w stanie zarówno uchronić firmę od ewentualnych sporów z organami podatkowymi, jak również zaproponować rozwiązania przynoszące konkretne korzyści finansowe. Pomoc wyspecjalizowanych doradców podatkowych może się okazać niezwykle cenna zwłaszcza w kontekście planowanego wejścia w życie w styczniu 2014 r. nowelizacji przepisów podatku od towarów i usług (dalej: VAT), która z pewnością przyprawi jednego przedsiębiorcę o zawrót głowy.

W ramach rewolucyjnych zmian w podatku od towarów i usług modyfikacji ulegnie między innymi zakres obowiązku podatkowego,

fakturowanie i prawo do odliczenia podatku naliczonego, ale także wiele innych równie istotnych kwestii, które mogą spowodować duże zamieszanie zwłaszcza na przełomie roku.

Wraz z wejściem w życie zmian w podatku VAT przedsiębiorcy będą zmuszeni nie tylko do dostosowania swoich systemów finansowo-księgowych do nowych zasad rozliczania VAT, co w przypadku dużych i średnich przedsiębiorstw wiąże się ze sporymi nakładami finansowymi, ale przede wszystkim do zmian umów ze swoimi kontrahentami. Z wieloletniej praktyki wiemy, że dostosowanie się do zmian jest częstokroć odkładane na ostatnią chwilę, co w efekcie prowadzi do powstania chaosu w przedsiębiorstwie, a także ponoszenia dodatkowych kosztów w postaci wyższych cen za niezbędne usługi aktualizacji oprogramowania oraz prawnego analizowania umów i ich aneksowania.



W tym przypadku – pomimo że wielokrotnie charakter usług świadczonych przez księgowego jest kojarzony z zakresem prac wykonywanych przez doradcę podatkowego – jego wkład w należyte przygotowanie przedsiębiorstwa do nadchodzących zmian w podatku VAT może okazać się niewystarczający.

Od 1 stycznia 2014 r. obowiązek podatkowy w VAT będzie powstawał co do zasady w momencie wyświadczenia czynności (tj. dostawy towarów lub wykonania usług). W tym kontekście należy podkreślić, że wielokrotnie o realizacji dostawy towarów czy wykonaniu usługi decydują zapisy postanowień ramowych. Oznacza to, że obecnie pomoc doradcy podatkowego będzie niezbędna do zaadaptowania umów do nowych zasad rozliczania VAT. W niektórych przypadkach to umowa będzie musiała precyzować moment wykonania czynności. Ponadto zmieniają się terminy wystawienia faktur, co również powinno znaleźć odzwierciedlenie w umowach.

Z pewnością rewolucyjne modyfikacje w przepisach podatkowych pociągają za sobą konieczność profesjonalnego przygotowania się firm do nadchodzących zmian, które nie może polegać jedynie na skorzystaniu z usług doświadczonego księgowego, ponieważ zakres świadczonych przez niego usług nie jest dostatecznie dobrym zabezpieczeniem przed ewentualnymi sporami z fiskusem.

Aby dobrze przygotować się do zmian,

ABY DOBRZE PRZYGOTOWAĆ SIĘ DO ZMIAN, ZWŁASZCZA W ZAKRESIE VAT, WARTO JUŻ ZATEM WCZEŚNIEJ PODJĄĆ DZIAŁANIA PREWENCYJNE.

zwłaszcza w zakresie VAT, warto zatem już wcześniej podjąć działania prewencyjne. W tym przypadku nad wyraz ważne jest przeprowadzenie niezbędnego w tym zakresie audytu umów i dokumentów, w ramach którego wyspecjalizowany doradca podatkowy przeprowadzi profesjonalną weryfikację prawidłowości dotychczasowych rozliczeń przedsiębiorstw w zakresie VAT pod kątem wejścia znowelizowanych przepisów i wskaże działania, jakie przedsiębiorstwo powinno podjąć celem dostosowania obecnego modelu rozliczeń do zakładanych zmian.

Istotne jest zatem znalezienie przez doradców podatkowych obszarów rozliczeń wymagających modyfikacji w związku z wejściem w życie nowelizacji ustawy o VAT oraz przedstawienie ewentualnych konsekwencji podatkowych wynikających z tej nowelizacji, a także działań, jakie firma może ewentualnie podjąć w celu lepszego dostosowania się do nowych regulacji w zakresie podatku VAT. ■

DR JACEK GOLISZEWSKI
DYREKTOR W DZIALE DORADZTWA MAZARS

CONTROLLING W CENTRACH USŁUG WSPÓLNYCH



Dr Jacek Goliszewski,
Dyrektor w Dziale
Doradztwa Mazars

Dziś trudno sobie wyobrazić nowoczesnie zarządzane przedsiębiorstwo bez controllingu. Dobrze zaprojektowany i wdrożony – daje niezaprzeczalne korzyści, o czym przekonują się także Centra Usług Wspólnych.

Dlaczego firmy decydują się na tworzenie Centrów Usług Wspólnych (CUW)? Chcą poprzez standaryzację procesów i systemów IT wykorzystać efekty skali i obniżyć znacząco koszty działalności. Poza tym wydzielenie administracyjnych i różnych funkcji wsparcia pozwala przedsiębiorstwom skoncentrować się na kluczowych kompetencjach i bardziej efektywnie wykorzystywać zasoby osobowe i finansowe. To cele ogólne, obok których, wraz z uruchomieniem konkretnego CUW, powstają też specyficzne, łączące się z jego działalnością. Dotyczą one m.in. zapewnienia przejrzystości i bezpieczeństwa procesów i utrzymania wysokiej jakości oraz terminowości usług. Mają też na celu optymalizację kosztową, służą elastyczności i orientacji na klienta. W wyniku utworzenia CUW powstaje więc niejako nowe przedsiębiorstwo, którym trzeba efektywnie zarządzać i dla którego niezbędna staje się funkcja controllingu.

Nie ma firmy bez controllingu

Controlling to system sterowania firmą w opierający się na celach i informacjach decyzyjnych. Wspiera kierownictwo przez dostarczanie, analizę i ocenę informacji pod kątem założonych celów i opcji decyzyjnych. Początki jego historii sięgają czasów Wielkiego Kryzysu ubiegłego stulecia, kiedy to przedsiębiorstwa amerykańskie poszukiwały nowych i lepszych

metod zarządzania – dlatego wprowadzały stanowiska controllera. Obecnie trudno już wyobrazić sobie nowoczesnie zarządzane przedsiębiorstwo bez tej funkcji. Controlling ma do spełnienia dwie ważne role. Są to:

- **funkcja organizacyjna**, która dotyczy ukształtowania i wprowadzenia do firmy systemów planowania, kontroli, raportowania oraz systemu informacji menedżerskiej,
- **funkcja koordynacyjna**, odnosząca się do bieżącego nadzorowania tych systemów, ich wzajemnych powiązań i rozwoju.

W czym pomoże controlling

Do głównych zadań controllingu w ramach Centrów Usług Wspólnych należą:

- **ukształtowanie zorientowanego na procesy i wartości ilościowe systemu planowania**, który umożliwi planowanie operacyjne i sterowanie w oparciu o „service level”,
- **zaprojektowanie i wdrożenie decyzyjnego rachunku kosztów**. Ma ono obejmować: podział kosztów, określenie nośników kosztów (poszczególnych usług i grup usług, klientów itp.), przyporządkowanie kosztów do nośników, określenie schematu rozliczania kosztów oraz ich kalkulację dla poszczególnych klientów i różnych poziomów usług,



- **opracowanie systemu raportowania**, które powinno zawierać: określenie zapotrzebowania decydentów na informacje decyzyjne, określenie źródeł pozyskiwania danych, zaprojektowanie raportów dla poszczególnych szczebli zarządzania oraz zapewnienie odpowiedniej organizacji dla raportowania (procedury dotyczące przygotowania i przesyłania informacji, zakresy odpowiedzialności, harmonogramy itp.).
- **opracowanie systemu wskaźników efektywności** (w sensie: *performance measurement*), który ma mierzyć poszczególne działania nie tylko w ujęciu wartościowym, ale także ilościowym, czasowym i jakościowym.
- **bieżące sterowanie działalnością CUW**, czyli kontrola plan – wykonanie, analiza odchyleń, opracowanie i wdrożenie działań sterujących dla eliminacji odchyleń negatywnych i utrzymania pozytywnych. Głównymi parametrami sterowania będą wielkości wynikające z poszczególnych SLA's (Service Line Agreements).

Istotnym zadaniem controllingu jest też stałe nadzorowanie i dopasowywanie poszczegól-

CONTROLLING TO SYSTEM STEROWANIA FIRMĄ OPIERAJĄCY SIĘ NA CELACH I INFORMACJACH DECYZYJNYCH. WSPIERA KIEROWNICTWO PRZEZ DOSTARCZANIE, ANALIZĘ I OCENĘ INFORMACJI POD KĄTEM ZAŁOŻONYCH CELÓW I OPCJI DECYZYJNYCH.

nych systemów i instrumentów decyzyjnych pod kątem zmian i rozwoju danego CUW. Chodzi na przykład o rozszerzenie działalności o dodatkowe funkcje, pozyskiwanie klientów zewnętrznych czy przekształcenie w centrum zysku. ■

ZESPÓŁ MAZARS

MAZARS – NR 1 NA RYNKU OUTSOURCINGU KSIĘGOWEGO W POLSCE

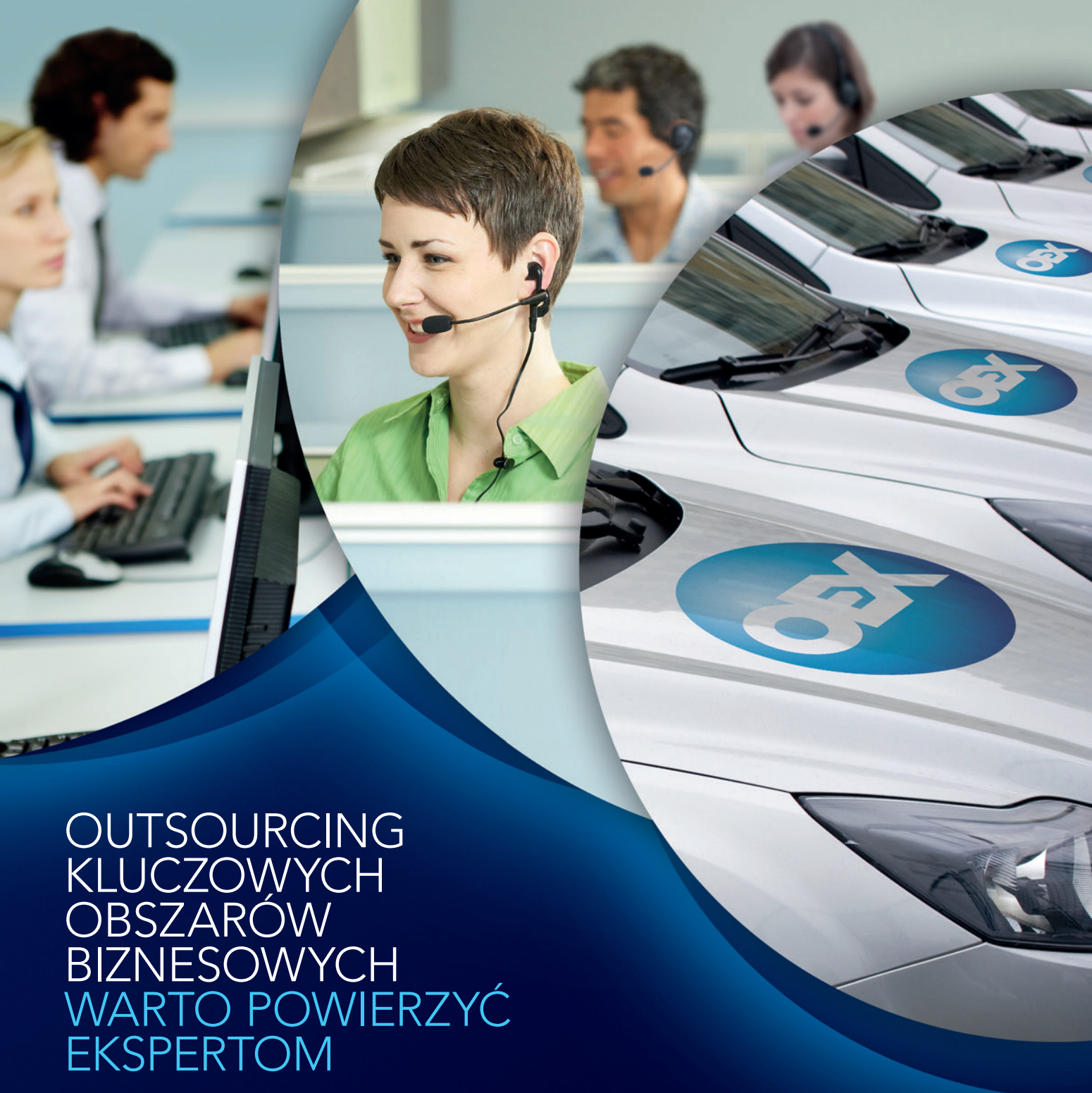
Firma Mazars zajęła pierwsze miejsce w rankingu „Book of Lists 2013” w kategorii: Business Process Outsourcing Companies (Accounting).

Jesteśmy dumni, że rynek docenił wysoką jakość oferowanych przez nas usług oraz kompetencje i doświadczenie naszych specjalistów. Zajęcie najlepszej pozycji na rynku outsourcingu księgowego to rezultat ciągłego dostosowywania naszej oferty do rosnących wymagań naszych klientów.

Od kilku lat oprócz standardowych usług księgowych oferujemy przedsiębiorstwom między innymi usługi outsourcingu pracowniczego polegające na czasowym oddelegowaniu do pracy u klienta pracowników różnych szczebli działu finansowo-księgowego, wsparcie przy wdrożeniach systemów księgowych i dostosowaniu ich do wymogów lokalnych – podkreśla Monika Nowecka, partner i wiceprezes Zarządu Mazars Polska Sp. z o.o.

„Book of Lists” to największa i najdłużej obecna na polskim rynku wydawniczym angielskojęzyczna publikacja biznesowa, która w formie 70 rankingów prezentuje ponad 2,5 tysiąca najlepiej prosperujących firm z poszczególnych sektorów biznesu w Polsce. Ranking *Business Process Outsourcing Companies with main specialization in Accounting* powstał na podstawie przychodów z outsourcingu księgowego w 2012 roku. ■





OUTSOURCING KLUCZOWYCH OBSZARÓW BIZNESOWYCH WARTO POWIERZYĆ EKSPERTOM

Grupa kapitałowa Outsourcing Experts S.A. (OEX) to jeden z największych podmiotów na rynku outsourcingu w Polsce. Nasz zespół, liczący blisko 10 tys. pracowników w 59 oddziałach na terenie kraju, oferuje kompleksowe usługi w zakresie:

- zarządzania dokumentami i back-office;
- wsparcia sprzedaży i marketingu;
- rozwiązań e-commerce;
- obsługi call i contact center.

Outsourcing Experts – siła grupy, elastyczność jednostki.



**OUTSOURCING
EXPERTS**

Outsourcing Experts S.A.

ul. Rzymowskiego 53
02-697 Warszawa
tel. + 48 22 595 40 59
fax + 48 22 595 40 41
kontakt@oex.pl

www.oex.pl



ADAM MIELCZAREK

OUTSOURCING SIŁĄ NAPĘDOWĄ POLSKIEJ GOSPODARKI

W każdej gospodarce jest tyle kół zamachowych, ilu lobbystów – mówi ekonomiczne porzekadło. I trudno się z nim nie zgodzić. Jednak akurat w przypadku tego, co w Polsce dzieje się z outsourcingiem, mogą pozazdrościć inne branże. Oczywiście ku uciesze ich obecnych i jeszcze niepozyskanych klientów.

265

kolejnych miejsc pracy
powstaje na każde
1000 pracowników
centrów usług

Problemy górnictwa, kolei czy branży budowlanej co jakiś czas trafiają na pierwsze strony gazet. To w dużej mierze zastuga charakteru mediów – lubią żywić się tym, co się nie udaje. Pisanie o sukcesach przychodzi znacznie trudniej. Tymczasem w cieniu problemów gospodarczych kraju i ekonomicznej stagnacji kwitnie gałąź, której Polska już jest lokalnym liderem. W oczach świata staje się natomiast nie tylko wykonawcą usług zleconych choćby w Londynie, ale i prawdziwym partnerem. I to bez budżetowych dotacji, narodowych programów wsparcia czy umarzania odsetek przez banki.

Tęcza na zachmurzonym niebie

Rok 2013 z całą mocą pokazuje się i potencjał rozwoju branży outsourcingowej. Dość powiedzieć, że w samych tylko zagranicznych centrach usług (tutejszych oddziałach globalnych potentatów) już dziś pracuje sporo ponad 100 tys. osób. To więcej niż w tak „popularnym” górnictwie. Zaś liczba ta do końca roku ma wzrosnąć o kolejne nawet 20%. I nie są to tylko czcze przechwałki lub rozdmuchane zapowiedzi ludzi z branży, lecz fakty.

W Katowicach właśnie uruchomiane jest Centrum Dostarczania Usług IBM. W pierwszych miesiącach pracę znajdzie w nim 400 osób, docelowo zaś nawet 2 tysiące. Jak informuje Ales Bartunek, dyrektor generalny IBM na Polskę i kraje bałtyckie, to drugi po wrocławskim tego typu ośrodek w naszym kraju (w Krakowie działa jeszcze Centrum Usług Finansowo-Księgowych IBM). – Najnowsze Centrum zajmie się dostarczaniem usług dla klientów na całym świecie, ale szczególnie w Europie – zapowiada przedstawiciel koncernu i dodaje, że na inwestycję w Katowicach zdecydowano się ze względu na wykwalifikowaną kadrę i liczne w tym regionie uczelnie wyższe. Lokalne władze nie ukrywają natomiast, że projekt jest szansą na uwolnienie się regionu od przemysłu ciężkiego i przejście do sfery innowacji i wysokich technologii.

To tylko jeden z przykładów, niemniej jednak musi być ich zdecydowanie więcej, skoro Stawomir Majman, prezes Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych, chwali się, iż nasz kraj jest na trzecim miejscu na świecie w rankingu takich inwestycji. – Wyprzedzają nas tylko Indie i Chiny. Już działa u nas około



370 centrów dostarczania usług, w których zatrudnienie znalazło 130 tys. osób. Agencja zajmuje się też obecnie 156 projektami inwestycyjnymi, z których połowa dotyczy tzw. biznesu intelektualnego, czyli między innymi centrów dostarczania usług, czy projektów naukowo-badawczych – deklaruje szef PAIILZ.

Jego słowa potwierdza Małgorzata Jasińska, Corporate Accounts Director CEE z Hays Specialist Recruitment, która zauważa, że sektor usług dla biznesu staje się jednym z najbardziej perspektywicznych pracodawców. Jej zdaniem tylko w tym roku zagraniczne centra usług planują zatrudnienie 15-20 tys. osób. – Sektor ten jest obecnie najintensywniej poszukującą pracowników branżą na polskim rynku. W żadnej innej gałęzi gospodarki nie ma tak wielu ofert pracy zarówno dla osób rozpoczynających karierę, jak i specjalistów. Nasza firma obsługuje w tej chwili

konsumpcyjnych – handlu, łączności, transportu, kulturze, a pośrednio także w gastronomii czy hotelarstwie.

W ten sposób rozwój sektora staje się czynnikiem rozwoju miast. Większość inwestycji biurowych poza stolicą to budynki powstające na potrzeby outsourcerów. – Branża BPO/SSC jest głównym motorem popytu na powierzchnie biurowe, szczególnie poza Warszawą. W Krakowie najemcy z tej grupy zajmują jej około 45-50% i wygenerowały większość popytu na biura w 2012 roku – mówi Mateusz Polkowski, starszy analityk rynku, Jones Lang LaSalle.

Sektor staje się strategiczny i dla developerów typu Skanska Property Poland. – Obecnie większość naszych projektów realizowanych poza stolicą to nowoczesne, uniwersalne i ekologiczne inwestycje, które znalazły odbiorców wśród firm z szeroko rozumianego sektora

RODZIME USŁUGI SĄ CORAZ BARDZIEJ ZAAWANSOWANE NIE TYLKO DLA NAJWIĘKSZYCH KRAJOWYCH CZY ZAGRANICZNYCH FIRM, ALE I SEKTORA MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW.



około 30 projektów, prowadząc rekrutację w sumie na ponad 1000 stanowisk w branży – mówi.

Ambitne plany rozwoju mają również inni przedstawiciele sektora w Polsce.

Outsourcingowy efekt domina

Tymczasem ocenia się, że na każdy 1000 pracowników centrów usług powstaje około 265 kolejnych miejsc w ich bezpośrednim otoczeniu. Siłą rzeczy strumień środków trafia do branży usług szkoleniowych, medycznych, sportowych i rekreacji (w ramach pakietów świadczeń pozapłatowych). Ponadto zasilane są agencje ochroniarskie i sprzątające oraz firmy zaopatrujące w artykuły dla biur oraz usługi informatyczne. Rozwój centrów jest źródłem dochodów również w sektorze towarów i usług

usług dla biznesu – dodaje Waldemar Olbryk, prezes Skanska Property Poland.

Od wykonawcy do doradcy

Na taki obrót sprawy klienci sektora usług biznesowych zacierają ręce. Dla nich, tak tych krajowych, jak i zagranicznych, szybki rozrost branży to większy wybór dostawców, szersza oferta, ale i bardziej konkurencyjne ceny. To zaś zazwyczaj oznacza oszczędności. I szczególnie w czasach kryzysu wzmacnia tendencje do renegotjowania umów nawet w trakcie ich trwania, jak i eskalacji żądań. O ile to pierwsze zachowanie jest jeszcze zrozumiałe dla wykonawców (niekiedy to jedyna szansa na przetrwanie kontrahenta), to drugie zwykle jest nie do przyjęcia.

W SAMYCH TYLKO ZAGRANICZNYCH CENTRACH USŁUG (TUTEJSZYCH ODDZIAŁACH GLOBALNYCH POTENTATÓW) JUŻ DZIŚ PRACUJE PONAD 100 TYS. OSÓB. TO WIĘCEJ NIŻ W TAK „POPULARNYM” GÓRNICTWIE.

Cóż, rywalizacja rynkowa, w której każdy podmiot szuka sposobów na zwiększenie przewagi konkurencyjnej. Bo skoro taki model sprawdza się w dużych organizacjach, to czemu nie miałby tego robić i w mniejszych. Tu management także poszukuje nowoczesnych metod optymalizacji, a więc i zwiększenia szans na rozwój. A działając poprzez wyspecjalizowanych usługodawców, zapewnia sobie bieżący dostęp do najnowocześniejszych zdobyczy w danej dziedzinie.

Choć stwierdzenie, że Polska wybija się w jakiejś dziedzinie biznesu, może brzmieć jak żart, to powoli staje się faktem. Jest dobrze, a dalsze polepszenie efektywności pracy outsourcingu sprawi, iż będzie jeszcze lepiej, choć i tak już teraz mamy się czym pochwalić. Wysoka jakość świadczonych usług, szerokie zasoby wykształconych kadr, coraz lepsza znajomość języków obcych, podobna mentalność i krąg kulturowy czy choćby funkcjonowanie w europejskiej strefie czasowej sprawiają, że firmy z zachodu Europy chętniej korzystają z polskich zasobów i umiejętności.

Jednocześnie widząc konkurencyjne stawki za pracę podobnej jakości połączoną z doświadczoną już kadrą, nie boją się tu inwestować czy powierzać coraz bardziej skomplikowane zadania. Rośnie tym samym popyt na specjalistów, bo i nasze centra usług aktualnie wykonują coraz bardziej zaawansowane procesy, łącznie z tymi wymagającymi wiedzy eksperckiej. – Nadszedł czas ostatecznej zmiany wizerunku zagranicznych centrów usług dla biznesu działających w Polsce. Nie jesteśmy już ośrodkami wsparcia realizującymi proste transakcje, ale ekspertami doradzającymi największym światowym firmom, pomagającym w optymalizowaniu ich biznesu. Polacy obsługują firmy z listy Fortune 500, z największych światowych giełd, z Wall Street na poziomie ważnych strategicznych operacji – podkreśla Piotr Dziwok, dyrektor generalny Shell Business Service Centre w Krakowie, prezes Zarządu Shell Polska.

Niemalże polską specjalizacją staje się obsługa procesów finansowo-księgowych, IT oraz działalność badawczo-rozwojowa (ośrodki R&D i informatyczne). Nieprzypadkowo też swoje centra usług posiada znacząca część z grona największych instytucji bankowych i finansowych. UBS, ING, BNP Paribas, HSBC, Deutsche Bank, Credit Suisse, Citibank, RBS, UniCredit, Santander czy Nordea – takie światowe marki powszechnie już korzystają z usług eksperckich zlokalizowanych u nas. – Korzyści dla banków inwestycyjnych płynące z delegowania części zadań do zespołów ulokowanych w Polsce można zaobserwować w przypadku usług IT – mówi Wojciech Mach, dyrektor zarządzający Luxoft Poland. – Sprawne procesowanie danych, ich opracowanie i dogłębna analiza stanowią źródło przewagi konkurencyjnej na rynku bankowym. Banki to dostrzegają, a Polskę postrzegają jako lokalizację gwarantującą usługi zespołów prezentujących wiedzę informatyczną na wysokim poziomie – wyjaśnia.

Co ciekawe, możliwości dostrzegają nie tylko korporacje, ale i samorządy zdające sobie sprawę z długofalowych profitów. Rywalizacja o pracownika odbywa się więc coraz częściej na poziomie miast i regionów, które są zainteresowane osiedlaniem się studentów, absolwentów i ekspertów specjalizujących się w obszarach najbardziej interesujących firmy sektora usług dla biznesu: finansach, rachunkowości, bankowości, IT, HR oraz językach obcych i logistyce. Nie trzeba dodawać, że to tylko cieszy biznes już tu działający. Zarówno ten duży, jak i mniejszy.

Rośnie specjalizacja i wymagania

Tajemnicą poliszynela stało się, że rodzime usługi są coraz bardziej zaawansowane nie tylko dla największych krajowych czy zagranicznych firm, ale i sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Choć zapóźnienia w tym względzie są ogromne w stosunku do biznesu usług masowych, takich jak telekomunikacja, bankowość czy energetyka (przykładowo zewnętrzne call



„POLACY OBSŁUGUJĄ FIRMY Z LISTY FORTUNE 500, Z NAJWIĘKSZYCH ŚWIATOWYCH GIEŁD, Z WALL STREET NA POZIOMIE WAŻNYCH STRATEGICZNYCH OPERACJI”.

Piotr Dziwok, Prezes Zarządu Shell Polska

center ma mniej niż 15% z nich), niemniej model oparty na delegowaniu zadań wyspecjalizowanym organizacjom stopniowo się upowszechnia.

Wzrost rynku oceniany przez Konrada Rochalskiego, prezesa Grupy OEX, eksperta Instytutu Outsourcingu, na stabilne 15% rocznie przez kilka ostatnich lat, a więc w czasach spowolnienia gospodarczego, nie bierze się przecież znikąd. Przynajmniej częściowo generować muszą go ci mniejsi gracze, jak i sektor publiczny. – Źródłem wzrostu są zarówno nowi klienci, a także, w dużym stopniu, poszerzanie zakresu dotychczasowych kontraktów. Coraz popularniejsze stają się kompleksowe usługi – dodaje.

Paradoksalnie kryzys to także często okazja do pierwszego spotkania się z outsourcerami, właśnie w celu szukania oszczędności i optymalizowania procesów. A to sprzyja zainteresowaniu nowoczesnymi usługami dla „twardego” biznesu. – Dziś już nikt nie pyta, czym jest outsourcing, ale jak zyskać jeszcze więcej, w jakich obszarach rozszerzyć zakres działań. Nowy wizerunek branży umożliwia dostawcom usług odważniejsze inwestycje i rozszerzanie portfolio usług – mówi Leszek Rozdzeński, prezes it WORKS.

Stwierdzenie to częściowo kłóci się z wynikami badania przeprowadzonego przed kilkoma miesiącami przez Millward Brown zatytułowanego *Outsourcing w Polsce. Badanie trendów*. Jego respondenci jako trudności w rozwoju rynku wskazali niewielką wiedzę o usługach i bariery psychologiczne wynikające z braku doświadczeń. Jednocześnie zaznaczyli (przeptywanymi byli liderzy branży), iż poziom wiedzy na temat outsourcingu jest ogólnie na tyle niski, że znaczną część energii na pozyskanie klienta pochłania samo przedstawienie, czym jest usługa.

Niezależnie od tego, coś w tym jest – potencjalni rodzimi klienci na pewno już nie unikają tematu, za to częściej dopytują o specjalistyczne usługi. No i żądają więcej. – Widzimy wzrastające zapotrzebowanie na usługi z zakresu outsourcingu IT oraz BPO. Sprzyja temu wspomnienie mijającego kryzysu, którego naturalną konsekwencją było poszukiwanie sposobów na optymalizację kosztów i zwiększenie efektywności. Mimo że nadal głównym powodem, dla którego klienci decydują się na współpracę z outsourcerem, są oszczędności, rośnie znaczenie jakości usług – mówi Kinga Piecuch, prezes Zarządu Xerox Polska. Przykładem może być tu odchodzenie od wykonania tradycyjnych wydruków na rzecz przejścia zarządzania środowiskiem druku oraz całym procesem obsługi dokumentacji cyfrowej czy też, robiące coraz większą karierę, pojęcie „chmury”.

Jak bowiem wynika z raportu Baker & McKenzie *Creating Value in Sourcing and Shared Services: The Key Factors (2012)*, czynnikiem, który w znaczącym stopniu wpływa na zapewnienie wartości dodanej, jest jak najszybsze wdrożenie nowoczesnych technologii, w tym cloud computingu. Klienci oczekują także obsługi ich procesów biznesowych i ustalenia mierzalnych standardów pracy. – Mamy do czynienia z coraz bardziej świadomym klientem, który stawia przed dostawcą wyższe wymagania – konkluduje Radosław Nożykowski, adwokat współpracujący z Baker & McKenzie. ■

SZTUKA NADAWANIA FORMY TWOIM PROJEKTOM



Decydując się na współpracę z Mazars, wybierasz partnera, który będzie towarzyszył Twojej firmie na każdym etapie jej rozwoju z pełnym zaangażowaniem, otwartością i zrozumieniem stojących przed nią wyzwań. Współpracując z Mazars, zyskujesz dostęp do doświadczenia specjalistów kierujących się jednakowymi standardami jakości pracy na całym świecie.

Nasze zespoły łączą specjalistyczną wiedzę w zakresie audytu, podatków, operacyjnych rozwiązań księgowych oraz doradztwa biznesowego, finansowego i transakcyjnego. Mazars to sztuka optymalizacji działalności Twojej firmy dzięki wiedzy i dyspozycyjności specjalistów.

Mazars jest międzynarodową grupą audytorsko-doradczą zatrudniającą 13 500 specjalistów w ponad 71 krajach. Oferta usług Mazars odzwierciedla interdyscyplinarne ambicje Grupy: zapewnienia swoim klientom – zarówno dużym międzynarodowym korporacjom, jak i średnim przedsiębiorstwom oraz instytucjom publicznym – globalnych rozwiązań, dopasowanych do indywidualnych potrzeb, które pozwolą im osiągnąć zrównoważony wzrost. Dzięki 20-letniemu doświadczeniu na polskim rynku możemy pomóc realizować Państwa projekty zarówno na poziomie lokalnym, jak i międzynarodowym.

Szczegółowe informacje są dostępne na
www.mazars.pl



ANETA JURKIEWICZ
DYREKTOR DZIAŁU USŁUG KADROWO-PŁACOWYCH, MAZARS

Zdjęcie: Mazars



Aneta Jurkiewicz,
Dyrektor Działu Usług
Kadrowo-Płacowych,
Mazars

REDUKCJA, KTÓRA NIE BOLI – TAK SIĘ OSZCZĘDZA W NOWOCZESNEJ FIRMIE

Redukcje etatów to ostateczność. Są inne skuteczne sposoby, dzięki którym firmy mogą oszczędzić w trudnych czasach. Wielu przedsiębiorców wciąż ich nie zna, tymczasem wachlarz możliwości jest bardzo szeroki.

Spowolnienie gospodarcze coraz bardziej daje się we znaki polskim pracodawcom. Aby osiągnąć oczekiwane poziomy rentowności, firmy decydują się na oszczędności. Pierwszym krokiem są zwykle cięcia w kosztach zatrudnienia. Rezultaty tego typu działań to ograniczone świadczenia pozapłacowe, zmniejszone budżety na szkolenia i zamrożone wynagrodzenia. Następuje też wstrzymywanie awansów, a pracownikom proponowane jest zatrudnienie na umowy terminowe i zmniejszone wymiary etatów. Jakie rozwiązania na trudne czasy przewiduje Kodeks pracy i z jakich innych alternatyw może skorzystać pracodawca?

Mniej korzystne warunki – bez zakładowych przepisów

Zgodnie z Kodeksem pracy pracodawcy, którzy zatrudniają mniej niż 20 pracowników lub są nieobjęci układem zbiorowym pracy, mogą podpisać porozumienie o stosowaniu mniej korzystnych warunków zatrudnienia pracowników, niż wynika to z indywidualnych umów o pracę zawartych z tymi pracownikami. W grę wchodzi też zawieszenie – w całości lub części – postanowień obowiązujących układów zbiorowych

pracy, regulaminów wynagradzania, zwolnień grupowych i innych, które mają wpływ na koszty pracodawcy. Co ważne, zawieszeniu nie podlegają prawa i obowiązki stron stosunku pracy, które wynikają z przepisów ustawowych i wydanych na ich podstawie aktów wykonawczych. Trzeba pamiętać o tym, że te regulacje dotyczą pracodawców w trudnej sytuacji finansowej. Ich zakres i czas zmian jest ograniczony do 3 lat.

Zmiana: przez porozumienie czy wypowiedzenie

Do zmiany warunków pracy i płacy można doprowadzić na dwa sposoby. Pierwszy to porozumienie zmieniające, natomiast drugą drogą jest wypowiedzenie zmieniające. W tym miejscu warto przypomnieć, że przez warunki pracy i płacy należy rozumieć rodzaj pracy, miejsce pracy, wymiar i rozkład czasu pracy. Chodzi także o świadczenia ze stosunku pracy, w tym wynagrodzenie zasadnicze i inne składniki, takie jak premie, prowizje i dodatki.

Porozumienie zmieniające to najbardziej dogodna forma przekształcenia warunków umowy o pracę. W tym przypadku zarówno pracownik, jak i pracodawca składają zgodne



ISTNIEJE SZEROKA GAMA ROZWIĄZAŃ, KTÓRE POZWOLĄ ZREDUKOWAĆ KOSZTY FIRMY BEZ POTRZEBY CIĘCIA ETATÓW.

oświadczenia co do zmiany warunków łączącego ich do tej pory stosunku pracy.

Wypowiedzenie zmieniające jest zwykłą formą mniej korzystną dla pracownika. Istotne jest wskazanie w dokumencie nowych warunków pracy i płacy oraz przyczyn zmiany dotychczasowych zapisów. Trzeba poinformować pracownika o prawie do odmowy przyjęcia zaproponowanych zmian i terminie, w jakim powinien pisemnie zaakceptować lub nie zgodzić się na nowe warunki. Bardzo ważne jest zachowanie formy pisemnej. Warto pamiętać, że tego typu wypowiedzenie nie może być stosowane do każdego rodzaju umowy.

Praca zgodnie z potrzebami pracodawcy

Wielu pracodawców nie zna korzyści, jakie wynikają z elastycznego kształtowania tradycyjnego stosunku pracy. Jedną z najczęstszych przyczyn jest po prostu nieznanomość przepisów prawa pracy. Tymczasem sposobów jest wiele, np.:

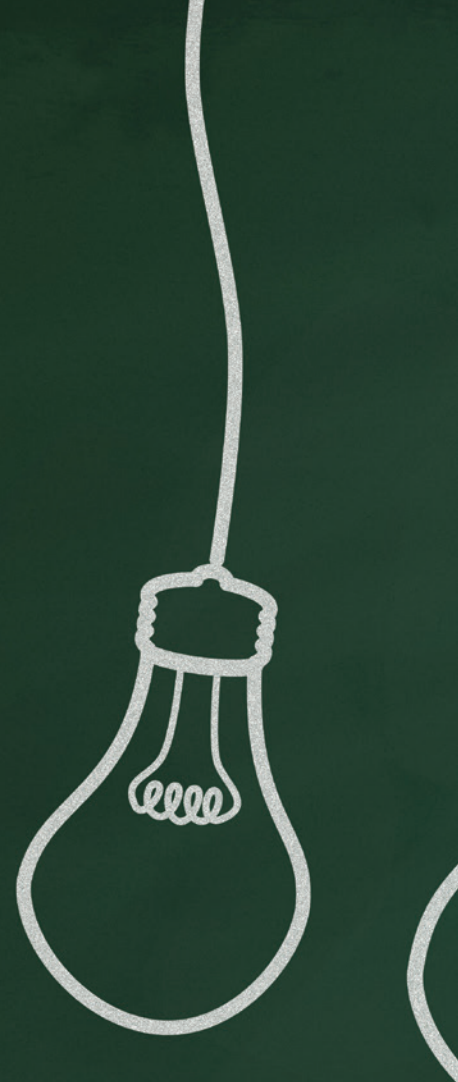
- zatrudnienie pracowników w niepełnym wymiarze czasu pracy,
- zatrudnienie pracowników w formie telepracy (czyli wykonywanie pracy poza firmą i przesyłanie jej efektów drogą elektroniczną),
- stosowanie umów terminowych wobec pracowników (na czas wykonania określonej pracy, na zastępstwo),
- stosowanie zadaniowego systemu czasu pracy,
- powierzenie pracownikowi pracy innej niż określona w umowie o pracę na okres nieprzekraczający 3 miesięcy (w przypadkach uzasadnionych potrzebami pracodawcy i pod warunkiem, że nie powoduje to obniżenia wynagrodzenia i odpowiada kwalifikacjom pracownika).

A może zatrudnienie elastyczne?

Warto zastanowić się nad elastycznymi formami zatrudnienia. Te, które istnieją na polskim

rynku, są atrakcyjne zarówno dla pracodawców, jak i dla osób poszukujących pracy. Mogą być one znakomitą rozwiązaniem zwłaszcza w sytuacji negatywnych zmian ekonomicznych, kiedy pojawia się konieczność wdrożenia innych form zatrudnienia niż tradycyjny stosunek pracy. Wachlarz możliwości jest szeroki:

Leasing pracowniczy. Przedsiębiorcy mogą skorzystać z usług agencji pracy tymczasowej, która zawiera we własnym imieniu umowy





o pracę lub umowy cywilnoprawne z osobami, które następnie są oddelegowane tymczasowo do wykonania pracy u przedsiębiorcy. Niektóre korzyści z takiego rozwiązania to:

- utrzymanie etatów na dotychczasowym poziomie, przy jednoczesnej możliwości realizowania dodatkowych zamówień sezonowych,
- brak obowiązków i prac administracyjnych polegających na zakładaniu teczek personalnych czy rejestracji w ZUS.

Umowy cywilnoprawne. Podlegają one regulacjom Kodeksu cywilnego, a nie Kodeksu pracy – to daje większą swobodę w kształtowaniu treści umowy. Najczęściej stosowane są umowy-zlecenia i umowy o dzieło. Warto podkreślić, że wykonawca takiej umowy nie jest podporządkowany swojemu zleceniodawcy, ale też nie nabywa uprawnień pracowniczych, takich jak prawo do urlopu, okresu wypowiedzenia, uprawnień rodzicielskich itp.

Co istotne, wynikające z tej umowy obciążenia spoczywające na zleceniodawcy są niższe niż w przypadku zatrudnienia na takich samych warunkach, ale na podstawie umowy o pracę.

Zatrudnienie krzyżowe. Taka forma współpracy może dotyczyć pracowników, którzy są zatrudnieni u kilku pracodawców powiązanych ze sobą kapitałowo. I tak na przykład u jednego pracownik jest zatrudniony na podstawie umowy o pracę, a u pozostałych na podstawie

z wyboru takiego modelu współpracy? Po pierwsze, redukcja kosztów, ale też przejęcie przez firmę zewnętrzną ryzyka nieobecności osoby wykonującej zlecenie. Co więcej, dzięki innowacyjnym narzędziom on-line oferowanym przez renomowanych outsourcerów przedsiębiorca może mieć stały podgląd danych. Warto podkreślić, że rynek outsourcingu przeszedł bardzo duże przeobrażenie, a jego wiodący uczestnicy dostosowali swoją ofertę do wysokich wyma-

POLSCY PRZEDSIĘBIORCY CORAZ CHĘTNIEJ DECYDUJĄ SIĘ NA ZLECENIE PROCESÓW PŁACOWYCH, KADROWYCH LUB KSIĘGOWYCH DO WYSPECJALIZOWANYCH PODMIOTÓW ZEWNĘTRZNYCH.



umowy-zlecenia. To rozwiązanie istotnie obniża koszty pracodawcy dotyczące ubezpieczeń społecznych.

Samozatrudnienie. To coraz częstsza forma – przedsiębiorcy decydują się na współpracę z osobami prowadzącymi jednoosobową działalność gospodarczą, czyli tzw. samozatrudnienie. Z punktu widzenia pracodawcy jest to korzystny model współpracy, bo pozwala na redukcję kosztów obciążeń podatkowych i ZUS. Oznacza też mniej czynności administracyjnych, takich jak prowadzenie dokumentacji personalnej, naliczanie płac, uaktualnianie badań lekarskich i szkoleń BHP itp.

Staże z urzędu pracy. W ramach programu promocji zatrudnienia urzędy pracy organizują programy stażowe trwające 3 lub 6 miesięcy. Stażyści pracują u przedsiębiorców, a urzędy pracy pokrywają koszty ich zatrudnienia. To bardzo dobre rozwiązanie, które pozwala zwerifikować kompetencje ewentualnego pracownika i uzyskać dodatkowe ręce do pracy bez ponoszenia obciążeń finansowych.

Płace, kadry, księgowość: outsourcing do firm zewnętrznych

Polscy przedsiębiorcy coraz chętniej decydują się na zlecenie procesów płacowych, kadrowych lub księgowych do wyspecjalizowanych podmiotów zewnętrznych. Jakie są korzyści

gań firm, oferując im nie tylko typowe cykliczne usługi, ale również cały szereg usług „szytych na miarę”. W grę wchodzi np. możliwość przejęcia personelu własnego przedsiębiorcy lub wypożyczenie pracowników własnych outsourcera, od poziomu asystenta do głównego księgowego czy specjalisty płacowo-kadrowego. Wśród opcji jest też np. praca w siedzibie przedsiębiorcy na jego systemach płacowych i księgowych.

Dopasowane do potrzeb firmy

Przed podjęciem trudnej decyzji, jaką niewątpliwie jest redukcja etatów, warto przeanalizować inne możliwości ograniczania kosztów zatrudnienia. Z pewnością wskazana będzie analiza korzyści w perspektywie długoterminowej – i nie tylko tych wymiernych finansowo. Zwolnienie pracowników daje szybki efekt redukcji kosztów i poprawy płynności finansowej, ale warto zwrócić uwagę na możliwość utraty przeszkolonego, doświadczonego specjalisty. Koszty zatrudnienia nowego pracownika – kiedy już pozwoli na to koniunktura – często są znacznie wyższe, bo wpływają na nie wydatki związane m.in. z rekrutacją, przeszkoleniem i adaptacją. Dlatego warto zastanowić się nad alternatywnymi rozwiązaniami. Zaprezentowana wyżej szeroka gama daje wiele możliwości i pozwala wybrać takie, które optymalnie dopasują się do potrzeb firmy. ■

ADAM MIELCZAREK

PIERWSZE KROKI W OUTSOURCINGU PROCESÓW BIZNESOWYCH

NAJTRUDNIEJ ZACZAĆ

Mity i obieguowe informacje dotyczące outsourcingu zapewne niejednego odstraszą od podejmowania śmiałych decyzji. W praktyce bywa z tym różnie, ale jak jest dokładnie, nie dowie się ten, kto nie spróbuje. A że do odważnych świat należy...

Dużych i średnich przedsiębiorstw do wydzielania części działalności na zewnątrz namawiać nie trzeba. Gdzie nie spojrzeć, niemal każda spółka po osiągnięciu pewnego rozmiaru zaczyna korzystać z usług podwykonawców. Dotyczy to nie tylko czynności prostych (sprzątanie, ochrona), ale i skomplikowanych procesów biznesowych.

Z badania *Dojrzałość outsourcingowa polskich przedsiębiorstw* wynika, że już 93% firm działających w Polsce i zatrudniających co najmniej 50 osób w ten sposób ułatwia sobie funkcjonowanie. Co prawda, głównie zlecając procesy typu szkolenia czy transport, ale i tych bardziej zaawansowanych nie brakuje. Do najpopularniejszych należy tu outsourcing informatyki (stosuje go 38% przebadanych firm) czy dystrybucji i logistyki (33,5%).

Niestety, o przepytanie drobnych czy też początkujących przedsiębiorstw nikt się jeszcze nie pokusił. A szkoda. Bo skoro taki model biznesu wybierają ci więksi, czemu w ich ślady nie mieliby iść i maluczcy.

Na naukę nigdy za wcześnie

Eksperci są tu zgodni: myśleć o outsourcingu może praktycznie każda spółka, a nawet już pojedynczy przedsiębiorca. Jak zauważa Michał Wrzosek, menedżer w firmie konsultingowej Azimutus, nie ma złotej reguły, jak i kiedy powinno się outsourcować rozmaite funkcje.

– Nawet jednoosobowa działalność często oparta jest o powierzenie usług rachunkowych księgowej. Zasadniczo kwestia decydująca to korzyści versus opłaty i ryzyko związane z pozbyciem się funkcji. Każda organizacja powinna przeprowadzić tu rachunek sumienia, ile wydaje na daną kategorię, ile kosztowałoby to w zewnętrznej instytucji, jakie potrzeby i wymagania musi mieć odnośnie do realizacji danego procesu – wyjaśnia.

Wtórą mu Ryszard Kluska, zajmujący się m.in. doradztwem w optymalizacji pracy przedsiębiorstw z DGA. – Decyzja o zastosowaniu outsourcingu nie zależy od rozmiarów firmy ani od jakiegoś momentu rozwoju. Powinna być za to uwarunkowana analizą strategiczną, czyli oceną słabych i silnych stron oraz szans i zagrożeń w zakresie wnętrza organizacji i otoczenia rynkowego. A właśnie zdefiniowanie słabości często wskazuje zakresy, w których warto skorzystać z outsourcingu – zaznacza.

W praktyce sprowadza się to do zidentyfikowania dwóch sytuacji. Pierwszej – czy mamy dość uciążliwy proces (kosztowo i/lub logistycznie), jaki zewnętrzny dostawca, korzystając z efektu skali, będzie mógł zrobić efektywniej. I drugiej – czy jest jakiś obszar, jakim się wcześniej nie zajmowaliśmy, a obsłużenie go w sposób kompetentny wymagałoby sporego nakładu sił i środków oraz zajmowało dużo czasu na naukę.

93%

firm działających w Polsce i zatrudniających co najmniej 50 osób korzysta z szeroko pojętego outsourcingu



PIERWSZE KROKI W OUTSOURCINGU PROCESÓW BIZNESOWYCH MOGĄ NIE BYĆ PROSTE, ALE DO ODWAŻNYCH ŚWIAT NALEŻY.

Oszczędzają bogaci...

Analizę taką ma już za sobą Andrzej Żuchowski, właściciel warszawskiej spółki Batex-Pol Żuchowscy. W jego firmie, w odniesieniu do utrzymania czystości odzieży roboczej, zachodził wariant pierwszy. To bowiem warsztat samochodowy zatrudniający zaledwie kilka osób, acz działający w ramach grupy zrzeszającej pod jednym szyldem 120 serwisów (w każdym przeciętnie pracuje po 3-5 osób). – Zwyczajnie nie opłaca się więc zatrudniać kogoś, kto tylko tym się zajmie. Będzie naszą praczką, osobą naprawiającą suwaki itp. Zapewne czasem miałyby „puste przebiegi”, zatem byłoby to nieekonomiczne – zauważa.

Niewątpliwie negocjowanie ceny za usługę w ramach takiej grupy przebiegało inaczej niż w pojedynczych zakładach, jednak właściciel zwraca uwagę na coś jeszcze. – Czystczenie nie jest rzeczą bardzo uciążliwą, niemniej zlecenie tego komuś jest niezwykle wygodne. Zawsze mamy rezerwową sztukę, nowe ubrania przyjeżdżają co piątek i nie musimy się niczym martwić. Kiedyś jeździliśmy z brudną odzieżą do pralni, ale zawsze ktoś musiał zebrać ubrania, zająć auto na jakiś czas, więc wydaje się, że to lepsze rozwiązanie – wspomina. To sprawiło, że jego firma przeszła na outsourcing, mimo że nie wyklucza, iż stary system mógł nawet być tańszy. – Ale przecież my tu jesteśmy po to, aby naprawiać samochody, a nie ubrania – mówi.

Błyskotliwa konkluzja, wręcz wpisująca się w istotę outsourcingu. W końcu aż 64% przepytanych firm deklaruje, że istotnym motywem wydzielenia procesów pobocznych jest właśnie



„OUTSOURCING TO NIE ZŁO KONIECZNE, ALE WŁAŚNIE SZANSA NA MINIMALIZOWANIE RYZYK”.

Ryszard Kluska, doradca w optymalizacji
pracy przedsiębiorstw z DGA

chęć skoncentrowania się na podstawowej działalności. Tu jednak, u małych przedsiębiorstw, pojawia się podstawowa obawa: co się z tym będzie działo.

Strach ma wielkie oczy

Siłą rzeczy wydzielenie skomplikowanego procesu osobnej organizacji zwiększa ryzyko utraty kontroli nad tym, co się z nim dzieje. Trudniej przecież sprawdzić pracę call center czy działu księgowego, które są w innym mieście, niż kogoś, kto siedzi za ścianą. – Niemniej temu służą zapisy w umowie czy stworzenie procedur kontrolnych (bezpieczeństwa), by to ryzyko minimalizować. Spisuje się też sposób raportowania i parametry efektywności, tak by niedogodności zamienić w korzyści – wyjaśnia Michał Wrzosek. Lecz obawy zawsze pozostają.

Andrzej Smółko, prezes CWS-boco, spółki zajmującej się m.in. dbaniem o czystość i jakość odzieży roboczej, zauważa, że o ile w przypadku serwisu samochodowego schludny ubiór to w dużej części kwestia estetyki, to już w farmacji czy przy produkcji żywności sprawa podstawowa. – To jedne z najczęściej kontrolowanych obszarów, więc nie dziwi, że firmy zwyczajnie się boją powierzać to dostawcy. Dlatego też przy pozyskiwaniu nowicjuszy najlepiej postugiwać się przykładami oraz referencjami. Zwłaszcza te ostatnie są kluczowe, bo przemawiają do

wyobraźni – deklaruje. Jego zdaniem ważne jest też otwarte informowanie o problemach, jakie się mogą pojawić. – Sądzę, że jest to doceniane, bo nie mówimy, że zawsze będzie super. Tylko czego się spodziewać i jak sobie będziemy z tym radzić. Nie dajemy pustych obietnic – zapewnia.

Ryszard Kluska dodaje zaś, że bardzo trudną rzeczą jest przemówienie do rozsądku ewentualnych nowicjuszy, iż outsourcing to nie zło konieczne, ale właśnie szansa na minimalizowanie ryzyk. – Po zmianie spojrzenia dochodzimy do wniosku, że jest to powierzenie części działalności, która przysparza nam trudności ze względu na brak know-how, środków na inwestycje, odpowiedniej kadry czy innych zasobów ludziom, którzy są w stanie przeprowadzić te procesy efektywniej i bez zbędnych obaw – podkreśla. Niestety, niewielkie firmy często chcą być najlepsze we wszystkim. A przynajmniej wydaje im się, że skoro same wyrosły od zera i jakoś dawały radę, to tak może być z każdym procesem.

Co ciekawe, specjalista DGA wcale nie uważa, że zatrudnienie doradcy jest niezbędne. W końcu coraz częstszą praktyką jest stosowanie outsourcingu w tzw. start-upach i przez świeżo upieczonych przedsiębiorców, choćby takich tuż po studiach. – Ta praktyka daje ogromną przewagę, gdyż bez zaangażowania ogromnych środków finansowych i intelektualnych umożliwia budowanie własnego biznesu z najlepszej jakości klocków. I uwalnia czas na tworzenie wartości dla akcjonariuszy – mówi Ryszard Kluska.

Pierwsze koty za płuoty

To jednak wyjątki, bo znawcy tematu dobrze wiedzą, że opór przed nieznanym najczęściej jest przypadłością firm rodzinnych. Zwłaszcza takich, które rozwijały się w sposób organiczny, bez przejęć i dynamicznej ekspansji. Takich, w których wszystko załatwiano się we wspólnym gronie. Dla nich outsourcing to wręcz przyzwolenie na to, by ktoś z zewnątrz „gmerał” w ich biznesie. – Jeśli prezes zakładał firmę i przez lata był odpowiedzialny za wszystko to ma naturalną skłonność i autentyczne opory przed dzieleniem się wiedzą o swojej działalności. Głównym problemem są więc obawy natury mentalnej – zauważa przedstawiciel Azimutus.

Z praktyki doskonale zna to prezes CWS-boco, który wie, że początkujący uwielbiają zaskakiwać. Nowicjusze chociażby nie informują o planach. – Na przykład o tym, że za dwa miesiące zatrudnią sporo osób i będą znacznie większe zamówienie. Za to w ostatniej chwili domagają się wszystkiego na już – mówi. Siłą

rzeczy outsourcer musi więc niejako myśleć za nich i ciągle dopytywać, czemu niestety często towarzyszy nieufność i pytania w stylu: „A po co to Wam wiedzieć?”. – A najgorsze, że nawet jak zarząd ma świadomość potrzeby wymiany informacji, to niższy szczebel boi się komunikować w obawie przed wyciekiem informacji – zauważa Andrzej Smółko.

Początkującym w outsourcingu doradca DGA daje zaś gotową receptę na zneutralizowanie „przeciwnika”. Jego zdaniem bardzo dobrym zabezpieczeniem jest skupienie się na wytworzeniu unikalnej wartości dla klienta, czego odzwierciedleniem jest brand. – W końcu właściciele marek bardzo rzadko zajmują się, wydawałoby się, działalnością podstawową, czyli wytwarzaniem, skupiając się na budowaniu relacji z rynkiem – podkreśla Ryszard Kluska.

Przewietrzanie horyzontów

Niewykluczone, że do outsourcingu trzeba dopiero dojrzeć czy też zatrudnić menedżerów o otwartym podejściu. – Nowi zarządzający często od razu widzą, że coś da się zrobić lepiej. Sęk w tym, że trudno od razu dać im pole do popisu. Kiedy zaś już się zasiedzą, często się przyzwyczajają i traktują to normalnie. Przystają myśleć, że to da się zmienić – zauważa Michał Wrzosek.

W ostateczności można też zwrócić się do firm doradczych o analizę sytuacji. Te mają tak cenne spojrzenie z zewnątrz i nie są związani historią spółki ani przywiązani do osiągniętego modelu. Jednocześnie widzieli ileś różnych rozwiązań, więc będą mogli je porównać i dostosować do tego, co zastali w firmie. Nie bez znaczenia jest też kwestia usystematyzowanego podejścia do całości zagadnienia uwzględniającego finanse, ryzyka, plan wdrożenia, usprawnienie procesu negocjacji i podpisania umowy. – Często przedsiębiorca o czymś nawet nie pomyśli, bo chce zmiany zrobić szybko, a najlepiej jak najtaniej. Doradca zaś konkretyzuje i parametryzuje poziomy obsługi SLA, podpowiada, jak chronić się stosownymi zapisami, co dla początkujących bywa zupełną nowością – podsumowuje doradca Azimutus.

Problem w tym, że mniejsze firmy z reguły wyjątkowo liczą się z każdą złotówką. Nierzadko jakimś wyzwaniem może się okazać już samo wynajęcie doradcy. Zakładając jednak, że wyniki przejścia na outsourcing będą porównywalne z tymi, jakie osiągają duże firmy, wydaje się, że inwestycja szybko się zwróci.

Jak wykazało wspomniane na wstępie badanie, dążenie do redukcji i kontroli kosztów jest najważniejszą przyczyną, dla której

podejmowane są decyzje o outsourcingu. Jako bardzo ważny powód wskazano je 79% ankietowanych. Co istotne, dla 81,5% dużych i średnich firm wydzielenie procesów oznaczało konkretnie oszczędności. Zwykle w przedziale do 10% (60% wskazań), rzadziej w przedziale 10-30% (18% odpowiedzi). Tylko w przypadku 3,5% firm zlecenie procesów na zewnątrz okazało się droższe. Krótko mówiąc – optata się, choć nikt nie obiecuje, że będzie łatwo.

Wchodząc na zupełnie nowy obszar i etap życia spółki, jakim niewątpliwie jest outsourcing, zazwyczaj bez ruchów kadrowych lub jakichś tarć się nie obędzie. Udziałowcy i menedżerowie powinni więc też zadbać o dialog z załogą. Ona również ma swoje obawy, zatem lepiej tłumaczyć, z czym proces się wiąże i ją sobie zjednać, niż mieć przeciwko sobie choćby związki zawodowe. To powinno zapewnić w miarę płynne przejście. No i wytłumaczyć, że outsourcing to nie butka z masłem, ale proces wymagający innego podejścia. – Nowicjusze bardzo często myślą, że jak coś wydzielą, to przyjdzie im tylko raz na miesiąc zapłacić fakturę i nic nie trzeba będzie robić. A to zawsze jest

DAŻENIE DO REDUKCJI I KONTROLI KOSZTÓW JEST NAJWAŻNIEJSZĄ PRZYCYNĄ, DLA KTÓREJ PODEJMOWANE SĄ DECYZJE O OUTSOURCINGU. JAKO BARDZO WAŻNY POWÓD WSKAZAŁO JE 79% ANKIETOWANYCH.

interakcją, bieżący kontakt i dobre wzajemne rozpoznanie – ocenia Andrzej Smółko.

Andrzej Żuchowski natomiast wyjaśnia, jak sobie poradzić, jeśli jego kontrahent nie spełni zapowiadanych oczekiwań: – To outsourcer nas znalazł i zaproponował taką usługę i na razie tak zostało. Ale najważniejsze, że jest na tym rynku konkurencja. Więc jeśli tylko praca obecna go wykonawcy przestanie się nam podobać, zawsze będziemy mogli go zmienić. I mówi to właściciel niewielkiego warsztatu samochodowego. ■

ANNA ZAWADZKA
DYREKTOR MARKETINGU I PR OUTSOURCING EXPERTS

Zdjęcie: Outsourcing Experts

Anna Zawadzka,
Dyrektor marketingu i PR
Outsourcing ExpertsBADANIE RYNKU
OUTSOURCINGU W POLSCEOUTSOURCING CORAZ
POPULARNIEJSZY

Połowa firm w naszym kraju systematycznie korzysta z usług firm zewnętrznych, a kolejne 7% planuje to zrobić w przyszłości – wynika z tegorocznych badań przeprowadzonych przez Ipsos Loyalty na zlecenie Outsourcing Experts. Rynek usług outsourcingowych, na którym działa Grupa OEX, wart jest 3,1 mld złotych.

To już czwarta edycja badania. OEX od 8 lat obserwuje zmiany na jednym z najdynamiczniejszych obszarów biznesowych w polskiej gospodarce. Raport oprócz szacunków wartości rynku pokazuje trendy oraz zapotrzebowanie na zewnętrzne usługi z obszaru zarządzania dokumentami i back-office, wsparcia sprzedaży i marketingu oraz call i contact center.

**Na zewnątrz coraz więcej
wsparcia sprzedaży i marketingu**

Najczęściej powierzonym firmom outsourcingowym obszarem wciąż pozostaje IT. Obecnie jednak coraz większa rzesza klientów korzysta z zewnętrznego wsparcia procesów marketingowych i sprzedażowych. Najpopularniejszymi usługami z tego obszaru są usługi

WARTOŚĆ RYNKU USŁUG
OUTSOURCINGOWYCHWsparcie sprzedaży
i marketingu1,66 mld
złotych

Call i contact center

0,92 mld
złotych

Back-office

0,53 mld
złotych

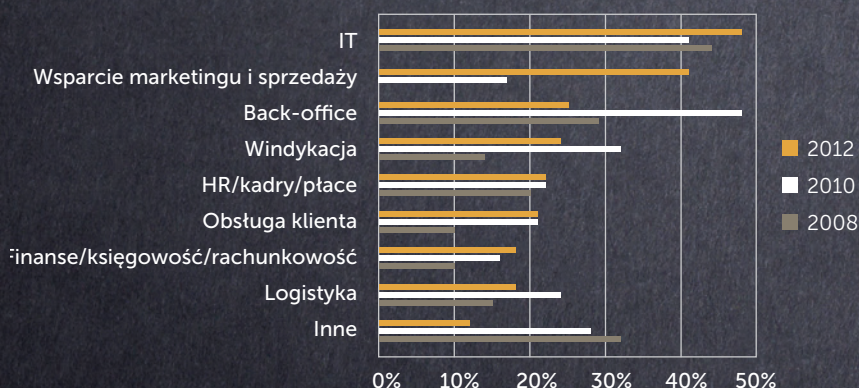




WYBRANE WYNIKI BADANIA RYNKU USŁUG OUTSOURCINGOWYCH ZREALIZOWANEGO PRZEZ IPSOS LOYALTY NA ZLECENIE GRUPY OEX

Jest to największa i najbardziej pogłębiona analiza rynku BPO w Polsce na przestrzeni ostatnich dwóch lat. Obie firmy współpracują w tym zakresie już od 2006 roku. W tegorocznym badaniu, zrealizowanym metodą CATI, wzięło udział 239 dużych firm, z czego 119 na stałe korzystających z usług w modelu zewnętrznym.

Procesy powierzane firmom outsourcingowym



z zakresu dostarczania produktów BTL i wsparcia procesów zakupowych (67%) oraz organizacja eventów (57%). 47% respondentów korzysta z budowy i wymiany ekspozycji nośników reklamowych oraz z mailingu. Duży potencjał tkwi także w outsourcingu obszaru back-office, z którego korzysta ¼ polskich firm. Do najpopularniejszych usług należą przede wszystkim archiwizacja dokumentów papierowych (73%) oraz elektroniczna archiwizacja dokumentów (66%).

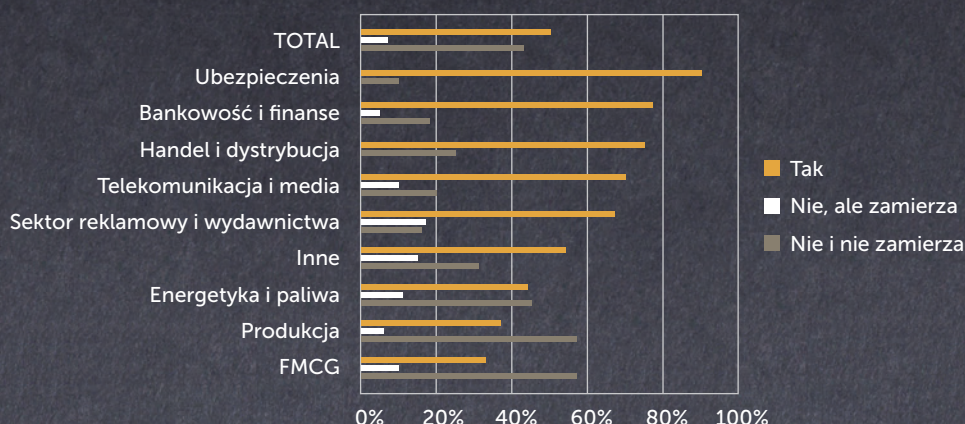
Jakie firmy korzystają z outsourcingu?

Po rozwiązania z zakresu Business Process Outsourcing najczęściej sięgają firmy z branży

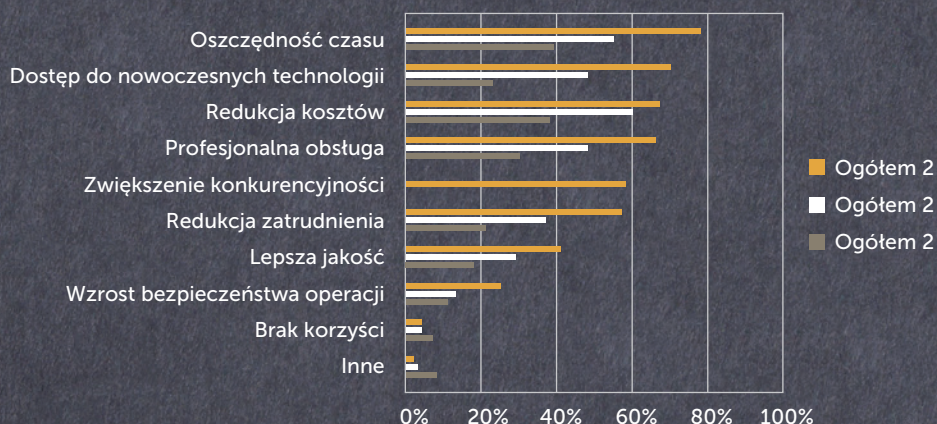
ubezpieczeń (90% zbadanych przedsiębiorstw), bankowości i finansów (77%) oraz telekomunikacji i mediów (70%). Te sektory dominowały także w dwóch poprzednich edycjach badania (z 2010 r. i 2008 r.). Największe zmiany zaszyły w branży handel i dystrybucja. Obecnie aż 75% respondentów z tego segmentu deklaruje systematyczne korzystanie z usług outsourcingowych. Jeszcze w 2010 r. było to tylko 43% badanych podmiotów.

16% klientów firm outsourcingowych planuje rozszerzyć zakres powierzanych im usług. Dotyczy to przede wszystkim przedsiębiorstw z branży telekomunikacji i mediów (43%) oraz ubezpieczycieli (33%). Natomiast najwięcej nowych firm sięgających po rozwiązania ze-

Firmy korzystające z outsourcingu – podział wg branż



Postrzeganie korzyści z outsourcingu



wewnętrzne będzie w sektorze reklamy i wydawnictw (17%).

Czas ważniejszy od pieniędzy

O wyborze rozwiązania outsourcingowego w dalszym ciągu decydują oszczędności. Jako główna zaleta skorzystania z takiego modelu współpracy wymieniana jest przede wszystkim oszczędność czasu. Redukcja kosztów znalazła się dopiero na miejscu trzecim, za zyskującym na znaczeniu dostępem do nowoczesnych technologii. Nieco inaczej kształtują się oczekiwania branży telekomunikacyjnej – tu najważniejszym powodem wydzielenia procesów na zewnątrz jest profesjonalna obsługa klientów. Do najczęstszych obaw towarzyszących wydzieleniu procesów na

zewnątrz należą natomiast konieczność stałej kontroli (54% wskazań), troska o bezpieczeństwo danych (53%) oraz niepewność dotycząca efektu końcowego wprowadzanych zmian (46%).

Strategiczna rola outsourcingu

Decyzję o przekazaniu obsługi procesu firmie zewnętrznej w większości przypadków, podobnie jak w poprzednich latach, podejmują zarządy firm (81%). Jednocześnie rośnie tutaj rola osób odpowiedzialnych za dany obszar w firmie, jest to widoczne w branży ubezpieczeniowej i telekomunikacyjnej. Pokazuje to, że wydzielenie poszczególnych procesów na zewnątrz jest ważnym elementem strategii firm działających na polskim rynku. ■

MARIA KRYSZTOFCZYK
INSTYTUT OUTSOURCINGU

STABILNY WZROST RYNKU OUTSOURCINGU DLA KLIENTÓW W POLSCE – NAWET DO 15%

Jak wynika z najnowszego raportu opracowanego przez firmę Millward Brown SMG/KRC na zlecenie Instytutu Outsourcingu, czołowi przedstawiciele branży odnotowali w 2012 r. rozwój biznesu rzędu 5-40% w stosunku do roku poprzedniego. Średnio eksperci mówią o stabilnym wzroście rynku na poziomie od 10% do 15%. Rozwojowi sprzyja kryzys, skłaniający firmy do poszukiwania efektywnych rozwiązań biznesowych. Wyzwaniem jest napływ małych, niedoświadczonych dostawców, oferujących usługi gorszej jakości, ale w niższej cenie.

Raport *Outsourcing w Polsce. Badanie trendów* wskazuje, że czołowi przedstawiciele branży outsourcingowej w Polsce pozytywnie oceniają krajowy rynek usług biznesowych. Postrzegają go jako dojrzały, stabilny, stale rozwijający się i mający znaczący potencjał.

– Polski rynek outsourcingu od kilku lat rozwija się bardzo stabilnie, zwiększając wartość od 10 do nawet ok. 15% rocznie – mówi Konrad Rochalski, prezes Grupy OEX, ekspert Instytutu Outsourcingu. – Źródłem wzrostu są nowi klienci, a także, w dużym stopniu, poszerzanie zakresu dotychczasowych kontraktów. Coraz

popularniejsze stają się kompleksowe usługi – podkreśla.

Zainteresowanie outsourcingiem wzrasta wraz z popularyzacją wiedzy na temat wykorzystania nowoczesnych narzędzi i modeli zarządzania przedsiębiorstwem. Wciąż jednak istnieje potrzeba działań edukacyjnych. Istotne jest zwiększanie świadomości korzyści wynikających ze współdziałania z profesjonalnymi partnerami, a także zmniejszanie obaw dotyczących tego typu współpracy.

– Wciąż jeszcze stykamy się w Polsce z wieloma barierami i wątpliwościami mena-

dżerów i pracowników firm przed oddaniem części procesów w ręce zewnętrznych specjalistów. Nie ma jeszcze tak dużej otwartości na rozwiązania outsourcingowe jak w Wielkiej Brytanii czy Holandii. Jesteśmy jednak już bardzo blisko standardów niemieckich – tłumaczy Miikka Savolainen, dyrektor zarządzający Itella Information. – Zauważamy również zwiększoną skłonność do podjęcia decyzji o outsourcingu w firmach, które upatrują w takim modelu dodatkowe korzyści, w szczególności zwiększające konkurencyjność przedsiębiorstwa na rynku – dodaje Savolainen.

Proces decyzyjny przed podpisaniem kontraktów outsourcingowych w Polsce trwa dość długo, jednak wysiłek rekompensowany jest długością kontraktu. W przypadku liderów polskiego outsourcingu umowy są średnio podpisywane na 3-5 lat. Bywa jednak, że jest to nawet 7 lat.

– Outsourcing przynosi największe korzyści w przypadku dużych wolumenowo i długotrwałych kontraktów. Z jednej strony pozwala to na osiągnięcie efektu skali, z drugiej zachęca dostawcę usług do silniejszego inwestowania w zespół, narzędzia i konkretne rozwiązania – wyjaśnia Leszek Rożdżeński, prezes it WORKS. – Warto zauważyć, że etap wdrożenia trwa średnio 6 miesięcy, a niekiedy nawet ponad rok – dopiero po tym czasie widać efekty działania nowych rozwiązań – dodaje.

Najwięksi dostawcy outsourcingu w Polsce mówią o nowej „pokryzysowej” rzeczywistości, którą cechuje stały wzrost, ale także duże, krótkoterminowe wahania. Do największych wyzwań dla czołowych firm sektora BPO¹ w Polsce należy zmaganie się z wciąż jeszcze powszechnym traktowaniem outsourcingu jako środka do cięcia kosztów, a nie zwiększania efektywności.

– Dobry dostawca outsourcingowy to partner, który zadaje sobie pytanie, w jaki sposób może wzmocnić biznes, zmniejszyć koszty i zwiększyć zyski swojego klienta, a także bierze odpowiedzialność za efekty swoich działań – tłumaczy Michał Bielawski, Financial Controller Infosys BPO Europe, ekspert Instytutu Outsourcingu.

Tymczasem na rynek wchodzi wiele małych, niedoświadczonych firm oferujących usługi o niższej jakości, ale w atrakcyjnej cenie.

– Silna konkurencja sprawia, że rośnie presja na obniżanie kosztów usług. Na szczęście, powiększa się jednak grupa klientów świadomych korzyści wynikających z obsługi przez renomowanego, godnego zaufania partnera. Następuje podział rynku na usługi tanie, o niskiej efektywności i realizowane w krótkich okresach

PROCES DECYZYJNY PRZED PODPISANIEM KONTRAKTÓW OUTSOURCINGOWYCH W POLSCE TRWA DOŚĆ DŁUGO, JEDNAK WYSIŁEK REKOMPENSOWANY JEST DŁUGOŚCIĄ KONTRAKTU.

czasowych, oraz droższe, ale zarazem bardziej skuteczne, świadczone na zasadzie długofalowej współpracy. Przynoszą one większe oszczędności, sięgające nawet kilkudziesięciu procent – tłumaczy Dariusz Terlecki, dyrektor sprzedaży i marketingu ADP Polska, ekspert Instytutu Outsourcingu.

Poza korzyściami ekonomicznymi do zalet współpracy ze sprawdzonymi partnerami należy znacząca optymalizacja procesów, dostęp do know-how ekspertów działających na rzecz większej liczby podmiotów na rynku, zwiększenie elastyczności, możliwość skupienia się na kwestiach kluczowych dla przedsiębiorstwa, a także, o czym nie wszyscy wiedzą – wzrost bezpieczeństwa transakcji i danych. Doświadczeni partnerzy zapewniają bowiem wysoki poziom zabezpieczeń, zaawansowane systemy weryfikacji i możliwość kontroli procesów właściwie na każdym poziomie ich realizacji. ■

Badanie jakościowe zrealizowane przez agencję SMG/KRC na zlecenie Instytutu Outsourcingu w okresie sierpień 2012 – styczeń 2013, metoda badawcza: indywidualny wywiad pogłębiony (IDI), respondenci: przedstawiciele kadry zarządzającej firm outsourcingowych przedstawiciele firm: Infosys, OEX, Voice Contact Center, Arteria, Mazars, CWS, ADP, it Works, Itella – firmy świadczące usługi w różnych zakresach i obszarach: IT, back-office, kancelarie i obieg dokumentów, call center, wsparcie sprzedaży, księgowość, obsługa kadrowo-płacowa, usługi związane z utrzymaniem czystości.

¹ Business Process Outsourcing – outsourcing procesów biznesowych



MARCIN KOZŁOWSKI

OUTSOURCERZY ŹRÓDŁEM WIEDZY DLA SWOICH KLIENTÓW

FIRMA DOBRA RADA

Wiedza to potęga. Gorzej, że we współczesnych czasach jest ona tak rozległa, iż nie da się jej opanować w całości. I nie dotyczy to tylko nauki, ale i biznesu. Z pomocą przychodzą firmy outsourcingowe.

Obszary, w których porusza się każde, nawet niewielkie przedsiębiorstwo, są niezwykle pojemne. Od tych związanych bezpośrednio z prowadzoną podstawową działalnością i rozwojem branży, poprzez zagadnienia kadrowe, prawo podatkowe, przepisy dotyczące ochrony środowiska, praw konsumenta, archiwizacji dokumentów czy bezpieczeństwa i higieny pracy. Zdarza się, że niektóre, zwłaszcza duże organizacje są w stanie nad wszystkim zapanować. Częściej jednak przychodzi im korzystać z pomocy doradców podatkowych czy kancelarii prawnych albo firm konsultingowych. Lecz bywa i tak, że w sięganiu z pomocy zewnętrznej wyręczają je outsourcingi.

Rady obowiązkowe

Interesariuszy, którzy od każdej firmy nieustannie czegoś chcą, jest aż nadto. Najbardziej uciążliwy to rzecz jasna fiskus. Bezkonfliktowa z nim „współpraca” to nierzadko być albo nie być dla przetrwania przedsiębiorstwa. Doskonale wie o tym Natalia Balić, dyrektor Centrum Księgowego ds. Klienta Zewnętrznego w Impel Accounting.

Jej zdaniem, zwłaszcza w naszym kraju i głównie dla małych i średnich firm, nadążanie za nieustannie zmieniającymi się przepisami i ich interpretacją jest wyjątkowo uciążliwe.

– Szczególnie w obszarze prawa podatkowego śledzenie zmian we własnym zakresie wiąże się z ponoszeniem przez spółki kosztów na szkolenia dla pracowników. Trudnością jest też dostęp do specjalistycznych portali, na których

publikowane jest bieżące orzecznictwo. W rezultacie cena bycia na bieżąco jest większa od uzyskiwanych korzyści. Tak w rozumieniu optymalizacji, jak i ograniczania ryzyk czy po prostu prowadzenia ksiąg rachunkowych i rozliczeń podatkowych – wylicza.

W sukurs przychodzą im więc podmioty świadczące usługi outsourcingowe na dużą skalę. Takie, które stać na całościowy i scentralizowany monitoring wszelkich zmian w przepisach. – Dystrybuujemy tę wiedzę do docelowych odbiorców. Oczywiście adekwatnie wyselekcjonowaną, dzięki czemu poszczególni klienci otrzymują tylko wartościowe informacje, mające znaczenie dla ich właśnie działalności – dodaje.

A prawo podatkowe to przecież tylko wyćinek każdego biznesu. Wszelkich możliwych kontroli można spodziewać się niemal z każdej strony. Andrzej Smółko, prezes CWS-boco, doskonale pamięta, jak jego firma przy okazji świadczenia usług związanych z utrzymaniem czystości dla przedstawiciela przemysłu spożywczego dowiedziała się o szczególnych wymaganiach jednej z sieci handlowych, z którą ów dostawca żywności kooperował. – Oprócz obostrzeń dotyczących jakości wyrobów przedstawiciele supermarketów mieli też swoje własne wyśrubowane normy odnośnie do warunków produkcji, w tym odzieży roboczej. I to ostrzejsze niż powszechnie wymagane. Zasugerowaliśmy zatem zastosowanie rozwiązań spełniających te normy także innym naszym kontrahentom z branży spożywczej, współpracującym z tą siecią handlową – wspomina.



W NASZYM KRAJU NADAŻANIE ZA NIEUSTANNIE ZMIENIAJĄCYMI SIĘ PRZEPISAMI I ICH INTERPRETACJĄ JEST WYJĄTKOWO UCIAŻLIWE, ZWŁASZCZA I GŁÓWNIE DLA MAŁYCH I ŚREDNICH FIRM.

Taki dodatkowy pakiet przydatnych informacji o specyficznych wymaganiach niektórych kontrahentów to właśnie dodatkowe know-how firm outsourcingowych. Ale jej pozyskiwanie to nie tylko efekt doświadczeń związanych bezpośrednio z prowadzeniem biznesu. Także pracy własnej. Jak zauważa Anna Makuszyńska, dyrektor ds. kadr Impel HR Service, stałe poszerzanie wiedzy na temat zmieniających się przepisów bezsprzecznie wpisane jest w działanie firm outsourcingowych. – Klienci sami zaczynają traktować nas jako doradcę, specjalistę w danym obszarze. W związku z tym oczekują realizacji powierzonych zadań zgodnie z aktual-

nym prawem. Musimy więc śledzić zmieniające się regulacje, w tym również pozyskiwać wiedzę na temat nowych interpretacji przepisów już istniejących – mówi.

Wedle zapewnień przedstawicielki Impel HR Service informacje o zmianach przekazywane są na bieżąco, a jeżeli to konieczne, zewnętrzny dostawca wskazuje, w jaki sposób zmodyfikowany zostanie zakres realizacji usługi (np. nowe wzory dokumentów). – Klienci przyjmują nasze propozycje i na ich podstawie dokonują zmian u siebie. Dysponujemy wiedzą na temat wszystkich aktualnych nowelizacji, zatem dzięki współpracy z nami mają łatwy dostęp do informacji i mogą od razu, z odpowiednim wyprzedzeniem, wprowadzać zwykle niezbędne poprawki w systemach IT – zaznacza Anna Makuszyńska.

W kwestii połączenia oprogramowania z dokumentami i nowoczesnym do nich podejściem wiele do powiedzenia ma Anna Zawadzka, dyrektor ds. marketingu i public relations Grupy OEX. Nie dość, że pracując na co dzień przy archiwizacji, pracownicy z ArchiDoc (jedna ze spółek Grupy) osiągają o wiele większą efektywność niż nawet przeszkolone osoby od klienta, to jeszcze stale doskonalą metody pracy. – Nasza technologia i wieloletnie podnoszenie umiejętności sprawiają, że zwyczajnie lepiej wiemy, jak opisać dokumenty przy ich cyfryzacji. W efekcie nawet jeśli klient początkowo upiera się przy swoim sposobie archiwizowania, to po czasie przekonuje się do nowoczesnych rozwiązań outsourcingera – zapewnia.

Rady mimochodem

Z kolei Rafał Szmajser, szef Działu Usprawnień i Innowacji Capgemini, przypomina, że pozyskiwanie i przekazywanie wiedzy odbywa się również przy okazji konferencji. – Podczas spotkań i seminariów, w których biorą też udział firmy outsourcingowe, jest wiele debat, wymiany spostrzeżeń i doświadczeń. To naturalna okazja do poznania najlepszych praktyk – podkreśla. Lecz i to nie wszystko. Firmy outsourcingowe, zwłaszcza zrzeszone w branżowych organizacjach, aktywnie monitorują zmiany regulacji, a czasem są wręcz ich inicjatorem czy katalizatorem. – Wówczas stają się tym pierwotnym źródłem wiedzy, bo przecież sami uczestniczą w procesie zmian – dodaje ekspert Capgemini.

Jego słowa potwierdza Andrzej Smółko, który przyznaje, że w byciu na czasie na uprzy-

wilejowanej pozycji są korporacje i właśnie outsourcingerzy. Raz, że mogą sobie pozwolić na wyspecjalizowane osoby pilnujące pewnych zagadnień, a dwa – nierzadko same współuczestniczą w tworzeniu nowych przepisów. – Małym firmom to zwyczajnie umyka. Ale za to my takie zmiany śledzimy na bieżąco. Dzięki temu mniejsi przedsiębiorcy czerpią dodatkowe korzyści ze współpracy z nami. My za nich „przyniesiemy” wiedzę do firmy i zagwarantujemy, że praca będzie zgodna z regulacjami prawnymi lub najlepszą praktyką – podkreśla. Wyjątek od tej reguły to rzecz jasna zagadnienia niezwykle specjalistyczne albo dalece wykraczające poza obszar zainteresowania i kompetencje firmy zewnętrznej.

Zatroskanych o możliwość wycieku wrażliwych informacji należy od razu uspokoić. Przede wszystkim to sam zleceniodawca decyduje i uzgadnia, jaką wiedzę podzieli się ze swoim kooperantem. A informacje prawne i tak są dostępne publicznie, tylko nie zawsze jest łatwo do nich dotrzeć. – Nie ma mowy o ujawnianiu tajemnic handlowych lub technologicznych naszych klientów. Propagujemy szeroko najlepsze rozwiązania z naszego obszaru – odzieży roboczej i higieny – zapewnia Andrzej Smółko.

Jako przykład prezes CWS-boco podaje zaś pozornie banalną sprawę rozwiązania problemu dostawy wody pitnej dla pracowników. Jeden z klientów zasugerował zrezygnowanie z baniaków z wodą i zastąpienie ich „źródłkami” (poidłkami), które są bardziej higienicznie. – Jeżeli rozwiązanie się sprawdzi, to będziemy sugerować je swoim kontrahentom – „ujawnia”. Niby nic wielkiego, ale czasem nawet taki drobiazg może okazać się pomocny.

Rady na przyszłość

Bycie źródłem wiedzy i nowinek technologicznych ma też tę zaletę, że siłą rzeczy samoczynnie kreowane są najlepsze praktyki. Nie da się ukryć, że czasami bywa też tak, że to klient ma w jakiejś dziedzinie wyższe standardy niż firma outsourcingowa. I to bazując na jego umiejętnościach, podpatrując je, można uaktualnić, a tym samym wzbogacić własne.

W końcu outsourcingerzy z natury dążą do ujednolicenia procesów, a następnie podnoszenia ich na wyższy poziom. A gdy już to osiągną, najlepsze praktyki mogą przekazać innym. – Wówczas tłumaczymy, że coś można zrobić lepiej, i rekomendujemy, naszym zdaniem, najlepsze rozwiązania będące kompilacją

wiedzy własnej i tej od klientów. Pokazujemy na liczbach, jakie to daje korzyści – zapewnia Rafał Szmajser. Jednocześnie czymś naturalnym jest, że ludzie nie lubią zmian, bo one wymagają dodatkowego wysiłku, wejścia w nieznane, czasem zaryzykowania, a na pewno zmiany przyzwyczajzeń. – Dlatego firmy outsourcingowe pokazują wymierne efekty, które może osiągnąć klient, i poprzez to są w stanie przekonać go do zainicjowania procesu zmiany – wyjaśnia przedstawiciel Capgemini.

Idealnie wpisuje się tu bycie źródłem nowinek technologicznych w dziale IT. Rozwój

STAŁE POSZERZANIE WIEDZY NA TEMAT ZMIENIAJĄCYCH SIĘ PRZEPISÓW BEZSPRZECZNIE WPISANE JEST W DZIAŁANIE FIRM OUTSOURCINGOWYCH.

tego sektora gospodarki wciąż jest niebywale szybki. Chcąc zatem pracować na najwyższych obrotach, należy stale weni inwestować. Pytanie brzmi: po co? To przecież wydatki, które i tak wyjątkowo szybko się amortyzują.

– Outsourcerzy zaś robią to nieustannie, bo po prostu muszą świadczyć usługi na wysokim poziomie. Dostęp do najnowocześniejszych rozwiązań informatycznych jest więc przez nie zapewniony i jednocześnie usprawnia się wiele procesów, jak obieg dokumentów, ich cyfryzacja czy ewidencja zapasów – mówi Natalia Balik.

Warto też zauważyć dodatkową, z pozoru błahą, acz istotną zaletę z rozpowszechniania nowinek przez firmy outsourcingowe. Są one bowiem nieocenionym źródłem wiedzy nie tylko dla firm, ale i dla uczelni, które zasilają rynek pracy wykwalifikowanymi absolwentami. – W przypadku świata akademickiego następuje sprzężenie zwrotne. Bo to on od firm outsourcingowych dowiaduje się, jakie są oczekiwania rynku, a więc w długim terminie uczelnie mogą lepiej dostosowywać profil studiów do aktualnego zapotrzebowania biznesu – konkluduje Rafał Szmajser. ■

TOMASZ KARWATKA
PREZES ZARZĄDU DIVANTE, GRUPA OEX

E-COMMERCE OD A DO Z

Wbrew pozorom sukces sklepu internetowego nie zależy wyłącznie od unikalnego asortymentu w atrakcyjnej cenie. Cena to tylko jeden z czynników. O sukcesie tak naprawdę decyduje logistyka, która w tej branży często jest dużym wyzwaniem. Outsourcing daje firmom wiele możliwości optymalizowania tego procesu bez ponoszenia wydatków inwestycyjnych w tym zakresie. Dziś podmiotowi zewnętrznemu można powierzyć nie tylko stworzenie i promocję profesjonalnego sklepu internetowego, ale także jego bieżącą obsługę.

W Polsce działa już około 16 tysięcy sklepów internetowych i każdego dnia przybywa nowych. Po ten kanał sprzedaży sięga coraz więcej podmiotów prowadzących dotychczas jedynie tradycyjne punkty handlowe, choćby sklepy odzieżowe (np. Solar) czy spożywcze (np. Tesco). Skąd ta tendencja? Sektor e-commerce rośnie o 20% rocznie, co przy obecnej kondycji gospodarki jest wynikiem imponującym. Według badań TNS Polska Polacy pokochali zakupy on-line – z tej formy korzysta blisko 13,5 mln z nas. Co więcej, do 2015 roku udział sprzedaży internetowej w PKB ma być większy niż w przypadku branży finansowej i energetycznej!¹

Prowadzenie sklepu internetowego jednak wcale nie jest tak proste, jak się wydaje na pierwszy rzut oka. Działania związane z e-sprzedażą zaczynają się dużo wcześniej, niż konsument w ogóle wybierze się na wirtualne zakupy. W pierwszym etapie należy skoncentrować się na uruchomieniu platformy e-commerce, czyli wyborze odpowiedniego do specyfiki i skali sklepu rozwiązania, stworzeniu dobrych opisów i zdjęć produktów na stronie, wdrożeniu systemów rekomendacji oraz dodatkowych

aplikacji, także mobilnych (tzw. m-commerce). Po zbudowaniu serwisu należy jeszcze pozyskać zainteresowanych klientów, w czym niezastąpiony jest marketing internetowy, m.in. promocja strony w wyszukiwarkach czy wysyłka newsletterów z ofertą najnowszych produktów. Nie wolno zapominać także o badaniu zachowań konsumenckich i systematycznej optymalizacji e-sklepu. Równie ważne jest odpowiednie sterowanie procesem ROPO (research online, purchase offline).

Kliknięcie przez użytkownika magicznego „Kupuj” uruchamia kolejną maszynę, czyli weryfikację stanów magazynowych, proces fulfillmentu, fiskalizację czy dostarczenia produktu do klienta (skuteczne!). Czasami do tego wszystkiego dochodzi także podpisanie umowy, jej weryfikacja i walidacja w systemie komputerowym oraz zarchiwizowanie. Oczywiście klient może zrezygnować z zakupu, zgłosić reklamację lub poprosić o wyjaśnienia – to skutkuje koniecznością podjęcia kolejnych działań. Potknięcie się na którymkolwiek z etapów całego łańcucha może nie tylko zrazić klienta do sklepu, lecz w dobie social media zrujnować nam reputa-

¹ Wg eCommerce Polska 2007-2012, mensis.pl



cję. By uniknąć wpadki, potrzeba sztabu ludzi czuwających nad całym procesem.

Nie dziwi zatem, że Intersport Polska, czołowy sprzedawca sprzętu turystycznego i sportowego na naszym rynku, któremu nie można odmówić posiadania sprzedażowego know-how oraz zaplecza infrastrukturalnego, wolął postawić na outsourcing swojego internetowego kanału sprzedaży. Efektem powierzenia obsługi e-sklepu wyspecjalizowanej w tym obszarze firmie zewnętrznej był wzrost konwersji (czyli liczby kupujących w stosunku do liczby osób odwiedzających witrynę) aż o 46%. Dzięki współpracy z firmą Divante osiągnięto także spadek obciążenia serwerów o 70% przy obrotach takiego samego wolumenu ruchu.

Dwie połówki jabłka

O ile do tej pory w Polsce działały firmy, które kompleksowo zajmowały się wdrażaniem, prowadzeniem i promowaniem serwisów

PROWADZENIE SKLEPU
INTERNETOWEGO JEDNAK
WCALE NIE JEST TAK
PROSTE, JAK SIĘ WYDAJE
NA PIERWSZY RZUT OKA.

e-commerce, o tyle nie było podmiotu, który skupiałby pod jednym dachem kompleksową obsługę takiego przedsięwzięcia, obejmującą także procesy logistyczne czy finansowe. Dla e-przedsiębiorców oznaczało to konieczność samodzielnego prowadzenia magazynu towarów, kompletowania zamówionych produktów, rozliczania sprzedaży czy kontrolowania obiegu związanych z tym dokumentów (np. zamówień, faktur czy listów przewozowych). W rezulta-



POTKNIĘCIE SIĘ NA KTÓRYMKOLWIEK Z ETAPÓW ŁAŃCUCHA SPRZEDAŻY ON-LINE MOŻE NIE TYLKO ZRAZIĆ KLIENTA DO SKLEPU, LECZ W DOBIE SOCIAL MEDIA ZRUJNOWAĆ NAM REPUTACJĘ.

cie już w przypadku średniej wielkości sklepu internetowego potrzebny był do tego osobny dział.

Obecnie na rynku jest już dostępna oferta umożliwiająca powierzenie zewnętrznej firmie całościowej obsługi e-biznesu. Klienci zyskali dostęp do rozwiązań obejmujących projekt, wdrożenie, promocję, optymalizację oraz obsługę logistyczną i administracyjną sklepów internetowych, niezależnie od ich wielkości i branży. Stało się to możliwe dzięki połączeniu kompetencji i zasobów czołowych graczy z obszaru rozwiązań technologicznych dla branży

e-commerce (firma Divante) oraz wsparcia sprzedaży i logistyki (Cursor).

Sukces w stylu Amazona

Synonimem sklepu internetowego jest Amazon. Ten gigant e-handlu w ciągu ostatnich 5 lat wypracował przychód w wysokości 2,8 miliarda dolarów. Jego szef, Jeff Bezos, dokonał tego dzięki trzem prostym pomysłom: postawił na innowacyjność, zadbał o dobrą obsługę klienta i zrozumiał, że Internet pozwala jednocześnie osiągnąć wysokie marże przy niskich cenach dla klientów końcowych. Jednocześnie szybka rotacja produktów w Amazonie sprawia, że płynność finansowa spółki należy do wyjątkowo dobrych. Średni czas zalegania asortymentu na półce to 33 dni, gdy w Best Buy, internetowym sklepie z elektroniką, ten czas to 70 dni. Przy czym Amazon też handluje tymi samymi urządzeniami. Jak to możliwe?

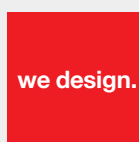
Powierzając obsługę sklepu internetowego jednemu partnerowi outsourcingowemu, ale działającemu całościowo, można liczyć na podobne korzyści. Innowacyjność? Zespoły zajmujące się marketingiem w Internecie siłą rzeczy śledzą nowinki techniczne i kulturowe. Co więcej, także je kreują. Obsługa klienta? Za to odpowiada contact center oraz mobilni sprzedawcy, którzy potrafią odpowiedzieć na pytania klienta, pomóc w wypełnieniu dokumentów czy jeszcze raz przekonać do zawarcia transakcji. Szybka rotacja towaru? Jest to możliwe dzięki bardzo dobrej koordynacji oraz sieci magazynów terenowych w całej Polsce. Gdy klienta nie ma w domu, paczka dla niego nie musi wcale wracać do centrali.

To już działa!

Obecnie z kompleksowej oferty outsourcingu e-sklepu korzysta w Polsce dwóch klientów z sektora FMCG i energetycznego, a kolejny projekt jest w trakcie wdrażania. I pewnie będzie ich więcej, bo oprócz wspomnianych korzyści taki model współpracy ma jeszcze jedną zaletę: jest optymalny finansowo. W przypadku obsługi sklepu internetowego przez jednego partnera outsourcingowego nie dublują się marże firm odpowiedzialnych za realizację poszczególnych elementów całego procesu. Takim kontraktem łatwiej także zarządzać, a przejrzyste zasady odpowiedzialności usługodawcy przekładają się na wysoką jakość obsługi klientów końcowych. Dzięki temu e-przedsiębiorcy mogą budować markę i wartość swoich sklepów, całą resztę zostawiając w gestii zewnętrznych ekspertów. ■

Everything is designed. Few things are designed well.

Brian Reed



Studio Rokicki & Ściborowski
www.studiors.pl

CASE STUDY: OPTIMALIZACJA PROCESÓW LOGISTYCZNYCH SKLEPU INTERNETOWEGO NESCAFÉ DOLCE GUSTO

OUTSOURCING W BRANŻY E-COMMERCE

Wbrew pozorom sukces sklepu internetowego nie zależy wyłącznie od unikalnego asortymentu w atrakcyjnej cenie. W przypadku sklepu internetowego o sukcesie tak naprawdę decyduje logistyka. Outsourcing daje firmom wiele możliwości optymalizowania tego procesu bez ponoszenia wydatków inwestycyjnych w tym zakresie. Dziś firmie zewnętrznej można powierzyć nie tylko stworzenie i promocję profesjonalnego sklepu internetowego, ale także jego bieżącą obsługę.

Klient

Nestlé jest największą firmą spożywczą świata. W Polsce koncern ma 3 spółki, w których zatrudnia ponad 5 tys. pracowników. Produkuje i sprzedaje produkty żywnościowe pod tak znanymi markami jak: NESCAFÉ, Nestlé, GERBER czy WINIARY. Nestlé jako jedna z pierwszych firm wprowadziła na rynek innowacyjny system kapsułek NESCAFÉ Dolce Gusto. Od 2009 roku produkty tej marki są oferowane także w internetowym kanale sprzedaży, z którego pochodzi znacząca część przychodów ze sprzedaży NESCAFÉ Dolce Gusto w Polsce.

Potrzeby klienta

Po przeprowadzeniu analizy biznesowej koncern zdiagnozował szereg wyzwań operacyjnych, którym sprostać musi sklep internetowy oferujący produkty światowego koncernu. Do najważniejszych zaliczono:

- zapewnienie elastyczności prowadzonych operacji pod kątem szybkości i wydajności,

- ograniczenie kosztów,
- optymalizację mechanizmów przeprowadzania akcji promocyjnych sklepu,
- automatyzację i integrację systemów informatycznych sklepu, firmy Nestlé i operatora obsługującego e-sklep,
- eliminację błędów w kompletacji zamówień.

Nadrzędną potrzebą firmy Nestlé dotyczącą obsługi internetowego kanału sprzedaży było wykluczenie angażowania pracowników koncernu w czynności operacyjne sklepu i skierowanie ich do zadań związanych z budowaniem strategii oraz planowaniem aktywności marketingowych. Po przeprowadzeniu wieloetapowego przetargu podjęto decyzję o współpracy z firmą Cursor.

Zakres usługi

Po szczegółowym audycie w obszarach biznesowym, prawnym, logistycznym i informatycznym i przygotowaniu optymalnego rozwiązania uruchomiono współpracę. W ramach

kompleksowej obsługi sklepu internetowego Cursor odpowiada za następujące czynności operacyjne:

- przyjmowanie dostaw i magazynowanie produktów,
- rejestrowanie zamówień ze sklepu, ich kompletowanie oraz pakowanie,
- dobór odpowiedniego sposobu pakowania,
- produkcję opakowań oraz wypełniaczy,
- fiskalizację sprzedaży w imieniu Nestlé na podstawie paragonów fiskalnych lub faktur VAT,
- udostępnianie szczegółowych danych raportowych,
- monitoring poprawności rozliczeń operatorów płatności,
- obsługę zapytań Serwisu Konsumenta Nestlé,
- kompleksową obsługę zwrotów, łącznie ze zwrotem środków pieniężnych,
- procesowanie ewentualnych reklamacji.

Rozwiązania technologiczne

W obszarze informatycznym spółka Cursor spersonalizowała i zaadaptowała do indywidualnych potrzeb klienta rozwiązanie do kompletacji i obsługi zamówień. Następnie wykorzystywane w ramach usługi aplikacje zostały zintegrowane z systemem Nestlé, stroną sklepu obsługiwaną przez zewnętrzną agencję oraz systemem IT firmy kurierskiej.

System informatyczny dostarczony przez Cursor umożliwia m.in.:

- pobieranie zamówień do realizacji z dowolnego źródła w ustalonym formacie XML,
- kompletację zamówień, opierając się na skanowaniu produktów, z modułem weryfikacji poprawności,
- rejestrację informacji na temat osób pracujących przy kompletacji: login, czas wykonania, liczba zrealizowanych zamówień,
- automatyczną fiskalizację sprzedaży i wydruk faktur po skompletowaniu zamówienia,
- automatyczny wydruk listu przewozowego, bezpośrednia integracja z firmami kurierskimi,
- możliwość śledzenia przesyłek (traceability),
- obsługę mechanizmów promocyjnych.

Ważnym elementem usługi jest raportowanie. Jest ono prowadzone cyklicznie i w sposób bezobsługowy dla użytkowników.

Korzyści biznesowe

Obsługa logistyczna sklepu internetowego NESCAFÉ DOLCE GUSTO została uruchomiona w ciągu ośmiu miesięcy od czasu nawiązania współpracy z klientem. Każdego dnia Cursor obsługuje kilkaset przesyłek, które są wysyłane w ciągu 24 godzin od złożenia zamówienia.



Zdjęcie: Cursor SA

OPERACYJNIE E-SKLEP NESCAFÉ DOLCE GUSTO FUNKCJONUJE W SPOSÓB CAŁKOWICIE BEZOBSŁUGOWY DLA PRACOWNIKÓW NESTLÉ.

- Od dnia uruchomienia procesu usługa jest realizowana ze 100-procentową terminowością i 99,99-procentową poprawnością kompletacji.
- Operacyjnie e-sklep NESCAFÉ DOLCE GUSTO funkcjonuje w sposób całkowicie bezobsługowy dla pracowników Nestlé.
- Automatyzacja procesu pozwoliła przyspieszyć czas realizacji zamówień, przy jednoczesnym zachowaniu wysokiej jakości obsługi klientów.
- System informatyczny umożliwił także łatwe i szybkie wprowadzanie akcji promocyjnych i rabatowych.

Dzięki wprowadzonemu rozwiązaniu outsourcingowemu większość pozycji cennikowych stanowią zmienne koszty naliczane w zależności od liczby rzeczywiście wykonanych operacji. Zastosowany model współpracy ze spółką Cursor pozwolił na wymierne obniżenie kosztów funkcjonowania e-sklepu. ■

ADAM MIELCZAREK

CZERWONY OCEAN OUTSOURCINGU. CZY MAŁE FIRMY PSUJĄ RYNEK?

CENA CZY JAKOŚĆ – OTO JEST PYTANIE

Taniocha wychodzi najdrożej – slogan czy rzeczywistość? Odpowiedź łatwa nie jest i zależy od tego, kto jej udziela. Jeśli dostawcy droższych usług – tylko przytakną. Jeśli ci tańsi – odparują hasłem: „Skoro nie widać różnicy, to po co przepłacać?”.

Jaguary, Audi, Fiaty – na rynku samochodowym działają marki odpowiadające przeróżnym wymaganiom. Kupowanie tych pierwszych jedni uważają za zbytek i fanaberię. Tej ostatniej – za wyrzucanie pieniędzy. I zarówno mogą mieć rację, jak i mogą jej nie mieć. Pytanie, czego oczekują i do czego ma im służyć samochód. Za to można być pewnym, że producenci luksusowych aut mają pretensje do Audi, że próbuje ich podszczypywać. Audi zaś zżyma się na jeszcze tańszych, próbujących rozpychać się w jego segmencie. A każdy najbardziej by chciał, żeby konkurencja w ogóle nie istniała.

Ocean pełen konkurencji

Choć outsourcing to coś znacznie bardziej skomplikowanego, nie da się ukryć, że pewne podobieństwa pozostają. Są firmy globalne, usługi z najwyższej półki, jak i średniacy z aspiracjami. Do tego maluczy, którzy dopiero zdobywają klientelę oraz zupełni nowicjusze. Każdemu zależy na sukcesie rynkowym, nie dziwi więc, że wszyscy mają się wszelkich sposobów, by zaistnieć. Zwłaszcza że branża

GŁÓWNĄ PRZEWAGĄ
MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTW
JEST NISKA CENA. NIESTETY,
CZĘSTO POCIĄGA TO ZA
SOBĄ GORSZĄ JAKOŚĆ.



Różnice w postrzeganiu korzyści z outsourcingu przez klientów i przez usługodawców na podstawie badania jakościowego Millward Brown i Instytutu Outsourcingu

Zdecydowana większość obecnych i potencjalnych klientów utożsamia outsourcing z obniżką kosztów oraz elastycznością kosztową w myśl zasady: mniej korzystam, mniej płacę. Tymczasem dla firm outsourcingowych te dwie korzyści, tak często wymieniane przez ich klientów, nie są najistotniejszymi, a ponadto nie zawsze rzeczywistość usługa jest tańsza lub sposób jej rozliczenia umożliwia dużą elastyczność.

Istotniejsze korzyści dostarczane, zdaniem uczestników, klientom przez outsourcera, których klienci nie zawsze są świadomi, to:

- optymalizacja procesów – wypracowanie najefektywniejszych metod działania,
- harmonizacja procesów, tak by razem z innymi działami efektywnie,
- centralizacja – skupienie procesów w jednym miejscu, przez co ich integracja oraz zarządzanie nimi są łatwiejsze.

Do często wymienianych przez respondentów, a zarazem zupełnie pomijanych przez

klientów, możemy zaliczyć:

- know-how – firmy świadczące usługi outsourcingowe mają dużo większą wiedzę na temat różnych procesów, dlatego ich rekomendacje są często bardziej wartościowe,
- bezpieczeństwo – firmy outsourcingowe posiadają certyfikaty oraz procedury umożliwiające zachowanie bezpieczeństwa danych i procesów; w odróżnieniu od pracowników klienta outsourcer może się ubezpieczyć, a zatem klient otrzyma odszkodowanie za szkody spowodowane jego działaniem,
- odpowiedzialność – kontrakty oraz sposób rozliczania często nakładają na firmy dużą odpowiedzialność za efekty wprowadzanych zmian,
- efekty zmian, które są mierzalne, a jakość świadczonych usług utrzymywana na stałym poziomie, zgodnie z zapisami SLA (Service Level Agreement),
- duże zaplecze oraz dostępność specjalistów z odpowiednim wykształceniem i doświadc-

WCHODZĄCY NA RYNEK DOSTAWCY STARAJĄ SIĘ BARDZIEJ, Z ZASADY SZYBCIEJ REAGUJĄ NA POTRZEBY KLIENTA.

BPO dla klientów w Polsce rośnie, w zależności od sektora, od 5% do nawet 40% rocznie. – Rosnąca konkurencja sprawia, że coraz więcej firm opiera swoją działalność na strategii tak zwanego czerwonego oceanu, czyli pokazaniu klientom, że można taniej wykonać daną usługę – tłumaczy Konrad Rochalski, prezes Grupy OEX. – Dotyczy to przede wszystkim małych przedsiębiorstw, których główną przewagą jest niska cena. Niestety, często pociąga to za sobą gorszą jakość. Jest to istotne zwłaszcza w odniesieniu do procesów o wyższym poziomie zaawansowania, wymagających eksperckiego wsparcia i infrastruktury technologicznej – dodaje. Trudno się z nim nie zgodzić, lecz należy

pamiętać, że kieruje on grupą należącą do tych „podszczypywanych”, liderów, których jest zaledwie kilku na rynku, posiadaczy wieloletniego doświadczenia w obsłudze projektów outsourcingowych. Tymczasem patrząc na ilość – jak wynika z raportu Instytutu Outsourcingu i Millward Brown *Outsourcing w Polsce. Badanie trendów 2013* – dominują mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa, prowadzące działalność na mniejszą skalę i zwykle pozyskujące mniejszych klientów. Czy to oznacza, że są nieprofesjonalni?

Zdaniem Małgorzaty Kenig, od wielu lat reprezentującej firmy zamawiające usługi z branży BPO, pojawianie się niewielkich firm nie jest żadnym problemem dla zlecających. – Pojawia się on dopiero wówczas, gdy coś pójdzie nie tak i okaże się, że skala przerasta podwykonawcę. O ile bowiem w przypadku mniejszych zleceń można „kombinować” ceną, o tyle przy naprawdę dużych kontraktach to się nie uda – ocenia.

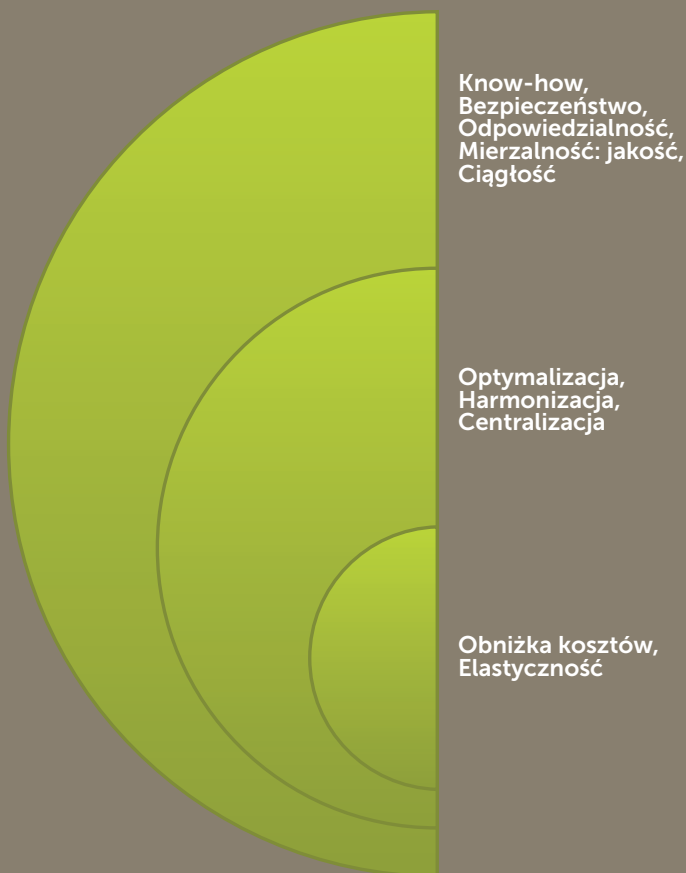
Karina Legawiec-Żurek, menedżer w dziale zakupów i dostaw PLL LOT, zauważa natomiast, że drobni czy też wchodzący na rynek dostawcy są bardziej skłonni do negocjacji. I wcale nie jest

zeniem zapewnia ciągłość usług na wysokim poziomie. W przypadku usług dostarczanych przez firmy globalne, mające swoje centra w różnych miejscach na świecie, można zyskiwać na różnicach czasu, gdyż część procesów lub operacji jest przeprowadzana po drugiej stronie globu.

Diagram

W opinii respondentów zupełnie inaczej postrzegane są korzyści, jakie daje firmom outsourcing, przez klientów, a inaczej przez usługodawców. Korzyści na diagramie prezentowane są od tych występujących najczęściej, ale też dostrzeganych zarówno przez klientów, jak i firmy outsourcingowe, tworzących jądro, po te występujące najrzadziej i częściej dostrzegane przez dostawców niż odbiorców usług – peryferia.

Można zaobserwować zupełnie odmienną percepcję korzyści wynikających z korzystania z usług outsourcingowych. Koncentracja klientów na korzyściach finansowych świadczy o dużej wrażliwości cenowej.



powiedziane, że będą gorsi. – Mogą się przecież bardziej starać, poświęcać więcej czasu, choćby po to, żeby zaistnieć. Z zasady też szybciej reagują na potrzeby klienta, który prawie zawsze będzie dla nich dużym kontrahentem – wyjaśnia.

Elastyczność cenowa versus usługowa

Odwieczne pytanie, czy lepiej być małą rybą w dużym stawie, czy dużą w małym pozostaje więc aktualne. Problem dotrzymania składanych obietnic to już nowa kwestia. Papier przecież wszystko przyjmie, gorzej, że nie wykona pracy. Tę muszą zrobić ludzie i tu mogą się pojawić problemy z oceanem zaczerwionym od konkurencji. – Usługi outsourcingowe świadczy coraz więcej firm, jednak nowi gracze to głównie małe, niedoświadczone podmioty. Dlatego przy wyborze dostawcy warto zwracać szczególną uwagę na skalę działalności, portfolio zrealizowanych projektów i partnerów danej firmy – przekonuje Andrzej Smółko, prezes CWS boco.

Wszystko pięknie, jednak naturalną potrzebą każdej organizacji jest dostosowywanie świata do siebie. Choć potentaci zapewniają, że wiele inwestują w szkolenia, doskonalenie procedur

FIRMY NIEMAJĄCE WYSTARCZAJĄCYCH ZASOBÓW MOGĄ POPEŁNIAĆ POWAŻNE BŁĘDY, OBIE STRONY NARAŻA TO NA DODATKOWE KOSZTA.

oraz wdrażanie innowacji, właśnie to może okazać się utrapieniem dla kontrahentów. – Pamiętajmy, że duże firmy działają na wypracowanych przez siebie schematach. W związku z tym wcale nie zawsze łatwo się z nimi kooperuje. Siłą rzeczy wolą bowiem skłonić klienta do przyjęcia swoich zasad, niż przystosować się dokładnie do jego potrzeb. Tym bardziej niewielki projekt bywa dla nich uciążliwy, a mały kooperant zawsze pozostanie mniej ważny od dużego – wyjaśnia Karina Legawiec-Żurek.

Trafne spostrzeżenie, niemniej trzeba przyznać, że zaniżanie cen w stosunku do propozycji liderów powoduje „rozpasanie” oczekiwań



ZANIŻANIE CEN W STOSUNKU DO PROPOZYCJI LIDERÓW POWODUJE „ROZPASANIE” OCZEKIWAŃ KLIENTÓW.

klentów. Zwłaszcza w czasie spowolnienia gospodarczego – jak wykazało badanie Instytutu Outsourcingu i Millward Brown – kiedy to zwracanie uwagi na oszczędności wzrosło na znaczeniu. Przy czym nawet niekoniecznie chodzi tu o mniejszy wydatek gotówki, ale uzyskanie szerszego zakresu usług za tę samą cenę.

W dłuższym terminie może to jednak niekorzystanie odbić się na wizerunku sektora. Niski koszt z reguły, zwłaszcza w odniesieniu do obsługi zaawansowanych procesów, oznacza również kiepską jakość. Ekspert radzą więc, że jeśli już kierować się ceną, to tylko podczas dele-

wania prostych obszarów działalności, niezwiązanych ze znaczącym ryzykiem w przypadku błędu. I godzić się na wyższą półkę, im proces bardziej newralgiczny, by zagwarantować sobie bezpieczeństwo, szeroką wiedzę i odpowiedni zespół ręczący za jakość obsługi.

Tymczasem, jak wskazuje wspomniany raport, są to obszary, na które częściej zwraca uwagę dostawca aniżeli odbiorca usług.

– Wydzielając kluczowe procesy, klient powinien upewnić się, że outsourcer posiada odpowiedni know-how i będzie w stanie efektywnie nimi zarządzać. Firmy niemające wystarczających zasobów mogą popełnić poważne błędy. Obie strony umowy naraża to na poniesienie dodatkowych kosztów oraz, co bardziej istotne, może w znaczący sposób zachwiać pozycją rynkową klienta – tłumaczy Konrad Rochalski.

Ambitny może więcej

Ekspertci podpowiadają więc, że w outsourcingu prostych obszarów biznesowych,

dotyczących na przykład obsługi zobowiązań handlowych, najważniejszą kwestią jest doświadczenie w obsłudze dużej ilości dokumentów o różnicowanej specyfice (faktury materiałowe, usługowe, transportowe, dokumenty odprawy celnej itp.). Z kolei w złożonych procesach o dużym zróżnicowaniu (choćby obsługa audytu i kontroli wewnętrznej) kluczowym czynnikiem jest możliwość zapewnienia dostępu do wiedzy i ekspertyzy najlepszych specjalistów na rynku.

Ciekawostką jest fakt, że kontrakty outsourcingowe z sektorem państwowym (niezwykle rozwojowa gałąź dla BPO) z definicji skazane są na „tanieść”. Tak to już bowiem definiuje ustawa o zamówieniach publicznych, że cena jest głównym kryterium wyboru, zaś oszczędności dla podatnika wynikające z tego tytułu to podstawowa przesłanka do dedykowania zadań na zewnątrz.

Jeśli jednak i w biznesie cena jest tak istotna, to – pomijając powyższy specyficzny przypadek – należy szczególnie ostrożnie podchodzić do wyboru oferty z półki innej niż wysoka.

– Niemniej angażowanie takich firm, zwłaszcza do niewielkich czy też niezbyt skomplikowanych zadań, jest rzeczą jak najbardziej naturalną. Czasami zlecający może przecież chodzić o wykorzystanie szczególnych umiejętności konkretnego niewielkiego zespołu czy wręcz osoby. Wówczas nie ma sensu przepłacać dużemu podwykonawcy tylko dlatego, że on ma koszty dodatkowe nieznane drobnej firmie – ocenia Małgorzata Kenig.

Wskazówką na pewno będzie tu portfolio już prowadzonych projektów, zwłaszcza na rzecz wiodących marek. Giganci nie mogą sobie przecież pozwolić na wpadki i z definicji muszą działać, opierając się na najnowocześniejszych metodach zarządzania, czyli takich, jakie podsuwają im liderzy branży BPO. Nie znaczy to jednak, że „challengerów” należy z założeń skreślać. – Początkujący outsourcerzy też potrafią się zmobilizować i wykazać. Zwłaszcza

jeśli zależy im na uznaniu i możliwości wpisania klienta do referencji. Nigdy więc nie mówimy „nie”, szczególnie wtedy, gdy potrzebujemy usług „szytych na miarę”. Oczywiście nad takimi kontraktami trzeba się wyjątkowo „pochylić” i popracować nad ich zabezpieczeniem w razie

JAK WAŻNY JEST WYBÓR ODPOWIEDNIEGO DOSTAWCY, ŚWIADCZY FAKT, ŻE WIĘKSZOŚĆ UMÓW ZAWIERANA JEST NA OKRES 3-5 LAT.

niewydolności dostawcy. Zatem ostatecznie dopiero po dogłębnej analizie stwierdzamy, czy warto zaryzykować – podsumowuje Karina Legawiec-Żurek.

Jak ważna będzie to decyzja, zwłaszcza dla tych, którzy na wydzielenie procesów decydują się po raz pierwszy, niech świadczy fakt, że większość umów zawierana jest na okres 3-5 lat. A kontrakt dwuletni to minimum, bo dopiero po upływie co najmniej roku od wdrożenia ma miejsce zwrot z inwestycji poniesionych przez outsourcera. Skoro zaś współpraca winna gwarantować znaczną wartość dodaną i wzrost efektywności, tym bardziej opłaca się dokonać przemyślanego wyboru. W końcu, jak konkluduje Małgorzata Kenig, doświadczony klient wie, że do rzetelnego wywiązania się z umowy potrzebne są nakłady finansowe i odpowiednie zasoby kadrowe, a tego ot tak zapewnić się nie da. – Dlatego też zawsze potrzebna jest bardzo drobiazgowa analiza oferty i tego, co za dane pieniądze jest obiecane. No i rzecz jasna krytyczne spojrzenie na coś, co wygląda zbyt pięknie – punktuje outsourcerów. ■

Nie ma tanio i najlepiej

Ta historia wydarzyła się naprawdę. Przedstawiciel handlowy jednej z poważnych firm komputerowych usłyszał kiedyś od potencjalnego odbiorcy, że ten chce kupić najlepszy komputer i tani. – Jest Pan moim ulubionym klientem – odparł zmyślny sprzedawca – Ledwo się poznaliśmy, a Pan już chce kupić dwa komputery.

Jakiego dobili targu – nie wiadomo. Tak w życiu, jak i z biznesie jasne jednak jest, że za małe pieniądze nie da się kupić najlepszego towaru czy otrzymać usługi na najwyższym poziomie. Świadomość tego powinni mieć wszyscy uczestnicy gry rynkowej.

TOMASZ SŁOWIŃSKI
WICEPREZES OUTSOURCING EXPERTS

Zdjęcie: Outsourcing Experts

Tomasz Słowiński,
Wiceprezes
Outsourcing Experts

IŚĆ W JEDNYM KIERUNKU CZY W WIELU?

Specjalizacja jest podstawowym elementem, na którym opiera się cała koncepcja outsourcingu, i czynnikiem wpływającym na jej dotychczasowy globalny sukces. U podstaw zdecydowanej większości decyzji klientów dotyczących oddania części ich wewnętrznych procesów do zewnętrznego partnera leży przeświadczenie, że ów partner będzie w stanie pewnie rzeczy zrobić lepiej. To z kolei nie jest możliwe bez odpowiedniej wiedzy i wyspecjalizowanych zasobów.

Firma outsourcingowa, która od lat świadczy usługi w konkretnej dziedzinie, jest w stanie podzielić się z klientem swoim doświadczeniem, wykorzystać stworzone przez siebie systemy rekrutacji, zarządzania, raportowania, udostępnić odpowiednie zasoby ludzkie bądź techniczne. Może wskazać ryzyka, ale i szanse rynkowe, z którymi miała do czynienia w innych projektach realizowanych w danym sektorze. Konsekwencją specjalizacji, przy założeniu odpowiedniej skali działania outsourcingera, jest również możliwość obniżenia jednostkowych kosztów działania, co przekłada się na oszczędności po stronie klienta.

Zdrowy rozsądek

Specjalizacja nie musi być traktowana w sposób przesadnie wąski, jednak to, jaki wachlarz usług jest akceptowalny bez utraty korzyści, o których mowa powyżej, muszą określić sami klienci. Zależy to od branży, w której działają, oraz ich indywidualnych potrzeb. Generalnie należy się tutaj posłużyć zdrowym rozsądkiem. Jeżeli ktoś oferuje usługi związane ze wsparciem sprzedaży, połączenie ich z działaniami promocyjnymi w ramach tzw. trade marketingu, dystrybucją i logistyką materiałów

marketingowych czy produkcją gadżetów może stać się logicznym uzupełnieniem. Z pewnością jest to model, który stanowi całościowe rozwiązanie zarówno z punktu widzenia możliwości wspólnego zarządzania tymi usługami przez outsourcingera, jak i oczekiwań danego klienta, zwłaszcza dużego. Z drugiej strony, dotożenie do tego pakietu outsourcingu księgowości, chociaż samo w sobie może być uzasadnione ekonomicznie, zwykle nie generuje po żadnej ze stron dodatkowych synergii związanych z faktem łączenia usług.

Różne firmy, jedna branża?

Istnieją też spore różnice w postrzeganiu sensu outsourcingu pomiędzy różnymi firmami z tej samej branży. Jedna firma ubezpieczeniowa może być zainteresowana stałym wsparciem w całej obsłudze procesu rejestracji i likwidacji szkód (w tym jej stroną administracyjną, ale i np. kontaktem z klientami za pośrednictwem call center), inna preferuje wyłączenie outsourcingu strony technicznej tej obsługi (np. skanowanie dokumentacji szkodowej). Tego typu decyzje zależą od strategii i polityki danej firmy, osiągniętych przez nią wyników (a co za tym idzie presji na optymalizację procesów i kosztów), posiada-



**SPECJALIZACJA NIE MUSI
BYĆ TRAKTOWANA
W SPOSÓB PRZESADNIE
WĄSKI, JEDNAK TO,
JAKI WACHLARZ USŁUG
JEST AKCEPTOWALNY
BEZ UTRATY KORZYŚCI,
MUSZĄ OKREŚLIĆ
SAMI KLIENCI.**

nych informacji, działań konkurencji, a dodatkowo szeregu czynników natury czysto ludzkiej (nie zawsze obiektywnych). W każdym razie w przypadku wyboru węższego zakresu usług kryterium selekcji dostawcy mocno się zawęża, a specjalizacja w tej konkretnej dziedzinie staje się sprawą kluczową.

Korzyści z większych umów

Warto pamiętać, że niezależnie od przyjętego kryterium specjalizacji współpraca z większym podmiotem, który proponuje bardziej kompleksową ofertę (z zastrzeżeniem, że usługi powinny się łączyć w jakąś logiczną całość), niesie ze sobą szereg dodatkowych korzyści. Sama wielkość dostawcy i jego stabilność finansowa są ważnymi argumentami z punktu widzenia odpowiedzialności za jakość usług i gwarancji ciągłości ich świadczenia. Poza tym w przypadku współpracy z jednym podmiotem wszystkie parametry jakościowe można zdefiniować w jednej umowie SLA. Dodatkowo, outsourcer jest z reguły bardziej elastyczny w rozmowach negocjacyjnych w związku z większym zamówieniem. Zaletą takiego modelu jest też centralizacja outsourcowanych procesów i łatwiejsza kontrola wydatków. Firmie zlecającej łatwiej się komuni-

kować z jednym odbiorcą, zaś kadry potrzebne do monitorowania dostawców zewnętrznych mogą być mniejsze.

Natomiast dla outsourcера zaangażowanie w większą liczbę procesów po stronie klienta jest kluczowe dla lepszego zrozumienia biznesu. Nie pozostaje to bez wpływu na efekty współpracy. Przykładem takiego rozwiązania jest kontrakt Grupy OEX na rzecz jednego z największych banków detalicznych. W ramach optymalizacji procesu pozyskiwania klientów na produkty consumer finance bank zdecydował się na obsługę zarówno naszego call center, jak i firmy świadczącej usługi z zakresu back-office. Synergie, które udało się uzyskać w wyniku połączenia tych procesów, spowodowały skrócenie realizacji całego cyklu z dwóch tygodni do 5 dni.

Niewątpliwie nie byłoby to możliwe bez umiejętnego połączenia wiedzy dwóch doświadczonych partnerów. To właśnie założenie przyświecało nam, gdy tworzyliśmy Grupę Outsourcing Experts – podmiot o bardzo szerokich zasobach i zawansowanych kompetencjach. Połączenie sił spółek będących ekspertami w zbliżonych do siebie segmentach rynku pozwoliło nam zaoferować klientom bardziej kompleksową, ale nadal specjalistyczną obsługę. ■

ANNA MOŻARYN
DYREKTOR W DZIALE USŁUG KSIĘGOWYCH MAZARS

PO ZMIANACH ŁATWIEJ O KOOPERACJĘ

Skuteczna współpraca między Centrami Usług Wspólnych a dostawcami outsourcingu – czy to może się udać? Oczywiście, tym bardziej że jest coraz więcej zmian w prawie sprzyjających takiej kooperacji.

Zdjęcie: Mazars



Anna Możaryn
Dyrektor w Dziale Usług
Księgowych Mazars

Obecnie widoczny jest trend tworzenia przez duże międzynarodowe firmy Centrów Usług Wspólnych (CUW, Shared Services Centers) w zakresie księgowości i finansów. Jednocześnie powstaje szerokie pole dla różnych form współpracy tego typu jednostek z dostawcami usług outsourcingowych. Jak może wyglądać taka współpraca? Z jednej strony może odbywać się na etapie wdrożenia przedsięwzięcia i polegać na zaprojektowaniu procesów księgowo-finansowych w taki sposób, aby odpowiadały wymogom zarówno grupowym, jak i księgowo-podatkowym na poziomie lokalnym. Jest też możliwa w późniejszej fazie, na etapie operacyjnym, czyli już faktycznego wykonywania usług księgowo-finansowych, uzupełniających się z wykonywanymi przez CUW.

Jak podzielić się rolami

Ciekawą kwestią jest podział funkcji w procesie finansowo-księgowym między tymi dwoma podmiotami. Najczęściej spotykany model to księgowanie powtarzalnych operacji przez CUW (np. banki, sprzedaż, zakup itd.), po którym następuje realizacja usługi tzw. *tax and accounting compliance* przez zewnętrznego dostawcę usług outsourcingowych. Popularnym rozwiązaniem jest wybór międzynarodowej firmy outsourcingowej, która działa w tych samych krajach co jednostki obsługiwane przez CUW. Ze strony centrum oznacza to mniejsze zaangażowanie czasowe, bo ujednolicenie rozwiązań

i koordynacja odbywa się na poziomie firmy outsourcingowej. Jeśli podział zadań jest odpowiednio zaprojektowany, można uzyskać efekt pożądanej optymalizacji kosztów na poziomie grupy, jednocześnie zachowując standardy jakości i wszelką zgodność z lokalnym prawem bilansowo-podatkowym.

Bardzo istotnym czynnikiem w kwestii projektowania procesów księgowych i podziału funkcji są lokalne przepisy księgowe i podatkowe. Trzeba zdefiniować, w jakim zakresie lokalne prawo pozwala przenieść procesy księgowe za granicę do CUW. Przeanalizujemy to zagadnienie z punktu widzenia polskich przepisów księgowo-podatkowych, czyli w sytuacji, gdy podstawowa księgowość polskiej firmy należącej do międzynarodowej grupy jest prowadzona za granicą, a polska firma outsourcingowa jest odpowiedzialna za *tax and accounting compliance*.

Potrzebna precyzja w pojęciach

Patrząc na aspekt księgowy, pojawiają się wątpliwości w związku z dość ogólnie sformułowanymi przepisami Ustawy o rachunkowości w zakresie zasad prowadzenia ksiąg, tzn. głównie języka i jednostki odpowiedzialnej za prowadzenie ksiąg. W związku z tym, że widoczny jest rozwój różnych form współpracy z CUW położonymi za granicą, a polskie prawo chce wdrażać kolejne przepisy dyrektywy europejskiej o swobodzie świadczenia usług – Ministerstwo Finansów przyszło z pomocą w doprecyzowaniu podstawowych pojęć

Ustawy. W tym celu resort opublikował Stanowisko Komitetu Standardów Rachunkowości w sprawie niektórych zasad prowadzenia ksiąg rachunkowych (dalej jako Stanowisko):

Jeśli chodzi o prowadzenie ksiąg w języku polskim, Stanowisko przewiduje rozdział na zbiory danych finansowo-księgowych oraz na samo oprogramowanie. Uznaje się przy tym, że wystarczy, aby same dane FK były w języku polskim przy oprogramowaniu w języku obcym, żeby kryterium prowadzenia ksiąg w języku polskim było spełnione. Co istotne, Stanowisko wprowadza też szereg liberalizacji dotyczących księgowania według kodów i skrótów, które mogą być stosowane w polityce rachunkowości jednostki – pod warunkiem opisanie ich w języku polskim.

Jeśli chodzi o jednostkę, która może prowadzić księgi polskiej jednostki, Stanowisko wprowadziło doprecyzowanie, że może być nią przedsiębiorca prowadzący działalność w zakresie usługowego prowadzenia ksiąg z innego państwa członkowskiego w rozumieniu Ustawy o świadczeniu usług na terytorium Rzeczypospolitej. Jeśli chodzi o dostawcę usług księgowych, który może prowadzić księgi polskiej jednostki, Stanowisko wprowadziło doprecyzowanie, że może być nim przedsiębiorca prowadzący działalność w zakresie usługowego prowadzenia ksiąg z innego państwa Unii Europejskiej. Oznacza to, że w przypadku, gdy CUW jest dostawcą usług księgowych autoryzowanym w kraju prowadzenia swojej działalności zgodnie z zasadami lokalnego prawa, może prowadzić księgi jednostki polskiej – oczywiście przy zachowaniu odpowiednich zasad Ustawy o rachunkowości.

Jest bardziej liberalnie

Szereg liberalizacji został wprowadzony od początku tego roku także w przepisach podatkowych, a w szczególności w Ustawie o VAT oraz związanych z nią rozporządzeniach i wyjaśnieniach Ministra Finansów. Nowe przepisy dotyczą elektronicznego przesyłania i przechowywania faktur i rozwiewają dotychczasowe wątpliwości pojawiające się w działalności CUW – zwłaszcza w kontekście przechowywania papierowych faktur za granicą, a elektronicznych jako części integralnej systemu FK z dostępem on-line. Zmiany te przewidują m.in.:

Brak wymaganej pisemnej formy zatwierdzania elektronicznej przesyłki faktur między stronami.



DOBRYM ROZWIĄZANIEM JEST WYBÓR FIRMY OUTSOURCINGOWEJ, KTÓRA DZIAŁA W TYM SAMYM KRAJU CO JEDNOSTKI OBSŁUGIWANE PRZEZ CUW.

Wprowadzenie nowego sposobu spełnienia kryterium zapewnienia autentyczności i integralności faktury w postaci kontroli biznesowej. Ma ona zapewnić wiarygodną ścieżkę audytu między fakturą a dostawą towarów lub świadczeniem usług. To znaczne ułatwienie, bo większość systemów finansowo-księgowych stosowanych przez międzynarodowe firmy jest w stanie zapewnić spełnienie tego kryterium.

Jeśli chodzi o przechowywanie faktur w kontekście potencjalnej kontroli podatkowej – elektroniczny system przechowywania danych powinien zapewnić podział na okresy ułatwiające odszukanie konkretnego dokumentu i ułatwić bezzwrotny dostęp on-line do tych faktur w razie żądania organu podatkowego.

Reasumując, liberalizacja europejskich i lokalnych regulacji prawnych stwarza coraz lepszy klimat do rozwoju różnych form współpracy między Centrami Usług Wspólnych a dostawcami usług outsourcingowych. ■

EWA DEPTA
DYREKTOR DS. SPRZEDAŻY VOICE CONTACT CENTER, GRUPA OEX

Zdjęcie: Voice Contact Center

Ewa Depta
Dyrektor ds. sprzedaży
Voice Contact
Center, Grupa OEX

CZY MOŻNA EFEKTYWNI SPRZEDAWAĆ PRZEZ TELEFON W SEGMENTCIE B2B?

Nierzadko w firmach kierujących swoją ofertę do klientów biznesowych pracownicy działu handlowego codziennie obdzwaniamy dziesiątki kontaktów z bazy, umawiamy spotkania i zamykają transakcje. Jednak telefoniczna sprzedaż usług i produktów B2B realizowana w modelu outsourcingowym nie jest już taka oczywista. Tymczasem wykorzystanie zewnętrznego call center do obsługi klientów instytucjonalnych z powodzeniem praktykowane jest od lat.

Sprzedaż przez telefon z reguły kojarzona jest z segmentem B2C. To zawsze działanie bardziej spektakularne i na większą skalę. W tym przypadku mamy do czynienia z milionami konsumentów, którzy mogliby kupić produkty czy usługi. Na salach, gdzie prowadzone są projekty sprzedażowe dla klientów indywidualnych, pa-

nuje atmosfera gietdy, czyli gwar i unosząca się w powietrzu energia.

W pomieszczeniach dedykowanych kampaniom B2B wygląda to zupełnie inaczej. Rozmowy są stonowane, wyważone, prowadzone bez pośpiechu.

Lead, spotkanie, sprzedaż

Nie wszystkie produkty można sprzedać przez telefon. W przypadku niektórych trudno jest nawet umówić spotkanie – zazwyczaj są to usługi specyficzne i indywidualne, takie, dla których nie ma standardowej oferty. Wyspecjalizowana w obsłudze takich kampanii firma zewnętrzna może z większą skutecznością zainicjować wstępny kontakt. Wykorzystanie call center do wstępnej selekcji potencjalnych

**W POMIESZCZENIACH
DEDYKOWANYCH KAMPANIOM
B2B ROZMOWY SĄ
STONOWANE, WYWAŻONE,
PROWADZONE BEZ POŚPIECHU.**



klientów znacznie przyspiesza proces sprzedaży i czyni go bardziej efektywnym. Podmiot korzystający z usługi jest kierowany bowiem bezpośrednio do zainteresowanego ofertą kontrahenta.

Doskonałym przykładem efektywności outsourcingu generowania leadów sprzedażowych jest współpraca Voice Contact Center ze spółką z branży przemysłowej, która specjalizuje się w projektowaniu i realizacji hal stalowych. Zadaniem zewnętrznych konsultantów był wstępny kontakt z firmami z branży produkcyjnej, którym przedstawiano ofertę klienta. Jeśli rozmówca był zainteresowany spotkaniem i poznanie dalszych szczegółów, dane kontaktowe przekazywano zleceniodawcy. Wysoka skuteczność działań Voice Contact Center zaowocowała kilkoma kolejnymi kontraktami w zakresie generowania leadów sprzedażowych dla tego klienta.

Praca call center w segmencie B2B nie musi kończyć się na zidentyfikowaniu potencjalnego kontrahenta. Kolejnym krokiem może być umówienie spotkania z osobą decyzyjną, co w przypadku klientów biznesowych często nie jest proste. Szacuje się, że zgadza się na to zaledwie od 5% do 8% obdzwanianych firm.

Wykorzystanie w tym obszarze wyspecjalizowanego dostawcy przyczynia się do zoptymalizowania działań własnych zasobów handlowych oraz eliminacji nieefektywnych spotkań. Doświadczony outsourcer przykłada bardzo dużą wagę do jakości prowadzonych w tym zakresie działań. Osoba decydująca się na spotkanie zawsze musi być świadoma jego celu, miejsca, daty i godziny.

Średni koszt umówionego spotkania waha się w granicach 40-200 zł. Cena zawiera opłaty telekomunikacyjne, zakup bazy danych i obsługę systemów motywacyjnych dla konsultantów. Ostateczny koszt jednostkowy zależy od skali prowadzonego projektu oraz od rodzaju sprzedawanych usług czy produktów. Stopień trudności umawiania spotkań, nawet tylko w ramach segmentu B2B, może się znacznie różnić. Np. w przypadku usług outsourcingowych konsultant jest w stanie umówić jedno spotkanie dziennie, a pracując na rzecz firmy energetycznej jedno na godzinę. Dlaczego? Usługi outsourcingowe nie należą do masowych. Klient może z nich korzystać, ale nie musi. Nie oznacza to jednak, że zewnętrzne centra obsługi klienta nie realizują z powodzeniem takich akcji.

NIE ZAWSZE OFERTA CENOWA, KTÓRĄ PROponUJĄ FIRMY OUTSOURCINGOWE JEST PORÓWNYWALNA JEDEN DO JEDNEGO.

W ostatnim czasie Voice Contact Center przeprowadził kampanię telefoniczną dla spółki ArchiDoc, której celem było umawianie spotkań z urzędami zainteresowanymi rozwiązaniami z zakresu archiwizacji i digitalizacji dokumentów. Efektywność akcji wyniosła 18%. Podobne działania prowadzone są również dla innych spółek z Grupy OEX: Cursor i Divante.

O wiele mniej skomplikowana jest sprzedaż klientom instytucjonalnym, np. usług teleinformatycznych czy energetycznych. To produkty, z których każda firma musi korzystać. Zmiana dostawcy energii elektrycznej czy operatora telefonicznego najczęściej wiąże się z redukcją kosztów, dlatego w tym przypadku rozmówcy chętniej zgadzają się na przedstawienie oferty.

Jakość ważniejsza niż cena

Nie zawsze oferta cenowa, którą proponują firmy outsourcingowe – teoretycznie za tę samą usługę – jest porównywalna jeden do jednego. Na rynku istnieją podmioty, które umawiają spotkania z potencjalnym kontrahentem nawet za 20 złotych. Kluczowe pytanie brzmi: ile z tych spotkań się odbędzie i jaki będzie ostateczny koszt pozyskania klienta? Wybierając partnera zewnętrznego, który będzie realizował kampanię, warto zweryfikować jego doświadczenie, referencje i procedury kontroli standardu prowadzenia projektów. To, że jakość usługi ostatecznie przekłada się na większą efektywność zainwestowanych środków pokazuje przykład jednej z firm energetycznych, która współpracuje równolegle z trzema różnymi call center. W wyniku gruntownej analizy finansowej, która pokazała, że spotkania umówione przez Voice Contact Center dużo częściej prowadzą do podpisania umowy, klient zdecydował się przeznaczyć na współpracę z tym dostawcą znacznie większy budżet.

Sprzedaż zamykana na poziomie rozmowy telefonicznej

Sceptycy powiedzą zapewne, że generowanie leadów i umawianie spotkań jest tylko wsparciem procesu handlowego, a nie zawarciem samej transakcji. Czy zatem w segmencie B2B możliwa jest sprzedaż zamykana na poziomie rozmowy telefonicznej? Oczywiście. Produkty wystandaryzowane z powodzeniem są oferowane za pośrednictwem call center. To rozwiązanie jest bardzo popularne, na przykład w branży wydawniczej. Voice Contact Center prowadzi na dużą skalę sprzedaż publikacji branżowych wydawnictwa Raabe, które kieruje swoje produkty do szkół, przedszkoli, szpitali. Za pomocą call center skutecznie sprzedaje się również usługi telekomunikacyjne czy artykuły biurowe.

Niewątpliwie telefoniczna sprzedaż usług i produktów w segmencie biznesowym wymaga od konsultantów zupełnie innych kompetencji niż w przypadku kontaktu z klientem indywidualnym. Przede wszystkim takie rozmowy nie mogą brzmieć schematycznie. Tradycyjne „Dzień dobry, nazywam się Jan Kowalski i dzwonię w imieniu firmy...” w sprzedaży B2B absolutnie się nie sprawdzi. Konsultanci muszą mieć umiejętność prowadzenia swobodnej biznesowej rozmowy opartej na dialogu. Powinni wiedzieć, czym zajmuje się firma, do której dzwonią, i z jakich rozwiązań korzysta. Za każdym razem muszą używać argumentów dostosowanych do rozmówcy po drugiej stronie, inaczej będą po prostu nieskuteczni.

To, że analiza potrzeb klienta jest nieodzownym elementem każdej sprzedaży, niezależnie od segmentu czy kanału, w jakim jest prowadzona, wiemy wszyscy. Tak, to prawda. Ale w przypadku telefonicznych transakcji w B2C brak umiejętności swobodnej rozmowy nie warunkuje sprzedaży, a dla klientów instytucjonalnych bywa kluczowy. Managerowie bardzo różnie reagują na tego typu telefony, dlatego bardzo istotne jest znalezienie sposobu na skuteczne dotarcie do konkretnego rozmówcy. Nierzadko zdarza się, że skutkiem mało rojącej z początku rozmowy jest spotkanie, a finalnie podpisanie umowy. Często nie doceniamy więc możliwości wykorzystania usług outsourcingowego call/contact center w sprzedaży B2B. ■



Instytut Outsourcingu

INSTYTUT OUTSOURCINGU

Fundacja Instytut Outsourcingu to organizacja ekspercka zrzeszająca czołowych dostawców rozwiązań outsourcingowych w Polsce. Instytut promuje outsourcing, w tym usługi BPO, jako najlepszą strategię zwiększania efektywności i rentowności.

Celem Fundacji jest wspieranie rozwoju rynku usług outsourcingowych oraz budowa efektywnych relacji biznesowych, zarówno poprzez promocję usług wśród ich obecnych i potencjalnych odbiorców, jak i tworzenie okazji do współpracy samych dostawców. Fundacja realizuje swoje cele w szczególności poprzez:

- wymianę doświadczeń oraz prezentowanie i promowanie najlepszych rozwiązań outsourcingowych zastosowanych w polskich i zagranicznych przedsiębiorstwach;
- zapewnienie dostępu do rzetelnej informacji i wiedzy ekspertów w zakresie szeroko rozumianego outsourcingu;
- organizację warsztatów i seminariów, a także innych form edukacji;
- inicjowanie i przeprowadzanie badań dotyczących outsourcingu;
- przygotowanie publikacji;
- udział w wydarzeniach promujących outsourcing;
- budowanie relacji interpersonalnych pomiędzy grupami podmiotów zainteresowanych outsourcingiem;
- propagowanie postaw i wartości etycznego biznesu.

Partnerami aktywności podejmowanych przez Instytut są: instytucje gospodarcze i biznesowe, odbiorcy usług, instytucje i media. Instytut jest jedną z wiodących opiniotwórczych organizacji biznesowych w Polsce.

W powołanie Fundacji zaangażowały się firmy takie jak: ADP, ArchiDoc, Baker & McKenzie Gruszczyński i Wspólnicy, Target BPO i Web Inn oraz eksperci zewnętrzni: Ewa Banachowicz i Paweł Farfał.

W 2011 roku do Instytutu dołączyły firmy: Infosys BPO, InOne, Holicon i CWS-boco. Członkowie Instytutu wspierają działalność Fundacji swoją wiedzą, osobistym zaangażowaniem, know-how i doświadczeniem firm, które reprezentują.

Partnerzy merytoryczni „Przeglądu Outsourcingowego”:



Zajrzyj na nową stronę Instytutu Outsourcingu i dowiedz się więcej!

- ✓ Najnowsze trendy w outsourcingu
- ✓ Porady ekspertów
- ✓ Case studies
- ✓ Badania i analizy



www.instytut-outsourcingu.pl