

Piotr Skrzypek

arvato services Polska

OUTSOURCING PROCESÓW OBSŁUGI KLIENTÓW – RATUNEK W DOBIE KRYZYSU CZY UCIECZKA DO PRZODU NA CZAS PROSPERITY?

Streszczenie: Outsourcing procesów obsługi klientów to jeden z możliwych kierunków strategicznego rozwoju wielu polskich firm. Obserwowany w ostatnich kilkunastu miesiącach globalny kryzys spowodował, że wielu menedżerów zaczęło dokładniej analizować ten kierunek zmian. Niniejszy artykuł opisuje to zjawisko. Wskazuje również na najważniejsze zalety takiego rozwiązania. Przedstawia najczęściej wskazywane trudności i przeszkody. Autor prezentuje pogląd, że przejście procesów obsługi klientów przez firmę zewnętrzną wcale nie gwarantuje sukcesu żadnej firmie. Jednakże taki krok powinien pozwalać firmie na większą konkurencyjność na rynku i lepszą adaptację do zmieniających się warunków rynkowych.

Słowa kluczowe: outsourcing, procesy obsługi klientów, kryzys.

1. Wstęp

Kryzys – to słowo wytrych ostatnich kilkunastu miesięcy. Polska pozostaje zieloną wyspą na gospodarczej mapie Europy. Nasza gospodarka okazała się być stosunkowo odporna na ogólnoswiatowe tendencje makroekonomiczne. Z drugiej strony nie zmienia to faktu, że krajowe firmy, pod wpływem informacji nadchodzących z całego świata, zrewidowały swoje strategie rozwojowe.

Wiele z nich podjęło najprostsze, najbardziej standardowe kroki. Ograniczyło wydatki rozwojowe, wstrzymało plany ekspansji krajowej i zagranicznej. Firmy zarządzane przez przewidujących menedżerów opracowywały scenariusze A, B, C itp. dotyczące możliwych działań przy różnych wariantach gospodarczego rozwoju sytuacji w Polsce i na świecie. Jak zwykle, można obserwować także działania przedsiębiorców o większej śmiałości strategicznej, którzy w ostatnich miesiącach szukali okazji rozwojowych, inwestując w rozwój, fuzje i przejęcia firm znajdujących się w trudniejszej sytuacji.

Wspólnym mianownikiem jest to, że w kontekście obserwowanej rzeczywistości gospodarczej menedżerowie analizowali bardzo wiele scenariuszy rozwoju sytuacji i możliwych rozwiązań. Jednym z częściej analizowanych tematów był outsourcing. Koncepcja wyniesienia poza obręb firmy części zadań, nie uważanych zwykle za

kluczowe, świetnie zdawała się wpisywać w trend ograniczania kosztów operacyjnych oraz zwiększania elastyczności organizacji gospodarczych.

W skali globalnej zwiększone zainteresowanie outsourcingiem zdają się potwierdzać badania przeprowadzone przez AMR Research. Zgodnie z nimi na 2009 rok aż 39% badanych podmiotów planowało w kolejnych latach wzrost nakładów na outsourcing [Bielewicz, Meronk 2009]. Podobne tendencje wskazują wyniki badań opublikowanych przez NelsonHall – całkowita wartość nowych kontraktów zleconych na globalnym rynku usług BPO (Business Proces Outsourcing) i ITO (Information Technology Outsourcing) przekroczyła w 2009 r. 67 mld dolarów. To więcej o 5% w porównaniu z rokiem 2008. Mocno inwestowały w outsourcing firmy europejskie, które zleciły usługi o łącznej wartości 43,8 mld dolarów, czyli 63% więcej niż rok wcześniej. Co więcej, w czwartym kwartale 2009 r. nastąpił gwałtowny wzrost globalnej wartości nowych kontraktów outsourcingowych o 55% wobec kwartału trzeciego [Europejskie kontrakty...].

Niniejszy artykuł opisuje szerzej kwestie outsourcingu, z naciskiem na procesy obsługi klientów. Prezentuje najczęściej wskazywane wady i zalety tego rozwiązania, najpopularniejsze modele współpracy. Podkreśla, jakich pułapek należy unikać, decydując się na współpracę z outsourcerem, wskazuje na najczęściej wybierane modele współpracy, prezentuje trendy dotyczące rozwiązań outsourcingowych. Może więc służyć jako opracowanie dotyczące jednej z tendencji strategicznych współczesnych przedsiębiorstw. Poza tym może być materiałem pogładowym dla menedżerów zainteresowanych praktyczną realizacją projektów outsourcingowych, drogowskazem ku dalszym pracom wdrożeniowym.

2. Outsourcing procesów obsługi klientów

Definiując outsourcing, najczęściej wskazuje się, że jest to zlecenie wyspecjalizowanym podmiotom zewnętrznym procesów koniecznych do funkcjonowania danego przedsiębiorstwa. W praktyce gospodarczej outsourcing ma bardzo szerokie zastosowanie. Najczęściej wskazywane są takie obszary, jak: usługi księgowe, usługi finansowo-analityczne, usługi internetowe i informatyczne, zarządzanie projektami, obsługa HR (naliczanie płac), zarządzanie obiegiem i archiwizacją dokumentów, usługi szkoleniowe, usługi transportowe i logistyczne, usługi ochrony mienia, usługi marketingowe, obsługa klientów oraz windykacja należności (zob. szerzej [Kłós 2009, s. 54-59]).

Nie ma formalnych oraz przedmiotowych ograniczeń funkcji outsourcingowych. Jednak, jak zaznaczono we wstępie, poniższe opracowanie będzie się skupiać na: outsourcingu procesów obsługi klientów, back office, realizacji telefonicznych kampanii marketingowych, windykacji należności, spersonalizowaniu korespondencji masowej, logistyce kierowanej do klientów indywidualnych, realizacji specjalistycznych procesów obsługowych. Obsługa klientów dotyczy bezpośrednich kontaktów (*front line*). Podstawowymi kanałami obsługi są telefon oraz korespondencja

e-mailowa. Natomiast bardzo wiele firm komunikuje się ze swoimi klientami również poprzez komunikatory internetowe (np. gadu gadu), telefonię internetową (np. skype), chaty *on-line*. Oczywiście w zależności od branży i specyfiki oferowanych klientów dalej funkcjonują tradycyjne kanały komunikacji – korespondencja listowna i fakсы.

Niektóre szacunki wskazują, że sama branża centrów usług biznesowych, przy zatrudnieniu ok. 45 000 osób, generuje dla polskiej gospodarki blisko 2 mld dolarów rocznie [Instytut Outsourcingu...]. W 2007 r. firma Audytel zidentyfikowała fakt, że 70% badanych przedsiębiorstw korzysta z outsourcingu telekomunikacyjnego, lecz tylko w przypadku 3% ankietowanych firm można mówić o pełnym outsourcingu [*Outsourcing w Polsce w 2007...*].

3. Zalety outsourcingu procesów obsługi klientów

W tym miejscu warto wskazać na najbardziej istotne zalety outsourcingu w procesach obsługi klientów. Poniżej znajduje się ich dokładniejsze omówienie.

a) Możliwość koncentracji na wybranych przez firmę procesach

Możliwość koncentracji na procesach kluczowych wskazuje się jako najczęstszą zaletę wynoszenia procesów niekluczowych poza obręb firmy. Wskazuje się na uniknięcie rozpraszania uwagi na wszelkie aspekty funkcjonowania firmy, usprawnienie procesu decyzyjnego. Z drugiej strony należy jasno podkreślić, że przekazanie procesów do firmy zewnętrznej nie zwalnia od konieczności monitorowania realizowanych zleceń. Dość często w Polsce rodzimi menedżerowie uważają przeniesienie procesów do firm zewnętrznych za całkowite zrzucenie odpowiedzialności. W praktyce może się to okazać bolesnym nieporozumieniem dla obu stron.

b) Dostęp do *know-how* i technologii partnera biznesowego

Tak jak nie ma specjalisty w każdej dziedzinie, tak trudno jest jednej firmie mieć doskonale doświadczenie we wszystkich aspektach działalności, dokładny przegląd najnowszych trendów i dostęp do najnowszych technologii. Chociażby sama komunikacja z klientem – kiedyś wyłącznie telefoniczna lub listowna, dziś kanałów komunikacji z klientem jest bardzo wiele (komunikatory, czaty, sms-y, selfcare'y, fora społecznościowe, e-maile, fakсы). Bardzo trudno jest na bieżąco śledzić każdej firmie najnowsze rozwiązania technologiczne oraz tendencje rynkowe, które rozwiązanie jest najlepsze dla danego podmiotu, co się sprawdza w codziennej komunikacji, jak zapanować nad tak znaczną liczbą kanałów komunikacyjnych, jakie wyznaczyć standardy obsługowe, jak śledzić parametry jakościowe itd. W takiej sytuacji doświadczony partner faktycznie może być bardzo dobrą alternatywą i rozwiązaniem.

c) Większa elastyczność firmy wobec zmian wewnętrznych i na zewnątrz organizacji

Nie ma firm, które nie zetknęłyby się z problemem istotnej zmiany obciążeń pracy w działach obsługi klientów. Która z firm nie spotkała się z falą reklamacji na skutek okresowych trudności technicznych czy znacznym wzrostem zapytań ofertowo-

wych po wprowadzeniu nowej oferty? W takiej sytuacji godziny pracy nadliczbowej nie zawsze pozwalają na wyjście z opresji. Rekrutacja i zatrudnienie czasowe pracowników też nie są wystarczająco szybkie, a poza tym menedżerowie niechętnie godzą się na wzrost liczby etatów w firmie. Faktem jest, że większość kontraktów outsourcingowych opiera się na prognozach wolumenów na kolejne miesiące (i zleceniobiorca jest wówczas zobligowany do realizacji wolumenów nie przekraczających prognoz o więcej niż kilkadziesiąt procent). Jednak i tak jest to znacznie zwiększa elastyczność w porównaniu z własnymi zasobami. Poza tym sprawny outsourcer jest w stanie znacznie szybciej dostosować się do zmiennych warunków (w końcu nie ograniczają go widelki etatowe, a jeżeli jest popyt na jego usługi, z racjonalnego pod kątem ekonomicznym powodu stara się go zaspokoić).

d) Poprawa pozycji konkurencyjnej względem konkurentów branżowych

Ta zaleta jest *de facto* konsekwencją występowania wyżej wymienionych korzyści. Można jeszcze zauważyć, że realizacja procesów poza strukturami macierzystymi jest również cennym doświadczeniem dla menedżerów danej firmy. Dzięki temu nie tylko udaje się przełamywać ich pierwotny opór wobec idei outsourcingu, ale w praktyce każdy nowy proces realizowany wspólnie z zewnętrznym partnerem może być realizowany coraz sprawniej. Coraz lepsze może być również zrozumienie oczekiwań obu stron. W rezultacie może się okazać, że szybciej i łatwiej jest wdrażać nowe rozwiązania i procesy z zewnętrznym partnerem niż wewnątrz własnej organizacji. Ież to firm nie wprowadza nowych rozwiązań technologicznych, ponieważ jeszcze nie zamortyzowała się poprzednia technologia, nie może zatrudnić osób o kompetencjach rzeczywiście potrzebnych ze względu na fakt, że trudno jest rozwiązać umowy z pracownikami o niższych kompetencjach (układy zbiorowe, porozumienia prywatyzacyjne itp.).

4. Wyzwania outsourcingu procesów obsługi klientów

Naturalnie, obok zalet, outsourcing procesów obsługowych niesie ze sobą pewne wyzwania oraz potencjalne ograniczenia. Przy analizie strategicznej zdecydowanie warto je uwzględnić, aby potem nie pojawiło się rozczarowanie.

a) Skomplikowane regulacje prawne – umowa outsourcingowa

Układ zleceniodawca – outsourcer to specyficzny układ, który jest regulowany przez umowę cywilnoprawną. Naturalnie nie ma tutaj jednego uniwersalnego szablonu. Umowy outsourcingowe są bardzo różne. Wspólnym mianownikiem jest to, że napisanie dobrej umowy nie jest sprawą trywialną. W zasadzie pierwszą trudnością jest stworzenie takiego dokumentu. Nie chodzi wyłącznie o trudności natury prawnej. Dobra umowa outsourcingowa wymaga spisania i określenia wymagań operacyjnych, doprecyzowania szczegółów procesowych oraz technicznych, określenia oczekiwanych parametrów umownych. Nie jest więc rzadkością dokładne spisanie procesów i procedur (niekiedy możliwe jest zrealizowanie tego wspólnie z przyszłym partnerem outsourcingowym).

Zła umowa może prowadzić do dwóch skrajnych sytuacji – umowa jest na tyle niejasna, że niemal na każdym kroku konieczne jest doprecyzowywanie zapisów i ponowne otwieranie negocjacji. Odwrotna sytuacja jest jeszcze mniej korzystna. Obie strony „okopują się” setkami paragrafów, co w praktyce paraliżuje jakiegokolwiek zmiany (zob. szerzej [Rosiński 2008]).

b) Trudność w jasnej prezentacji i egzekwowanie wzajemnych oczekiwań oraz kluczowych celów i ograniczeń firm współpracujących¹

Ten punkt jest naturalnie powiązany z umową outsourcingową. Jednak doświadczenie we współpracy z licznymi firmami wskazuje również, że bardzo istotne jest komunikowanie wzajemnych celów i ograniczeń. Nie uda się taka współpraca, w wyniku której tylko jedna strona będzie odnosiła korzyści i osiągała własne cele. Ponieważ kontrakty dotyczące outsourcingu procesów obsługowych są zazwyczaj długoletnie, kluczowe jest obustronne odnoszenie korzyści (i chodzi zarówno o rzeczywiste korzyści, jak i o przekonanie o tym samych menedżerów).

Inne często wskazywane zagrożenia i trudności w outsourcingu procesów obsługowych to m.in. [Bielewicz, Meronk 2009a; Banachowicz, Świerzewski 2007]:

a) Niedopracowanie strategicznej wizji współpracy z partnerem zewnętrznym

Czym to grozi? Rozwiązanie outsourcingowe wynika z tego, co proponuje outsourcer, a nie z tego, jakie są rzeczywiste potrzeby firmy. Przed decyzją o outsourcingu należy więc opracować wizję współpracy, a potem jeszcze uzgodnić ją z przyszłym partnerem biznesowym.

b) Zbyt małe zaangażowanie menedżerów

Čzęsto powielane jest powierzanie procesu outsourcingowego osobie dotychczas zarządzającej danym procesem. Szczególnie złym wyborem jest więc angażowanie menedżerów niechętnych zmianom. Otwarcie należy zaznaczyć, że czym innym jest zarządzanie własnym zespołem, a czym innym zarządzanie kontraktem outsourcingowym.

c) Niewielka wiedza o metodach outsourcingu

Decydując się na wdrożenie takiego rozwiązania, menedżerowie często nie mają wystarczającej wiedzy i doświadczenia. Dlatego bardzo korzystne jest angażowanie w taki proces osób, które miały już okazję zdobyć odpowiednie doświadczenie. Dobrą alternatywą może być korzystanie z zewnętrznego wsparcia doradczego.

d) Błędy przy realizacji outsourcingu, takie jak: brak planu komunikacji wewnątrz organizacji, zwłaszcza względem osób w firmie, których bezpośrednio dotyczy zmiana, niedoszacowanie ryzyka biznesowego, nieangażowanie w projekt najlepszych menedżerów, nadmierny pośpiech we wdrażaniu projektu. Tak jak decyzja o wyniesieniu części procesów na zewnątrz często jest podejmowana przez wiele miesięcy, tak na realizację operacyjną zwykle zostaje już niewiele czasu.

¹ Jako trzy najczęściej wskazywane powody zrywania umów outsourcingowych respondenci wskazywali kolejno: nieosiągnięcie przez dostawcę ustalonych celów; brak oszczędności oraz niezadowolenie z przyjętego przez dostawcę sposobu realizowania procesu [*Outsourcing the Back Office...* 2006], cyt. za [Banachowicz, Świerzewski 2007a].

Kontrakty outsourcingowe to kontrakty zawierane między dwoma przedsiębiorstwami. Natomiast codzienna realizacja operacyjna kontraktu wymaga bardzo często obfitej komunikacji opartej na zaufaniu i profesjonalizmie. Brak tego prowadzi często do niepotrzebnych eskalacji i tworzenia problemów tam, gdzie ich nie ma. Procesy obsługi klientów nie są przecież oderwane od firmy tylko dlatego, że realizuje je zewnętrzny zleceniobiorca. Nie ma możliwości oddzielenia obsługi od działów technicznych firmy czy marketingu. Konieczne jest ustalenie sposobów komunikacji wyczulonej na informację zwrotną. Klienci są nieocenionym źródłem informacji – nie można sobie pozwolić na jego ignorowanie.

e) Trudność znalezienia właściwego partnera biznesowego

Ponieważ kontrakty outsourcingowe dotyczące obsługi klientów są wieloletnie, dlatego tak ważne jest znaleźnię właściwego partnera. Bardzo istotne będzie więc zdiagnozowanie własnych potrzeb i dokonanie rzetelnej oceny partnera pod ich kątem (zob. szerzej [Kłós 2009, s. 150-152]). Sugeruje się, aby analizę potencjalnego dostawcy prowadzić, będąc dobrze przygotowanym, bez niepotrzebnej presji czasowej²². Wyniki ankiety na temat outsourcingu przeprowadzonej przez Ernst&Young Usługi Księgowe i Płacowe oraz „Harvard Business Review Polska” w październiku 2009 r. potwierdzają, że menedżerowie wskazują właśnie kwestię znalezienia właściwego partnera biznesowego [Jurczak 2010] jako jedną z głównych trudności.

Świadomość tych wad oraz pułapek outsourcingowych zdecydowanie może pomóc uniknąć wielu błędów. W rzeczywistości jednak najlepszym nauczycielem jest praktyka i doświadczenie we współpracy z outsourcingami. Menedżerowie współpracujących firm muszą mieć świadomość, że współpraca outsourcingowa, z uwagi na długofalowy charakter, musi być oparta na rzeczywistych korzyściach osiągniętych przez obie strony.

5. Zakończenie

Chociaż, jak wskazują badania przeprowadzone w 2006 r. przez The Conference Board i Accencure, 94% przedsiębiorstw korzysta z profesjonalnych usług partnerów zewnętrznych, to jednak wciąż niewiele zleca na zewnątrz obsługę własnych klientów (choć sami autorzy badania zwracają uwagę na prawdopodobną zmianę tendencji) [*Outsourcing w Polsce w 2006...*] cyt. za [Banachowicz, Świerżewski 2007a]. Obserwacje rynku polskiego pozwalają sądzić, że najbliższe lata to dynamiczny wzrost liczby przedsiębiorstw, które będą podejmowały strategiczne decyzje o wyniesieniu procesów obsługi klientów poza ramy firmy. W dłuższej perspektywie (przy założeniu, że zmianie ulegną niektóre przepisy) również instytucje państwowe i samorządowe mogą podejmować podobne rozwiązania.

² Więcej na temat zasad właściwego przygotowania się do rozmów z potencjalnym partnerem outsourcingowym w [Dominguez 2009, s. 101-118].

Pierwsze miesiące od ogłoszenia światowego kryzysu, wbrew oczekiwaniom firm outsourcingowych specjalizujących się w obsłudze klientów, okazały się niełatwe. Firmy, które już wcześniej rozpoczęły współpracę z firmami outsourcingowymi, nierzadko podejmowały decyzje o ograniczeniu budżetów. Podejmowane były próby renegocjacji warunków kontraktów. Z drugiej strony, wbrew nadziejom branży, nie pojawiły się nowe zapytania ofertowe. Ostatnie miesiące wskazują jednak na zmianę trendu zarówno w skali globalnej, jak i polskiej. Wszystko wskazuje na to, że firmy potrzebowały więcej czasu na weryfikację własnych strategii oraz zidentyfikowanie procesów i zadań, które mogłyby i powinny zostać wyniesione do zewnętrznych partnerów. Wydaje się, że kolejne miesiące będą czasem realizacji tych pomysłów strategicznych.

Reasumując, outsourcing procesu obsługi klientów nie okazał się ratunkiem dla polskich (ani też zagranicznych) przedsiębiorstw funkcjonujących w warunkach globalnego kryzysu. Zresztą polskie firmy radziły sobie w miesiącach kryzysu lepiej niż przedsiębiorstwa z innych krajów. Rodzimi menedżerowie zachowywali się racjonalnie, starając się dopracować ruchy strategiczne i koncepcję ewentualnego przeniesienia obsługi klientów poza obręb firmy. Dopiero teraz zwiększa się liczba zapytań ofertowych dotyczących tego zakresu usług, wysyłanych do potencjalnych zleceniobiorców. Pozwala to sądzić, że zjawisko to będzie się upowszechniać. Wygląda więc na to, że outsourcing procesów obsługi klientów jest coraz częściej elementem strategii firm. Czy w przyszłości outsourcing tych procesów będzie gwarantem strategicznego sukcesu? Już dziś można powiedzieć, że nie. Natomiast powinien pozwolić na poprawę jakości obsługi klientów, obniżenie kosztów operacyjnych, a nade wszystko pozwolić koncentrować się top menedżerom na kluczowych kierunkach rozwoju firm. W konsekwencji takie firmy powinny być bardziej konkurencyjne na rynku i lepiej adaptować się do zmieniających się warunków rynkowych.

Niniejsze opracowanie wskazuje na kluczowe zalety i wyzwania w outsourcingu procesów obsługowych. Autor ma nadzieję, że artykuł może być inspiracją oraz wskazówką dla menedżerów rozważających outsourcing procesów obsługi klientów jako jeden z kierunków w strategicznej wizji rozwoju firm.

Literatura

- Banachowicz E., Świerżewski Ł., *Budowa rozwiązania outsourcingowego w polskich firmach*, „Harvard Business Review Polska” nr 52, czerwiec 2007.
- Banachowicz E., Świerżewski Ł., *Czym jest sukces w outsourcingu?*, „Harvard Business Review Polska” nr 52, czerwiec 2007a.
- Bielewicz A., Meronk H., *Outsourcing w trudnych czasach*, „Harvard Business Review Polska” nr 71, styczeń 2009.
- Bielewicz A., Meronk H., *Najważniejsze pułapki projektów outsourcingowych*, „Harvard Business Review Polska” nr 71, styczeń 2009a.
- Dominguez L., *Outsourcing krok po kroku dla menadżerów*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2009.

- Europejskie kontrakty outsourcingowe, Raport NelsonHall, <http://www.outsourcing.com.pl/16886,infosys.html> (08.03.2010).
- Instytut Outsourcingu, cyt. za Outsourcing w 2009 roku, http://www.outsourcing.com.pl/16414,outsourcing_w_2009_roku.html (04.03.2010).
- Jurczak M., *Różne rozumienie outsourcingu*, „Harvard Business Review Polska” nr 84, luty 2010.
- Kłós M., *Outsourcing w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu.pl, Warszawa 2009.
- Outsourcing the Back Office. The Patch Toward Sustainable Benefits*, CFO Research Services, Capgemini 2006.
- Outsourcing w Polsce w 2006: Wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań*, The Conference Board, Accenture, 2006.
- Outsourcing w Polsce w 2007*, Wydanie specjalne „Outsourcing Magazine”.
- Rosiński M., *Zarządzanie ryzykiem w outsourcingu*, „Harvard Business Review Polska” nr 64, czerwiec 2008.

CUSTOMER CARE OUTSOURCING – REMEDY FOR THE TIME OF GLOBAL CRISIS OR A STEP FORWARD TO THE PERIOD OF PROSPERITY?

Summary: The outsourcing of customer service processes is considered to be one of the possible strategic directions for many Polish companies. Global crisis occurring over the last months forced top managers to start analyzing the possibility of such a strategic step even more seriously. The aim of this paper is to describe the aforementioned situation. Furthermore, the paper describes the main advantages of such a strategic solution with presentation of some major challenges. The author argues that moving customer service processes to external vendor might not bring serious profits as such. However, this should help the company to be more competitive and more flexible in relation to market requirements.