

# Prawdziwa wartość outsourcingu – przekazać w zarządzanie, czy rozliczanie?



Z Arturem Wojtaszkiem Prezesem Zarządu Cursor S.A. rozmawiał Krzysztof Skorupski

**Jaka jest różnica między firmą outsourcingową a agencją pracy czasowej?**  
Bardzo dobre pytanie, wymagające głębszej analizy. W zależności od branży granice są płynne. Wątpliwości nie ma w przypadku korzystania z zewnętrznych firm outsourcingowych, zlecając obsługę informatyczną, zarządzanie flotą, obsługę kadrowo – płacową. Zlecenie zewnętrznemu call center projektów sprzedażowych, gdzie na firmie outsourcingowej spoczywa obowiązek rekrutacji personelu, szkolenia i coachingu, opracowania systemów motywacyjnych i wreszcie odpowiedzialność za wynik sprzedażowy to również klasyczny outsourcing. Wątpliwości pojawiają się w momencie, gdy mamy do czynienia z outsourcingiem sił sprzedaży, obsługą promocji i merchandisingiem. Wiele firm stara się pokazać usługi jako outsourcing struktur handlowych, jedynie zatrudniając pracowników w imieniu klienta i obsługując ich płace. Agencje pracy tymczasowej zatrudniają pracowników i oddają pod nadzór zleceniodawcy.

**Wynika z tego, że firma najpierw oddaje proces na zewnątrz a potem sama go w pełni kontroluje?**

Nie zawsze wina leży po stronie zleceniodawcy. Bywa tak, że wybrany outsourcer nie wypełnia warunków umowy a inwestycja w powtórny przetarg przewyższy oczekiwane korzyści. Umowy nie zawsze są dobrze skonstruowane i występują trudności z szybkim rozwiązaniem kontraktu. W zależności od tego, jak daleko posunięta jest ingerencja w funkcjonowanie procesu, tak daleko oddalamy się od klasycznych rozwiązań outsourcingowych, polegających na tym, że firma zlecająca przekazuje również obszar odpowiedzialności, korzysta z jego doświadczeń, rozwiązań komunikacyjnych, raportowych czy też dostępu do tańszych zakupów, wykorzystując efekt skali.

**Wydaje się Panu dziwne, że firmy obawiają się oddać pełne kompetencje w obce ręce?**

Ważna jest historia funkcjonowania na rynku danego outsourcera. Ciężko mówić o poważnym vendorze, który funkcjonuje na rynku rok lub dwa i ma nie więcej niż kilku klientów. Oczywiście, że od czegoś trzeba zacząć, ale korporacja na pewno nie powierzy w zarządzanie dużego kontraktu bez sprawdzenia wiarygodności partnera. Tego typu biznes trzeba budować przez długie lata, gdyż poważnym wyzwaniem w tej branży jest odpowiednie zarządzanie wzrostem. W wielu przypadkach organizacje funkcjonują dzięki jednemu lub dwóm dużym klientom. Kiedy zleceniodawca zmienia politykę lub przenosi kontrakty do innego partnera, firma popada w kłopoty. Często managerowie z wieloletnim doświadczeniem zakładają nową strukturę organizacyjną. Stabilność musi być poparta wtedy solidnym kapitałem.

**W jaki sposób firmy outsourcingowe radzą sobie z ostrożnością klientów? Czy wszystkie zlecenia w Pańskiej firmie realizowane są w pełnym modelu outsourcingowym?**  
W wielu przypadkach konsultacje, wskazówki czy stały kontakt ze strukturami klienta są na porządku dziennym. Zawsze

proponujemy klientom pełny model współpracy, gdzie zarządzanie personelem przez nasze struktury koordynacyjne jest wg nas bardzo dużą wartością dodaną w kontrakcie. Z tego również powodu np. nie łączyliśmy w terenie struktur zarządzających promocjami i merchandisingiem, ponieważ te usługi mimo, że wykonywane na tym samym terenie i pozornie bliskie sobie wymagają zupełnie innego podejścia do procesu nadzoru. Na ich połączeniu straciłoby nasi klienci.

**Czy to oznacza, że w terenie utrzymuje Pan dwie niezależne struktury?**

Tak, i wydaje się, że był to bardzo dobry wybór. Struktury terenowe zrealizowały swoje cele mimo bardzo trudnego dla wszystkich roku. Dwie terenowe organizacje rozwijają się niezależnie, zdobywając doświadczenie i pogłębiając swoje kompetencje każda w swojej specjalizacji. Dzięki temu możemy na przykład zaoferować klientom unikalny na naszym rynku system obsługi handlowej, który polega na tym, że handlowcy pracują dla kilku niekonkurujących ze sobą klientów o mniejszym portfolio produktów. Przejmują pełny kontakt z kierownikami stoisk w sieciach wielkopowierzchniowych. System ten jest tańszy od własnej sieci przedstawicieli. Przyjęty przez nas model współpracy zakłada w stu procentach w każdym obszarze nadzór nad procesami po stronie Cursor. Rolą klienta jest postawienie celów i kontrola ich wykonania. Po okresie uruchomienia projektu nie przewidujemy żadnego technicznego zaangażowania klienta. Stwarza to możliwość zaangażowania sił sprzedaży zleceniodawcy do realizacji innych celów.

**Ale często usługa outsourcowana wcale nie jest tania. Co wtedy?**

**Czy to się wciąż opłaca?**

W ostatnich latach obserwujemy u naszych zleceniodawców bardzo pozytywne podejście do procesów przetargowych. Spotkania prowadzą osoby odpowiedzialne za kontakty z firmami outsourcingowymi, koordynatorzy przyszłej umowy. Na spotkaniach często dochodzi do weryfikacji zapytania ofertowego. Osoby odpowiedzialne za wybór oferty kosztowej reprezentują dział zakupów uczestnicząc w spotkaniach, zdobywając wiedzę na temat istotnych wartości oferowanej usługi. Powoduje to w momencie analizy sfery kosztowej prawidłową ocenę oferty i praktycznych korzyści związanych z jej zawartością. W roku poprzednim, uczestnicząc w przetargach u dwóch dużych klientów, zauważyliśmy zmianę podejścia do ofert. Nastąpiła zmiana z modelu, w którym o wyborze dostawcy usługi decydowała w stu procentach cena, na model, w którym uwzględniona została zawartość merytoryczna oferty i rzeczywiste korzyści związane z kupowaną usługą. Często sytuacja, w której pozyskujemy coś tanio, nie jest jednoznaczna z tym, że nam się to opłaca w dłuższej perspektywie i globalnym spojrzeniu na biznes. Zawsze trzeba brać pod uwagę, ile czasu i zasobów uwolnimy

we własnej organizacji, przekazując usługi na zewnątrz. Jeżeli jedyną motywacją przekazania w outsourcing części swojego przedsiębiorstwa jest tylko obszar kosztowy polegający na porównaniu stawek jednostkowych np. jednej godziny pracy, to odradzam podejmowanie szybkich decyzji. Proponuję głęboką analizę prawdziwych wartości oferowanych przez funkcjonujące na naszym rynku organizacje. Droższa o połowę godzina pracy w dobrze skonstruowanym systemie bywa dwa razy efektywniejsza.

**Co wtedy, kiedy przy wyborze partnera jednak cena jest najważniejsza?**

Ale my cały czas rozmawiamy o cenie. Dla nas stawka jednostkowa nie jest równoznaczna ostatecznej cenie. Oczywiście, jeżeli ktoś dostał polecenie z góry, aby wynegocjować najniższą cenę za przysłowiową godzinę pracy, nie wnioskując w to, co ta godzina zawiera, to rzeczywiście argumenty się szybko skończą i bywa tak, że od takich negocjacji odstępujemy. Mamy kilku konkurentów na rynku, których bardzo szanujemy za podobne podejście do zagadnienia. Obsługują znaczne portfolio klientów, sam Cursor obecnie obsługuje ponad 230 firm. Miejsce na rynku jest dla jednych i dla drugich. Pozytywne jest to, że obserwujemy przyływ, a nie odpływ klientów, więc chyba mamy rację stawiając na rozliczanie jednostek efektywnie, a nie tanio.

**Dużo Pan mówił o doświadczeniach firm outsourcingowych. Czy można z ich wiedzy korzystać w inny sposób?**

Usługi doradcze w obszarze IT, szkoleń i coachingu to często stosowana forma przekazywania wiedzy przez firmy, które wiedzę zdobywają w praktyce. Obsługując wielu partnerów, mogą wskazać najlepsze rozwiązania, planują dla zleceniodawcy ścieżki procesów pozwalające uniknąć błędów. W obszarze naszego działania mamy takie przypadki w zasadzie zawsze, gdy przejmujemy w obsługę zarządzanie materiałami POS. Optymalizujemy wtedy łańcuchy dostaw. Wprowadzamy wspólnie z klientem najlepszy dla niego (często stworzony na indywidualne zamówienie) system informatyczny do zarządzania. Likwidujemy niepotrzebne transporty, udostępniamy magazyny regionalne dla przedstawicieli. Widząc wymierne oszczędności w postaci synergii działań, otrzymujemy zapytania i podpisujemy kolejne kontrakty na obsługę promocyjną lub merchandising. Inną formą przekazywania wiedzy może być zakup cyklu wykładów lub szkoleń. Z takiej formy w poprzednim roku skorzystała sieć sklepów Żabka, gdzie przeszkoliliśmy z zasad merchandisingu ponad 1500 agentów. Współpracować z firmami outsourcingowymi dysponującymi praktyczną wiedzą można na wiele sposobów.

**Usługi doradcze w obszarze IT, szkoleń i coachingu to często stosowana forma przekazywania wiedzy przez firmy, które wiedzę zdobywają w praktyce.**



Cursor należy do Grupy Neo Business Process Outsourcing