

Tytuł: **Harvard Business Review
Dodatek**
Data: 01-11-2007
Wydanie: 11
Częstotliwość: miesięcznik
Zasięg: ogólnokrajowa
Strona: 44

Efektywna współpraca z dostawcą usługi outsourcingowej



Efektywna współpraca z dostawcą usługi outsourcingowej

Aby maksymalnie skorzystać z wiedzy eksperckiej dostawcy usług outsourcingowych, trzeba traktować go jak partnera, a nie jedynie posłusznego wykonawcę określonych zadań. To przecież dostawca dzięki swojemu doświadczeniu najlepiej wie, jak zaprojektować i wykonać daną usługę.

Dorota Dałkowska, dyrektor biura marketingu Grupy Impel

Odwiedzane przez tysiące ludzi centra handlowe stały się dziś wielofunkcyjnymi kompleksami, w których można już nie tylko zrobić zakupy, ale też skorzystać z usług salonu kosmetycznego, pójść do kina czy spotkać się z przyjaciółmi w kawiarni lub restauracji. Dla firm zarządzających tymi obiektami utrzymanie ich dobrego wizerunku – na który składają się przede wszystkim czystość i bezpieczeństwo – jest nie lada wyzwaniem. Jednym z takich obiektów są Złote Tarasy w Warszawie – prestiżowy, nowoczesny kompleks o skomplikowanej architekturze. Wielkie przeszklone powierzchnie, szerokie korytarze, liczne wejścia i ogromna powierzchnia budynku to duża wygoda dla klientów. Dla zarządców oznacza to jednak konieczność stosowania specjalistycznych technologii utrzymania czystości (np. angażowania fachowców

od prac alpinistycznych czy stosowania skomplikowanych technik doczyszczania powierzchni). To także obiekt wymagający sprawnego systemu zapewniania bezpieczeństwa. Firma Cushman & Wakefield Polska, zarządzająca Złotymi Tarasami, zdecydowała się przekazać te funkcje spółce Impel. Dzięki precyzyjnemu określeniu reguł współpracy obu firmom udało się stworzyć efektywną relację outsourcingową.

Usługa szyta na miarę

Pierwszym zadaniem wykonanym przez dostawcę usług outsourcingowych było doczyszczanie poinwestycyjne – szczególnie ważny etap dla wizerunku obiektu, a także dla późniejszego utrzymania w nim czystości. Już wtedy dostawca zaprezentował swój profesjonalizm – wykorzystał dotychczasowe doświadczenie,

aby dostosować realizację usług do wymogów konkretnej sytuacji. Właśnie takie podejście jest kluczem do sukcesu w relacji outsourcingowej. Dobrego dostawcę można poznać po tym, że nie podchodzi do realizacji usług w sposób sztywny, lecz dostrzega uwarunkowania specyficzne dla danej sytuacji. W przypadku firmy Impel jest to umiejętność spojrzenia na każdy obiekt pod kątem jego funkcjonalności i tym samym dostosowanie usługi tak, by podkreślała jego konkurencyjność.

Współpraca oparta na zaufaniu

Pozytywna ocena współpracy na etapie doczyszczania zaowocowała zaproszeniem firmy Impel do złożenia oferty na stałe utrzymywanie czystości i bezpieczeństwa w kompleksie handlowym. Punktem wyjścia do ustalenia efektywnych reguł współpracy były przeprowadzone przez dostawcę szczegółowe audyty. Chodziło o doprecyzowanie wymagań firmy zlecającej usługę, wskazanie potencjalnych zagrożeń oraz określenie zasobów niezbędnych do realizacji usług. Wyniki audytu stanowiły podstawę do zaprojektowania obu usług, czyli zapewnienia czystości i zagwarantowania bezpieczeństwa w Złotych Tarasach, ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki tego obiektu. Należy dodać, że firma Cushman & Wakefield chciała przekazać usługodawcy pełną odpowiedzialność za oba obszary i jednocześnie zapewnić sobie usługi najwyższej jakości, więc koszty rozwiązania odgrywały rolę drugoplanową. Tym, co liczyło się najbardziej, była umiejętność zarządzania kontraktem outsourcingowym przez wybranego partnera. Firma Cushman & Wakefield oczekiwała:

...dostawcy z pomysłem i doświadczeniem. Decydując się na outsourcing, kupujemy nie tylko ręce do pracy, procedury czy materiały niezbędne do zrealizowania usług, ale przede wszystkim wiedzę dotyczącą tego, jak skutecznie

wykonać wszystkie zadania. To właśnie kompetencje kadry zarządzającej kontraktem po stronie usługodawcy są dla zamawiającego usługę trudne do skopiowania i kosztowne. Decydujemy się na outsourcing, oczekując, że dostawca będzie wiedział lepiej od nas, co jest nam potrzebne i jak to skutecznie dostarczyć.

...standardów i procedur oraz nadzoru nad pracownikami, umożliwiającego sprawne (i oszczędne) działanie oraz szybkie rozwiązywanie wszelkich

Decydując się na outsourcing, kupujemy nie tylko ręce do pracy, procedury czy materiały niezbędne do zrealizowania usług, ale przede wszystkim wiedzę dotyczącą tego, jak skutecznie wykonać wszystkie zadania.

problemów organizacyjnych czy technologicznych. Etap wdrożenia usług utrzymania czystości i zapewnienia bezpieczeństwa w kompleksie Złote Tarasy wymagał wzmożonego nadzoru i wsparcia merytorycznego wielu służb operacyjnych firmy Impel. W początkowej fazie budowy zaufania zaangażowanie przedstawicieli firmy Cushman & Wakefield w proces było znaczące, z czasem jednak ciężar nadzoru zaczął przechodzić na dostawcę usług.

...właściwej komunikacji pomiędzy dostawcą a klientem, czyli zadbania o prawidłowy przepływ informacji dotyczących realizowanych usług. Aby zachować bezpośredni kontakt przedstawicieli obu firm, wprowadzono zasadę wspólnego wizytowania centrum handlowego oraz zaplanowano cykliczne spotkania. Sprawdza się wówczas stan realizacji usług oraz omawia się wyniki i problemy i propozycje ich rozwiązania. Dostawca

sugeruje również sposób doskonalenia realizacji usług. Regułą jest stały kontakt na poziomie kierownika usług porządkowo-czystościowych i szefa ochrony, realizowany osobiście, drogą telefoniczną lub mailową.

Odbiorca usług outsourcingowych ma poczucie, że usługa jest realizowana poprawnie i zgodnie z jego oczekiwaniami, gdy otrzymuje na jej temat informacje, które uznaje za istotne. Doświadczony dostawca wie, jak szczegółowe powinny być

raporty na poszczególnych poziomach zarządzania w firmie klienta, a także które informacje pozwolą klientowi świadomie werbalizować swoje potrzeby i obiektywnie oceniać jakość dostarczanych usług. W Złotych Tarasach wprowadzono miesięczny cykl raportowania. Formy raportów zostały dostosowane do wymagań klienta i na jego życzenie są modyfikowane. Zawierają podsumowanie realizacji usług za poprzedni miesiąc, harmonogramy prac na kolejny okres oraz propozycję działań korygujących i zapobiegawczych. W raportach przedstawia się napotkane w trakcie realizacji usług problemy i sposoby ich rozwiązania.

Jakość współpracy w relacji outsourcingowej zależy nie tylko od zapisanych w umowie zasad, reguł i mierników, ale także od wieloletniej praktyki dostawcy w realizacji różnorodnych kontraktów. Bogactwo doświadczeń dostawcy to wartość dodana usługi. ■