

NUMER
03
(2012)

MONITORING NALEŻNOŚCI:
JAK ZJEŚĆ CIASTKO
I MIEĆ CIASTKO

RAPORT: OUTSOURCING
W POLSCE 2011-2012

PRZEGLĄD OUTSOURCINGOWY

NAJNOWSZE ARTYKUŁY, POGLĄDY I OPINIE DOTYCZĄCE OUTSOURCINGU
ISBN 978-83-931740-2-7 **NUMER 3 (2012)**



12

ADAM MIELCZAREK

OGIEŃ Z WODĄ
Outsourcing w sektorze publicznym

26 MISTRZOWIE
DRUGIEGO PLANU
Działy zakupów w procesie zakupu
usług outsourcingowych

34 UFAĆ I MONITOROWAĆ
Skuteczne zarządzanie
kontraktem outsourcingowym

52 OSZCZĘDNOŚCI MILE
(NIE)WIDZIANE
Kłopotliwe korzystanie
z outsourcingu

**„JEŚLI W BIZNESIE
CIAĞLE UŻYWASZ
TYCH SAMYCH METOD,
KTÓRYCH UŻYWAŁEŚ
WCZORAJ, NIE
MOŻESZ SPOKOJNIE
MYŚLEĆ O JUTRZE”**

NELSON JACKSON

Zdjęcie: Mazars Polska



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

SZANOWNI PAŃSTWO,

O kierunkach rozwoju outsourcingu w największym stopniu decydują oczekiwania nabywców tych usług.

Dążenie podmiotów gospodarczych do wzrostu konkurencyjności na rynku powoduje, że koncentracja na głównej, podstawowej działalności firmy staje się niezwykle ważna w zarządzaniu strategicznym – dlatego też outsourcing na stałe wpisał się w zakres działań wielu przedsiębiorstw. Kierunki działania firm oraz ich oczekiwania wobec podmiotów outsourcingowych mają duży wpływ na ewolucję ofertową i narzędziową dostawców tych usług. Obecnie w outsourcingu liczy się w nich przede wszystkim jakość, szybkość realizacji usługi oraz technologia wykorzystywanych narzędzi. Skracanie dystansu pomiędzy dostawcą a odbiorcą usług jest bardzo ważne. Widzimy to na przykładzie outsourcingu księgowo-płacowego, gdzie zsumowane dane finansowe są podstawą do szybkiego podejmowania decyzji biznesowych.

Oczywiście – pomimo wartości dodanej wynikającej ze specjalizacji – outsourcing nadal jest i będzie w przyszłości postrzegany jako redukcja kosztów. Zawsze jednak powinniśmy mieć na uwadze, że nic, co tanie, nie może być dobre. Zmieniające się otoczenie prawne – mam tu na myśli prawo podatkowe, które zaczyna przechodzić od papieru do elektronicznych wersji dokumentów – z pewnością przyczyni się do reorganizacji rynku dostawców usług outsourcingowych. Po pierwsze, zmianie ulegnie charakter oferowanych usług. Po drugie: nastąpi częściowa konsolidacja rynku – i to w różnych branżach – ponieważ nie wszystkie obecnie działające na rynku podmioty będą w stanie wdrożyć nowoczesne narzędzia, aby pójść z duchem czasu.

Nowoczesne systemy, automatyzacja obiegu dokumentów, zdalny dostęp do danych oraz bezpieczeństwo czy ochrona tych danych są wyzwaniem inwestycyjnym dla wielu firm, w tym outsourcingowych. To powoduje, że przed rynkiem tego typu usług jest wiele interesujących celów, a wyzwaniom sprostać mogą tylko podmioty odważnie podchodzące do nowych trendów. My do takich należymy.

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

SPIS TREŚCI



12

TEMAT NUMERU
ADAM MIELCZAREK**OGIEŃ Z WODĄ**

Stereotypy są oczywiste. Prywatny biznes jest dynamiczny i nastawiony na efektywność. Biurokracja zaś niewydolna i ociążała. Wbrew pozorom te dwa światy da się ze sobą połączyć.

Joanna Dziedzic Tajemnica dobrych wyników firmy	04
Koszty? – Zredukowane. Ryzyko operacyjne? – Zminimalizowane. Płynność finansowa? – Dużo wyższa niż przed zmianą.	
Monika Nowecka Nowe oblicze outsourcingu księgowego	06
Jego zakres się poszerza i obejmuje coraz to nowe obszary działania firm.	
Anna Możaryn Siła we współpracy	08
Outsourcing usług finansowych nie ogranicza kontroli nad księgowością, a wręcz przeciwnie – daje szersze spojrzenie i większy obiektywizm.	
Krystyna Szydłowska, Kinga Baran Hotline – nowoczesny model doradztwa podatkowego	10
Od czego przedsiębiorcy nigdy nie uciekną? Od podatków. Ale mogą zrobić wiele, aby nie były dla nich dużym obciążeniem.	
Aneta Jurkiewicz Outsourcing kadrowo-płacowy: klucz do zysku i innowacji	17
Polski rynek outsourcingu kadrowo-płacowego idzie do przodu i staje się coraz bardziej atrakcyjny.	
Adam Mielczarek Czas włączyć prąd	20
Po przemyśle, telekomunikacji i bankach teraz to energetykę czeka odkrywanie outsourcingu na nowo.	
Maria Krysztofczyk Nowe otwarcie w energetyce	23
Badanie polskiego rynku outsourcingu procesów biznesowych.	

Marcin Kozłowski Mistrzowie drugiego planu	26
Nawiązywanie kontaktów, negocjowanie warunków, wreszcie podtrzymywanie dobrych relacji – rola działów zakupów jest nie do przecenienia.	
Konrad Rochalski Duży może więcej	30
Dziś spółki BPO mają mniej klientów, ale za to dużo większych.	
Adam Mielczarek Ufać i monitorować	34
Nawet jeśli zaufanie i dobre relacje są podstawą kontraktu outsourcingowego, to nie zaszkodzi czasem przyrzeć się dokładniej, jak dostawcy zewnętrzni wykonują powierzone im zadania.	
Ludmiła Kobylńska Dział HR – administracja czy zarządzanie?	38
Zarządzanie personelem może odbywać się bez obowiązku równoczesnego prowadzenia administracji personalnej przez dział HR.	
Raport Instytutu Outsourcingu Outsourcing w Polsce 2011-2012	42
Rok 2011 był okresem dynamicznego rozwoju polskiego rynku outsourcingowego.	
Komentarz ekspercki Instytutu Outsourcingu Na co zwrócić uwagę przy wyborze zleceniobiorcy?	47
Wybór partnera outsourcingowego to kluczowy proces wpływający na jakość i efektywność przyszłej współpracy.	
Daniel Kruczyński Jak zjeść ciastko i mieć ciastko	48
Doprowadzanie do realizacji płatności musi być skuteczne i... nie może zrażać klientów.	
Marcin Kozłowski Oszczędności mile (nie)widziane	52
W przypadku korzystania z outsourcingu przyznanie się do czerpanych zeń korzyści nie jest proste.	
Jan Załęcki Jakość obsługi w oczach klienta	56
Firmy działające na polskim rynku stoją przed dużym wyzwaniem. Kto pierwszy mu sprosta, ten odniesie sukces w biznesie.	
Recenzja Instytutu Outsourcingu Zaangażowany outsourcing. Pięć zasad, które zmieniają oblicze outsourcingu	58
Najnowszy podręcznik dla biznesu trafia właśnie do księgarń w całej Polsce.	
Najbliższe plany Instytutu Outsourcingu	60

PRZEGLĄD OUTSOURCINGOWY, Nr 3 (2012)

Redakcja: Aneta Jurkiewicz, Ludmiła Kobylńska, Marcin Kozłowski, Daniel Kruczyński, Maria Krysztofczyk, Adam Mielczarek, Konrad Rochalski, Maciej Szulc, Jan Załęcki, Anna Zawadzka. **Koordinacja 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&Sciborowski, ul. Lechonia 4/3, 01-556 Warszawa, e-mail: studio@rokickisciborowski.pl.
Druk: Pestca Design, ul. Zawiszy 7/19, 01-167 Warszawa.

JOANNA DZIEDZIC

TAJEMNICA DOBRYCH WYNIKÓW FIRMY

Koszty? – Zredukowane. Ryzyko operacyjne? – Zminimalizowane. Płynność finansowa? – Dużo wyższa niż przed zmianą. To tylko niektóre efekty outsourcingu usług kadrowo-płacowych i księgowych.

Zdjęcie: Mazars



Joanna Dziedzic,
Dyrektor w Dziale Usług
Księgowych Mazars

Co jest celem outsourcingu? Patrząc na temat najbardziej ogólnie, chodzi o zwiększenie skuteczności i efektywności prowadzonych działań. Natomiast głównym celem strategicznym jest możliwość skoncentrowania się firmy zlecającej na swojej kluczowej działalności, która decyduje o jej konkurencyjności i perspektywach rozwojowych. Dzięki temu, że firma ma swobodny dobór partnerów, niejednokrotnie

- ▶ poprawa wyników ekonomicznych,
- ▶ ograniczenie ryzyka ekonomicznego prowadzonej działalności.

Pojawienie się w strategii zarządzania i wprowadzenie w życie usług outsourcingowych wprowadza duże, często zaskakujące dla przedsiębiorców zmiany. Poprawia działania, jeśli chodzi o aspekt strategii, rynku, ekonomii, organizacji i motywacji – i to niezależnie od tego, jaki obszar działalności firmy jest objęty tego rodzaju usługami. Jednocześnie nie powoduje osłabienia lub utraty kontroli nad wydzieloną działalnością. Co istotne, przedmiotem tego rodzaju usług powinny być działania o wysokim stopniu autonomizacji rynkowej, przedmiotowej lub terytorialnej – bo zastosowanie outsourcingu nie może być celem samym w sobie.

Jakie jeszcze zmiany powoduje zastosowanie usług outsourcingowych? Z pewnością przyczynia się do redukcji struktury organizacyjnej firmy, a co za tym idzie upraszcza procedury. Skutkuje to poprawą zarządzania i systematycznym rozwojem przedsiębiorstwa.

Ryzyko do minimum

A co z kwestią ryzyka? Jak outsourcing kadrowo-płacowy i księgowy wpływa na jego redukcję? Patrząc na problem z wielu stron, trzeba stwierdzić, że przekazanie części lub całości spraw personalnych czy spraw dotyczących rachunkowości specjalistycznej firmie zewnętrznej powoduje przede wszystkim zminimalizowanie operacyjnych zagrożeń. A świadczy o tym m.in.:

- ▶ zmiana kosztów stałych na zmienne – z chwilą zlecenia procesów wewnętrznych outsource-

WPROWADZENIE W ŻYCIE USŁUG OUTSOURCINGOWYCH POWODUJE DUŻE, CZĘSTO ZASKAKUJĄCE DLA PRZEDSIĘBIORCÓW ZMIANY

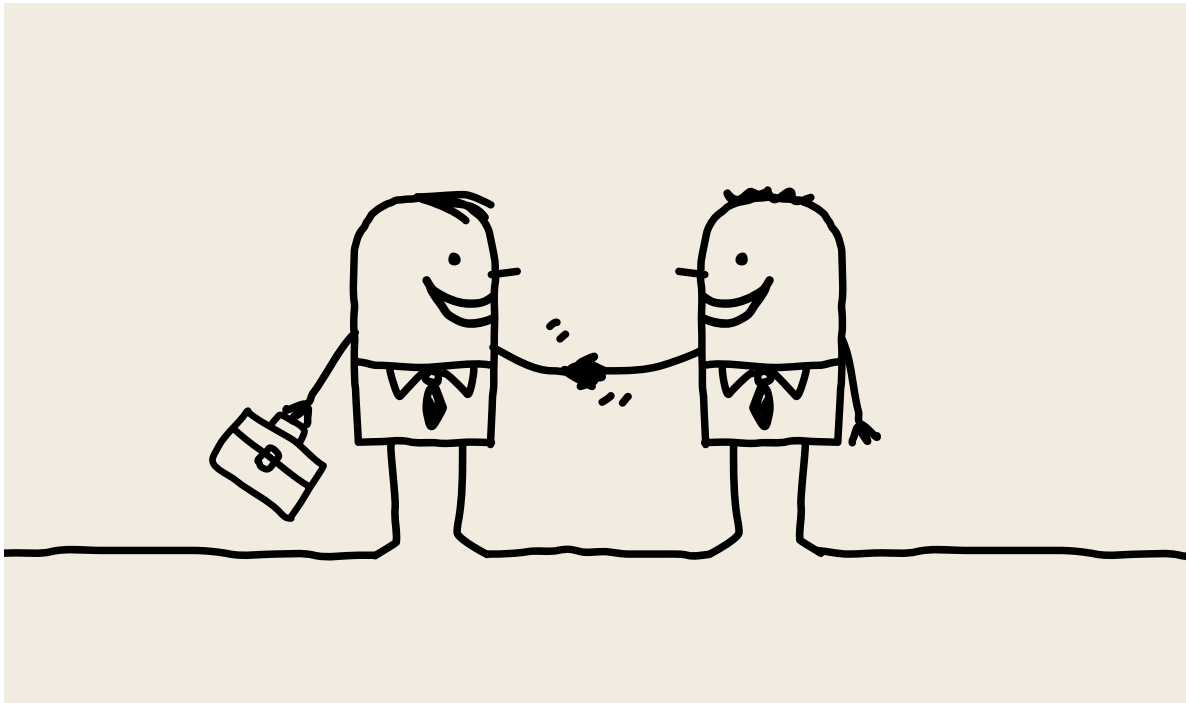
może uzyskać dostęp do know-how, jakiego własnymi siłami nigdy by nie osiągnęła. Redukcji ulegają także problemy operacyjne.

Wsparcie w realizacji celów

To wszystko powoduje, że outsourcing pomaga osiągnąć biznesowe zamierzenia firmy. Przyczynia się m.in. do poprawy pozycji rynkowej, zwiększenia skali działania i dywersyfikacji lub koncentracji działalności.

Efektom jest lepsza realizacja celów ekonomicznych, a mianowicie:

- ▶ zwiększenie przychodów,
- ▶ redukcja kosztów,



Ilustracja: Shutterstock

rowi firmy korzystające z tego rodzaju usług ponoszą tylko wydatki uzależnione od liczby obsługiwanych pracowników przedsiębiorstwa czy ilości dokumentów księgowych,

- ▶ wzrost poufności i bezpieczeństwa – wyeliminowanie dostępu osób niepowołanych do poufnych danych (osobowych i płacowych),
- ▶ wykluczenie problemu rotacji zatrudnienia – niezależnie od zwolnień oraz urlopów wszystkie świadczenia zostaną wyliczone i wypłacone na czas, a ciągłość realizacji usługi leży po stronie firmy, która ją świadczy,
- ▶ przeniesienie kontaktów z audytorem, Państwową Inspekcją Pracy, Zakładem Ubezpieczeń Społecznych oraz Urzędem Skarbowym na firmę świadczącą usługi,
- ▶ zamiana odpowiedzialności pracowniczej opartej o kodeks pracy na odpowiedzialność cywilną skutkującą prawem do wyższego odszkodowania,
- ▶ zwiększenie dostępu do wyspecjalizowanej kadry – stały dostęp do fachowego zespołu specjalistów z firmy świadczącej usługi.

To jeszcze nie wszystko

Do wymienionych wyżej czynników dochodzi oszczędność firmy, jeśli chodzi o potencjalne wydatki na zakup sprzętu komputerowego oraz specjalistyczne oprogramowanie wraz

KOSZTY? – ZREDUKOWANE. RYZYO OPERACYJNE? – ZMINIMALIZOWANE. PŁYNNOŚĆ FINANSOWA? – DUŻO WYŻSZA NIŻ PRZED ZMIANĄ

z jego aktualizacjami. Poza tym firma oszczędza na opłatach za specjalistyczne i cykliczne szkolenia personelu związane ze złożonymi i częstymi zmianami przepisów w zakresie prawa pracy. Te zmiany przysparzają przedsiębiorcom mnóstwo problemów.

Raz jeszcze warto zaznaczyć, że decydując się na usługi outsourcingowe, minimalizujemy ryzyko, ale nie przenosimy odpowiedzialności na firmę outsourcingową. Wraz ze zmniejszeniem zagrożeń operacyjnych powinny wystąpić wymierne korzyści ekonomiczne, które przełożą się na zwiększenie wolnych środków pieniężnych. W efekcie firma zyskuje większą płynność finansową podmiotu i może więcej zainwestować w działania, które podniosą jej konkurencyjność i pozycję na rynku. ■

MONIKA NOWECKA
PARTNER, WICEPREZES ZARZĄDU MAZARS POLSKA SP. Z O.O.

NOWE OBLCICZE OUTSOURCINGU KSIĘGOWEGO

Outsourcing księgowy przechodzi na rynku polskim okres niespotykanego wcześniej rozwoju. Jego zakres się poszerza i obejmuje coraz to nowe obszary działania firm. Niebagatelne znaczenie dla tego rozwoju ma postęp technologiczny i globalizacja.

Zdjęcie: Mazars



Monika Nowicka,
Partner, Wiceprezes
Zarządu Mazars Polska

W obecnych czasach polskie firmy coraz częściej zmieniają strategię zarządzania – nie ograniczają się tylko na dyskusji nad zaletami outsourcingu, ale stosują go w praktyce w wielu obszarach swojej działalności. Wiedzą, że nowoczesnie rozumiany outsourcing księgowy to nie tylko usługowe prowadzenie ksiąg rachunkowych i przygotowywanie deklaracji podatkowych firmy. Dziś obejmuje on całą gamę różnorodnych usług, które – co istotne – są dopasowywane do indywidualnych potrzeb

się zwłaszcza w przypadku firm, które mają wiele obowiązków sprawozdawczych – a zatem np. spółek giełdowych czy wielodziałowych. Przed nimi często stoi wyzwanie sprostania terminom sprawozdawczym – zazwyczaj krótkim i napiętym. Wspomniana usługa wsparcia opiera się na oddelegowaniu wykwalifikowanego personelu do wsparcia wewnętrznych działów, przy czym niejednokrotnie procedury wewnętrzne powodują, że zakres takiego działania trzeba sprowadzić tylko do analizy danych i opracowania raportów. Taka usługa ma niezaprzeczone zalety: można dzięki niej elastycznie zarządzać zatrudnieniem działu księgowego i skoncentrować się na kompleksowej analizie finalnych danych. Atutem jest też efektywne zarządzanie czasem wykonywania raportów.

Kolejną usługą częściowego przejęcia procesów księgowych jest usługa **zarządzania majątkiem trwałym** przy wykorzystaniu specjalistycznego oprogramowania podwykonawcy. Chodzi o oprogramowanie, które uwzględnia przepisy podatkowe i bilansowe w ujęciu krajowym, jak i międzynarodowym. Firmy decydują się na tę usługę, ponieważ proces zarządzania majątkiem trwałym jest często bardzo czasochłonny i wymaga specjalistycznej wiedzy. Ten rodzaj jest dedykowany przede wszystkim dla struktur grupowych i wielodziałowych, a zwłaszcza dla podmiotów produkcyjnych, które posiadają duży majątek trwały.

WACHLARZ USŁUG JEST SZEROKI, A MOŻNA JE DOPASOWAĆ DO INDYWIDUALNYCH POTRZEB KAŻDEGO KLIENTA

klenta. Może on wybrać, czy biuro rachunkowe przejmie część procesów, czy może zajmie się pełną obsługą księgowości.

Elastycznie i efektywnie

Częściowe oddelegowanie zadań widzimy np. przy **usłudze wsparcia przy zamknięciach** rocznych czy śródrocznych. Ta forma sprawdza

Ilustracja: iStockphoto



OUTSOURCING KSIĘGOWY TO TEŻ POCZUCIE BEZPIECZEŃSTWA: JEGO STOSOWANIE DAJE PEWNOŚĆ, ŻE KSIĘGI I SPRAWOZDANIA SĄ WERYFIKOWANE PRZEZ SPECJALISTÓW

systemu informatycznego (często zintegrowanego). Pracownicy biura rachunkowego przechodzą odpowiednie szkolenie, po czym pracują w siedzibie zlecniodawcy. Tak realizowana usługa nie jest outsourcingiem pracowników. To nie tylko swoje oddanie do dyspozycji przez biuro rachunkowe swojego personelu, ale także przejęcie przez wykonawcę odpowiedzialności za jakość i kontynuację świadczonych usług.

Odciażamy, zyskując jakość

Prężnie rozwijającą się usługą w outsourcingu księgowym jest także **usługa nadzoru księgowego** polegająca na sprawowaniu kontroli nad poprawnością księgowości, rozliczeń podatkowych i sprawozdawczością firmy. Przydaje się ona szczególnie w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo ma mniej lub bardziej zorganizowany system księgowości, jednak nie chce rozbudowywać zespołu pracowników do rozmiarów zapewniających samowystarczalność, a z drugiej strony zarządzającym zależy na wysokiej jakości informacji finansowych i ich terminowości. Zaletą tego rozwiązania jest przesunięcie części odpowiedzialności związanej z prowadzeniem ksiąg i rozliczeniami podatkowymi z firmy na wyspecjalizowanego podwykonawcę. Stosowanie usługi nadzoru księgowego pozwala zachować pełną dostępność danych, a jednocześnie odciąża dział finansowy i daje pewność, że księgi i sprawozdania są weryfikowane przez specjalistów.

Ciekawą formą współpracy, która nie powoduje całkowitego przeniesienia księgowości na zewnątrz, jest powierzenie prowadzenia ksiąg przy użyciu własnego wewnętrznego

Zapewnić ciągłość procesów

Przejawem nowoczesnej formuły outsourcingu jest coraz częściej spotykane krótkoterminowe **zastępstwo zespołu wysokiego szczebla**, przede wszystkim głównego księgowego. Usługa ta ma bardzo duże znaczenie, bo zapewnia ciągłość procesów i daje przedsiębiorcy komfort zarządzania zmianą. Może być połączona z aktywnym wsparciem w procesie rekrutacji, a później adaptacji, gdy mamy do czynienia z koniecznością zatrudnienia nowej osoby w krótkim czasie w związku z np. niespodziewanym zdarzeniem w firmie. Niezwykle ważne jest doświadczenie biura rachunkowego w realizacji tego typu projektów, bo główny księgowy to funkcja strategiczna.

Rozwiązania, które zostały przedstawione wyżej, mogą być stosowane zarówno przez małe, jak i duże firmy. Wystarczy tylko wcześniej dostosować strategię realizacji usługi, wychodząc od precyzyjnego określenia oczekiwań i możliwości stron. Wachlarz usług jest szeroki, a można je dopasować do indywidualnych potrzeb każdego klienta. ■

ANNA MOŻARYN

SIŁA WE WSPÓŁPRACY

Outsourcing usług finansowych nie ogranicza kontroli nad księgowością, a wręcz przeciwnie – daje szersze spojrzenie i większy obiektywizm. A także pewność, że praca jest wykonana przez profesjonalistów.

Zdjęcie: Mazars



Anna Możaryn,
Dyrektor w Dziale Usług
Księgowych Mazars

Warto zauważyć, że firma, decydując się na wdrażanie rozwiązań outsourcingowych do swojego biznesu, z założenia koncentruje się na analizie danych finansowych dostarczanych przez outsourcera. Ma na to więcej czasu, a jednocześnie może weryfikować dane nie z poziomu dokumentów źródłowych, a zestawionych danych finansowych, przez co zachowuje większy obiektywizm analizy.

Ważna partnerska współpraca

Jeśli chodzi o kontrolę samych ksiąg rachunkowych, firma outsourcingowa powinna ją przeprowadzać jako pierwsza, zanim przekaze dane finansowe zlecającemu. Co istotne, analiza finansowa przeprowadzana przez zlecającego też zawiera element kontroli na tzw. drugą rękę, a to tylko pozytywnie wpływa na jakość prowadzonych ksiąg rachunkowych. Oba etapy kontroli są bardzo ważne i powinny odbywać się we właściwej atmosferze. Nie ma tu miejsca na wytykanie błędów, ale ważna jest partnerska analiza i ustalenie optymalnego ujęcia danych operacji gospodarczych.

O tym, jak strony mają przekazywać dane czy zbierać potrzebne informacje, trzeba rozmawiać we wstępnej fazie ustalania relacji. Moim zdaniem to firma outsourcingowa, przede

wszystkim ze względu na swoje doświadczenie, powinna zaproponować optymalny schemat współpracy ze wskazaniem terminów i formatów, w jakich przekazywane będą zarówno dokumenty księgowe, jak też zsumowane informacje w postaci sprawozdań, stosownych raportów czy deklaracji. Jeśli chodzi o podmioty wchodzące w skład grup kapitałowych – zarówno o zasięgu krajowym, jak i międzynarodowym – terminy i wzory z raportów są najczęściej z góry narzucone.

Cenny firmowy czas

Sami widzimy, jak w życiu codziennym postęp technologiczny zmienia sposób przekazywania informacji. Strony umów przechodzą od wersji papierowej do elektronicznej, czy od zestawień i różnych tabel do dostępu on-line. Jednak mimo wszystko – mając na uwadze tempo zmian zachodzących w otoczeniu gospodarczym, w jakim działa konkretna firma – jej kadra menedżerska najczęściej, mimo dostępu on-line do ksiąg rachunkowych, nadal chce otrzymywać zsumowane dane w postaci raportów o z góry określonym formacie. Przyczyna jest prosta – chodzi o to, aby zaoszczędzić swój czas. Dzięki temu rozwiązaniu firmy zyskują maksimum analizy i minimum zestawiania. ■

O TYM, JAK STRONY MAJĄ PRZEKAZYWAĆ
DANE CZY ZBIERAĆ POTRZEBNE
INFORMACJE, TRZEBA ROZMAWIAĆ WE
WSTĘPNEJ FAZIE USTALANIA RELACJI



KRYSTYNA SZYDŁOWSKA, KINGA BARAN

HOTLINE – NOWOCZESNY MODEL DORADZTWA PODATKOWEGO

Od czego przedsiębiorcy nigdy nie uciekną? Od podatków. Ale mogą zrobić wiele, aby nie były dla nich dużym obciążeniem. Rozwiązaniem są usługi nowoczesnego doradztwa podatkowego.

Podatki... Jeden z elementów, które na stałe są wpisane w prowadzenie działalności gospodarczej. I, co zrozumiałe, jeden z najmniej lubianych. Warto pamiętać, że podatki są związane nie tylko z wypełnianiem obowiązków nałożonych przez prawo. Ich sfera i dotyczące ich uwarunkowania w znacznym stopniu wpływają na decyzje co do kierunków dalszego rozwoju firmy i jej codziennej działalności. Prawie każda decyzja przedsiębiorcy wywołuje skutki w obszarze, wiążąc się jednocześnie z potencjalną odpowiedzialnością podatkową i karnoskarbową.

Ogromna liczba regulacji prawnych i zaawansowanie rozwiązań finansowych stosowanych przez przedsiębiorców powodują, że udział doradcy podatkowego wspierającego firmę w decyzjach wydaje się obecnie rynkowym standardem. Modelem współpracy, który w ostatnim czasie cieszy się szczególną popularnością, jest bieżące doradztwo podatkowe, czyli tzw. hotline. Ta forma kooperacji jest dopasowywana do potrzeb konkretnej firmy. Można wskazać kilka charakterystycznych elementów takiej usługi.

Prościej i szybciej, bo na bieżąco

Hotline opiera się przede wszystkim na bieżącej współpracy z doradcą podatkowym. Zwykle pozostaje on do ciągłej dyspozycji swojego klienta, który korzysta ze wsparcia, kontaktując się telefonicznie lub mailowo. Wyróżnikiem tej formy współdziałania jest bieżące uczestnictwo doradcy w codziennej działalności firmy, dzięki czemu łatwiej orientuje się on w specyfice działalności klienta. Co istotne, taka forma komunikacji pozwala w znaczący sposób przyspieszyć czas wsparcia i odpowiedzi na wątpliwości przedsię-

biorcy. Z pewnością na efektywność czasową wpływ ma także pominięcie etapu związanego z każdorazowym zawieraniem umowy na poszczególne zlecenia.

Dzięki bieżącemu kontaktowi z przedsiębiorcą doradca podatkowy szybciej identyfikuje obszary ryzyka podatkowego i łatwiej może je zoptymalizować. Warto dodać, że korzystanie z tej eksperckiej wiedzy przy podejmowaniu decyzji pozwala w łatwy sposób uniknąć ewentualnych problemów podatkowych. Jednocześnie jest zdecydowanie bardziej efektywne niż późniejszy spór z organem podatkowym – nawet jeśli zostanie zakończony pozytywnie.

Większe bezpieczeństwo dla firmy

Kolejnym atutem usług hotline jest przeniesienie części odpowiedzialności finansowej na osobę profesjonalnie przygotowaną do rozwiązywania kwestii podatkowych. W efekcie zarząd i osoby odpowiedzialne za rozliczenia firmy mają większe poczucie bezpieczeństwa, bo wiedzą, że przedsiębiorstwo korzysta z fachowej wiedzy uprawnionego podmiotu.

Jak widać, bieżąca pomoc doradcy podatkowego daje wiele korzyści. Dlatego korzystanie z tej formy już niebawem będzie standardem. Model hotline daje firmie pewność, że dotożyta należytej staranności przy prowadzeniu spraw podatkowych, a jednocześnie ogranicza w tym zakresie odpowiedzialność osób zarządzających przedsiębiorstwem. Co przyniosą kolejne lata? Elastyczne, a przez to atrakcyjne warunki współpracy powinny zwiększać zainteresowanie tego rodzaju usługami. Dzięki temu przedsiębiorcy będą mogli spokojnie skupiać się na tym, co najważniejsze, czyli na rozwijaniu firmy. ■

Zdjęcie: Mazars



Krystyna Szydłowska,
Dyrektor Działu
Doradztwa
Podatkowego Mazars

Zdjęcie: Mazars



Kinga Baran,
Menedżer w Dziale
Doradztwa Podatkowego
Mazars



OUTSOURCING KLUCZOWYCH OBSZARÓW BIZNESOWYCH WARTO POWIERZYĆ EKSPERTOM

Grupa kapitałowa Outsourcing Experts S.A. (OEX) powstała w wyniku największej fuzji na rynku outsourcingu procesów biznesowych w Polsce. Nasz zespół, liczący blisko 10 tys. pracowników, oferuje usługi w zakresie:

- zarządzania dokumentami i back-office,
- wsparcia sprzedaży i marketingu,
- obsługi call i contact center.

Zapraszamy do współpracy.



**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@outsourcingexperts.pl

www.outsourcingexperts.pl



ADAM MIELCZAREK

OGIEŃ Z WODĄ

Stereotypy są oczywiste. Prywatny biznes jest dynamiczny i nastawiony na efektywność. Biurokracja zaś niewydolna i ociężała. Wbrew pozorom te dwa światy da się ze sobą połączyć. I to z korzyścią dla wszystkich.

Tanie państwo, budżety zadaniowe, przyjazne urzędy – w teorii już coś drgnęło. Biurokracja ma być partnerem, a nie przeszkodą w życiu obywateli. Mimo że rzeczywistość jest mniej kolorowa, to trzeba przyznać, iż pojawiają się pierwsze zmiany. Zamiast rozbudowywania gospodarstw pomocniczych przy każdym z resortów i urzędów od paru lat trwa tendencja do centralizowania zakupów i powierzania części zadań bardziej wydajnym firmom prywatnym. To dopiero jaskółki, ale światowe doświadczenia pokazują, że kierunku nie da się odwrócić.

Miliardy do podziału

Na Zachodzie ścisła kooperacja sektora publicznego z biznesem outsourcingowym to norma. Jak zauważa Paweł Piwowski, menedżer w dziale konsultingu Deloitte, w samej tylko Wielkiej Brytanii rynek usług BPO dla administracji był szacowany na 5,3 mld funtów w 2007 r. Już wówczas, przy całkowitej wielkości sektora publicznego rzędu 79 mld funtów, dawało to około 7% wydatków. – Prognozy na 2012 r. mówią zaś o 7,3 mld funtów – dodaje.

Jak ogromna to branża, pokazuje przykład tamtejszego lidera, firmy Capita. Założona w 1984 r., dziś notowana na londyńskiej giełdzie i zaliczana do indeksu FTSE-100, z obrotami rzędu 2,7 mld funtów za 2010 r., świadczy usługi z 350 lokalizacji, włączając w to 64 centra biznesu. Co prawda, na jej obroty składają się też usługi świadczone dla sektora prywatnego, niemniej gros przychodów zawdzięcza pracy dla biurokracji brytyjskiej, innych krajów europejskich czy Bliskiego Wschodu. – Kooperujemy z administracją centralną, jak i lokalną w zakresie ochrony zdrowia, zasobów ludzkich,



Na Zachodzie ścisła
kooperacja sektora
publicznego z biznesem
outsourcingowym
to norma.

ubezpieczeń czy administrowania funduszami emerytalnymi. W imieniu publicznej BBC posiadamy licencję telewizyjną, a także obsługujemy główną stronę internetową National Health Service, czyli publicznej służby zdrowia – wylicza Caroline Mooney, dyrektor biura prasowego Capita.

Nie dziwi więc, że korporacja zatrudnia na całym świecie 45 tys. osób, głównie w Wielkiej

PRZECIĘTNI OBYWATELE ZJEDNOCZONEGO KRÓLESTWA CZĘSTO NAWET NIE WIEDZĄ, ŻE DZWONIĄC W SWOIM ZAMYŚLE DO URZĘDU, W ISTOCIE ŁĄCZĄ SIĘ Z PRYWATNYM CALL CENTER

Brytanii, Irlandii, na Wyspach Kanałowych czy w Indiach, ale nie tylko. – Niedawno otworzyliśmy w Krakowie biuro dla 500 pracowników i obecnie trwa do niego rekrutacja – dodaje rzecznik brytyjskiej korporacji.

Efekt jest taki, że przeciętni obywatele Zjednoczonego Królestwa często nawet nie wiedzą, że dzwoniąc w swoim zamyśle do urzędu, w istocie łączą się z prywatnym call center. Podobnie zresztą jak mieszkańcy takich krajów jak: Irlandia, Szwecja, Holandia, Finlandia, Dania, Portugalia, USA, Kanada, Australia czy Singapur. Paweł Piwowski wymienia je jako te, gdzie najszybszej dostrzeżono korzyści z rozwiązań takich jak Centra Usług Wspólnych. Bo właśnie ta opcja, czyli insourcing, jest najpopularniejszą formą czerpania przez administrację z doświadczeń biznesu.

Publiczne w ślady prywatnego

Zamiast bowiem powielać komórki w różnych urzędach, które na małą skalę wykonują to samo, lepiej stworzyć jedną większą, taką, która wykorzystując swoją skalę efektywniej, będzie zamawiać dobra i usługi, przy okazji standaryzując ich poziom, lepiej wykorzystując personel i oszczędzając pieniądze podatników.

Właśnie w tym celu w Polsce, na najwyższym szczeblu, bo przy Radzie Ministrów, od początku 2011 r. funkcjonuje CUW. Zastąpił on dawne gospodarstwo pomocnicze i stał się centralnym, zamawiającym dla jednostek administracji rządowej. Do jego zadań zaliczono przygotowywanie i przeprowadzanie postępowań z zakresu zamówień publicznych, udzielanie ich oraz zawieranie umów ramowych.

Do katalogu zamówień wpisano zaś 26 pozycji, w tym choćby wyłanianie dostawców energii elektrycznej, floty samochodowej i paliw, komputerów, oprogramowania i obsługi IT, telefonii stacjonarnej i komórkowej czy administrowania budynkami. Niemniej jednostka ta nie czuje się jeszcze na siłach, by podzielić się doświadczeniami i odsyła do samorządów. A tu urzędnicy uważają, że mają się już czym pochwalić.

Łatwo zgadnąć, że prym wiedzie Warszawa. Jak zapewnia Łukasz Korba, zastępca dyrektora biura zamówień publicznych Urzędu Miasta, stolica na pewno nie musi się wstydzić wsparcia elektronicznego przy organizacji przetargów oraz swoich praktyk z zakupami wspólnymi. – Centralizacja to czerpanie zarówno z doświadczeń europejskich, jak i przeszczepienie zasad biznesowych na grunt administracyjny. Oczywiście jest ona obarczona ograniczeniami wynikającymi z przepisów – wyjaśnia. Osoby zarządzające tym sektorem gospodarki miasta są pozyskiwane z biznesu, ale i wdrażają się samodzielnie poprzez szkolenia czy uczestnictwo w konferencjach.

Lecz to, jak rozwija się model biznesowy w samorządach, zależy od wielu czynników. Zdaniem specjalisty Deloitte główna linia podziału przebiega między insourcingiem, którego przykładem są CUW-y, i outsourcingiem, gdzie określone funkcje są realizowane przez zewnętrznego dostawcę na bazie długoterminowego kontraktu. – Ze względu na specyfikę administracji publicznej często wybieraną praktyką zarządczą jest CUW. Jest to rozwiązanie związane z mniejszymi zmianami w strukturze zatrudnienia i kulturze organizacyjnej. Także porządkujące procesy biznesowe i organizacyjne, co może zadziałać jako baza do dalszych działań, w tym selektywnego outsourcingu – dodaje Paweł Piwowski.

Aleksander Łaszek, ekonomista z Forum Obywatelskiego Rozwoju, zauważa zaś, że równolegle funkcjonować mogą oba rozwiązania.

– I to, że z resortów zwolni się część dublujących się stanowisk, a pozostałych przesunie do wspólnego centrum, jak i to, że na obsługę niektórych zadań zorganizuje się przetarg, a każda firma z rynku będzie mogła do niego stanąć, by potem obsługiwać administrację – stwierdza.

Tak czy inaczej w Polsce sytuacje, w których dzwoni się do prywatnego call center, by załatwić sprawę urzędową chyba, nadal są nie do pomyślenia. Co najwyżej dzieje się tak w przypadku kampanii społecznych (np. zachęcających do profilaktycznych badań lekarskich), kiedy to urzędy zamiast angażować swoich ludzi na nietypowy dla nich „odcinek”, po prostu zlecają zadanie profesjonalnemu operatorowi. To oczywiście kosztuje, ale pozwala oszczędzić czas i uniknąć dezorganizowania pracy kilku ludzi.

Ekonomika biurokracji

Światowa moda na outsourcing w administracji publicznej nie jest jednak sztuką samą dla siebie. Jej cel stanowi lepsze i tańsze funkcjonowanie kraju. Lecz na pytanie o ile, nie ma łatwej odpowiedzi. Wedle wyliczeń Deloitte oszczędności możliwe do uzyskania dzięki dopuszczeniu ofert rynkowych są oceniane w skali od 10% do 30% – Przy ostrożnym liczeniu oszczędności, jakie gospodarce może przynieść powszechne zastosowanie przez sektor publiczny modelu CUW lub zbliżonego modelu outsourcingu, mogą sięgnąć od 7 mld zł do 15 mld zł rocznie. Co ważne, inwestycje tego typu zwracają się średnio po trzech latach – mówi Paweł Piwowarski. Zaś reprezentant FOR uzupełnia, że zyski mogą być jeszcze większe, bo zapewne skala początkowej nieefektywności jest wyższa, zatem i pole do poprawy.

Przedstawiciel warszawskiego ratusza nie chce pokusić się o takie oceny, stwierdza za to krótko: – Co do zasady outsourcing jest tańszy niż posiadanie we własnej strukturze jednostki obsługującej proces. Wystarczy zauważyć, że jeśli biznes to tak organizuje, to znaczy, że jest to korzystniejsze – podkreśla. Niemniej generalnie w urzędach nikt nad wyraz szczegółowo

nie zastanawia się nad wszystkimi kosztami. Bo przecież to nie tylko te najbardziej widoczne wydatki na płace, ale i sprzęt, powierzchnię biurową czy straty wynikające z amortyzacji.

Tymczasem outsourcing wkracza do urzędów po cichu coraz częściej. Przykładowo w niektórych jednostkach administracji publicznej intensywnie rozwija się kategoria obsługi wydruków dokumentów. Zamiast kupować drukarki i materiały do nich, płaci się za usługę wedle liczby wydrukowanych kopii. – Mniejsi zamawiający decydują się na taką optymalizację kosztów, osiągając pożądane efekty, zatem jest to godne rozważenia także w przypadku dużych urzędów – zapewnia Łukasz Korba.

W stolicy za to bardzo powszechne jest – choć niezaliczane do kategorii BPO, lecz zwyczajowo wręcz utożsamiane z miastem – wydzielenie transportu publicznego czy oczyszczanie ulic. O takich udanych kooperacjach

mało kto niestety wie. Tym bardziej że media lubują się w nagłaśnianiu porażek (inna sprawa, że słusznie). Choćby stynna



**W POLSCE SYTUACJE,
W KTÓRYCH DZWONI
SIĘ DO PRYWATNEGO
CALL CENTER, BY
ZAŁATWIĆ SPRAWĘ
URZĘDOWĄ, CHYBA
NADAL SĄ NIE DO
POMYŚLENIA**

informatyzacja ZUS czy informatyczna obsługa wyborów samorządowych sprzed kadencji. Mniej spektakularne, ale za to udane były takie przedsięwzięcia jak cyfryzacja dokumentów Kancelarii Prezydenta RP wykonana przez ArchiDoc, doradztwo kancelarii Baker & McKenzie przy negocjowaniu i zawieraniu umów na przykład przez Komendę Główną Policji czy spółki skarbu państwa, czy choćby współpraca firmy CWS-boco w zakresie utrzymania czystości z kilkudziesięcioma instytucjami publicznymi,



DLA FIRM OUTSOURCINGOWYCH PRYZWYCZAJONYCH DO PRACY WYŁĄCZNIE W SEKTORZE PRYWATNYM SZOKIEM MOŻE BYĆ WYMÓG DZIAŁANIA W RAMACH USTAWY O ZAMÓWIENIACH PUBLICZNYCH

od Rzecznika Praw Obywatelskich po zakłady komunalne i wodociągowe.

Paradoksalnie, nie wszystkim samorządom przedstawienie się na outsourcing przychodzi łatwo. Balansujący na granicy dopuszczalnego zadłużenia Kraków nie potrafi się sam zorganizować, podczas gdy na jego terenie znajdują się centra biznesowe zdalnie obsługujące administrację dwóch dzielnic Londynu. Bo tak jest taniej i efektywniej.

Przepisy ponad wszystko

Dla firm outsourcingowych przyzwyczajonych do pracy wyłącznie w sektorze prywatnym szokiem może być wymóg działania w ramach ustawy o zamówieniach publicznych. Podstawowa zmiana jest taka, że znikają negocjacje, a w ich miejsce pojawia się złożenie oferty. – To oznacza, że więcej pracy trzeba wykonać na początku, głównie przy tworzeniu dokumentów. Pytanie, czy łatwiej jest je sporządzić, czy negocjować, to już kwestia indywidualnego kontraktu i umiejętności pracowników firmy – ocenia Łukasz Korba.

Wyjątkiem są zamówienia z tak zwanej wolnej ręki, które można zorganizować po dwóch nieudanych przetargach. Ewentualnie wtedy, gdy dotyczy kwot mniejszych niż równowartość 14 tys. euro (nie ma wymogu ani zakazu – kwestia uznaniowa). Wówczas urzędnik sam sprawdza oferty na rynku i wybiera dostawcę jego zdaniem najlepszego. Lecz w trakcie zwykłej procedury należy liczyć się z proponowanymi cenami, choćby po to, by nie być posądzonym o naruszenie przepisów o uczciwej konkurencji. – Pamiętajmy, że każdy startujący w przetargu publicznym może podjąć

kroki prawne, jeśli czuje się skrzywdzony. I na pewno z takiej możliwości skorzysta, sądząc, że konkurencja składa oferty poniżej kosztów – przyznaje Łukasz Korba.

To zaś wydłuża procedury, skutkuje unieważnieniem przetargów, kolejnymi odwołaniami, a nawet unieważnieniem unieważnienia. – Cóż, taka specyfika ustawy o zamówieniach publicznych. Zapewne obca tym, którzy działali wyłącznie w biznesie. Niemniej, jeśli wszystko jest w porządku, to złożenie oferty sprowadza się do wypełnienia tabelki opracowanej przez zamawiającego, wykazania określonego doświadczenia i referencji oraz – rzecz jasna – zaproponowania ceny – stwierdza dyrektor z warszawskiego ratusza.

Ona też budzi największe kontrowersje. Wykonawcy zwykle narzekają bowiem na presję cenową, ale to zwyczajnie wprost wynika z ustawy. Przepis stanowi, że w każdym przetargu musi pojawić się to kryterium. Tak po prostu funkcjonują zamówienia publiczne, gdzie wybiera się firmę najkorzystniejszą ze wszystkich wykonawców. – Jako wódtarze miasta mamy swoje zadania i chcemy, tak jak biznes, otrzymywać jakość przez nas oczekiwaną, po możliwie najlepszej cenie – zauważa Łukasz Korba.

Jednocześnie stara się oddemonizować kooperację z urzędami. – Sugeruję zacząć od małych zamówień. Nabierać doświadczenia i stopniowo walczyć o coraz większe kontrakty. Przepisy są naprawdę na tyle jasne, że nie powinno być problemów z ich zrozumieniem. I przede wszystkim proszę pamiętać, że teraz samorządy stają się jeszcze jednym partnerem biznesowym – konkluduje. ■

ANETA JURKIEWICZ

DYREKTOR DZIAŁU USŁUG KADROWO-PŁACOWYCH MAZARS POLSKA

OUTSOURCING KADROWO-PŁACOWY: KLUCZ DO ZYSKU I INNOWACJI

Polski rynek outsourcingu kadrowo-płacowego idzie do przodu i staje się coraz bardziej atrakcyjny. Wszystko to dzięki pojawiającym się udoskonaleniom i rozwiązaniom technicznym, ale też coraz większej świadomości o korzyściach płynących ze współpracy z outsourcerami.

Jesteśmy dziś świadkami bardzo znaczących, dynamicznych zmian na rynkach polskim i zagranicznym. W czasach spowolnienia gospodarczego firmy, chcąc osiągnąć jak najwyższe zyski, decydują się na redukcję kosztów personalnych. Co konkretnie robią? Wstrzymują procesy rekrutacyjne, zmniejszają budżety na szkolenia, ograniczają świadczenia pozapłacowe i redukują etaty.

Na rynku wszechobecna jest niepewność, która zmusza do znalezienia najlepszej, optymalnej drogi rozwoju. To powoduje, że firmy coraz częściej decydują się na wprowadzenie strategicznych zmian, które polegają na outsourcingu procesów kadrowo-płacowych do wyspecjalizowanych firm zewnętrznych. W krajach zachodnich delegowanie zadań do outsourcerów jest powszechne, w Polsce takie praktyki wciąż zyskują na popularności. Przedsiębiorcy prowadzący działalność na naszym rynku coraz chętniej wprowadzają te rozwiązania, widząc idące za nimi oczywiste korzyści – a, co warto podkreślić, wynikają one nie tylko z redukcji kosztów.

To oferta "szyta na miarę" MŚP

Outsourcing procesów kadrowo-płacowych to dziś bardzo nowoczesne narzędzie. Ofe-

ruje dostęp do rozwiązań technicznych, które pozwalają na pełną kontrolę i podgląd danych. Nie da się ukryć, że to innowacja w obecnych czasach jest głównym wabikiem do skorzystania z oferty outsourcerów posiadających tego typu produkty. Co bardzo istotne, wśród przedsiębiorców chcących wprowadzić taki model współpracy coraz rzadsza jest obawa, że utracą możliwość wglądu do danych i ich kontrolowania. To ważne, bo zaufanie między partnerami to absolutna podstawa outsourcingu.

Warto podkreślić, że nowoczesne narzędzia delegowania zadań nie są ofertą przeznaczoną tylko dla dużych firm. W końcu one mogą same zainwestować w zakup innowacyjnych aplikacji on-line. Przeciwnie, w dzisiejszych czasach outsourcerzy kierują swoje rozwiązania głównie do małych i średnich przedsiębiorstw. Dlaczego? Bo dla nich inwestycje w celu opracowania nowoczesnych metod zarządzania obszarami kadrowo-płacowymi nie mają ekonomicznego uzasadnienia – po prostu się nie opłacają.

Jak doszło do stworzenia produktów, które zachęcają klientów do delegowania procesów kadrowo-płacowych na zewnątrz? Przyczyniła się do tego duża konkurencja wśród firm oferujących usługi kadrowo-płacowe, stały postęp



Zdjęcie: Mazars Polska

Aneta Jurkiewicz,
Dyrektor Działu Usług
Kadrowo-Płacowych,
Mazars



Zdjęcie: Veer

„W DZISIEJSZYCH CZASACH OUTSOURCERZY KIERUJĄ SVOJE ROZWIAZANIA GŁÓWNIŁ DO MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW. DLACZEGO? BO DLA NICH INWESTYCJE W CELU OPRACOWANIA NOWOCZESNYCH METOD ZARZĄDZANIA OBSZARAMI KADROWO-PŁACOWYMI NIE MAJĄ EKONOMICZNEGO UZASADNIENIA”

ANETA JURKIEWICZ, MAZARS

technologiczny i otoczenie biznesowe, które wywiera presję szybkiego podejmowania decyzji. Co jednak ważne, włączenie innowacyjnych produktów do oferty firm outsourcingowych nie przełożyło się w sposób istotny na wyższe stawki za te usługi.

Nie tylko technologia

Warto pamiętać, że mówiąc o nowoczesnym outsourcingu, mamy dziś na myśli nie tylko innowacyjne rozwiązania technologiczne czy usługi związane z naliczaniem płac, prowadzeniem teczek personalnych i wysyłaniem comiesięcznych deklaracji do ZUS i PFRON. Przez lata portfel outsourcingowych usług znacznie się powiększył i obecnie obejmuje także kompetencje związane z biznesem. Chodzi np. o umiejętność dostosowania się do zmieniającego się otoczenia gospodarczego oraz zdolność wnikliwej obserwacji i dostrze-

gania obszarów, w których outsourcerzy mogą zaoferować pomoc obecnym klientom lub potencjalnym partnerom. Tych usług „szytych na miarę” przedsiębiorstw jest znacznie więcej. Można tu wymienić m.in.:

- ▶ przeprowadzanie procesów rekrutacyjnych,
- ▶ organizowanie warsztatów i szkoleń w formule in-company,
- ▶ wartościowanie stanowisk pracy,
- ▶ uczestnictwo w procesach restrukturyzacji zatrudnienia,
- ▶ przeglądy płacowe i kadrowe – wyniki takich audytów często pokazują, że wybrane składniki, jak np. zasiłki, są błędnie naliczane, a niektóre elementy – jak np. wynagrodzenie za czas urlopu wypoczynkowego – w ogóle nie pojawiają się na listach płac,
- ▶ zastępowanie pracowników klientów w okresie tymczasowej nieobecności spowodowanej urlopem macierzyńskim lub chorobą,

- wykonywanie pracy w siedzibie klienta na systemach kadrowo-płacowych klienta.

Jak widać, rynek usług kadrowo-płacowych w Polsce staje się coraz bardziej atrakcyjny. Przyczyniają się do tego pojawiające się wciąż udoskonalenia i rozwiązania techniczne, ale też coraz większa świadomość o korzyściach płynących ze współpracy z outsourcerami. I nie chodzi tu tylko o zyski finansowe w postaci redukcji kosztów operacyjnych, ale też inne korzyści w postaci wysokiej jakości usług. Przedsiębiorcy dostrzegają, że dzięki tej współpracy mogą skupić się wyłącznie na prowadzeniu swojej podstawowej działalności.

Bez obaw, to daje zysk

Oczywiście wciąż jest wiele osób, które wykazują sceptycyzm co do decyzji o wydelegowaniu procesów kadrowo-płacowych na zewnątrz. Ci potencjalni partnerzy, kalkulując, czy taka współpraca im się opłaca, biorą pod uwagę tylko wewnętrzne koszty zatrudnienia osób przygotowujących płace i prowadzących kadry. To niewłaściwe podejście, ponieważ obejmuje jedynie część zagadnienia. Pod uwagę koniecznie trzeba wziąć także kolejne wydatki wynikające z:

- istotnych kosztów zakupu profesjonalnego oprogramowania kadrowo-płacowego i jego aktualizacji oraz wsparcia technicznego,
- kosztów szkoleń kadry personalnej w celu zapewnienia dostępu do aktualnej wiedzy,
- kosztów zorganizowania bezpiecznego miejsca na przechowywanie dokumentacji pracowników,
- kosztów nieobecności wynikającej z absencji chorobowych, urlopów macierzyńskich, a w związku z tym pojawiających się wydatków na dodatkową rekrutację. Często towarzyszy temu niepewność wynikająca z braku zapewnienia ciągłości procesów kadrowo-płacowych.

Podsumowując, zawarcie dobrej umowy o współpracy z firmą outsourcingową, wypracowanie właściwych relacji – opartych na zasadzie „co wspólnie będziemy z tego mieli” – oraz cykliczne spotkania z partnerem od outsourcingu gwarantują przedsiębiorcom korzyści o wymiarze nie tylko finansowym, ale też jakościowym. Ta forma daje poczucie satysfakcji i bezpieczeństwa, nie pozbawiając przedsiębiorcy pełnej kontroli nad zachodzącymi procesami. ■

Era szybkiego postępu

O tym, jak bardzo rynek się rozwinął, można się przekonać, patrząc na poniższe przykłady dostępnych aplikacji on-line. Są one kompatybilne z systemami kadrowo-płacowymi, a żeby do nich wejść, wystarczy przeglądarka internetowa. Aplikacje te zapewniają między innymi:

- **Stały podgląd do zawartości akt osobowych:** aplikacja informuje o zbliżającym się upływie ważności dokumentów terminowych, takich jak badania lekarskie, szkolenia BHP, umowy. Daje możliwość wygenerowania raportów, które informują o brakujących dokumentach w aktach osobowych pracownika.
- **Elektroniczny zapis pasków i deklaracji RMUA pracowników** klienta usystematyzowanych chronologicznie. Pozwala on na dostęp do informacji każdemu pracownikowi indywidualnie.
- **Ewidencję czasu pracy** poprzez planowanie tego czasu w wybranych systemach. Zapewniają automatyczne sprawdzanie poprawności ułożenia grafików i rozliczenie czasu pracy na koniec okresu rozliczeniowego.
- **Składanie wniosków o urlop** oraz ich akceptację on-line.
- **Ewidencję i automatyczne rozliczanie delegacji** krajowych i zagranicznych z uwzględnieniem obowiązujących przepisów.
- **Ewidencję świadczeń z ZFŚS** z możliwością składania wniosków o ich przyznanie on-line.
- **Ewidencję szkoleń**, jakie przeszedł pracownik, jak również aplikowanie o szkolenia i uzsakiwanie ich akceptacji on-line.

To jedynie przykłady wybranych rozwiązań. Dzięki nim można skutecznie zarządzać i mieć bieżący podgląd on-line istotnych danych dla wybranych osób. Aplikacje pozwalają na kontrolę i – co ważne – eliminują obieg dokumentów papierowych. ■

CZAS WŁĄCZYĆ PRĄD

Po przemyśle, telekomunikacji i bankach teraz to energetykę czeka odkrywanie outsourcingu na nowo. I to nie tylko w dobrze znanych czynnościach prostych, ale i wyrafinowanych usługach dla biznesu.

Wolność wyboru puka do drzwi

Ponad dwadzieścia lat po przemianach systemowych liberalizacja dotarła do szeroko rozumianego rynku energii elektrycznej. Choć branża to specyficzna, bo wciąż silnie regulowana, najważniejsza zmiana powoli staje się faktem – uwolnienie cen i wolność wyboru dostawcy.

Nie będąc przypisanym do jednego kontrahenta, zarówno odbiorcy, jak i producenci oraz dystrybutorzy prądu znacznie częściej pomyślą o rachunku ekonomicznym, a zatem i o możliwościach poszukiwania oszczędności czy poprawy jakości obsługi. – Poszczególne regulacje związane z umowami outsourcingowymi powodują wiele ograniczeń. Wpływają one na kształtowanie transakcji outsourcingowej w sposób niekiedy dość zaskakujący – mówi Radosław Nożykowski, prawnik z kancelarii Baker & McKenzie.

Czasami wydzielenie procesów jest wręcz koniecznością, innym razem branżową normą. – Bywa, że odbiorca ma takie zapotrzebowanie na energię, że optymalizacja może dla niego oznaczać uzyskanie statusu autoproducenta i przejęcie lub dzierżawienie części majątku elektrowni – dodaje Oskar Waluśkiewicz, również prawnik Baker & McKenzie.

Z racji tego, że w branży działa wiele firm państwowych, zdobywanie zamówień oznacza konieczność udziału w przetargach publicznych czy dodatkowe negocjacje ze związkami zawodowymi. Decydując się na outsourcing w energetyce, trzeba więc nie tylko pamiętać

o sprawnym dograniu procesów, ale i zaspokojeniu ogromu potrzeb wszystkich interesariuszy. Jednocześnie to też rynek odbiorcy masowego (16 mln klientów), zatem dochodzi tu cała sfera konsumencka.

Od taktyki do strategii

Tymczasem, jak wynika z przeprowadzonego przed rokiem badania „Dojrzałość outsourcingowa polskich przedsiębiorstw”, firmy z branży energetyczno-paliwowej wydzielają głównie szkolenia, usługi czystości, transportowe oraz IT. Na tych popularnych obszarach koncentruje się od połowy do 80% z nich. Co więcej, jak zauważa Andrzej Smółko, prezes CWS-boco Polska, zamawiającej badanie, ich główną motywacją jest skoncentrowanie się na kluczowej działalności, dążenie do redukcji kosztów oraz sięganie po zasoby, którymi same nie dysponują. – Ostatnie zjawisko jest charakterystyczne dla naszych czasów, bo dziś żadne przedsiębiorstwo nie jest omnibusem, który może sobie pozwolić na utrzymywanie ekspertów w każdej dziedzinie. Niemniej jednak nadal do outsourcingu podchodzi się na zasadzie taktyki, czyli rozwiązywania pojedynczych problemów, nie zaś działania strategicznego – takiego, które umożliwi szybsze wdrażanie nowych produktów, zdobywanie rynku, tworzenie kompetencji czy wreszcie transformację organizacji – wyjaśnia.

Badanie, w którym wzięto udział około 60 firm z branży, pokazało coś jeszcze: plany rozpoczęcia korzystania z outsourcingu najczęściej

Jeśli wszystkie
zapowiedzi
i przewidywania
outsourcerów się
spełnią, to za kilka lat
branża energetyczna
nie będzie się mogła
obyć bez ich pomocy.



Zdjęcie: Veer

dotyczą działów IT (13,3% wskazań), obsługi administracyjnej oraz centrów obsługi klienta (po 6,7%). To o tyle obiecujące, że te dwie ostatnie dziedziny są obecnie najmniej popularne. Korzysta z nich odpowiednio 13,3% i jedynie 3,3% przedstawicieli branży. Dla outsourcingów nadchodzą więc złote czasy? Na pewno dynamiczne.

Będzie iskrzyć

Jak przewiduje Marcin Ogrodnik z Archi-Doc, do momentu kiedy firmy radzą sobie z jakimś procesem, nie odczuwają potrzeby jego wydzielania. Szukają podwykonawcy dopiero w chwili, gdy skala ich przerasta. – Dziś branża energetyczna jest w takiej sytuacji, że wolumen generowanych i obsługiwanych dokumentów nie jest jeszcze alarmujący. Lecz my już wiemy, że warto zadbać o pewne rozwiązania wcześniej, niż robić to w sytuacji, gdy jest się pod presją czasu – zapewnia specjalista.

Jednocześnie sami wykonawcy przyznają, że to oznacza „docieranie się” stron. – Najpierw uczymy się procesu i biznesu, jaki mamy zacząć obsługiwać. Próbujemy go zrozumieć, by potem móc powiedzieć, w jakich elementach możemy pomóc. Bo co z tego, że robimy za kogoś część księgowości, jeśli nie wynika z tego wartość dodana – stwierdza Michał Bielawski z Infosys BPO.

Co najbardziej rozpała branżę, to zupełnie nowy dla niej proces pozyskiwania klientów. Obecnie liczby są wręcz zabawne. Przez ostatnie kilkanaście miesięcy dostawcę prądu

zmieniło raptem 7,4 tys. firm oraz 1,2 tys. gospodarstw domowych. Jednocześnie układ sił jest taki, że 2% klientów generuje 55% zakupów, a mieszkania i domy, czyli 14 z 16 mln odbiorców, pozyskują tylko 25% prądu.

To pokazuje, na czym przede wszystkim należy się skupić. Jednocześnie, jak twierdzi Łukasz Gajewski, prezes Target BPO, specjalizującej się w outsourcingu sił sprzedaży, branża energetyczna widzi, że dotychczasowe metody pozyskiwania klientów nie sprawdzają się. –

NAJWAŻNIEJSZA ZMIANA POWOLI STAJE SIĘ FAKTEM – UWOLNIENIE CEN I WOLNOŚĆ WYBORU DOSTAWCY

Akwizytorzy są albo słabo przygotowani, albo sprzedają prąd przy okazji oferowania innych usług dla biznesu. Siłą rzeczy ich wysiłki rozpraszają się, a prezentowanie korzyści ze zmiany dostawcy jest pobieżne – ocenia.

Nie dziwi więc, że w związku ze słaby- mi efektami dostawcy prądu coraz bardziej interesują się wynajęciem sił sprzedaży. Nieprzypadkowo Target BPO właśnie rozpoczyna współpracę z PGE, a prezes firmy outsourcingowej wylicza zalety takiego posu-



DOSTAWCY PRĄDU CORAZ BARDZIEJ INTERESUJĄ SIĘ WYNAJĘCIEM SIŁ SPRZEDAŻY

nięcia. – Wykorzystując bazę danych, możemy prowadzić rekrutację w skali całego kraju. Mamy sprawdzone metody szkoleniowe, bierzemy odpowiedzialność za motywowanie zespołu i wyższą efektywność. Zasoby ludzkie możemy dostosować do kampanii reklamowej, a jednocześnie omijamy wolniejsze procesy kadrowe i negocjacje zbiorowe, będące zmartwieniem dużych firm – zapewnia Łukasz Gajewski. Działania typu B2B, to jednak tylko wierzchołek góry lodowej. Prawdziwym wyzwaniem będzie zapanowanie nad rzeszą drobnych odbiorców.

Klient nasz Pan, dokumenty udręką

Wspomniane miliony klientów indywidualnych siłą rzeczy (w końcu to rynek detaliczny) generować będą wyższą marżę. Nawet jeśli ich pozyskiwanie stanie się wyjątkowo uciążliwe, to, podobnie jak w telekomunikacji, nikt poważny nie może sobie pozwolić na ignorowanie detalu. A w nim, obok ceny, decydująca będzie jakość obsługi. Outsourcerzy na to czekają, bo przyjdzie im zorganizować zaplecze operacji. I to dostownie od A do Z.

Odbiorcy indywidualni mają tak małą świadomość, że rynek się liberalizuje, że konieczna będzie praca z klientem oraz dotarcie do niego za pomocą wielu kanałów. To zwiększy liczbę generowanych informacji i masę dokumentów, którą trzeba będzie efektywnie zarządzać.

Z drugiej strony na podwykonawców spadnie ogromna odpowiedzialność.

Bazy danych, będące obecnie w dyspozycji branży, już teraz należą do największych w kraju. To zaś oznacza konieczność zapewnienia bezpieczeństwa ich przetwarzania. GŁODO lubi się bowiem wykazywać i karać za najprzeróżniejsze niedociągnięcia. Prędzej czy później trzeba będzie zmierzyć się ze skargami na wszelkie, nawet wymaginowane nieprawidłowości.

Zleceniobiorcy zapewniają jednak, że ich rozwiązania są sprawdzone. Więcej – dla sprzedawców energii elektrycznej branża outsourcingowa ma już gotowe rozwiązania. Choćby optymalizacja tradycyjnej sieci Biur Obsługi Klienta, obecnie generującej ogromne koszty. – Tu musi nastąpić oderwanie klienta od danego punktu na rzecz centralizacji i elektronicznego generowania dokumentów dostępnych z każdego miejsca w kraju i bezpiecznego oraz tańszego ich przechowywania – zapowiada Marcin Ogródnik.

Lecz to tylko jeden z elementów pracy w tle. Dla klientów bardziej będzie się liczyć przygotowanie ich na „nowe” czy – z pozoru prozaiczne – stworzenie przejrzystych tariff, dających się łatwo porównać z konkurencją. – Przeniesienie obsługi większości procesów do Internetu czy też obsługa za pomocą infolinii, jakość pracy call center, walka o utrzymanie klienta – za chwilę wszystkie te procesy staną się absolutnie niewrażliwe dla dostawców prądu, z czego wszyscy zaczynają zdawać sobie sprawę. Wydzielenie procesów do sprawdzonych dostawców usług przyniesie wyższą rentowność i poprawę wizerunku – zapewnia Marcin Pankau, reprezentujący Holicon.

Wspomniane tendencje potwierdzają też uczestnicy konferencji „Outsourcing w energetyce”, zorganizowanej przez Instytut Outsourcingu. Już obecnie co czwarty z nich przyznaje, że wydzieli poza firmę obsługę klienta, zaś co ósmy – siły sprzedaży. Niby niewiele, lecz aż 90% z nich ma zamiar skorzystać z takiej oferty w najbliższych 2-3 latach. I w zasadzie wszyscy (80-90%) deklarują, że po outsourcingu, niezależnie od typu usługi, oczekują redukcji kosztów i usprawnienia procesów.

Jeśli wszystkie zapowiedzi i przewidywania outsourcerów się spełnią, za kilka lat branża energetyczna nie będzie się mogła obyć bez ich pomocy. Tak jak cywilizowany świat nie mógł funkcjonować bez prądu kilkadziesiąt lat po zbudowaniu pierwszej elektrowni. ■

MARIA KRYSZTOFCZYK
INSTYTUT OUTSOURCINGU

NOWE OTWARCIE W ENERGETYCE

Tylko rok dzieli firmy energetyczne od wprowadzenia opłat za zakup praw do emisji CO₂. Instytut Kwiatkowskiego ocenia, że z tego powodu energia elektryczna w Polsce zdrożeje w 2013 r. z obecnych 195 zł do 340 zł za MWh. Będzie to jedna z najwyższych cen prądu w Europie. Dodatkowo przewiduje się, że już za rok nastąpi uwolnienie rynku dla klientów indywidualnych. Zdaniem ekspertów Instytutu Outsourcingu jeśli dostawcy energii chcą pozostać konkurencyjni, powinni już teraz zacząć wdrażać rozwiązania optymalizujące ich biznes.

Założenia pakietu energetyczno-klimatycznego dotyczące zakupu praw do emisji CO₂ w połączeniu z uwolnieniem rynku dla klientów indywidualnych rodzą nowe wyzwania dla dostawców energii w Polsce. Jeżeli nie zostaną wprowadzone głębokie zmiany w modelach biznesowych dostawców, stratni będą wszyscy – ostrzegają eksperci Instytutu Outsourcingu. Klienci będą maksymalnie obniżać zużycie energii, a sprzedawcy prądu, mimo podwyżek, będą tracili coraz więcej – już dziś wedle szacunków ekspertów do grupy G (gospodarstw domowych) sprzedawcy prądu dokładają około 500 mln złotych.

– Firmy energetyczne oczekiwały podwyższenia cen energii dla klientów indywidualnych od 8,4% do 17,9%. Apetyty zweryfikował Urząd Regulacji Energetyki – średni wzrost cen wyniesie około 5,1%. URE, ustalając limity podwyżek, tylko pozornie chroni każdego z nas, wyższe stawki płać przez to odbiorcy z grupy biznesowej, a im wyższe koszty przedsiębiorców, tym droższe ich produkty i usługi – kogo się zamyka

– mówi Łukasz Gajewski, prezes Instytutu Outsourcingu i prezes Target BPO.

Nowe regulacje mogą zachwiać polskim rynkiem i szybko zweryfikować dotychczasowe strategie biznesowe dostawców. Dodatkowym bodźcem będzie multiplikacja podmiotów oferujących energię, a co za tym idzie – większa transparentność ofert. Łatwo porównywalne taryfy będą weryfikatorem propozycji sprzedawców prądu.

– Dostawcy energii już teraz pracują nad swoją ofertą i poprawiają jakość obsługi, aby wyprzedzić konkurencję. Po uwolnieniu rynku kluczowa będzie umiejętność zdobywania i utrzymywania lojalnych klientów oraz sprawienie, by byli oni zadowoleni zarówno z produktu, jak i poziomu obsługi – przekonuje Marcin Pankau, prezes Holicon, ekspert Instytutu Outsourcingu.

Potrzebne są metody systemowe

Rozwiązaniem, które sprawdziło się na Zachodzie, było wdrożenie m.in. outsourcingu.

Nowe regulacje
mogą zachwiać
polskim rynkiem
i szybko zweryfikować
dotychczasowe strategie
biznesowe dostawców.

Według badania „Dojrzałość outsourcingowa polskich przedsiębiorstw” CWS-boco Polska i „Outsourcing Magazine” sektor paliwowo-energetyczny coraz chętniej korzysta z tego modelu optymalizacji procesów: 80% przedsiębiorstw paliwowych i energetycznych wydziela na zewnątrz szkolenia, ponad 73% usługi czystości, 60% leasinguje transport, a połowa zleca usługi IT. Partnerzy z firmy zewnętrznej mogą przejąć procesy sprzedaży energii, IT czy HR.

Outsourcing to nie tylko optymalizacja kosztów – choć z pewnością, w obecnym czasie, jest to najważniejsze dla decydentów w firmach. – Przedstawiciele sektora energetycznego potwierdzają, że dzięki wydzieleniu na zewnątrz procesów można zyskać oszczędności na poziomie 10%, a nawet 30%. Dzięki redukcji kosztów własnych firmy energetyczne mogą zaoferować swojemu klientowi lepszą cenę i dzięki temu zwiększyć swoją konkurencyjność – mówi Andrzej Smółko, prezes CWS-boco, ekspert Instytutu Outsourcingu.

– Branża outsourcingowa od dawna ma już gotowe rozwiązania dedykowane specjalnie dla sektora energetycznego. Przykładem jest np. zastąpienie tradycyjnej sieci Biur Obsługi Klienta usługami call center.

Call center w modelu outsourcingowym to dla firmy energetycznej oprócz oszczędności także bezpieczeństwo i elastyczność działania. Telefoniczne kampanie sprzedażowe w modelu prowizyjnym nie wiążą się z żadnym ryzykiem finansowym. Poza tym outsourcingowe call center mogą błyskawicznie zwiększać lub redukować liczbę stanowisk w projektach sprzedażowych lub Biura Obsługi Klienta, a przedsiębiorstwo i tak płaci jedynie za czas rozmów. Nie ma więc kon-

sekwencji błędnie oszacowanych zasobów czy konieczności dostosowania się do krótkoterminowych kampanii – mówi Ewa Depta, Dyrektor Sprzedaży Voice Contact Center (OEX), ekspert Instytutu Outsourcingu.

Czas zmian

Rynek energii elektrycznej przechodzi w ostatnim czasie wiele zmian. Dzięki możliwości wyboru sprzedawcy prądu odbiorcy mogą weryfikować oferty i wybierać najkorzystniejsze rozwiązania. Według najnowszych danych Urzędu Regulacji Energetyki od momentu liberalizacji rynku energii elektrycznej do końca września 2011 r. dostawcę prądu zmieniło ponad 23 tys. odbiorców, w tym ponad 16 tys. komercyjnych (biznesowi i instytucjonalni). Już wiadomo, że rekordowy będzie rok 2011. Od stycznia do września URE zanotowało ponad 160-procentowy wzrost w stosunku do danych z końca 2010 r. – w ciągu 9 miesięcy z prawa do wyboru sprzedawcy prądu skorzystało ponad 14 tys. odbiorców. To oznacza, że konkurencja będzie się zaostrzała. Zarówno odbiorcy indywidualni, jak i biznesowi dostrzegają różnice w ofertach i szukają oszczędności, a możliwe zyski widać gołym okiem. Częstochowa na zmianie dostawcy prądu od 2008 r. zaoszczędziła 3,7 mln zł, a rok 2012 planuje zamknąć z oszczędnościami sięgającymi aż 2,7 mln zł.

– By sprostać wydatkom i wyzwaniom, energetyka potrzebuje reform i gotowych systemowych rozwiązań trwale wpływających na efektywność ich działań i wzrost konkurencyjności – mówi Leszek Rożdżeński, prezes IT WORKS (dawniej Grupa Kapitałowa Web Inn), ekspert Instytutu Outsourcingu. ■

Instytucie 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.

Partnerami aktywności podejmowanych przez Instytut są: instytucje gospodarcze i biznesowe, odbiorcy usług, instytucje i urzędy państwa odpowiedzialne za procesy legislacji i prawo gospodarcze, media.

Członkowie Instytutu wspierają działalność Fundacji swoją wiedzą, osobistym zaangażowaniem oraz know-how i doświadczeniem firm, które reprezentują.

Instytut Outsourcingu zrzesza następujące firmy: Outsourcing Experts, Target BPO, ADP Polska, Web Inn, Baker & McKenzie, Infosys BPO Poland, inONE, Holicon i CWS-boco.



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 13 000 specjalistów w ponad 69 krajach.

Oferta usług Mazars odzwierciedla interdyscyplinarne ambicje Grupy: zapewnienia swoim klientom - zarówno dużym międzynarodowym korporacjom, jak i małym i średnim przedsiębiorstwom oraz instytucjom publicznym – globalnych rozwiązań, dopasowanych do indywidualnych potrzeb, które pozwolą im osiągnąć zrównoważony wzrost.

Dzięki 20-letniemu doświadczeniu na rynku polskim możemy pomóc realizować Państwa projekty zarówno na poziomie lokalnym, jak i międzynarodowym.

www.mazars.pl



MAZARS

MARCIN KOZŁOWSKI

DZIAŁY ZAKUPÓW W PROCESIE ZAKUPU USŁUG OUTSOURCINGOWYCH

MISTRZOWIE DRUGIEGO PLANU

Nawiązywanie kontaktów, negocjowanie warunków, wreszcie podtrzymywanie dobrych relacji – rola działów zakupów jest nie do przecenienia. Często też nie do pozazdroszczenia, bo z jednej strony ciąży na nich presja poszukiwania oszczędności, a z drugiej dbanie o jakość obsługi.

Przetarg czas zacząć

Niemal każde przedsiębiorstwo dochodzi do etapu, w którym konieczne jest wydzielenie części procesów do obsługi przez specjalistyczne firmy zewnętrzne. Lecz zdefiniowanie potrzeby to jeszcze nie powód do satysfakcji. Stanie się nim dopiero dokonanie właściwego wyboru. To zaś oznacza, że dział zakupów będzie miał pełne ręce roboty. Jest bowiem osiłą procesu negocjacji i podpisywania umowy. Techniki, jakimi się posłuży, mniej lub bardziej przypadną do gustu przyszłym kooperantom. A że klient nasz Pan, nie powinno ich dziwić, że będzie przebierał w ofertach.

Dla działu zaczyna się czas szczegółowego opisanie potrzeb i ustanowienia metody klasyfikacji. Czyli swoisty taniec na linie. Zwykle zarząd spółki kładzie bowiem nacisk na oszczędności. Zwłaszcza kiedy w organizacji dana czynność postrzegana jest jako centrum kosztów. To naturalne, ale celem jest takie opracowanie przetargu, by w pogoni za cięciami nie stracić jakości.

Początek procesu to także czas pierwszych spotkań i nawiązania komunikacji z potencjalnymi wykonawcami. Łukasz Jagła, dyrektor departamentu zakupów i logistyki BNP Paribas Bank Polska, określa to jako chwilę na przedyskutowanie oczekiwań zamawiającego, a także początek budowania relacji. – To wpływa na zrozumienie naszych potrzeb oraz dopraco-

wanie rozwiązania docelowego. My mówimy czego chcemy, a firmy prezentują swoje kompetencje i rozwiązania – podkreśla. Ponadto, jak twierdzi Kamila Dejas, menedżer departamentu zakupów i zarządzania dostawcami w ING Banku Śląskim, w procesie brane są pod uwagę tak wymogi funkcjonalne oraz finansowe, jak i nowe propozycje technologiczne czy rozwiązania procesowe prezentowane przez oferentów. – Sugestie dostawców są oczywiście mile widziane i często z nich korzystamy. Natomiast finalne decyzje to wypadkowa sumy założeń wypracowanych w trakcie całego postępowania wyboru dostawcy – zapewnia.

Rzecz jasna, nikt nie utrzymuje, że pracownicy działu znają się na wszystkim. Zatem wyboru dokonuje się przy współudziale jednostki odpowiedzialnej za kwestie merytoryczne. – Dotyczy to zarówno nabywania usług zdefiniowanych przez prawo bankowe jako outsourcingowe, jak i pozostałych, typu: proces archiwizacji, call center, niszczenie nośników danych czy tym podobne – wyjaśnia Kamila Dejas.

Skala i relacje mają znaczenie

Jednocześnie działy zakupów dużych spółek doskonale wiedzą, że dla outsourcerów kontrakt z renomowanym i solidnym partnerem to prestiż i stabilność „dostaw” gotówki. Stąd też biorą się ich nie zawsze lubiane metody.

Dział zakupów będzie miał pełne ręce roboty. Jest bowiem osiłą procesu negocjacji i podpisywania umowy.



W branży za niezbyt przyjazne wykonawcom uchodzą spółki telekomunikacyjne wymagające ogromnej obsługi przez podmioty zewnętrzne. Mają one manierę autorytatywnego traktowania kooperantów, szczególnie tych, z którymi zaczynają współpracę. – Działają na zasadzie: jak chcecie, to nas obsługujcie, jak nie – to nie. Tu jest nasz cennik bez możliwości negocjowania – przyznaje reprezentant jednego z nich. To z jednej strony upraszcza sytuację, ale i ustawia pod ścianą zleceniobiorców. Nawet jeśli próbują coś negocjować, klient wcale nie czuje się zobligowany wysłuchiwać ich argumentów.

Z kolei na efekcie skali lubią grać sieci handlowe. Te posiadają tendencję do mamienia ogromem zamówień i negocjowania ceny dla pierwotnie zgłoszonego poziomu, podczas gdy finalnie okazuje się, że potrzeby są niższe, ale cen nie chcą już zmieniać. Inną, bardzo nie lubianą przez dostawców strategią jest wymaganie bardzo krótkich terminów na podanie wiążących odpowiedzi, wręcz kilkudniowych, co daje poczucie uciekającej okazji. W rzeczywistości proces i tak trwa miesiące, a robienie szybkich kalkulacji, czyli często obarczonych błędem, okazuje się niepotrzebne.

Bywa też tak, że zamawiający zastrzega sobie prawo do wybrania dowolnej organizacji, niekoniecznie kierując się parametrami określonymi w przetargu. Nie trzeba dodawać, że wśród outsourcerów wywołuje to dodatkowy element niepewności. Izabela Walczak, menedżer działu zakupów w Infosys BPO, zauważa, że i owszem presja na czas oraz cenę jest częstym zjawiskiem, lecz generalnie proces

prawami. Tak jest również w call center, przez co bardzo trudno jest włożyć zamówienie na te usługi w ramy specyfikacji przetargowej. Pravidłowe przygotowanie SIWZ wymaga dużego doświadczenia, które pozwoli na zidentyfikowanie kluczowych parametrów przedsięwzięcia. Jest to o tyle istotne, że przyjęte wskaźniki mogą mieć duży wpływ na cenę realizowanego projektu. Aby uniknąć niepotrzebnych kosztów, warto na każdym etapie korzystać z doświadczenia partnerów outsourcingowych – zapewnia Paweł Wągorodzki, dyrektor departamentu sprzedaży Holicon.

Bo, w czym zgodni są wszyscy przedstawiciele obu stron „barykady”, przetarg jest egzaminem dla każdego z jego uczestników. – A tylko wybór najlepszego oferenta sprawi, iż realizacja kontraktu będzie bezpieczna i zostaną zminimalizowane ilości „niespodzianek” – dodaje przedstawiciel BNP Paribas. W jego opinii trudny partner w negocjacjach jest też bardziej szanowany niż taki, który chce sprzedać się za wszelką cenę, nie patrząc na koszty swojej firmy. – Takie działanie w późniejszej współpracy często powoduje narastanie problemów związanych z terminowością, jakością i dostępnością dóbr i usług – dodaje. A te pojawić się mogą zawsze, stąd i obowiązki działu zakupu już po zakończeniu procesu pozyskiwania wykonawcy.

Naprawy i przeglądy

O sukcesie przedsięwzięcia prowadzonego przez dział zakupów mówić można dopiero wówczas, gdy ustalone rozwiązanie sprawdza się w długim terminie. Nie dziwi zatem, że już po zawarciu kontraktu zamawiający kontroluje stopień wywiązywania się z postanowień. – W ten sposób zyskujemy pewność, że to, co zostało wynegocjowane i zapisane w umowie, jest realizowane. Istotne jest zatem takie jej skonstruowanie oraz SLA, które na etapie współpracy będą podstawą do wyegzekwowania wcześniejszych ustaleń z outsourcerem – wyjaśnia Kamila Dejas.

Podobnie sprawę przedstawia dyrektor BNP Paribas. Pracownicy jego jednostki realizują zamówienia w obszarach: IT, projektów, nieruchomości, administracji, operacji, marketingu, kadr i usług specjalistycznych (konsulting, badania, audyt itp.). Obowiązkowo angażowani są od fazy przygotowania i wystania zapytania ofertowego. Niekiedy wcześniej, bo już od etapu analizy, ale prawie zawsze ich udział kończy się na podpisaniu umowy. Lecz nie za każdym razem. – Po przekroczeniu pewnego progu obrotów z danym kontrahentem monitoruje-

TRUDNY PARTNER W NEGOCJACJACH JEST BARDZIEJ SZANOWANY NIŻ TAKI, KTÓRY CHCE SPRZEDAĆ SIĘ ZA WSZELKĄ CENĘ

szukania partnera to długotrwałe negocjacje. – W końcu uczestniczą w nich nie tylko działy zakupów, ale i kontrolingu, jakości czy nawet osoby z zarządu odpowiedzialne za dany pion – stwierdza.

Niemniej tym, co najbardziej utrudnia rozpoczęcie współpracy, jest schematyczny proces wyboru dostawcy usługi outsourcingowej. – Każda branża rządzi się swoimi

my przebieg umowy i poddajemy ją cyklicznej weryfikacji. Również analizie i ocenie stanu jego finansów – zapewnia Łukasz Jagła. A to potrafi się zmieniać.

Paweł Wągorodzki dobrze wie, że z działem zakupów spotka się ponownie przy renegocjacji, nawet jeśli już dawno stracił go z oczu. Stanie się tak czy to z powodu rozszerzenia zakresu działalności, czy też zamiany warunków współpracy i to dla którejkolwiek ze stron. – Czasami otoczenie rynkowe zmienia się na tyle, że pierwotne założenia znacząco odbiegają od realnych parametrów realizowanych kampanii. Dotyczy to zarówno statych, jak i nowych projektów, więc naturalnym jest, że w trakcie współpracy wprowadzenie zmian jest niezbędne – wyjaśnia.

W końcu przy rozpoczynaniu kooperacji obie organizacje podejmują zwiększony wysiłek, aż do chwili, gdy sytuacja się ustabilizuje. Zatem zazwyczaj nieco chaotyczne warunki przejściowe i towarzyszący im entuzjazm znacznie różnią się od tych docelowych. – Tym bardziej że początek współpracy, mający na celu uruchomienie procesów, wymaga nadzwyczajnego zaangażowania obu organizacji. Optymalizacja kosztowo-przychodowa to dopiero drugi etap wdrażania projektu – konkluduje przedstawiciel Holicon.

Wtórą mu Izabela Walczak, której zdaniem także wszelkie poważne zmiany w polityce klienta będą wymagały koordynacji. Przykładowo przy scentralizowaniu zakupów codzienną pracą zajmie się firma zewnętrzna. Lecz kiedy trzeba będzie podjąć decyzję strategiczną, tę wykona już dział po stronie klienta, choćby decydując, jacy dostawcy będą preferowani. Ale już na poziomie zorganizowania konkretnego zamówienia zadania zrealizuje zespół usługodawcy. – Jednak ważne jest, aby był jasny podział ról i zrozumienie, że zarówno dział zakupów w firmie, jak i outsourcer działają na rzecz jednego podmiotu oraz realizują wspólne cele. Tylko to da dobry efekt – dodaje menedżer Infosys BPO.

Współpraca na lata

Pierwotne negocjacje, późniejsze renegocjacje czy kontrola wykonania umowy to jeszcze nie wszystko. Charakter współpracy klienta z wykonawcami usług powierzanych poza firmę sprawia, że dział zakupów i ci, na których on się zdecyduje, będą stale i blisko współpracować. Nie dziwi więc, iż strony muszą kontaktować się ze sobą na co dzień i nawiązywać dobre relacje. W końcu w outsourcingu często jest tak, że pra-



WAŻNE JEST, ABY BYŁ JASNY PODZIAŁ RÓL I ZROZUMIENIE, ŻE ZARÓWNO DZIAŁ ZAKUPÓW W FIRMIE, JAK I OUTSOURCER DZIAŁAJĄ NA RZECZ JEDNEGO PODMIOTU

cuje się z ludźmi, których się nie zna. – Relacje międzyludzkie i komunikacja to tak naprawdę baza, na której się potem buduje. Jej brak może przeszkadzać w prawidłowym działaniu całego układu. Im jest ona lepsza, tym łatwiej pewne rzeczy sobie ułożyć. Dobre praktyki to też dbanie o jakość instrukcji czy dokumentów, na których się pracuje – zapewnia Izabela Walczak.

Jeśli dodać, że nikt nie lubi być zaskakiwany, to recepta na udaną współpracę niemal gotowa. Pracowników działów zakupów najbardziej irytuje bowiem brak umiejętności słuchania czy wycofywanie się z wcześniejszych ustaleń. – Wdrożenie nowych rozwiązań zawsze budzi emocje, zarówno te dobre, jak i te złe. To, czy partner rozumie nasze potrzeby, zaowocuje krótko- lub długoterminową współpracą. I obojętnie bardziej doceniam kontrahenta, z którym przeszedłem kryzys w trakcie realizacji projektu i został on zażegnany, niż tego, z którym wszystko „idzie bardzo dobrze” – podsumowuje Łukasz Jagła. Paweł Wągorodzki zaś dodaje: – Outsourcerzy coraz częściej traktowani są jak część organizacji, a nie podwykonawcy drobnych usług. Bo idealna współpraca to ta na jasnych, partnerskich warunkach – zapewnia. ■

KONRAD ROCHALSKI
PREZES ZARZĄDU OUTSOURCING EXPERTS

DUŻY MOŻE WIĘCEJ

Końcówka 2011 r. i początek roku 2012 obfitowały w informacje o konsolidacjach wśród polskich spółek, a wielomilionowe transakcje rozpalały wyobraźnię obserwatorów rynku. Fuzje przekształcały krajobraz gospodarki, również w sektorze usług B2B – outsourcingu procesów biznesowych. Dziś spółki BPO mają mniej klientów, ale za to dużo większych. I w dodatku w procesie restrukturyzacji.

Zdjęcie: Outsourcing Experts



Konrad Rochalski,
Prezes Zarządu
Outsourcing Experts

Styczeń 2012 – UPC Polska przejęło Aster, tworząc największy w Polsce podmiot na rynku operatorów kablowych (telewizja, Internet, telefon). Miesiąc wcześniej została ogłoszona fuzja Canal+ i platformy n – transakcja ma być zamknięta w połowie roku. Luty przyniósł informację o połączeniu BZ WBK i Kredyt Banku, a początek kwietnia – o braku sprzeciwu Komisji

Z perspektywy firm outsourcingowych zmiany konsolidacyjne pociągają niebagatelne skutki. Każde z łączących się przedsiębiorstw ma inne podejście do współpracy z firmami zewnętrznymi, korzysta z innych procedur i odrębne parametry są języczkiem u wagi w ocenie współpracy. Rynek jest jednak jeszcze bardziej skomplikowany – funkcjonują na nim firmy z outsourcingiem „w genach”, traktujące go jako element budowy przewagi konkurencyjnej. Są też takie, które nie widzą specjalnych korzyści w realizowaniu części swoich funkcji przez zewnętrznego partnera.

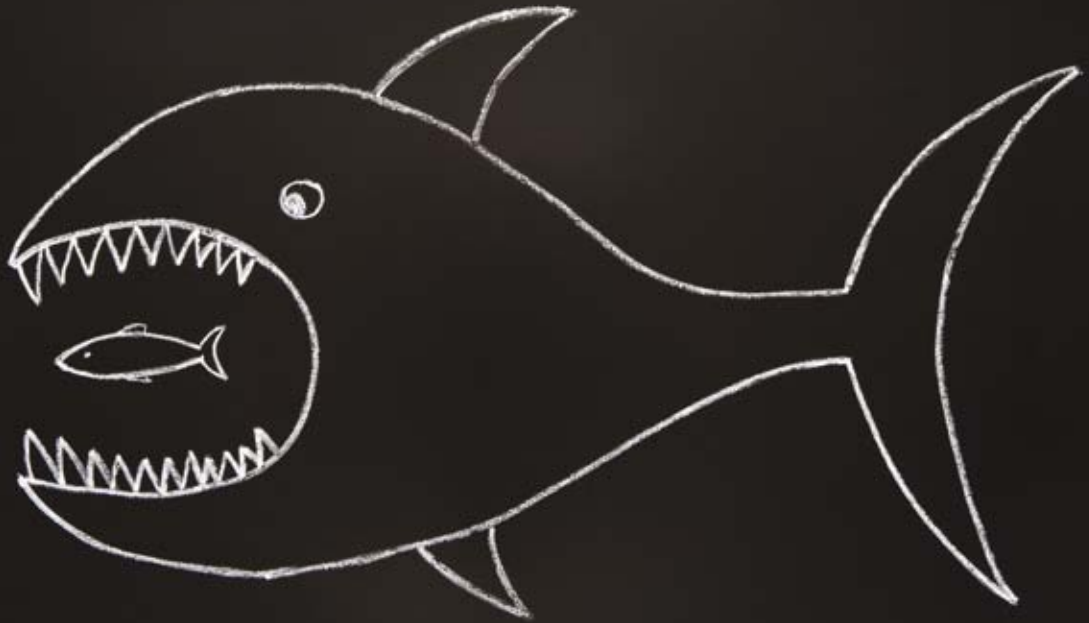
KONIECZNOŚĆ POŁĄCZENIA DWÓCH FIRM W JEDEN SPÓJNY ORGANIZM NADAJE WSPÓŁPRACY Z OUTSOURCEREM ZUPEŁNIE NOWY WYMIAR

Porównać proces i efekty

Konieczność połączenia dwóch firm w jeden spójny organizm nadaje współpracy z outsourcerem zupełnie nowy wymiar. W takiej sytuacji zadaniem o najwyższym priorytecie staje się po pierwsze, zbadanie sposobu funkcjonowania wewnętrznych procesów w obu organizacjach, a po drugie – wybranie najlepszej formuły dla nowego podmiotu. To proste z pozoru zadanie samo w sobie urasta do rangi wielkiego problemu, gdy weźmiemy pod uwagę kształtowaną przez lata „kulturę organizacyjną”. Pracownicy łączących się firm metodą prób i błędów budowali swoje „królestwa” i stają się w naturalny sposób ich strażnikami. Zawsze znajdzie się argument, że zmiany w procesie

Europejskiej w sprawie zakupu Warty przez Talanx i Meiji Yasuda Life Insurance. Zaledwie kilka dni temu dowiedzieliśmy się, że Komisja Nadzoru Finansowego zgodziła się na fuzję Polbanku i Raiffeisen Bank Polska. Ci, którzy interesują się tematem „konsolidacji rynku”, niech mają oczy i uszy szeroko otwarte, bo wszystko wskazuje na to, że przed nami kolejne fuzje.

Ilustracja: Shutterstock



były już przerabiane i nie przyniosły wymiernych efektów. Najlepszym na to remedium jest silne przywództwo lub korzystanie z zewnętrznych konsultacji. Nie oznacza to jednak, że efekt końcowy usatysfakcjonuje wszystkie strony – z reguły nowa rzeczywistość nie jest tą, w której każdy może się odnaleźć.

Outsourcing i problem z głowy

Jak wpisać zatem outsourcing w proces łączenia się firm? Jak pogodzić sprzeczne wizje? By skorzystać z nowych okoliczności, najlepiej zacząć od porównania sposobu realizacji procesów i ich kosztu. Przede wszystkim managerowie powinni zdać sobie sprawę, że w łączących się organizacjach mają bezcenną wiedzę o zaletach i słabych stronach obu rozwiązań. Ale by je dostrzec i nie kierować się własnymi przyzwyczajeniami, warto skorzystać z pomocy zewnętrznego audytora. Taki doradca zrealizował już bowiem wiele podobnych

CI, KTÓRZY INTERESUJĄ SIĘ TEMATEM „KONSOLIDACJI RYNKU”, NIECH MAJĄ OCZY I USZY SZEROKO OTWARTE, BO WSZYSTKO WSKAZUJE NA TO, ŻE PRZED NAMI KOLEJNE FUZJE

kontraktów i jest w stanie wskazać rozwiązania, które mają szansę sprawdzić się w nowym organizmie.

Wpisanie outsourcingu do strategii firmy – jako elementu kreowania przewag konkurencyjnych – oferuje szereg możliwości: od wskazywanych we wszystkich badaniach i ankietach redukcji kosztów, przez możliwość szybkiego

PODSTAWĄ SUKCESU SĄ MANAGEROWIE, KTÓRZY WSPÓŁPRACUJĄ PO OBU STRONACH UMOWY. LUDZIE, KTÓRZY POTRAFIĄ UCZCIWIE ROZMAWIAĆ O CELACH, ZAGROŻENIACH I SZANSACH KONTRAKTU

skalowania zasobów i dostosowania ich do bieżącej sytuacji biznesu i korzystanie ze specjalistycznej wiedzy oraz z najnowszych osiągnięć, aż po możliwość dedykowania najlepszych zasobów głównej działalności firmy.

Niewątpliwie lista korzyści jest dużo dłuższa, ale de facto sprowadza się ona do uzyskania „świętego spokoju”. Nie trzeba na co dzień zajmować się problemami, które nie są kluczowe dla sukcesu naszej firmy.

Outsourcing jako punkt odniesienia

Choć zarządzanie przez outsourcing ma wiele zalet, towarzyszy mu także ryzyko. Dotyczy ono kontroli kosztów, uzależnienia od dostawcy, gwarancji bezpieczeństwa czy kontroli nad własnymi procesami.

Sposobem na jego uniknięcie są ludzie, a dokładnie zespół projektowy po stronie firmy decydującej się na usługi zewnętrzne. Zespół projektowy zna bowiem procesy i cele przedsiębiorstwa, a przy tym ma świadomość zagrożeń, które mogą się pojawiać. Najważniejsze jednak, by zespół łączył kompetencje operacyjne z biznesowymi.

Obiegowa opinia i wrodzony strach przed zmianą powodują, że managerowie często – w pierwszej fazie – traktują outsourcing jako osobistego wroga. Budowali swój zespół przez wiele lat, walczyli o każdy kolejny etat czy wzrost nakładów, a tu jedna umowa zabiera im to wszystko. Boją się zmniejszenia swojej roli w organizacji, a nawet zwolnienia.

Mimo to oni również powinni regularnie sięgać po outsourcing, by sprawdzić, na ile efek-

tywnie realizują procesy wewnętrzne. Niektóre przedsiębiorstwa raz w roku publikują zapytanie w obszarze outsourcingu, np. kancelarii dokumentów. Otrzymawszy oferty, skrupulatnie je analizują i porównują do aktualnych kosztów. W efekcie mają poważny argument do negocjacji z osobami zarządzającymi departamentami wewnętrznymi, świadczącymi tę usługę.

Takie postępowanie ma jednak dwie podstawowe wady. Z jednej strony sam proces przetargowy jest bardzo drogi i wymaga dużych kompetencji i czasu, a z drugiej – dostawcy przyzwyczajają się do faktu, że dana firma „tylko pyta”, i nie chcą inwestować w przygotowanie nowych, innowacyjnych propozycji. Działają na zasadzie wykorzystania oferty z ubiegłych lat z drobnymi zmianami. Efekty finansowe i operacyjne z roku na rok są więc coraz mniejsze.

Managerowie ds. outsourcingu

Praktyka rynkowa pokazuje, że managerowie, stając się zarządcami umowy usługowej, zdobywają bardzo cenne kompetencje. Zarządzający kontraktem outsourcingowym zaczynają patrzeć na realizowany pod swoim nadzorem proces oczami swojego zarządu. Z managerów występujących o zawsze niepopularny wzrost kosztów zmieniają się w osoby wykazujące regularne optymalizacje i redukcje. To zawsze podoba się top managementowi i akcjonariuszom. Systematycznie pracując z outsourcingiem nad efektywnością i tworząc ciągle coraz lepsze mapy procesów, managerowie zwiększają skalę wspólnego biznesu. Wiele polskich firm już ma takich wykwalifikowanych zarządców ds. umów z podmiotami zewnętrznymi. Trudno ich oceniać oczami firmy macierzystej, ale z punktu widzenia dostawcy BPO są to wymagający negocjatorzy. Szukają punktów, w których korzyści obu stron się równoważą, otwarcie mówią o problemach i znajdują wspólne rozwiązanie. Ta funkcja w organizacji ma wielką przyszłość!

Jaka jest więc rola outsourcingu w pracach akwizycji i połączeń? Podstawą sukcesu są managerowie, którzy współpracują po obu stronach umowy. Ludzie, którzy potrafią uczciwie rozmawiać o celach, zagrożeniach i szansach kontraktu. Większość procesów w przedsiębiorstwach to kwestie dynamiczne, kreujące zmiany i niestabilność. Zawsze można je wykorzystać do poprawy relacji lub przeciw partnerowi outsourcingowemu. Sukces leży w ludziach! ■

VII Forum Outsourcingu

20 września, Hotel Hyatt, Warszawa

 Polish Outsourcing Forum



Więcej informacji:
www.roadshowpolska.pl
info@roadshowpolska.pl
tel.: +48 22 357 09 77
+48 22 498 92 77

Organizator



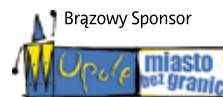
Partner



Główny Partner Medialny



Brązowy Sponsor



Sponsor



Patroni



KRAJOWA IZBA GOSPODARCZA



POLSKO-HISZPAŃSKA IZBA GOSPODARCZA
CÁMARA DE COMERCIO POLACO-ESPAÑOLA



Media



ADAM MIELCZAREK

SKUTECZNE ZARZĄDZANIE KONTRAKTEM OUTSOURCINGOWYM UFAĆ I MONITOROWAĆ

"Ufać i kontrolować" – zwyczaj mawiać Lenin o masach pracujących. Parafrazując jego słowa, wypadałoby stwierdzić, że nawet jeśli zaufanie i dobre relacje są podstawą kontraktu outsourcingowego, to nie zaszkodzi czasem przyjrzeć się dokładniej, jak dostawcy zewnętrzni wykonują powierzone im zadania.

Wychowanie do kontraktu

Biznes to sprawa dorosłych, ale czasami bywa z nimi jak z dziećmi, które bez należytej opieki potrafią wyczyniać cuda. Zaś brak konsekwencji w wychowaniu prędzej czy później sprawi, że wejdą na głowę rodzicom. Choć to nie przedszkole, to praktycy nie mają wątpliwości – o monitorowanie pracy outsourcera trzeba

wstydzić. Nic więc dziwnego, że Paweł Michalski, kierownik centrum operacyjnego Północ w ArchiDoc, Grupa Outsourcing Experts, radzi spojrzeć na sprawę nieco szerzej już w fazie nawiązywania kontaktów biznesowych, a nie tylko skupić się na negocjowaniu cen i tego, co się będzie działo w czasie poprawnej relacji. – Niestety, często pomijane są kwestie monitorowania umowy i tego, co robimy, gdy coś szwankuje. W skrajnym przypadku nieprzemyślenie sprawy od razu będzie blokadą do zakończenia nieudanej umowy. Co gorsza, wykonawca może trzymać w garści klienta. A przecież kontrakt ma pomagać realizować cele i być korzystny dla obu stron – mówi przedstawiciel firmy outsourcingowej.

Zdaniem dyrektora LOT-u najlepiej więc przygotować się do umowy w dwójnasób: dobrze opisując wymagania dla wykonawcy (stawki, zasady współpracy) i przygotować się samemu, wewnętrznie do ich późniejszego egzekwowania. – Nam w monitorowaniu pomagają warunki SLA określające w niektórych umowach nawet 70 punktów jakościowych oraz wymagany poziom ich spełnienia. Rzecz jasna, jest także przedstawione, w jaki sposób będziemy to weryfikować. Bo nasi ludzie najpierw tłumaczą i naprowadzają, ale potem sprawdzają. Ich zadaniem jest też mówić, co było złe, a co dobrze,

KONTRAKT WIAŻE NA LATA, SWOJE KOSZTUJE I JESZCZE OZNACZA, ŻE W RAZIE WPADKI TRZEBA SIĘ BĘDZIE ZA KOGOŚ WSTYDZIĆ

zadbać, bo – jak z rozbrajającą szczerością wyznaje Elżbieta Skatulska, dyrektor biura obsługi naziemnej LOT – jedno jest pewne: wykonawcy nie można zostawić samego sobie.

Mocno powiedziane, ale i sprawa jest poważna. Kontrakt outsourcingowy wiąże przecież na lata, swoje kosztuje i jeszcze oznacza, że w razie wpadki trzeba się będzie za kogoś



Ilustracja: Justyna Czaja

pokazać, jak kształtuje się wydajność wedle KPI – podkreśla.

W końcu, kiedy mowa o BPO, czyli dużej skali powtarzalnych czynności, w których firma chce uzyskać przewagi, nie wystarczy tylko dobra wola. Jak zaznacza Krzysztof Pimpicki, członek zarządu firmy doradczej 4 Results, potrzebna jest do tego kontrola ludzi poprzez systemy. – Czyli rozwiązania pozwalające monitorować czas pracy, terminowość, efektywność, a więc elementy systemu *lean management*, czy inne rozwiązania IT – wyjaśnia i dodaje, że tak pożądana wyższa jakość pracy outsourcera to też jej sprawne monitorowanie.

Zadbać o zaplecze

Problem w tym, że wszystko to, co zasadniczo wiadomo, jak ma wyglądać, trzeba przełożyć na papier. Czyli usiąść do stołu razem z prawni-

NAWET JEŚLI ZAUFANIE I DOBRE RELACJE SĄ PODSTAWĄ KONTRAKTU OUTSOURCINGOWEGO, TO NIE ZASZKODZI CZASEM PRZYJRZEĆ MU SIĘ DOKŁADNIEJ

kami pomagającymi stworzyć umowę. Zaczyna się więc dzielenie włosa na czworo i grzeźnięcie w definicjach. Cóż, język to specyficzny, bo – jak fachowo zauważa Szymon Okoń z kancelarii Spaczyński, Szczepaniak i Wspólnicy – prawnik

powinien umożliwić „prawidłowe ułożenie stosunku prawnego łączącego strony”. – Chodzi o uregulowanie w sposób możliwie najbardziej przejrzysty obowiązków obu podmiotów. W tym zakresie należy zadbać o kwestie odpowiedzialności w przypadku nieprawidłowego wykonywania umowy. Źle nadzorowany outsourcing może przecież powodować, że przedsiębiorca utraci kontrolę nad częścią biznesu prowadzonego przez inną firmę. Dlatego istotne jest zapewnienie sobie uprawnień w zakresie monitoringu – tłumaczy.

By jednak nie zablokować procesu, Paweł Michalski zaleca prawnikom „pójście z duchem biznesu”. – Wiadomo, że ich rolą jest zabezpieczenie interesów i sprawienie, by umowa była spójna, ale dobrze by było, gdyby współpracowali z działami merytorycznymi – radzi. W praktyce oznacza to wprowadzenie obowiązków informacyjnych czy też identyfikację obszarów mogących sprawić problem. Inna sprawa, jak chętnie będziemy zaglądać do kontraktu.

Marcin Bartkiewicz, kontroler finansowy w Narodowym Centrum Sportu, nie poleca wyciągania najcięższych dział i sięgania po pomoc prawników. To – jak mówi – ostateczność, która wcale nie musi działać na korzyść niezadowolonego zleceniodawcy. – Finalnie może okazać się to niezwykle kosztowne, zwłaszcza jeśli skończy się rozwiązaniem umowy i zamie-

i wzajemna pomoc to już początek monitorowania. Firmy się poznają i nabierają do siebie zaufania – ocenia Paweł Michalski. Rzeczą do przemyślenia jest, czy najpierw okazać twardą rękę, czy wyrozumiałość i na jak dużą swobodę pozwolić wykonawcy.

Kij i audyt

Elżbieta Skatulska nie wyobraża sobie, by outsourcer nie był otwarty na pilnowanie sposobu wykonania jego pracy. – To jest rzecz poza dyskusją – mówi i przyznaje, że jest zwolenniczką „przykręcania śruby” na początku. – Jeśli outsourcer od razu wie, że będzie wnikliwie obserwowany, to moim zdaniem bardziej się przyłoży do swoich zadań. I pamiętajmy, że co firma, to nieco inne warunki, do których trzeba przywyknąć. Ale na początku kładziemy zdecydowanie większy nacisk – podkreśla. Pytanie, jaki poziom niezadowolienia klient jest w stanie znieść.

Etap przejściowy nazywany jest tak przecież nieprzypadkowo i wiadomo, że do zakładanego SLA dopiero trzeba dojść. Sukcesem będzie już osiągnięcie coraz lepszych efektów zgodnie z harmonogramem i unikanie założonych poziomów krytycznych. W przypadku usług związanych z obsługą lotnictwa oznacza to nawet codzienne drobne kontrole, rozmowy podsumowujące odbywające się co kilka tygodni, aż po, na przykład, coroczne audyty. Dodatkowo w firmie istnieje specjalna komórka zajmująca się zbieraniem informacji na temat wykonania usług, zarówno od systemu informatycznego (np. opóźnienia), jak i wszelakich kontroli. W opinii dyrektora LOT-u przy takim systemie monitoringu wszystkie niedoskonałości, jakie outsourcer na krótką metę jest w stanie ukryć, i tak wyjdą na jaw. – Prędzej czy później zadziała to przeciwko niemu, bo przecież konkurencja jest duża i możemy zmienić wykonawcę, nawet jeśli jest to duży wysiłek organizacyjny – zapewnia.

Z kolei w opinii Marcina Bartkiewicza w branży finansowej jakiś kontakt z outsourcerem zdarza się w każdym miesiącu, ale i tak raz na kilka miesięcy trzeba się osobiście spotkać, a co pół roku zrobić bardziej wnikliwe analizy. – Wtedy dyskutujemy o tym, co było i czy wszystko jest w porządku. Jakie są procedury odnośnie dokumentów i czy wzajemnie spełniamy swoje oczekiwania – mówi przedstawiciel NCS. Podkreśla też, aby osoba odpowiedzialna dobrze znała realia branży, bo tylko taka potrafi dopilnować spraw jak należy. – Tych słabych

„JAPOŃCZYCY TWIERDZĄ, ŻE JAKOŚĆ NIE KOSZTUJE. KOSZTUJE BYLEJAKOŚĆ”

Krzysztof Pimpicki

Członek zarządu firmy doradczej 4 Results

szaniem, jakie to wywota. Lepiej więc niekiedy nawet się przemęczyć i poprzez bieżące działania naprawcze ulepszyć to, co jest możliwe – dodaje. Niemniej znane powiedzenie każe raczej zapobiegać, niż leczyć i tak też jest w przypadku outsourcingu.

Wprawką do tego, jak przebiegać będzie współpraca i na ile outsourcer jest otwarty na przejrzystą kooperację, jest program pilotażowy. Choć nie jest to wymóg, to trzeba mieć na uwadze, iż usługi są coraz bardziej skomplikowane, a więc i wymagają przetarcia. – Taka interakcja

merytorycznie po prostu łatwiej zmanipulować – przyznaje.

Wspomniany audyt, niezależnie od branży, ma zaś przedstawić analizy i wskazania do poprawy oraz dogłębnie kontrolować bodaj wszystkie możliwe procedury. Operacyjne, związane z bezpieczeństwem, zagadnieniami informatycznymi, aż po szeroko rozumiane kwestie techniczne. Zwykle przedsięwzięcie jest na tyle skomplikowane, że aby wykonać je dobrze, oprócz własnych pracowników trzeba zatrudnić firmę zewnętrzną.

W zamian otrzymuje się narzędzie, które pozwala monitorować kompleksowo cały proces.

- Można śledzić SLA, KPI, ale to zawsze będą tylko urywki, fragment obrazu, obszary jakościowe i czasowo-ilościowe. Do dogłębnego sprawdzenia, czy umowa jest realizowana zgodnie z tym, co zapisaliśmy, potrzebny jest audyt. Tylko on może okazać się narzędziem, które wskaże obszary krytyczne i nieprawidłowości do poprawy, aż po znalezienie pretekstu do wypowiedzenia umowy z winy dostawcy usługi – szczerze uzupełnia przedstawiciel ArchiDoc.

Patrzeć na ręce przekuć w sukces

Czy w obliczu takiego nacisku na obawy o jakość pracy outsourcera, ten może się jakoś bronić? Zdaniem Krzysztofa Pimpickiego wręcz nie powinien. – Przedsiębiorstwa outsourcingowe wyróżniają się tym, że obsługiwane procesy to jest ich kluczowy biznes, zatem z definicji mierzą i monitują swoją pracę. Jeśli więc uważają się za naprawdę dobre, to co im szkodzi się tym pochwalić – zauważa.

Jego zdaniem wykonawcy dzielą się na dwie kategorie: firmy, które monitorują to, czego oczekuje od nich klient, oraz te, które monitorowanie własnej pracy mają „wszyte” w swoje wewnętrzne systemy zarządzania jakością. Dzięki temu ostatniemu podejściu klient na bieżąco może otrzymywać informacje o statusie realizacji poszczególnych zadań, ma pewność, że SLA jest dotrzymywane oraz że outsourcer stale pracuje nad efektywnością. – Najlepsze na tym się właśnie skupiają – na doskonałości operacyjnej – podkreśla przedstawiciel 4 Results.

- Można wręcz powiedzieć, że w każdej chwili zleceniodawca może zobaczyć, jak wyglądają poszczególne mierniki, i one będą na poziomie takim, jaki jest oczekiwany. Zaś kiedy są problemy, to nie będą one ukrywane. Bo te informacje są po to, by się ciągle doskonalić – dodaje.



Ilustracja: Justyna Czaja

ŹLE NADZOROWANY OUTSOURCING MOŻE SPOWODOWAĆ, ŻE PRZEDSIĘBIORCA UTRACI KONTROLĘ NAD CZĘŚCIĄ BIZNESU PROWADZONEGO PRZEZ INNĄ FIRMĘ

Nie trzeba chyba dodawać, że outsourcingom zaleca on takie właśnie podejście. Klientom daje ono poczucie pełnej kontroli, a wykonawcom możliwość uzyskania przewagi nad konkurencją. To oczywiście wymaga systemu zarządzania efektywnością i wysiłku organizacyjnego oraz odpowiedniego przygotowania kadry menedżerskiej czy narzędzi IT i wysokiej kultury korporacyjnej. Jednak – jak zapewnia Krzysztof Pimpicki – Japończycy twierdzą, że jakość nie kosztuje. Kosztuje bylejakosć. A powierając część procesów na zewnątrz do firmy, która nie ma nic przeciwko stałemu monitorowaniu, ma się pewność, że są one w dobrych rękach – konkluduje. ■

LUDMIŁA KOBYLIŃSKA
BPO SERVICES DIRECTOR, UCMS GROUP POLAND SP. Z O.O.

DZIAŁ HR – ADMINISTRACJA CZY ZARZĄDZANIE?

Zarządzanie personelem, które jest zgodne ze strategią firmy, może odbywać się bez obowiązku równoczesnego prowadzenia administracji personalnej przez dział HR.

Jak możemy zaobserwować z życia wielu firm, zdarza się, że w wyniku przeprowadzanej reorganizacji do działu HR włączany jest zespół płac. Do zadań menedżera nowego działu, którego dotychczasowym obowiązkiem było wspomaganie zarządu we wszystkich sprawach związanych z zarządzaniem personelem (jak: rekrutacja, planowanie szkoleń i ścieżki kariery, oceny pracownicze, procedury personalne), włączono prowadzenie kompleksowej administracji kadrowo-płacowej.

Czy działy HR są zobowiązane do prowadzenia bardzo pracochłonnej, żmudnej i mało interesującej obsługi kadrowo-płacowej pracowników?

Odpowiedzialność pracodawcy

Administracja kadrowo-płacowa jest ustawowym obowiązkiem każdego pracodawcy. Działy HR obciążane w pełnym zakresie administracją kadrową przeznaczają na to zadanie niewspółmiernie dużo nakładów w stosunku do efektów, co wpływa na ograniczenie zasobów do innych, równie ważnych zadań realizacji polityki personalnej.

Prowadzenie spraw kadrowych firmy nie jest najbardziej pożądaną aktywnością zawodową pracowników działów HR. Wymaga odpowiedniego przygotowania, zarówno pod względem narzędzi (np. dostosowanego i aktualizowa-

nego oprogramowania informatycznego), jak i specjalistycznych kompetencji niezbędnych do prowadzenia w imieniu pracodawcy dokumentów i spraw pracowniczych.

Błędy i niedokładności są ewidencjonowane, pomyłka w aktach osobowych czy na liście płac zostaje uwieczniona i jest łatwa do uchwycenia w trakcie kontroli i czynności audytorskich. Odpowiedzialność za zgodność spraw pracowniczych z wymaganiami ustawowymi ponoszą pracodawcy. Oznacza to, że odpowiedzialność osobistą za błędy popełnione przez pracownika działu HR poniesie dyrektor HR lub prezes firmy i to on będzie odpowiadać za wyniki prowadzenia spraw kadrowo-płacowych przed PIP lub urzędem skarbowym.

Dlatego warto rozważyć powierzenie procesów kadrowo-płacowych profesjonalistom w tej dziedzinie. Skorzystanie z zasobów wyspecjalizowanych dostawców usług outsourcingu kadrowo-płacowego jest rozwiązaniem niosącym ze sobą wiele korzyści, zarówno dla pracodawcy, jak i jego pracowników.

Suma korzyści

Największą zaletą outsourcingu jest uwolnienie działu kadr od pracochłonnych i mało kreatywnych, aczkolwiek wymagających systematycznej i codziennej uwagi czynności. Do tego potrzebne jest dobre wewnętrzne przy-

Podejmując współpracę z zewnętrznym dostawcą usług kadrowo-płacowych, firma uzyskuje dostęp do wiedzy i doświadczenia wszystkich pracowników usługodawcy, co jest jej dodatkowym zyskiem.



Realizuj swój potencjał

Od blisko 20 lat pomagamy naszym klientom skupić się na działaniach, które uskrzydlają ich biznes.

Realizujemy procesy, które występują w każdym przedsiębiorstwie. Procesy, które w niewielkim stopniu dodają wartość do Twoich usług i produktów. Z nami, możesz skupić się na kluczowych działaniach,

które decydują o wartości Twojego biznesu.

UCMS Group jest jednym z pierwszych profesjonalnych dostawców usług outsourcingowych. Rozwijaliśmy branżę Business Process Outsourcing w Polsce i Europie Centralnej. Współpraca z ponad 600 wymagającymi klientami daje nam

motywację i energię do rozwijania naszych usług i podnoszenia ich jakości.

Nasi specjaliści i eksperci, doświadczony zespół zarządzający oraz mocne zaplecze finansowe są gwarancją, że zawsze dotrzemy naszych obietnic.

Realizuj swój potencjał. Resztę pozostaw nam.

gotowanie firmy wiążące się z restrukturyzacją zespołu i często obejmujące zmiany zakresu obowiązków pracowników działu HR. Dostawca usług outsourcingu w pierwszej kolejności przejmie najbardziej absorbujące i specjalistyczne czynności – prowadzenie administracji

ZALETĄ OUTSOURCINGU JEST UWOLNIENIE DZIAŁU KADR OD PRACOCHŁONNYCH I MAŁO KREATYWNYCH, ACZKOLWIEK WYMAGAJĄCYCH CODZIENNEJ UWAGI CZYNNOŚCI

personalnej, w tym przede wszystkim akt osobowych i pozostałej dokumentacji pracowniczej związanej z naliczaniem wynagrodzeń i innych wypłat oraz ustalaniem należności związanych z rozliczaniem frekwencji (np. urlopy i inne nieobecności).

Pracownicy, którzy dotychczas się tym zajmowali, zyskują czas na realizację zadań związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Mogą oni poświęcić teraz więcej uwagi opracowywaniu systemów motywacyjnych, ścieżek kariery dla poszczególnych stanowisk, wprowadzaniu systemu ocen pracowniczych czy innych projektów w istotny sposób wspomagających proces zarządzania personelem.

Podjętą współpracę z zewnętrznym dostawcą usług kadrowo-płacowych, firma uzyskuje dostęp do wiedzy i doświadczenia wszystkich pracowników usługodawcy, co jest jej dodatkowym zyskiem. Nierzadko zajmujący się płacami i kadrami pracownik działu HR jest zmuszony łączyć funkcje kadrowe z rekrutacją czy organizacją szkoleń. Specjaliści zatrudnieni u dostawcy usług znają i posługują się przepisami prawa pracy, ubezpieczeń społecznych oraz prawa podatkowego w oparciu o ogromną wiedzę praktyczną zdobytą w trakcie długoletniej obecności na rynku. Korzyści z outsourcingu kadrowo-płacowego to nie tylko lepsza i bardziej wydajna organizacja pracy, ale także znacznie mniejsze ryzyko ponoszenia kosztów ewentualnych błędów czy nieobecności pracowników działu kadr.

Aby proces wdrażania usług szybko przyniósł zamierzone efekty, istotną jest dobrze przygotowana i zrealizowana wewnętrzna polityka informacyjna. Jak to zwykle bywa ze zmianami, pracownicy na ogół się ich obawiają i podchodzą do nich z rezerwą, nieufnością, a nawet niepokojem. Wynika to zawsze z niewiedzy o skutkach, jakie mogą te zmiany przynieść. Należy więc uświadomić pracownikom, co dzięki tym zmianom zyskają oni osobiście i co zyska firma. Wydzielenie procesów kadrowo-płacowych na zewnątrz dla szeregowych pracowników (oprócz wzrostu zadowolenia związanego z terminowym otrzymywaniem wynagrodzeń i brakiem błędów w dokumentacji, którą dostają od swojego zakładu pracy), powinno być praktycznie niezauważalne.

Outsourcing usług kadrowo-płacowych pozwala na elastyczne i dynamiczne dopasowanie tego procesu do zmieniających się potrzeb firmy, a co za tym idzie pozwala skutecznie kontrolować wewnętrzne koszty bez równoczesnej rozbudowy administracji lub, z uwagi na wysoce specjalistyczne oprogramowanie konieczne do naliczania wynagrodzeń, usług IT. A to w rezultacie umożliwia przedsiębiorcy skoncentrowanie się na głównych celach przedsiębiorstwa, przy równoczesnym wzroście wydajności procesów biznesowych. ■

Komentarz

Pracownicy każdej firmy oczekują od pracodawcy dokumentowania przebiegu pracy, prowadzenia akt osobowych, naliczania wynagrodzeń, terminowego zgłoszenia do ZUS. Ich sprawy powinny być prowadzone zgodnie z przepisami, na bieżąco i w każdej chwili możliwe do sprawdzenia.

Czy pracownicy mogą czuć się bezpiecznie w swojej firmie, gdy przekonają się, że podczas naliczania wynagrodzeń popełniono błąd, a negatywne skutki dotyczą ich osobiście?

Gdy okaże się, że pomyłkowo zaniżono zaliczkę podatkową, a konsekwencje poniosą pracownicy w postaci obowiązku zapłaty zaległego podatku w najbardziej dla nich nieodpowiedniej chwili?

Usługi

- Doradztwo Strategiczne
- Pozyskiwanie Klientów
- Biuro Obsługi Klienta na Zlecenie
- Zarządzanie Klientami
- Budowanie Relacji

Rezultaty

- Efektywne pozyskiwanie Klientów
- Zmniejszenie zjawiska *churn*
- Wydłużanie życia Klienta
- Zwiększanie wartości Klienta

Na nasze usługi można otrzymać dofinansowanie unijne.

Nagrody:



Trzecia firma usługowa w Polsce wg badania
Hewitt Associates „Najlepsi Pracodawcy”

Certyfikaty:

ISO 9001:2000 – Zarządzanie jakością

ISO/IEC 27001:2005 – Bezpieczeństwo informacji

Polskie Centrum Marketingowe Sp. z o.o.

tel.: (22) 511 93 00 | pcm@pcm.pl | www.pcm.pl

RAPORT INSTYTUTU OUTSOURCINGU
OPRACOWANIE: MARIA KRYSZTOFCZYK

OUTSOURCING W POLSCE 2011-2012

Rok 2011 był okresem dynamicznego rozwoju polskiego rynku outsourcingowego. Według badań Instytutu Outsourcingu jego wartość wynosi obecnie prawie 4 mld zł. Rodzime firmy umocniły swoje marki na lokalnych rynkach, systematycznie rozszerzały portfolio usług i zwiększały nakłady na innowacje. Eksperti czołowych organizacji branżowych – Instytutu Outsourcingu oraz ABSL – przekonują, że jako branża dorównujemy najbardziej rozwiniętym krajom świata, a 2012 r. będzie jeszcze lepszy pod tym względem. Kryzys ma być kolejnym bodźcem do rozwoju polskiego sektora.

TRENDY 2011

1. Systematyczny wzrost wartości rynku

Od kilku lat wewnętrzny rynek outsourcingu odnotowuje systematyczny wzrost. O ile w latach 2007-2009 klienci nadal zlecali podwykonawcom głównie proste usługi (np. czystościowe, ochroniarskie), o tyle od początku 2010 r. możemy obserwować wzmożone zainteresowanie usługami biznesowymi (Business Process Outsourcing, BPO). Wzrost branży w 2011 r. wynikał zarówno z renowacji już istniejących kontraktów i poszerzania zakresu umów o kolejne procesy, jak i z nawiązania nowego biznesu.

Według badań Instytutu Outsourcingu¹ polski rynek BPO jest dziś wart prawie 4 mld zł. Ponad 60% firm szacuje, że tendencja wzrostowa będzie się utrzymywała również w kolejnym roku. Można oczekiwać, że wzrost przychodów polskich firm outsourcingowych może sięgnąć nawet 35%. Przykładowo, Grupa Outsourcing

Experts planuje kilkunastoprocentowy wzrost, CWS-boco – ok. 10-procentowy, zaś Grupa it WORKS aż 35-procentowy. Ostateczne wyniki będą uzależnione przede wszystkim od globalnej sytuacji finansowej i kondycji polskiej gospodarki.

2. Polskie firmy dają stabilne zatrudnienie

Dynamika rozwoju BPO w Polsce przekłada się na sytuację na rynku pracy. Firmy outsourcingowe generują dużą liczbę nowych etatów. Według badań Instytutu Outsourcingu aż 60% z nich planuje zwiększyć liczbę pracowników w najbliższych miesiącach. Stabilność zatrudnienia potwierdzają niskie wskaźniki rotacji – 45% firm ocenia, że w okresie od czerwca 2010 r. do czerwca 2011 r. nie była ona wyższa niż 10%.

Sektor generuje nowe etaty szczególnie dla młodych specjalistów. Ponad 75% zatrudnionych to osoby do 35 roku życia, 66% z nich posiada wyższe wykształcenie.

¹ „Rynek outsourcingu w Polsce”. Raport Instytut Outsourcingu i MillwardBrown SMG/KRC (czerwiec 2011).



DYNAMIKA ROZWOJU BPO
W POLSCE PRZEKŁADA SIĘ NA
SYTUACJĘ NA RYNKU PRACY. FIRMY
OUTSOURCINGOWE GENERUJĄ DUŻĄ
LICZBĘ NOWYCH ETATÓW



WEDŁUG BADAŃ INSTYTUTU OUTSOURCINGU POLSKI RYNEK BPO JEST DZIŚ WART PRAWIE 4 MILIARDY ZŁOTYCH

– Doświadczenie nie jest głównym kryterium selekcyjnym, bardzo istotne jest dla nas pozyskiwanie osób, które rozumieją naszą strategię, są otwarte na nowe doświadczenia i wiedzę, z entuzjazmem przyczyniają się do realizacji założonych celów, jednocześnie odczuwając satysfakcję z wykonywanych zadań. Nasze oferty pracy są skierowane głównie do absolwentów czy studentów, którzy chcą stawić pierwsze kroki w obsłudze klienta, sprzedaży czy logistyce. Tylko w ciągu ostatniego roku utworzyliśmy około 100 nowych stałych stanowisk pracy, a prawie 2000 osób znalazło u nas dodatkowe zajęcie w ramach umowy zlecenia – mówi Marta Buszko, HR Manager Cursor SA, spółki należącej do Grupy Outsourcing Experts.

Rośnie jednak również zapotrzebowanie na specjalistów z wieloletnim doświadczeniem, szczególnie z branży IT.

– Rozwiązania, jakie proponujemy naszym klientom, wymagają pewnego „wycucia biznesowego” i biegłości w obszarze IT. Dlatego poszukujemy nie tylko świeżo upieczonych absolwentów, ale i wysokiej klasy ekspertów,

posiadających wieloletnią praktykę w branży – mówi Michał Kasprzak, ekspert Instytutu Outsourcingu, wiceprezes it WORKS.

W 2012 r. wielkość zatrudnienia będzie wprost proporcjonalna do wzrostu przychodów i pozyskiwania nowych klientów. Firmy z polskim kapitałem już teraz intensywnie pracują nad zwiększaniem wartości swoich marek i nową, jeszcze lepszą ofertą, dopasowaną do potrzeb klientów.

3. Konsolidacje – budowanie silnych marek

Wzrost konkurencyjności w skali globalnej oraz ekspansja znanych marek outsourcingowych na lokalnych rynkach wymogła na wielu polskich firmach wdrożenie strategii konsolidacyjnych. Z jednej strony to odpowiedź na ogólnoświatowe tendencje w branży i poszukiwanie nowych wyróżników oferty na rynku, z drugiej – dążenie do zaspokojenia rosnących potrzeb klientów, coraz bardziej świadomych dostępnych rozwiązań outsourcingowych i korzyści płynących z tego modelu prowadzenia biznesu. Konsolidacja pozwala na połączenie różnorodnych kompetencji i jeszcze bardziej wszechstronną obsługę procesów biznesowych klienta.

Jedną z najważniejszych fuzji na polskim rynku outsourcingu w 2011 r. było utworzenie Grupy Outsourcing Experts. Powstała ona w wyniku połączenia grupy kapitałowej Archi-Doc ze spółkami należącymi do Funduszu Neo Investments. Tendencje konsolidacyjne w Polsce odzwierciedlają światowe strategię. Według



Ilustracja: Veer

danych PwC² 13% globalnych firm outsourcingowych w swojej strategii rozwoju zakłada w najbliższym czasie akwizycje zewnętrznych podmiotów, a 74% planuje rozszerzenie portfolio świadczonych usług. Zdaniem Konrada Rochalskiego, eksperta Instytutu Outsourcingu, prezesa Outsourcing Experts, w najbliższym czasie możemy obserwować kontynuację tego trendu, głównie ze względu na spowolnienie gospodarcze i jeszcze ostrzejszą walkę o klienta.

– Małym podmiotom będzie znacznie trudniej przetrwać kryzys gospodarczy, ich oferta zawsze będzie mniej korzystna cenowo i węższa niż skonsolidowanych grup, mających duże doświadczenie i większe zasoby. Wielu właścicieli może szukać inwestorów, którzy skłonni będą kupić ich firmy – dodaje Konrad Rochalski.

Akwizycje i przejęcia to szansa dla czotowych graczy na uzupełnienie portfolio usług i wzmocnienie wartości swoich marek, a dla mniejszych podmiotów możliwość przetrwania na rynku.

4. „Więcej za tyle samo” – rozwiązania skrojone na miarę kryzysu gospodarczego

Polska branża outsourcingowa wchodzi dziś w fazę dojrzałości. Oznacza to zarówno większą świadomość klientów na temat korzyści i funkcjonalności rozwiązań outsourcingowych, jak i rosnące wymagania względem partnerów zewnętrznych. Czasy, kiedy usługi outsourcingowe były sprzedawane masowo w podobnym kształcie różnym klientom, już dawno minęły.

PONAD 60% FIRM SZACUJE, ŻE TENDENCJA WZROSTOWA BĘDZIE SIĘ UTRZYMYWAŁA RÓWNIEŻ W KOLEJNYM ROKU

Dziś polskie firmy BPO oferują coraz częściej rozwiązania dedykowane konkretnym branżom i dostosowane do unikalnych potrzeb klientów. Ta tendencja będzie się umacniać, zwłaszcza w obliczu spowolnienia gospodarczego i konieczności oferowania klientom pewnej wartości dodanej, m.in. na poziomie dodatkowych zabezpieczeń kontraktów.

– Obecnie głównym motywatorem zmian w ofertach nie jest kryzys gospodarczy, a jego „widmo”. Nastroj wyczekiwania i niepewności dopinguje do szukania pewnych unikalnych przewag, które może przynieść współpraca z partnerem zewnętrznym. Jako dostawcy musimy zapewnić jeszcze lepszą obsługę w podobnej cenie, na przykład wprowadzając automatyzację procesów tam, gdzie to jest możliwe – mówi Andrzej Smółko, ekspert Instytutu Outsourcingu, prezes CWS-boco.

W ciągu minionego roku można było zaobserwować zwielokrotnianie nakładów na innowacje. Od czerwca 2010 r. do czerwca 2011 r. 46% polskich firm outsourcingowych wdrożyło innowacje, a 60% deklarowało ich implementację w kolejnym roku³.

² PwC i Duke University's Offshoring Research Network, wrzesień 2011.

³ „Rynek outsourcingu w Polsce”. Raport Instytutu Outsourcingu i Millward Brown SMG/KRC (czerwiec 2011).

PROGNOZY ROZWOJU POLSKIEGO RYNKU OUTSOURCINGOWEGO – 2012 R.

Nowe sektory skorzystają na outsourcingu

W związku z przyjętą nowelizacją prawa bankowego w kolejnych miesiącach możemy obserwować wzmożone zainteresowanie instytucji bankowych i finansowych usługami outsourcingowymi.

– Wprowadzone regulacje znoszą ciężące dotychczas na bankach obowiązki notyfikacyjne związane z zawieraniem, rozwiązywaniem czy zmienianiem treści umów outsourcingowych, zastępując je obowiązkiem prowadzenia ewi-

firmy z tej branży mogą dotrzeć do szerokiego grona potencjalnych nabywców. Rynek energii elektrycznej jest dość specyficzny, dlatego obsługą takich zleceń zajmują się nasi najbar-dziej doświadczeni konsultanci – mówi Łukasz Gajewski, prezes Instytutu Outsourcingu i spółki Target BPO.

Innym przykładem rozwiązania dla sektora jest rozbudowa i uzupełnienie tradycyjnej sieci Biur Obsługi Klienta usługami call center.

– Call center w modelu outsourcingowym to dla firmy energetycznej, oprócz oszczędności, także bezpieczeństwo i elastyczność działania. Telefoniczne kampanie sprzedażowe w modelu prowizyjnym nie wiążą się z żadnym ryzykiem finansowym. Poza tym outsourcingowe call center mogą błyskawicznie zwiększać lub redukować

OUTSOURCING W CIĄGU 2 OSTATNICH LAT STAŁ SIĘ PODSTAWĄ FUNKCJONOWANIA WIELU BIZNESÓW W POLSCE [...] BRANŻA PRZESTAŁA BYĆ KOJARZONA JEDYNNIE Z PROSTYMI USŁUGAMI

dencji umów. Usunięcie tych niepotrzebnych formalności jest częścią procesu stopniowej deregulacji w zakresie outsourcingu w sektorze bankowym oraz wyrazem coraz większego zaufania ze strony nadzoru bankowego do outsourcingu jako normalnej, powszechnie stosowanej praktyki biznesowej, mającej na celu optymalizację prowadzonej działalności. Zmiany te są korzystne i istotnie ułatwiają życie bankom, pozostawiając nadzorowi bankowemu wszelkie konieczne uprawnienia kontrolne – twierdzi Marek Rosiński, wiceprezes Instytutu Outsourcingu, współnik kancelarii Baker & McKenzie.

Oprócz banków na outsourcingu mogą skorzystać również podmioty rynku energii elektrycznej. Według najnowszych danych Urzędu Regulacji Energetyki od momentu liberalizacji tego rynku do końca września 2011 r. dostawcę prądu zmieniło ponad 23 tys. odbiorców, w tym ponad 16 tys. komercyjnych (biznesowych i instytucjonalnych). Jeśli dostawcy energii chcą utrzymać swoją silną pozycję na rynku, powinni już teraz zacząć wdrażać procesy optymalizujące ich biznes. Rozwiązaniem, które sprawdziło się na Zachodzie, było zastosowanie m.in. outsourcingu sił sprzedaży.

– Jednym z najważniejszych zadań dla sektora energetycznego będzie walka o nowych klientów. Dzięki outsourcingowi sił sprzedaży

liczbę stanowisk w projektach sprzedażowych lub Biura Obsługi Klienta, a przedsiębiorstwo i tak płaci jedynie za czas rozmów. Nie ma więc konsekwencji błędnie oszacowanych zasobów czy konieczności dostosowania się do krótkoterminowych kampanii – mówi Ewa Depta, Dyrektor Sprzedaży Voice Contact Center (OEX), ekspert Instytutu Outsourcingu.

Outsourcing w ciągu 2 ostatnich lat stał się podstawą funkcjonowania wielu biznesów w Polsce. Zwiększyła się świadomość przedsiębiorców w zakresie jego wykorzystywania, a sama branża przestała być kojarzona jedynie z prostymi usługami, które łatwiej zlecać na zewnątrz, niż wykonywać samemu. W ciągu ostatnich 12 miesięcy Polska została zauważona przez globalne agencje analityczne, które podniosły rating kraju jako zaufanej i dojrzałej lokalizacji pod projekty offshoringowe. Było to możliwe m.in. dzięki podmiotom wspierającym sektor outsourcingu, np. firmom real estate czy HR, oraz instytucjom branżowym aktywnie działającym na rzecz rozwoju sektora w Polsce, takim jak ABSL czy Instytut Outsourcingu. Lokalne firmy outsourcingowe umocniły swoją pozycję na polskim rynku, a międzynarodowe koncerny zaczęły przypisywać strategiczne znaczenie centrom zlokalizowanym nad Wisłą, czyniąc z nich wiodące jednostki obsługi procesów w Europie. ■

KOMENTARZ EKSPERCKI INSTYTUTU OUTSOURCINGU
OPRACOWANIE: MARIA KRYSZTOFCZYK

NA CO ZWRÓCIĆ UWAGĘ PRZY WYBORZE ZLECENIOBIORCY?

Wybór partnera outsourcingowego to kluczowy proces wpływający na jakość i efektywność przyszłej współpracy. Weryfikacja wiarygodności i poziomu przygotowania merytorycznego firmy składa się z kilku etapów.

Określenie potrzeb firmy

Wstępem do poszukiwań odpowiedniego partnera powinna być dokładna analiza sytuacji wyjściowej firmy, jej potrzeb oraz preferowane sposoby ich realizacji. Dzięki takim informacjom będziemy mogli wybrać partnera, którego profil i oferta sprostają naszym oczekiwaniom. Wyniki takiej analizy staną się ponadto bardzo istotnym elementem przygotowania przez outsourcera oferty dostosowanej do specyfiki i indywidualnych warunków naszej firmy.

Uniwersalne oferty i ogólne rozwiązania nie zapewniają maksymalnych korzyści dla organizacji. – Jeżeli chcemy wzmocnić wartość biznesową firmy, potrzebne są usługi i narzędzia „uszyte na miarę”. Warunkiem niezbędnym do ich zaprojektowania jest szczegółowa wiedza na temat funkcjonowania organizacji, jej mocnych i słabszych stron – przekonuje Łukasz Gajewski, prezes Instytutu Outsourcingu oraz prezes Target BPO.

Po pierwsze – kwalifikacje i doświadczenie

Realizacja złożonych procesów wymaga doświadczenia. Najlepiej, by było ono zdobyte przy realizacji projektów podobnych do naszych. Po otrzymaniu oferty dobrze jest sprawdzić portfolio klientów oraz case study firmy.

Potrzeby przedsiębiorcy najlepiej zrozumie dostawca mający już do czynienia z klientem o zbliżonej wielkości i strukturze oraz działający w tej samej lub pokrewnej branży. – Kwalifikacje firmy podwyższają nie tylko jej dotychczasowe

kontrakty, ale również dostęp do innowacyjnego know-how. Warto sprawdzić referencje, jakie posiada firma, oraz zasięgnąć opinii na rynku o jej realizacjach – dzięki temu otrzymamy wiarygodne informacje o rzetelności i poziomie świadczonych usług naszego potencjalnego partnera – mówi Konrad Rochalski, Prezes Zarządu Outsourcing Experts, ekspert Instytutu Outsourcingu.

Pomocna może być również konsultacja z organizacjami branżowymi integrującymi sektor. Jedną z nich jest Instytut Outsourcingu, którego misją jest zapewnienie dostępu do rzetelnej informacji i wiedzy ekspertów w zakresie outsourcingu procesów biznesowych.

Cena – dopiero po drugie

Cena usługi niewątpliwie jest ważnym argumentem, jednak by uchronić się przed nieudanym kontraktem outsourcingowym trzeba przeanalizować, czy nie jest niedoszacowana.

Zbyt optymistyczny sposób naliczania kosztów może wynikać z zaniżenia wartości elementarnych wydatków. – Często firmy, chcąc wygrać przetarg, tną koszty, ale pewnych procesów nie da się wykonać półśrodkami – efektem takiego postępowania będzie niska jakość. Rzetelny partner nie zejdzie poniżej realistycznej i zapewniającej kompleksowe wykonanie projektu kwoty – mówi Michał Ka-sprzak, Wiceprezes Zarządu Web Inn SA, ekspert Instytutu Outsourcingu.

Dokonując selekcji ofert, warto również zwrócić uwagę na to, czy nasz przyszły partner oprócz dobrego rzemiosła dostarczy nam pewną wartość dodaną, czy dzięki współpracy z nim oprócz codziennej sprawności otrzymamy dostęp do innowacyjnych narzędzi i będziemy mogli wzmocnić swoją przewagę konkurencyjną. ■

Często firmy, chcąc wygrać przetarg, tną koszty, ale pewnych procesów nie da się wykonać półśrodkami – efektem takiego postępowania będzie niska jakość.

DANIEL KRUCZYŃSKI
VOICE CONTACT CENTER

CASE STUDY

JAK ZJEŚĆ CIASTKO
I MIEĆ CIASTKO

Doprowadzanie do realizacji płatności musi być skuteczne i... nie może zrażać klientów. Niestandardową formułę przyjęło Wydawnictwo G+J RBA w kampanii telemarketingowej skierowanej do prenumeratorów. Za realizację odpowiadała spółka Voice Contact Center z Grupy Outsourcing Experts, zaś projekt był na tyle skuteczny, że w 2011 r. otrzymał nagrodę Golden Arrow w kategorii Telemarketing.

Monitoring należności – sektor dynamicznie się rozwijający – budzi duże zainteresowanie przede wszystkim ze względu na swoją wielkość. Według Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową wartość polskiego rynku usług windykacyjnych w 2009 r. wynosiła 14,3 mld zł. Z kolei, zgodnie z badaniami rynkowymi przeprowadzonymi w 2010 r. przez spółkę ArchiDoc

Jak osiągnąć maksymalną skuteczność kampanii – diagnoza problemu to nie wszystko?

Kampania Wydawnictwa G+J RBA realizowana przez Voice Contact Center z Grupy Outsourcing Experts dotyczyła monitoringu należności prowadzonego względem prenumeratorów wydawnictwa.

Specyfika kampanii zakładała wielokrotny kontakt telefoniczny i e-mailowy z czytelnikami, którzy dokonali zamówienia na prenumeratę czasopisma bez realizacji płatności przez okres ponad 4 miesięcy. Akcja została przeprowadzona w dwóch etapach.

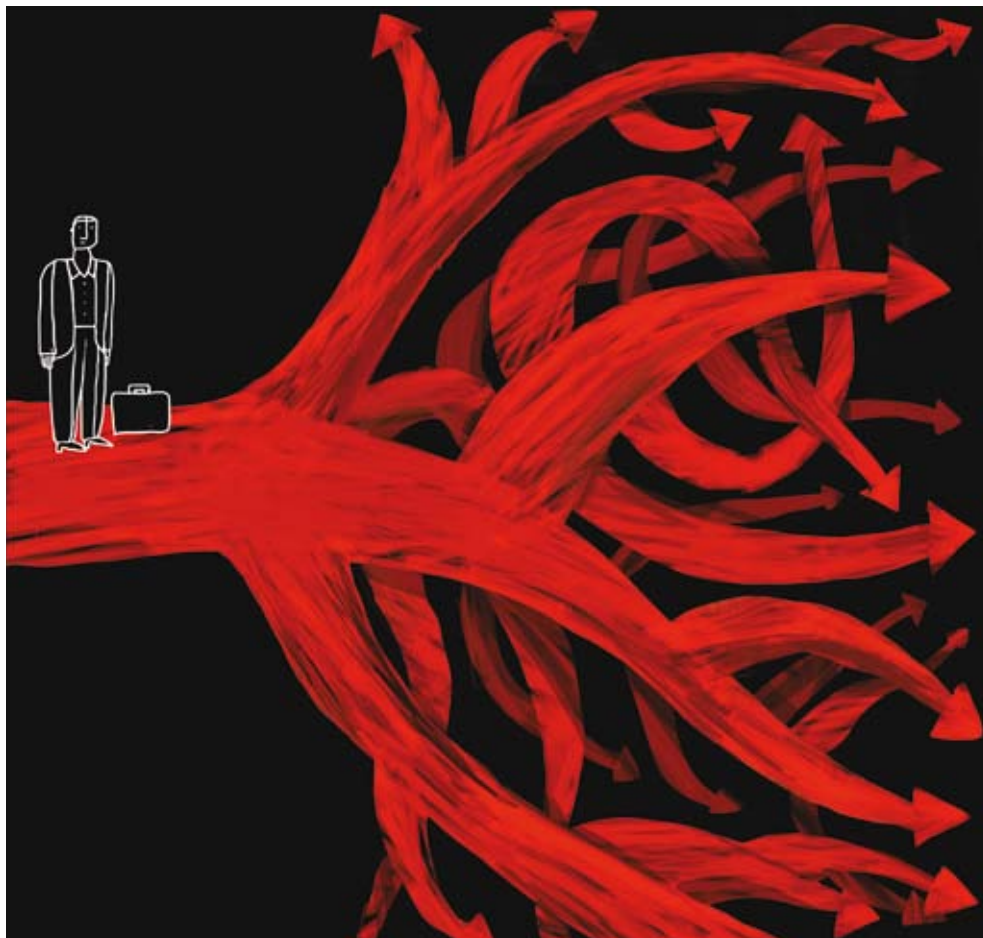
Pierwszy z nich – poza diagnozą przyczyny nieuregulowania płatności przez prenumeratorów – zakładał również przedstawienie możliwych opcji rozwiązania sytuacji z założeniem kontynuacji współpracy wydawnictwa z danym klientem. Ten etap kampanii telemarketingowej został zrealizowany przez konsultantów Voice Contact Center w wyjątkowo trudnym dla marketerów okresie świątecznym – między 21 grudnia 2010 r. a 3 stycznia 2011 r. – czyli w sezonie urlopowym, kiedy zainteresowanie klientów kwestiami niezwiązanymi ze świętami jest niewielkie, a fundusze na regulowanie

AŻ 37-PROCENTOWY WZROST
NAKŁADÓW NA WINDYKACJĘ
I MONITORING NALEŻNOŚCI
PLANUJE BRANŻA FINANSOWA

z Grupy Outsourcing Experts, obecnie niemal co czwarte przedsiębiorstwo deklaruje zwiększenie wydatków na ten proces. Największy, bo aż 37-procentowy wzrost nakładów na windykację i monitoring należności planuje branża finansowa (w porównaniu do 20% w 2008 r.). Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową przewiduje, że w 2014 r. wartość rynku zarządzania wierzytelnościami wzrośnie do ponad 22,2 mld zł¹.

¹ Raport IBnGR: „W 2014 wartość rynku windykacji wzrośnie do 22,2 mld zł”, 27 października 2010.

Ilustracja: Shutterstock



płatności znacznie ograniczone. Z kolei drugi, dużo bardziej skomplikowany etap kampanii uwzględniał już tylko kontakt z osobami, które zadeklarowały zapłatę za zamówienie, ale jej nie zrealizowały, i przeprowadzony był od 11 do 21 lutego 2011 r.

Standardowe narzędzia w niestandardowej akcji – jak znaleźć optymalne rozwiązania?

Pisemne formy kontaktu, bez próby wyjaśnienia przyczyny zaległości, mogą niekorzystnie wpływać na wizerunek firmy, szczególnie jeśli brak zapłaty związany jest z różnego rodzaju pomyłkami. Dlatego kampania Wydawnictwa G+J RBA skupiona była na bezpośrednim kontakcie telefonicznym z prenumeratorami i następujących po nim kontaktach e-mailowych. Efektem projektu – poza wymierną korzyścią w postaci odzyskania należności – było również utrzymanie klienta.

Kluczowymi czynnikami mającymi wpływ na powodzenie kampanii „Monitoring należno-

DOPROWADZANIE DO REALIZACJI PŁATNOŚCI MUSI BYĆ SKUTECZNE I... NIE MOŻE ZRAŻAĆ KLIENTÓW

ści” Wydawnictwa G+J RBA, realizowanej przez Voice Contact Center, były:

– Indywidualne podejście do klienta i dogłębna analiza sytuacji wyjściowej

Indywidualna i dogłębna analiza każdego przypadku umożliwiła konsultantom Voice Contact Center ustalenie faktycznych przyczyn nieuregulowania opłaty za prenumeratę. Kluczowe w tym przypadku okazało się wspólne określenie z klientem powodu niedokonania płatności, np. brak znajomości numeru konta bankowego lub dokonanie opłaty na niewłaściwe konto, oraz weryfikacja wysokości zaległości wraz

z poprawnym wskazaniem nazwiska lub numeru klienta. Efekt częściowy kampanii: budowanie – w oparciu o przyjazną, partnerską komunikację z czytelnikami – lojalności, przywiązania do marki i poczucia indywidualnego traktowania oraz troski ze strony wydawnictwa o komfort prenumeratorów w kwestiach techniczno-formalnych, związanych z zakupem magazynu.

– Jasno określone procedury monitoringu należności

Ważnym elementem komunikacji telefonicznej i e-mailowej z prenumeratorami było również jasne i klarowne, a przy tym utrzymane w przyjaznym tonie przekazanie informacji na temat toczącej się procedury monitoringu należności. W tym celu konsultanci Voice Contact Center – w oparciu o indywidualnie przygotowane standardy komunikacji – informowali prenumeratorów o możliwościach dokonania płatności. Dotyczyło to m.in:

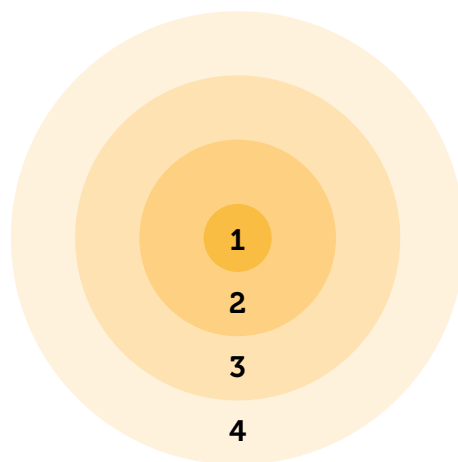
- ▶ określenia dogodnych dla klientów terminów wnieśnięcia opłaty (okresy 7-dniowe i dłuższe),

- ▶ dostosowania do terminów otrzymywania wynagrodzenia / propozycji alternatywnych ofert prenumeraty z opcją zmiany w trybie natychmiastowym,
- ▶ obietnicy realizacji wysyłki zamówionego wraz z prenumeratą prezentu, jakim był np. personalizowany kalendarz, natychmiast po uregulowaniu płatności w terminie wskazanym przez wydawnictwo.

Każdorazowo po rozmowie telefonicznej klienci wydawnictwa otrzymywali personalizowany e-mail zawierający kluczowe ustalenia, w tym termin wpłaty i numer konta z tytułem należności, co znacząco ułatwiało prenumeratorom regulowanie należności. W kontaktach zachowano formułę indywidualnych podziękowań za chęć wyjaśnienia sprawy.

Jednocześnie pracownicy Voice Contact Center byli w stałym kontakcie z pracownikami Wydawnictwa G+J RBA w celu weryfikacji płatności. W oparciu o te analizy sporządzana była lista prenumeratorów, którzy mimo deklaracji nie dokonali płatności. W stosunku do tych klientów wznawiano kontakt telefoniczny i e-mailowy podczas drugiego etapu kampanii. Wówczas kontaktowano się także z osobami, do których nie udało się konsultantom dotrzeć w pierwszej turze akcji i które nie uregulowały płatności w odpowiedzi na wystaną po pierwszym etapie personalizowaną wiadomość e-mail.

„Monitoring należności”, grudzień 2010 – luty 2011



- 1 Odzyskanie należności za prenumeraty założone w okresie 1-4 miesięcy przed realizowaną kampanią
- 2 Pozostawienie jak największej liczby aktywnych prenumerat
- 3 Utrzymanie pozytywnych reakcji z windykowanymi klientami
- 4 Rozwiązanie problematycznych sytuacji, wskutek których powstały zaległości w płatnościach

Windykator czy sprzedawca-negocjator? Gdzie szukać prostych, ale skutecznych rozwiązań w zakresie monitoringu należności?

Niestandardowym rozwiązaniem wdrożonym przez Voice Contact Center – w przypadku monitoringu należności w ramach akcji Wydawnictwa G+J RBA – było prowadzenie projektu wyłącznie przez osoby specjalizujące się w telefonicznej sprzedaży usług, a nie windykatorów. Ich przewaga w skutecznym egzekwowaniu należności to przede wszystkim:

- ▶ nastawienie prosprzedażowe – komunikacja oparta na technikach sprzedażowych, bazująca jednocześnie na „języku korzyści”, pozwalająca na umiejętne podtrzymanie rozmowy,
- ▶ znajomość technik negocjacji, umożliwiająca sprzedaż alternatywnych, ale atrakcyjnych dla wydawnictwa rozwiązań wraz z zachowaniem optymalnych terminów płatności,
- ▶ doskonała wiedza produktowa wraz ze znajomością ofert alternatywnych, pozwalająca na uwydatnienie zalet prenumeraty.

Efektywność kampanii „Monitoring należności”**83%**

Rozwiązano łącznie **83%**
przypadków przekazanych
do windykacji należności

66%

Aż **66% monitorowanych**
spraw zakończyło się uregu-
lowaniem należności przez
klienta i wznowieniem
prenumeraty

17%

Zaledwie **17%**
monitorowanych spraw
zakończyło się rezygnacją
Klienta z prenumeraty

Telemarketing – korzyści finansowe i wizerunkowe

Akcje telemarketingowe – mimo strategicznie zaplanowanej i sprofilowanej pod klienta strategii komunikacyjnej oraz wykorzystaniu niestandardowych narzędzi – zakładają określoną procentowo skuteczność. W przypadku kampanii monitoringu należności Wydawnictwa G+J RBA prowadzonej przez Voice Contact Center efektywność całej akcji sięgnęła 83%. Aż 66% przekazanych do akcji należności zakończyło się uregulowaniem płatności i wznowieniem prenumeraty, tym samym zaledwie 17% monitorowanych przypadków zakończyło się rezygnacją z dalszej współpracy. Powodem tego typu sytuacji nie był brak skuteczności działań prowadzonych przez konsultantów Voice Contact Center, a indywidualne kwestie wynikające z błędnego zamawiania prenumeraty przez czytelników, tj. zdublowane zamówienia bądź dwukrotne przedłużenie tej samej prenumeraty, skutkujące podwojeniem okresu, na jaki zakupiono magazyn. Nie oznacza to bynajmniej braku jakichkolwiek korzyści wynikających z prowadzonych rozmów. Wręcz przeciwnie – czysto techniczne trudności związane z zamówieniem lub rezygnacją z prenumeraty zostały w prosty sposób rozwiązane podczas akcji telemarketingowej. Tym samym klienci znajdujący się w kłopotliwej sytuacji za pośrednictwem konsultantów Voice Contact Center rozwiązyali problematyczne kwestie, co dodatkowo wzmocniło wizerunek wydawcy, a w perspektywie długookresowej może pozytywnie wpłynąć na podtrzymywanie dotychczasowej prenumeraty.

Efektywność kampanii

Skuteczność kampanii Wydawnictwa G+J RBA realizowanej przez Voice Contact Center z Grupy Outsourcing Experts potwierdza

zdobycie w 2011 r. nagrody Golden Arrow w VI edycji Konkursu Marketingu Bezpośredniego, w kategorii Telemarketing. To pierwszy projekt uhonorowany w tej kategorii od początku istnienia konkursu, co świadczy o rosnącym znaczeniu tej formy kontaktu z klientami docelowymi.

Koszt kampanii

Koszt realizacji obu etapów akcji monitoringu należności szacowany jest na zaledwie około 3% sumy odzyskanych należności.

**INSTYTUT BADAŃ NAD
GOSPODARKĄ RYNKOWĄ
PRZEWIDUJE, ŻE
W 2014 R. WARTOŚĆ
RYNKU ZARZĄDZANIA
WIERZYTELNOŚCIAMI
WZROŚNIE DO PONAD
22,2 MLD ZŁ**

Jak wzmocnić efektywność kampanii monitoringu należności – nowe projekty, nowe rozwiązania

Analiza prowadzonej akcji zakłada wykorzystanie w analogicznych kampaniach wzmocnienia kontaktu z klientami za pośrednictwem kampanii SMS. To rozwiązanie dodatkowo może przyczynić się do wzrostu wskaźników wydajności i skuteczności prowadzonych w przyszłości działań, bez jednoczesnego podnoszenia całkowitych kosztów projektu. ■

MARCIN KOZŁOWSKI

KŁOPOTLIWE KORZYSTANIE Z OUTSOURCINGU

OSZCZĘDNOŚCI MILE (NIE)WIDZIANE

"Rozrzutność to grzech, oszczędzanie jest cnotą" – głosiła kiedyś jedna z reklam. Niby oczywistość, lecz w przypadku korzystania z outsourcingu przyznanie się do czerpanych zeń korzyści nie jest już tak proste.

Nike, jeden z największych na świecie producentów odzieży sportowej. Jednocześnie firma bodaj najczęściej przywoływana jako przykład zalet osiąganych dzięki wydzieleniu na zewnątrz wszystkiego, co tylko się da. Ikona powszechnie wychwalana w wypowiedziach menedżerów. Także w Polsce i także przez tych, którzy do podobnych praktyk chętnie by dążyli, ale już nie tak szybko się przyznawali. Zwłaszcza gdy należałoby podać jakiś konkret.

Nie, bo nie

Firmy outsourcingowe z problemem kłopotliwej czy wręcz wstydlivej z nimi współpracy

nie pieniędzy tą metodą było tematem tabu. Zresztą nie tylko w kontaktach typu B2B, ale i względem szerokiej publiczności. „Kwestie naszej współpracy z outsourcerami nie są tematem rozmów z mediami” – to niestety częsta odpowiedź służb prasowych pytanych o zagadnienia związane ze zlecaniem zadań podwykonawcom.

Niewątpliwie utrudnia to pracę dziennikarzy, lecz taką postawę można jeszcze zrozumieć. W końcu nie każdy chce zdradzać tajniki swojego biznesu. Trudniej jednak zrozumieć, dlaczego z podobną odpowiedzią stykają się sami wykonawcy, gdy proszą o referencje. W końcu jako współtwórcy sukcesu chcieliby móc się pochwalić przed potencjalnymi kooperantami paletą swoich dotychczasowych klientów. Zwłaszcza jeśli jest czym.

– Nie chcemy wypowiadać się w tej kwestii – ucina krótko Daniel Moczulski, z biura prasowego RWE Polska. Podobne wypowiedzi można usłyszeć i z innych firm, z tym że niektóre robią nawet tajemnicę z samego faktu korzystania z podwykonawców. Jeszcze inne wartościują stopień swojej otwartości zależnie od tego, jakiego kalibru zagadnienia są poruszane.

Jak wyjaśnia Aleksandra Leszczyńska, rzecznik prasowy AXA Polska, w jej organizacji nie istnieje problem „nieprzyznawania się”. – Bo też nie ma nic złego ani wstydlivego w tym, że firmy korzystają z usług outsourcingowych po to, aby optymalizować pracę i koszty. Niemniej polityka informacyjna AXA na całym świecie

NIE MA NIC ZŁEGO ANI WSTYDLIWEGO W TYM, ŻE FIRMY KORZYSTAJĄ Z USŁUG OUTSOURCINGOWYCH, BY OPTYMALIZOWAĆ PRACĘ I KOSZTY

mają do czynienia nie od dziś. Pół biedy, gdy prezes zarządu spółki-zleceniodawcy nie wymienia ich w wywiadzie, jako czynnika swojego sukcesu. Gorzej, gdy odmawia wpisania nazwy spółki do korporacyjnego portfolio. Zupełnie tak, jakby wydzielenie procesów i oszczędza-



„KWESTIE NASZEJ WSPÓŁPRACY
Z OUTSOURCERAMI NIE SĄ TEMATEM
ROZMÓW Z MEDIAMI” – TO NIESTETY
CZĘSTA ODPOWIEDŹ SŁUŻB PRASOWYCH

jest taka, że nie promujemy naszych partnerów biznesowych – informuje. Francuska centrala wyjątek robi jedynie wówczas, gdy kooperacja dotyczy dużego międzynarodowego kontraktu.

Szczęśliwie taka nadzwyczajna ostrożność to rzadkość. Tak przynajmniej wynika z obserwacji Małgorzaty Kuik, dyrektora departamentu doradztwa strategicznego firmy konsultingowej F5. – Oceniam tak na podstawie firm, które obsługujemy. Lecz mogę sobie wyobrazić, iż są i takie, które sądzą, że przekazanie informacji o outsourcingu procesów typu obsługa IT, kadry, usługi księgowo-płacowe w celu poszukiwania oszczędności czy wyższej efektywności może być potraktowane przez otoczenie jako restrukturyzacja o zabarwieniu pejoratywnym. Żle się dzieje, więc szukajmy oszczędności – przypuszcza.

Nie można też wykluczyć, że firmy korzystające z outsourcingu nie chcą się tym chwalić, ponieważ traktują to jako czynnik przewagi konkurencyjnej. Trochę na zasadzie: „My już tak robimy i jest nam z tym dobrze. Po co sugerować innym, którzy jeszcze tak nie działają”. W końcu konkurencja patrzy.

Nie, bo rynek nie śpi

Jak przyznaje Marcin Gruszka, rzecznik prasowy P4, operatora Play, jego firma wydziela lwią część biznesu i z przyznaniem się do tego

WIELE UMÓW, KTÓRE WYDAWAŁY SIĘ LUKRATYWNE W CHWILI PODPISANIA, PO PEWNYM CZASIE OKAZUJE SIĘ NIEEFEKTYWNYCH

nie ma problemu. Co więcej, wręcz chwali się – jak to określa – racjonalnym podejściem do wydawania pieniędzy. – Tak było „od zawsze” i nigdy nie robiliśmy z tego tajemnicy – zaznacza. Poznanie detali owej racjonalności bywa już jednak problematyczne.

Rzecznik Play wyjaśnia bowiem, że liczy się kontekst i sposób, w jaki te szczegóły miałyby być wykorzystane. – Chcemy po prostu wiedzieć, po co komuś tak dokładne informacje. To przecież naturalne, że nie życzymy sobie, by konkurencja wiedziała, z czyich i jakich konkretnie rozwiązań korzystamy – przekonuje.

Jego zdaniem szczególnie wrażliwe mogą być tu dane dotyczące informatyki. On sam wielokrotnie miał bowiem okazję akceptować prośby o wskazanie P4 w referencjach (na maringesie – jego firma też zwraca na nie uwagę, szukając podwykonawców), jednak gdy chodzi o kwestie IT, zawsze starał się być nadzwyczaj ostrożny. – Pytam wówczas osoby odpowiedzialne, czy aby na pewno nie ułatwi to życia konkurencji, czy przekazywane dane nie są zbyt uszczegółowione. Mówiąc krótko: czy to nie jest niebezpieczne dla naszej organizacji – podkreśla Marcin Gruszka.

Oczywistym jest, że brak możliwości wymienienia poważnego klienta zawsze negatywnie wpływa na referencje outsourcera. Nie mówiąc już o tym, że najchętniej zamieściłby w nich cytaty z prezesa chwającego się, ile to procent udało mu się zaoszczędzić na danym procesie dzięki pracy podwykonawcy. Taka informacja wypływająca gdzieś na zewnątrz, zwłaszcza jeśli zyskane sumy to znaczny odsetek wcześniejszych kosztów, może jednak rodzić napięcia innej natury.

Prędzej czy później wieści o chwalebnych skądinąd działaniach dotrą do uszu pracownikom obu organizacji. Ci, dzięki którym zaoszczędzono, od razu pomyślą, że są wykorzystywani, zaś zatrudnieni bezpośrednio przez zleceniodawcę poczną się zagrożeni potencjalnymi cięciami. Napięcia więc gotowe, zwłaszcza jeśli złoży się tak, że jedni i drudzy będą robić dokładnie to samo i dodatkowo będą blisko zlokalizowani. To zaś rodzi nie tylko konflikt płacowy, ale i problemy motywacyjne. Menedżerom, choć niechętnie się do tego przyznają, wygodnie jest więc trzymać załogę w nieświadomości.

Inna sprawa, że czasami kontrakt okazuje się być niewypałem. Zleceniodawca po prostu nad nim (lub kilkoma umowami jednocześnie) nie panuje. Kadra kierownicza woli wówczas sprawę przemilczeć, niż przyznać się do błędu. Czy też zwyczajnie po ludzku nie chce robić dobrej miny do złej gry.

Nie, bo wstyd

Jak zauważa Robert Midura, dyrektor generalny ds. operacji w Alior Banku, czyli instytucji finansowej, która z powszechnego wydzielania czynności pobocznych zrobiła oś swojego biznesu, w teorii niemal każdy menedżer będzie skłonny do wychwalania outsourcingu. A przynajmniej wskazywania jego zalet wynikających z oczekiwanych efektów ekonomicznych. Nie-

mniej jest jeszcze i sfera praktyczna. – Wiele firm nie chce otwarcie mówić o outsourcingu właśnie dlatego, że to, co spodziewane (mniejsze koszty, uproszczenie procesów, unikanie inwestycji kapitałowych, łatwiejsze zarządzanie), staje się mityczne – mówi przedstawiciel Alior Banku.

W końcu wiele umów, które wydawały się lukratywne w chwili podpisania, po pewnym czasie okazuje się nieefektywnych. Podobnie z jakością procesów. Bywa, że się pogarszają i dają negatywne skutki biznesowe (np. wydłużony czas procedowania). Czasem też zawodzi technologia i interfejsy między systemami outsourcingera i podmiotu powierzającego, co utrudnia działanie w ogóle. Podobnie rzecz ma się z innym częstym błędem, czyli unikaniem dzięki outsourcingowi inwestycji kapitałowych, de facto prowadzącym do odłożenia ich w czasie i rozbudowywania innej infrastruktury technicznej i ludzkiej. – Czym zatem się tu chwalić? Siłą rzeczy taka komunikacja będzie minimalizowana – zauważa Robert Midura.

Podobnie rzecz ma się, gdy procesy są bardzo poszatkowane lub powierzone zbyt wielu outsourcingom. Organizacja nie panuje wtedy nad całością, ale też bardzo często nie umie sobie poradzić z poszczególnymi firmami, aby wyegzekwować właściwą jakość czy terminowość. Wykonawcy zaś prześcigają się w znajdowaniu powodów, dla których to nie oni, a inna firma jest winna temu, że proces wygląda tak, a nie inaczej. – Dlaczego tak się dzieje? Czy jest to brak wiedzy i doświadczenia osób, które prowadziły projekty outsourcingowe? A może zbyt mało uwagi dla działów prawnych, a może... – nie kończy, dając miejsce na pracę dla wyobraźni.

Czemu nie

Na szczęście dla branży tej niezwykle ostrożności, niezależnie od przyczyn, nie podzielają wszyscy. Jedną z bardziej bezpośrednich jest Energia dla Firm, kierowana przez Pawła Owczarskiego. Otwarcie przyznaje on, że jego spółka outsourcuje część procesów, tam gdzie – jak to podkreśla – ma to uzasadnienie ekonomiczne. – Wydzielamy obsługę infolinii i call center oraz pracujemy nad wydzieleniem usług kancelaryjnych. W niektórych segmentach osoby z zewnątrz pozyskują też dla nas klientów. Uważamy to za normalną sprawę, z której nie trzeba robić tajemnicy – oświadcza prezes EdF. Jednocześnie zapewnia, iż wielokrotnie udzielał referencji podwykonawcom i nie miał problemu z tym, żeby ich pochwalić.

Być może prowadzona przez niego firma



Zdjęcie: Shutterstock

UJAWNIEŃ, ILE SIĘ ZAOSZCZĘDZIŁO, CZARNO NA BIAŁYM, POKAŻE BOWIEM, JAK NIEEFEKTYWNYM BYŁO SIĘ WCZEŚNIEJ

należy do wyjątków, ale EdF nie unikało też podawania, ile udało się zaoszczędzić na wydzieleniu niektórych obszarów. – Oczywiście dotyczy to tylko procesów pobocznych. W nich nie musimy być najlepsi na świecie, bo nie tu szukamy przewag konkurencyjnych. Wystarczy nam, że nie będziemy gorsi od konkurencji. A że ceny takich usług są zasadniczo podobne i ogólnie znane, to według mnie nie jest to nic nadzwyczajnego – mówi Paweł Owczarski.

Lecz to ostatnie spostrzeżenie może być jeszcze jednym powodem, by sprawę przemilczeć. Ujawnienie, ile się zaoszczędziło, czarno na białym, pokaże bowiem, jak nieefektywnym było się wcześniej. A przyznanie wprost, ile pieniędzy niepotrzebnie kiedyś się wydawało, dla nikogo nie jest powodem do dumy. ■

JAN ZAŁĘCKI

PREZES ZARZĄDU, POLSKIE CENTRUM MARKETINGOWE SP. Z O.O.

JAKOŚĆ OBSŁUGI W OCZACH KLIENTA

Potencjał do rozwoju istnieje w każdej firmie, ale najczęściej jest on niewłaściwie eksploatowany. Analizując największe ryzyka, warto zastanowić się nad przyjęciem strategii dotyczącej obsługi klientów. Firmy działające na polskim rynku stoją przed dużym wyzwaniem. Kto pierwszy mu sprosta, ten odniesie sukces w biznesie.

Zamiast pomnażać własny potencjał, firmy najczęściej go niszczą. Na początek przytoczę trochę faktów. Według przeprowadzonego przez PwC corocznego badania „CEO Survey 2012” blisko połowa z ponad 1 250 ankietowanych prezesów firm na świecie spodziewa się w ciągu najbliższych 12 miesięcy dalszego spowolnienia gospodarki światowej. Jedynie 15% oczekuje poprawy w bieżącym roku. W Polsce wahanie nastrojów jest bardziej widoczne niż na świecie. Obecnie jedynie 28% zarządzających jest „bardzo pewnych” wzrostu przychodów (w porównaniu z 66% rok temu), a 24% raczej lub w ogóle nie przewiduje osiągnięcia lepszych wyników w ciągu najbliższych 12 miesięcy (rok temu 6%).

W innym ciekawym raporcie „Lloyds Risk Index 2011” zaprezentowano listę pięciu najważniejszych ryzyk minionego roku („The top five risks in 2011”):

- 1) utrata klientów,
- 2) talent i umiejętności – niedobory,
- 3) ryzyko reputacji
- 4) wahania kursów walut
- 5) zmiana przepisów.

Na pierwszym miejscu, jako wiodące ryzyko, jest utrata klienta. W czasach gdy kryzys opanował niemal cały glob, utrata klientów jest punktem krytycznym. Firmy zaczęły rozumieć, że aby uniknąć recesji, muszą utrzymać dotychczasowych Klientów oraz przyciągnąć nowych.

W celu utrzymania klientów niezbędna jest wysoka jakość ich obsługi. Efektem tego ma być zadowolenie klienta i zbudowanie z nim

dobrych relacji. W Polsce od kilku lat zarządy wiodących firm zaczynają przywiązywać coraz większą uwagę do jakości obsługi klientów. Od czterech lat systematycznie, aczkolwiek bardzo powoli, wzrasta poziom obsługi klienta. Od 2008 r. do chwili obecnej wzrósł on o 20%, jednak wciąż nie może przekroczyć 50%. Choć rośnie liczba pozytywnych ocen, to mimo tego co trzeci klient jest niezadowolony z obsługi, a co piąty fatalnie ocenia obsługę firm, z którymi ma do czynienia. Konsumenci wciąż skarżą się na to, że w firmach i instytucjach muszą tracić swój cenny czas. Najgorzej są przez nich oceniane organizacja i czas obsługi. Z badań wynika, że pracownicy firm nie potrafią przekazać klientom informacji o produktach

W celu podjęcia strategicznych decyzji przez zarządy firm należy brać pod uwagę:

- Czego oczekują klienci?
- Czy firma pracuje według dotychczasowych stereotypów, czy zgodnie z najnowszymi trendami?
- Outsourcing usług w zakresie zarządzania wartością klienta – źródła obaw i przeciwdziałanie.
- Przegląd dotychczasowych KPI i ustalenie nowych priorytetów w całym procesie komunikacji z klientami.

OD CZTERECH LAT SYSTEMATYCZNIE, ACZKOLWIEK BARDZO POWOLI WZRASTA POZIOM OBSŁUGI KLIENTA [...] JEDNAK WCIAŻ NIE MOŻE PRZEKROCZYĆ 50%



Ilustracja: Shutterstock

lub usługach, bo nie posiadają wystarczającej wiedzy na ten temat. Porównując jakość obsługi według branż, różnica jest olbrzymia. Klienci najlepiej oceniają firmy, które oferują im produkty i usługi związane z urodą i zdrowym stylem życia. Z obsługi firm z branży uroda, salony, perfumerie zadowolonych jest najwięcej klientów. Względnie dobrze oceniana jest branża zdrowie i medycyna (58-procentowy poziom zadowolenia klientów), a więc m.in. apteki, przychodnie, szpitale, prywatne gabinety lekarskie. Na tym samym poziomie są oceniane: rozrywka, kultura, hobby, edukacja, szkoły. Zmiany na gorsze w jakości obsługi odnotowały internetowe sklepy i portale. Ranking zamykają duże, znaczące branże: banki, finanse, ubezpieczenia, telekomunikacja, Internet, usługi pocztowe, kurierskie, telewizja, radio, prasa. Transport i komunikacja są zdecydowanie na samym końcu rankingu. Wynik jakości obsługi jest katastrofalny! Tylko dwóch klientów na 100 wyraziło pozytywne opinie. W powyższym rankingu w badaniach opublikowanych przez eGospodarkę w 2012 r. klienci mogli wystawić oceny od -5 do +5. Wyniki obrazują procent

klientów, którzy wystawili oceny dodatnie.

Jak wynika z powyższych badań, z jakością obsługi klientów jest jeszcze bardzo wiele do zrobienia. Mimo że pojawiły się już branże, w których więcej opinii jest pozytywnych, to jednak daleko nam do w pełni uświadomionych firm z rynku USA czy choćby Europy. Przypomnę, że na rozwiniętych rynkach firmy dbające o jakość obsługi swoich klientów, które otrzymują najwyższy odsetek pozytywnych opinii (9, 10) w skali od 0 do 10, przekracza 50%, a najlepsze otrzymują nawet ponad 90% ocen 9 lub 10!

W metodzie NPS do Destruktorów, czyli klientów niezadowolonych zalicza się klientów z oceną od 0 do 6, zaś do Ambasadorów tylko takich, którzy dali ocenę 9 lub 10. Jak wiemy, liderzy uzyskują wyniki wskaźnika NPS (% Ambasadorów – % Destruktorów) na poziomie + 80%. Dla porównania w Polsce liderzy jakości obsługi uzyskują wyniki NPS na poziomie +/-10%. Dlatego nie może dziwić fakt, że firmy tak szybko tracą klientów, czyli tracą krocie ze swojego biznesu. Z tego też powodu tak wiele firm śmiało inwestuje w Polskę, wytwarzając dodatkową konkurencję dla obecnych firm na rynku. ■

RECENZJA INSTYTUTU OUTSOURCINGU
OPRACOWANIE: MARIA KRYSZTOFCZYK

ZAANGAŻOWANY OUTSOURCING. PIĘĆ ZASAD, KTÓRE ZMIENIA OBLCICZE OUTSOURCINGU

Najnowszy podręcznik dla biznesu trafia właśnie do księgarni w całej Polsce. *Zaangażowany outsourcing* to książka oparta na badaniach Uniwersytetu Tennessee oraz Sił Powietrznych USA przeznaczona dla menedżerów, którzy chcą utrzymać trwałą przewagę konkurencyjną, bazując na modelu outsourcingu.

Autorzy przedstawiają alternatywne rozwiązania i narzędzia w obszarze pozyskiwania usług zewnętrznych. Wyniki ich badań dowodzą, że odejście od tradycyjnej relacji klient – dostawca na rzecz budowy rozwiązań partnerskich skutkuje wygraną w wszystkich stronach kontraktu. Inicjatorem i partnerem merytorycznym polskiego wydania książki jest Instytut Outsourcingu.

Połączenie wieloletnich doświadczeń biznesowych oraz wiedzy zdobytej podczas uniwersyteckich badań w zakresie procesów outsourcingowych – tak jednym zdaniem można opisać kompetencje autorów książki: Kate Vitasek, Mike'a Ledyarda i Karla Manrodta. Ich idee i rozwiązania są



oceniane jako innowatorskie i z sukcesem wcielane przez wiele międzynarodowych korporacji do modeli zarządzania. Dzięki zaangażowaniu Instytutu Outsourcingu także polscy przedsiębiorcy będą mogli poznać innowacyjne podejście do outsourcingu zaprezentowane w książce *Zaangażowany outsourcing. Pięć zasad, które zmienia oblicze outsourcingu*.

Rynek outsourcingowy w Polsce systematycznie się rozwija, jednak potencjał tego narzędzia nie jest jeszcze w pełni wykorzystany. *Zaangażowany outsourcing* to już trzecia publikacja, w której

wydanie postanowiliśmy się zaangażować, pokazując, że umiejętne zarządzanie kontraktem z zewnętrznym dostawcą jest jednym z kluczowych elementów gwarantujących powodzenie przedsięwzięcia – mówi Anna Zawadzka,

ekspert Instytutu Outsourcingu, Dyrektor ds. Marketingu i PR Outsourcing Experts.

Wspólny cel

Model zaangażowanego outsourcingu oznacza aktywny udział współpracujących firm we wzajemnym budowaniu sukcesu swoich organizacji. Autorzy publikacji na podstawie swojego wieloletniego doświadczenia biznesowego oraz wyników badań wskazują najczęściej popełniane błędy, m.in. osiąganie efektów na raty, efekt miodowego czy grę o sumie zerowej. Dzięki zdefiniowaniu przeszkód odkrywają pięć najważniejszych zasad nowoczesnego i zwiększającego satysfakcję obydwu stron outsourcingu.

Razem w niestabilnych czasach

Wdrażanie udoskonalonych metod zarządzania organizacjami jest szczególnie ważne w obliczu coraz trudniejszej sytuacji gospodarczej, która dyscyplinuje zarządy firm, motywując je do osiągnięcia jeszcze wyższej efektywności.

„Książka pokazuje kierunki niezbędnej ewolucji outsourcingu, mającej na celu sprostanie oczekiwaniom odbiorców tego rodzaju usług. Skierowana jest szczególnie do czytelników zarówno oferujących, jak i już korzystających z outsourcingu.

Innowacyjność jest ważna niezależnie od branży, w której działamy”.

**Monika Nowicka, partner,
Wiceprezes Zarządu Mazars Polska**

Outsourcing sprawdził się podczas pierwszej fali kryzysu, przedsiębiorcy docenili możliwości optymalizacji, jakie daje jego zastosowanie, i z coraz większą odwagą podchodzą do powierzenia outsourcerom kolejnych procesów.

Outsourcing w zaawansowanej formie

Nowoczesne usługi biznesowe to jeden z najbardziej innowacyjnych i perspektywicznych sektorów polskiej gospodarki. Systematyczne przechodzenie od zlecania na zewnątrz prostych czynności do coraz bardziej zaawansowanych procesów jest znakiem, że nasz rynek dojrzeva i stara się czerpać pozytywne wzory z zagranicznych rozwiązań. Outsourcing jest już

„Dotychczas firmy przykładały większą wagę do samego zawarcia kontraktu niż do jego późniejszej realizacji. Przez ostatnie lata rynek jednak dojrzał i dziś już nie wystarczy dobrze podpisać umowy outsourcingowej. Umiejętne zarządzanie kontraktem z zewnętrznym dostawcą jest jednym z kluczowych elementów gwarantujących sukces przedsięwzięcia. Zaangażowany Outsourcing to źródło użytecznych wskazówek, jak uczynić z outsourcingu narzędzie gwarantujące trwały rozwój organizacji”.

**Anna Zawadzka, Dyrektor ds.
Marketingu i PR Outsourcing Experts**

traktowany nie tylko jako środek na obniżenie kosztów i wzrost stabilności procesów, ale staje się także narzędziem budującym przewagę konkurencyjną firmy. Warunkiem zwielokrotnienia korzyści płynących ze współpracy outsourcingowej jest dalszy wzrost zaufania zarządów firm do takiego modelu biznesowego oraz uczynienie z outsourcingu elementu zarządzania strategicznego. Właśnie strategiczna pozycja partnerów zewnętrznych daje im możliwość wpływania na rozwój firmy, stają się oni katalizatorem pozytywnych zmian – oczywiście jeżeli się im na to pozwoli.

Tworzenie platformy wymiany wiedzy i doświadczeń to główny cel działalności Instytutu Outsourcingu – organizacji eksperckiej zrzeszającej czołowych dostawców rozwiązań outsourcingowych. Organizacja już po raz trzeci wprowadza na rynek kompendium wiedzy o tym nowoczesnym narzędziu zarządzania organizacją. ■

„To kolejna pozycja, która poszerza wiedzę na temat outsourcingu, dając nader praktyczne wskazówki, jak działać w procesie outsourcingu, co nie jest zbyt częste wśród zalewu pozycji poprzestających na czysto teoretycznych rozważaniach”.

**Mec. Radosław Nożykowski,
Adwokat współpracujący
z Baker & McKenzie**

NAJBLIŻSZE PLANY INSTYTUTU OUTSOURCINGU

Instytut Outsourcingu planuje w 2012 r. organizację kilku konferencji biznesowych dedykowanych odbiorcom usług outsourcingowych. Najważniejsze z nich to „Outsourcing od kuchni” oraz konferencje dla sektora bankowego i dla sieci handlu detalicznego.

Outsourcing od kuchni – 17.05.2012, Warszawa, hotel InterContinental

Coroczne spotkanie „Outsourcing od kuchni” jest platformą integracji i wymiany doświadczeń dotyczących BPO oraz okazją do nawiązania kontaktów z aktualnymi i potencjalnymi odbiorcami usług. Formuła „Outsourcingu od kuchni” łączy dyskusję o udanym biznesie z opowieścią o dobrej kuchni. Całe wydarzenie odbywa się w formie eleganckiego lunchu, podczas którego panelom merytorycznym towarzyszą krótkie wystąpienia gościa specjalnego – eksperta kulinarnego.

Outsourcing pod kontrolą – czyli jak zastosować zbilansowaną dietę w biznesie

Rozwój zarządzania i planowania opartego o rozwiązania outsourcingowe wymaga wypracowania i wdrożenia szczególnych narzędzi kontroli. Firma, wydzielając na zewnątrz procesy realizowane dotychczas wewnątrz organizacji, oczekuje nie tylko pewności, iż będą one przebiegały sprawniej niż dotychczas, ale także gwarancji jakości, poufności danych, terminowości.

Podczas konferencji eksperci Instytutu Outsourcingu oraz odbiorcy usług podzielą się doświadczeniami dotyczącymi najskuteczniejszych systemów kontroli. W trakcie trzech paneli dyskusyjnych zaprezentowane zostaną zarówno konkretne narzędzia, jak i case studies potwierdzające zasadność ich stosowania.

Tematyka paneli:

- Plan kuracji – Jak zweryfikować dostawcę przed rozpoczęciem współpracy?

- Kontrola wagi – Portfolio narzędzi stosowanych podczas trwania kontraktu.
- „Efekt Jojo” – Strategiczne spojrzenie na realizację umowy – Jak utrzymać efekt przez lata?
- Gość specjalny – mistrz kuchni – Karol Okrasa

Poprzednie edycje

To już trzecia edycja „Outsourcingu od kuchni”. Poprzednie spotkania cieszyły się bardzo dużym zainteresowaniem zarówno branży, jak i jej klientów, każde z nich zgromadziło blisko 90 osób. Podczas spotkań omawiane były najważniejsze zagadnienia związane z przygotowaniem i prowadzeniem współpracy outsourcingowej:

- Outsourcing od kuchni 2010 – „Kuchnia outsourcingu, czyli sztuka przygotowywania udanej współpracy”
- Outsourcing od kuchni 2011 – „Czy outsourcing może być lekkostrawny?”

Konferencje branżowe – sektor bankowy i sieci handlu detalicznego – IV kwartał 2012

Celem konferencji branżowych jest przekazanie wiedzy i zaprezentowanie rozwiązań outsourcingowych dedykowanych określonej grupie odbiorców. Spotkania dają możliwość nawiązania relacji biznesowych i zaprezentowania doświadczenia firm.

Do tej pory Instytut zorganizował już dwie takie konferencje, kierowane do firm telekomunikacyjnych oraz energetycznych. W tym roku Instytut wspólnie ze swoimi partnerami planuje zorganizować konferencję przeznaczoną dla sektora bankowego i sieci detalicznych.

Zapraszamy do udziału i partnerstwa w naszych projektach. ■



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 (Outsourcing Experts), Baker & McKenzie Gruszczyński i Wspólnicy, Target BPO i Web Inn oraz eksperci zewnętrzni: Ewa Banachowicz i Paweł Farfał.

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

Partnerzy merytoryczni „Przeglądu Outsourcingowego”:





Instytut Outsourcingu

WIEDZA
WYMIANA DOŚWIADCZEŃ
NAJLEPSZE PRAKTYKI



www.instytut-outsourcingu.pl

Eksperci rynku outsourcingu

Instytut Outsourcingu
biuro@instytut-outsourcingu.pl
tel. 508 166 331