

# Telefony pod kontrolą

Izabela Trzaska

**Audyty telekomunikacyjny jest jednym z narzędzi, które pozwala na racjonalne zarządzanie kosztami w firmie. Za jego pomocą możemy przeprowadzić dogłębną analizę stanu faktycznego i potrzeb teleinformatycznych przedsiębiorstwa, co pozwala na znalezienie optymalnego rozwiązania telekomunikacyjnego, którego funkcjonalność i efektywność kosztowa stanie się jednym z elementów przewagi konkurencyjnej firmy.**

- Usługi telekomunikacyjne mają określone zadanie do spełnienia. Chodzi m.in. o to, aby przy racjonalnych kosztach zwiększyć produktywność przedsiębiorstwa - tłumaczy Emil Konarzewski, partner w firmie Audytel. - Zakres wykorzystania usług telekomunikacyjnych jest różny w poszczególnych firmach. Na przykład, dla firm typu call centre telefon to podstawa funkcjonowania organizacji, w innej firmie zaś to tylko jedno z wielu narzędzi pracy.

Jeszcze kilka lat temu na polskim rynku usług doradczych działały dwie firmy specjalizujące się w przeprowadzaniu audytów telekomunikacyjnych. Dziś tego

typu organizacji jest już kilkanaście.

- Mimo że rynek audytorsko-doradczy powstał około 3 lat temu, nie ma wielu podmiotów specjalizujących się w tej dziedzinie. Ciągłe istnieje więc szansa dla nowych firm na zaistnienie w tej branży. Korzystne jest na pewno uświadomienie klientom konieczności weryfikacji dotychczasowych rozwiązań. Na początku klienci nie mieli dostatecznej wiedzy na temat naszego produktu, bali się podejmować jakiegokolwiek działania - mówi Rafał Reks, dyrektor działu doradztwa telekomunikacyjnego w EISEI Pirst Sp. z o.o.

Przedstawiciele firm audytorskich zgodnie twierdzą, że najważniejszym kryterium, jakim powinno się kierować przedsiębiorstwo, decydując się na skorzystanie z audytu, są referencje.

- Oczywiście, istotne są również wyniki, ale nigdy nie jesteśmy w stanie obiektywnie stwierdzić, czy te już osiągnięte nie mogłyby być jeszcze lepsze - stwierdza Emil Konarzewski.

- Przy wyborze firmy doradczej radzimy zwracać uwagę na to, jak długo firma świadczy usługi tego typu i jak bogata jest jej oferta.

Na przykład nasza firma oprócz audytu oferuje specjalistyczne projektowanie systemów teleinformatycznych, doradztwo prawne i stały outsourcing - mówi Rafał Reks. - Działając od kilku już lat, zebraliśmy bardzo cenne doświadczenia, a nasza ugruntowana sytuacja finansowa umożliwia nam dogodne finansowanie inwestycji klienta.

## Ciągły proces

Kiedy potencjalny klient zwraca się do firmy doradczej z prośbą o przeprowadzenie audytu wewnętrznego, to najczęściej interesuje go znalezienie sposobu na obniżenie kosztów lub wykrycie, gdzie „wyciekają” pieniądze i jak można sprawić, aby zatrzymać je w firmie.

- Wielokrotnie bywa tak, że koszty telekomunikacyjne, choć globalnie stanowią znaczną część miesięcznych kosztów firmy, praktycznie nie są w przedsiębiorstwach analizowane - stwierdza Jacek Maciuszonek, dyrektor ds. rozwoju Telecom Solution.

- Problemem, z którym zgłaszają się do nas klienci, są przede wszystkim wysokie koszty funkcjonowania systemu telekomunikacyjnego - mówi Rafał Reks. - Zdarza się, że w związku z rozwojem przedsiębiorstwa klienta istniejąca infrastruktura teleinformatyczna staje się nie-

wystarczająca, ma zbyt małą przepustowość, a przestarzałe rozwiązania nie zaspokajają w sposób dostateczny jego potrzeb. Z drugiej strony problemem dużych firm może się okazać posiadanie tak rozbudowanej infrastruktury, że oddziałom

technicznych trudno nad nią zapanować.

Już dawno skończyły się czasy, kiedy wybór operatora stanowił decyzję na „całe życie” funkcjonowania przedsiębiorstwa. Dziś mamy cały wachlarz propozycji do wyboru, np. ponad 100 różnych taryf na telefony komórkowe.

- Na rynku usług telekomunikacyjnych, pomimo wielości dostępnych roz-

W odniesieniu do firm audytorskich należy przede wszystkim zwracać uwagę, czy dana firma nie reprezentuje jakiegos operatora. Tylko niezależne podejście gwarantuje, że opracowane analizy będą obiektywne.

## Biuro Ochrony Perkun

Okolo 600 osób na etacie.

Firma korzystała z trzech operatorów telefonii komórkowej:

- 500 aktywacji telemetrycznych GSM (taryfa telemetryczna to usługa, która przeznaczona jest do obsługi wzmoczonego ruchu SMS-ów lub transmisji danych; firmy z branży ochroniarskiej wykorzystują karty SIM aktywne w tej taryfie w urządzeniach służących do monitorowania chronionych obiektów),

- 60 komórkowych telefonów głosowych.

Średnie rachunki miesięczne na poziomie 30 tys. zł przed optymalizacją.

Wszystkimi sprawami związanymi z telekomunikacją w firmie zajmował się kierownik ds. administracyjnych.

### Problemy:

wiązań, klient nie znajduje oferty „skrojonej” dla siebie. W tej sytuacji potrzebne są negocjacje z operatorami w celu dostosowania standardowej oferty do rzeczywistych potrzeb klienta. Konieczne staje się chociażby korzystanie z usług wielu operatorów, co może bardzo skomplikować prosty schemat funkcjonowania systemu telekomunikacyjnego - stwierdza Rafał Reks.

Każdy, kto podejmuje decyzję o wyborze usługi telekomunikacyjnej, powinien mieć świadomość, że dane rozwiązanie nie jest jednorazowe. Dziś to proces ciągły, opierający się na schemacie: decyzja o nabyciu usługi - zakup i wdrożenie - użytkowanie z okresowymi ocenami, które informują nas, czy usługa rzeczywiście zgodna jest z intencją firmy i pomaga w budowaniu jej wartości - porzucenie rozwiązania lub kontynuacja poprzez podpisanie dalszej umowy.

- Na wszystko trzeba patrzeć z perspektywy czasu. Kiedy decydujemy się na zakup np. centrali telefonicznej, to powinniśmy mieć świadomość, że będzie służyć nam przez czas, który przewidywany jest na funkcjonowanie danego rozwiązania. Jednak po jego upływie albo odnowimy umowę, albo nie. A co wtedy? Czy centralę tę będziemy mogli wykorzystać przy innym rozwiązaniu? - tłumaczy Emil Konarzewski.

Jednym z podstawowych błędów, jakie popełniają przedsiębiorstwa, jest brak dogłębnej analizy umów z operatorami

tuż przed ich podpisaniem. Przedstawiciele firm telekomunikacyjnych są specjalistami w różnych technikach sprzedaży i potrafią konstruować oferty tak, aby stały się jak najbardziej atrakcyjne i łatwe do przyjęcia przez klienta. Ten daje się złapać na różnego rodzaju udogodnienia, rabaty czy promocyjne ceny. Niestety, później zdarza się, że płaci wysoką cenę za wybrane rozwiązanie.

- Kolejna sprawa to fakt, czy dane rozwiązanie rzeczywiście jest tak atrakcyjne jak się nam na początku wydaje. Jeden z naszych klientów nabył centralę telefoniczną za przysłowiową złotówkę. Już po fakcie ponownie przestudiowano umowę i okazało się, że w ciągu sześciu miesięcy spłacił centralę. Co gorsze, na tym nie koniec. Wyszło na jaw, że firma przez następnych kilka lat w sumie zapłaci operatorowi jeszcze pięciokrotność wartości urządzenia. Zerwanie umowy nie wchodziło w grę, bo obwarowano ją bardzo wysokimi karami. Klient sam sobie ukreślił sznur na szyję - opowiada Emil Konarzewski.

Inny problem, z jakim spotykają się audytorzy, to m.in. brak jednej osoby podejmującej decyzje dotyczące infrastruktury telekomunikacyjnej w firmie lub delegowanie decyzji zbyt wysoko lub zbyt nisko na drabinie menedżerskiej.

- Zdarza się, że decyzje podejmowane są pod wpływem chwili albo z przyczyn zupełnie nieracjonalnych, np. prestiżowych. Pamiętam organizację, w której

do momentu optymalizacji w kontaktach z operatorami firma obsługiwana była przez podwykonawców (autoryzowane punkty sprzedaży). Miało to bezpośredni wpływ na zaburzenia funkcjonowania systemu telekomunikacyjnego. Firma przed optymalizacją nigdy nie dokonywała analiz ruchu telekomunikacyjnego. Na stanie firmy znajdowały się aktywacje o których zapomniano, a płacono za nie comiesięczne, wysokie abonamety. W wyniku przeszacowania i złej polityki zakupowej doprowadzono do nadwyżki 100 aktywacji ponad realne potrzeby firmy.

Współpracę podjęto w czerwcu 2003 r.

**I faza współpracy** - audyt połączony z optymalizacją opartą na doborze abonamentów i usług wynikających z konkretnego zapotrzebowania klienta.

**II faza** - rozmowy z operatorami i negocjowanie warunków współpracy.

Funkcjonowanie agencji ochrony mienia charakteryzuje się pew-

przeprowadziliśmy audyt i zgodnie z naszymi zaleceniami zdecydowano się na wymianę operatora telefonii komórkowej. Na drodze przetargu wybrano nowego operatora. Po kilku tygodniach funkcjonowania nowego systemu prezes zdecydował o kolejnej wymianie całej infrastruktury telefonicznej tylko dlatego, że poznał dyrektora jednej z firm telefonii komórkowej i ten obiecał mu, oczywiście jego zdaniem, świetne warunki - opowiada Emil Konarzewski.

### Nie tylko nadużycia

Audyty telekomunikacyjny rządzi się pewnymi ustalonymi prawami. Czas trwania zależy od wielu czynników, m.in. od tego, jak szybko audytorzy otrzymają dokumentację niezbędną do dokonania analizy danego problemu. W przypadku firm, które posiadają pełną i kompletną dokumentację, audyt trwa maksymalnie 4-6 tygodni. W przedsiębiorstwach, gdzie audytorzy muszą dokonać również swojego rodzaju remanentu, ten okres może się przedłużyć nawet do trzech miesięcy.

- W trakcie przeprowadzania optymalizacji przygotowany jest szczegółowy raport, składający się z dwóch części. Pierwsza część to tzw. raport analityczny. Przedstawiona jest w nim charakterystyka prowadzonego ruchu telekomunikacyjnego i wyszczególnione źródła powstawania kosztów. Bezpośrednią korzyścią płynącą z posiadania tych informacji jest szczegółowa wiedza o własnym systemie teleko-

nią nieprzewidywalnością, tzn. klienci płacą nieregularnie, a to miało bezpośredni wpływ na opóźnienia w regulowaniu należności za usługi telekomunikacyjne. Ten stan rzeczy już na początku wykluczył współpracę z jednym z operatorów, który bardzo restrykcyjnie podchodzi do terminów płatności. Ostatecznie klient po wstępnych negocjacjach zdecydował się na współpracę z jednym operatorem. Po podpisaniu ostatecznej umowy pojawił się nowy problem. Okazało się, że 100 kart telemetrycznych SIM w skutek przeszacowania nie będzie niewykorzystywanych przez agencję. W przypadku urządzeń telemetrycznych umowy podpisywane są na trzy lata, a koszty zawieszenia 100 kart znacznie podwyższały koszty miesięcznych abonamentów. Ostatecznie konsultantom udało się wynegocjować z operatorem zawieszenie na okres 6 miesięcy 100 kart bez żadnych kosztów, pod warunkiem, że po ponownej aktywacji kart umowa na nie zostanie przedłużona o kolejnych 6 miesięcy. Po upływie pół roku karty zostaną reaktywowane i zastąpią 100 innych, których aktywacja się skończy.

munikacyjnym. W części drugiej - tzw. raporcie doradczym - przedstawione są konkretne propozycje modyfikacji systemu telekomunikacyjnego - mówi Rafał Reks.

Zazwyczaj klient otrzymuje kilka alternatywnych ofert ze szczegółowymi wycenami kosztów i oszczędności. Po wprowadzeniu w życie rozwiązań opisanych w raporcie szybko zauważalną korzyścią jest obniżenie rachunków za usługi telekomunikacyjne. Ważnym aspektem optymalizacji, o którym należy tutaj wspomnieć, jest także podniesienie jakości usług i zwiększenie bezpieczeństwa systemu.

Problemy, które wykrywa się najczęściej podczas audytu, to m.in. brak kontroli proceduralnej nad kosztami, brak okresowego przeglądu umów z operatorami, niesprawdzanie faktur pod względem merytorycznym oraz nadużycia wewnętrzne i zewnętrzne.

- W jednym z urzędów państwowych w czasie audytu okazało się, że ma on podpisaną umowę z firmą serwisową, która od czterech lat już nie istnieje. Co gorsza, nadal płaci „wirtualnej” organizacji pieniądze - mówi Emil Konarzewski. - Dawni pracownicy firmy wystawiali faktury, a urząd płacił.

Z rozmów z audytorami wynika, że problem stanowi nie tylko operator, brak wewnętrznej kontroli czy nadużycia, ale czasem tak bardzo przyziemna sprawa jak to, po której stronie danej ulicy znajduje się biuro przedsiębiorstwa.

- Pamiętam przypadek jednej z warszawskich firm, w której okazało się, że ich siedziba w związku z rozwojem organizacji nie była w stanie pomieścić wszystkich pracowników. Zdecydowano się na wynajęcie lokalu po drugiej stronie ulicy, ale tam brakowało światłowodów. Początkowo powstał pomysł, aby przekopać się przez ulicę i poprowadzić przewody - opowiada Emil Konarzewski. - Jednak po przeanalizowaniu kosztów i czasu, jaki trzeba by poświęcić na przygotowanie dokumentacji i otrzymanie pozwoleń na budowę, przedsiębiorstwo doszło do wniosku, że racjonalniej będzie wynająć pomieszczenia w innym miejscu.

#### Szkolenia i zalecenia

Firmy audytorские nie tylko wykrywają błędy i nadużycia. Po wprowadzeniu pewnych rozwiązań prowadzą również szkolenia: po

**III faza współpracy** - podpisanie umowy outsourcingowej z EISEI Group.

#### Korzyści:

Obniżenie kosztów funkcjonowania systemu telekomunikacyjnego:

- Początkowo wydatki na telefonię głosową wynosiły 18 tys. zł, po zmianach 12 tys. zł. Oszczędność - 6 tys. zł miesięcznie przy dodatkowych 10 telefonach.

- W przypadku kart telemetrycznych - rachunki miesięczne przed optymalizacją to ok. 12 tys. zł, po zmianach ok. 7,5 tys. zł. Oszczędność 4,5 tys. zł. Dodatkowo zyskano 1,5 tys. zł miesięcznie na zawieszenie 100 kart.

- Uzyskanie nowych rabatów od operatorów.

- Uświadomienie własnych potrzeb telekomunikacyjnych.

- Wykrycie nadużyć wewnętrznych i zewnętrznych oraz ograniczenie ryzyka powstania nadużyć w przyszłości.

Dane z EISEI GROUP

**Jeśli chcesz:**

- > zredukować koszty telekomunikacyjne i teleinformatyczne
- > poprawić jakość i bezpieczeństwo obsługi telekomunikacyjnej firmy
- > usprawnić proces zarządzania wdrażając najnowsze technologie

**Skontaktuj się z doradcami telekomunikacyjnymi !**

*audyt, modernizacja, outsourcing*

**EISEI PIRST Sp. z o.o.**  
 ul. Sebkiewskiego 104/27  
 00-764 Warszawa  
 tel. (+48 22) 845 81 05  
 tel. (+48 22) 845 84 91  
 fax. (+48 22) 845 94 92  
 e-mail: biuro@eiseipirst.pl  
 www.eiseipirst.pl

## Centrum Sztuki Współczesnej

CSW na co dzień wykorzystywało:

- 72 linie wewnętrzne,
  - 19 linii miejskich z różnym natężeniem ruchu telekomunikacyjnego.
- Srednie rachunki miesięczne na poziomie 20 tys. zł.

### Problemy:

Przestarzała infrastruktura telekomunikacyjna nieprzystosowana m.in. do możliwości korzystania z telefonii cyfrowej czy tonowego wybierania numeru. Stosunkowo wysokie koszty usług telekomunikacyjnych przy jednocześnie niskiej ich jakości. Brak funduszy na inwestycje w telekomunikację. Brak znajomości oferty rynkowej - nowych, oszczędnych technologii.

Optymalizację systemu telekomunikacyjnego podzielono na dwa etapy:

1. Bezinwestycyjny - bez ponoszenia nakładów przez klienta.
2. Inwestycyjny - przy poniesionych przez klienta nakładach na zakup nowej centrali telefonicznej.

Pierwszy etap stanowił audyt połączony z optymalizacją opartą na doborze abonamentów i usług wynikających z konkretnego zapotrzebowania klienta. Po negocjacjach z operatorami wprowadzono do infrastruktury telefonicznej CSW operatorów alternatywnych w stosunku to Telekomunikacji Polskiej.

Drugi etap - ze środków zaoszczędzonych zakupiono nową cyfrową centralę telefoniczną, przez którą przechodzą zarówno linie wewnętrzne, jak i zewnętrzne.

Gros kosztów w CSW generują połączenia z telefonów stacjonarnych do sieci komórkowych.

Wystąpiono do jednej z sieci telefonii komórkowej o możliwość udostępnienia na zasadach promocyjnych bramki GSM. W zamian za to sieć stałby się jednym z głównych sponsorów CSW i korzystałby z różnego rodzaju przywilejów. Takie rozwiązanie może znacznie obniżyć koszty funkcjonowania systemu telekomunikacyjnego, a w pierwszej kolejności obniży koszty inwestycyjne po stronie CSW.

Wystąpiono do jednej z sieci telefonii komórkowej o możliwość udostępnienia na zasadach promocyjnych bramki GSM. W zamian za to sieć stałby się jednym z głównych sponsorów CSW i korzystałby z różnego rodzaju przywilejów. Takie rozwiązanie może znacznie obniżyć koszty funkcjonowania systemu telekomunikacyjnego, a w pierwszej kolejności obniży koszty inwestycyjne po stronie CSW.

### Korzyści:

Obniżenie kosztów działania systemu telekomunikacyjnego:

- I faza - rachunki z 20 tys. zł miesięcznie spadły do 16 tys. zł.
- II faza - jeżeli sieć rozpatrzy pozytywnie prośbę, koszty spadną jeszcze o 3-4 tys. zł. W sumie dałoby to oszczędności na poziomie około 8 tys. zł.
- Podniesienie jakości otrzymywanych usług.
- Odzyskanie kwot nadpłaconych operatorom i wykorzystanie ich do zakupu nowej centrali telefonicznej. ■

*Dane z EISEI GROUP*

narnej. Nowoczesne centrale umożliwiają wprowadzenie systemu kodowania rozmów. Na przykład w zależności od tego, czy rozmowa jest służbowa, czy prywatna, wstukujemy określony ciąg liczb. W firmach doradczych zdarza się, że jednocze-

Po przeprowadzeniu audytu firmy otrzymują listę proponowanych zaleceń i zmian, jakie powinny wprowadzić w życie, aby zlikwidować dany problem. W celu unowocześnienia systemu telekomunikacyjnego często zachodzi koniecz-

zakupem lub leasingiem drogich urządzeń telekomunikacyjnych. Przy prezentacji kosztów przedstawiamy klientowi najbardziej korzystny sposób finansowania i moment zwrotu inwestycji. Najczęściej nie przekracza on 10-12 miesięcy - mówi Rafał Reks. - Przy optymalizacji kosztów telekomunikacyjnych staramy się uniezależnić klienta od oferty jednego operatora. System zyskuje dzięki temu pełną stabilność i bezpieczeństwo. W niektórych przypadkach wiąże się to z dodatkowymi kosztami wynikającymi z konieczności rozwiązania dotychczasowych umów. Zazwyczaj jednak w ciągu 2-3 miesięcy nakłady te zwracają się i są pokrywane z uzyskanych oszczędności związanych z wyborem alternatywnych ofert.

- Często bywa tak, że optymalizacja kosztów telekomunikacyjnych nie wiąże się praktycznie z żadnymi inwestycjami. Wówczas audyt telekomunikacyjny i weryfikacja rozwiązań przeprowadzana jest na dotychczas stosowanych rozwiązaniach i polega na wdrożeniu nowych opcji taryfowych, dotychczas niestosowanych, np. połączenia międzymiastowe, międzynarodowe przez odpowiedni pre-

### Zalety audytu telekomunikacyjnego:

- Obniżenie kosztów funkcjonowania systemu telekomunikacyjnego;
- Uświadomienie sobie własnych potrzeb telekomunikacyjnych;
- Odzyskanie kwot nadpłaconych operatorom;
- Wykrywanie nadużyć wewnętrznych i zewnętrznych;
- Podniesienie jakości otrzymywanych usług;
- Ograniczenie ryzyka powstania nadużyć w przyszłości;
- Wzrost poziomu bezpieczeństwa informacyjnego;
- Długoterminowa optymalizacja wykorzystania infrastruktury;
- Gwarantowany zwrot z inwestycji;
- Poprawa organizacji pracy w firmie;
- Wzrost zaufania inwestorów i rad nadzorczych do pracy zarządu.

śnie funkcjonuje kilkanaście kodów - każdy przypisany jest do danego projektu. Dzięki temu możemy udokumentować rozmowę i czas jej trwania. Taki system świetnie sprawdza się również w kancelariach prawniczych.

ność jego zaprojektowania od podstaw, począwszy od infrastruktury, poprzez dobór usług telekomunikacyjnych, a na zmianie przyzwyczajzeń użytkowników systemu skończywszy.

- Tego typu modyfikacje związane są z

fiks. To najczęściej wybierane przez klientów rozwiązania - mówi Jacek Maciuszonek. - Jeżeli chodzi o inwestycje, to zwrot kosztów jest uzależniony od intensywności wykorzystania danego rozwiązania, które zostało wdrożone i zaimplementowane. W przypadku połączeń komórkowych koszt zainstalowanej przy centrali bramki - przy założeniu oszczędności na poziomie ok. 40 proc. - zwraca się bardzo szybko. Dla połączeń komórkowych wykonywanych z telefonii stacjonarnej na poziomie 5 tys. zł miesięcznie koszt bramki zwraca się w ciągu miesiąca.

W celu maksymalnego obniżenia kosztów przeprowadza się szczegółowe negocjacje z operatorami. Mają one na celu dostosowanie standardowej oferty do specyficznych potrzeb klienta. Najczęściej dąży się do uzyskania maksymalnie wysokich rabatów, ale czasami konieczna jest także głęboka ingerencja w ofertę.

- Przede wszystkim należy zaznaczyć, że sami operatorzy telekomunikacyjni, występując ze swoją ofertą do potencjalnego klienta, przeprowadzają kalkulację rachunków klienta, proponując swoje „teoretycznie” atrakcyjne stawki. W większości przypadków tak nie jest - stwierdza Jacek Maciuszonek.

- Możliwość negocjacji z operatorami ściśle związana jest z wielkością klienta. Im większy klient, tym łatwiej uzyskać korzystną ofertę - stwierdza Rafał Reks.

Część zaleceń audytorów realizuje się od razu, inne stopniowo, np. te związane z wprowadzeniem limitów na rozmowy telefoniczne. Zawsze jednak audytorzy proponują różnego rodzaju alternatywne możliwości komunikacyjne. Na przykład dwa departamenty

w tej samej firmie nie muszą ciągle do siebie dzwonić, lepszym sposobem na porozumiewanie się jest poczta elektroniczna. Dzięki temu spadają koszty rozmów, a pracownicy obu działów, początkowo niezadowoleni, po jakimś czasie dochodzą do wniosku, że była to dobra decyzja. Dzięki e-mailom wszystkie wskazania od

razu mogą wydrukować i dzięki temu zyskują pisemne potwierdzenie danego ustalenia. Dobrym rozwiązaniem są coraz bardziej popularne komunikatory internetowe. To również szybki sposób na przesłanie informacji zarówno tekstowej, jak i w formie graficznej. ■