

Komentuje: Piotr Rutkowski

Piotr Rutkowski jest menedżerem w Hewlett-Packard Polska odpowiadającym za sprzedaż usług outsourcingowych. Można się z nim skontaktować pod adresem: piotr.rutkowski@hp.com

Farmolfa funkcjonuje na rynku już od wielu lat, choć w chwili obecnej jedynie „siłą rozpędu”. W swojej ofercie ma grupę leków tradycyjnych, dwa leki generyczne, w tym – swoją najsilniejszą broń – tanią insulinę. Wokół niej wzbiera, zdaje się niemożliwa do zatrzymania, fala agresywnej konkurencji. Aby przeżyć, firma potrzebuje nowoczesnego produktu, ale do stworzenia tego produktu niezbędne są znaczne nakłady finansowe, czas oraz lider, który pokieruje pracami działu badań i rozwoju.

W podobnej sytuacji znalazło się mnóstwo polskich firm. Niektóre były pozostałością poprzedniej epoki i nie potrafiły odnaleźć się w gospodarce rynkowej. Część, chociaż powstała w okresie przemian, nie nadążała jednak za zmianami lub była źle zarządzana. Dla tych przedsiębiorstw, wprowadzenie koniecznych zmian powinno być priorytetem, aby nie tylko utrzymać się na rynku, lecz także skutecznie na nim konkurować. Tym bardziej że w przyszłości tempo biznesowych zmian będzie następowało jeszcze szybciej. Przedsiębiorstwa powinny więc umieć się z nimi zmierzyć; z jednej strony z ogromną konkurencją, krótkimi cyklami życia produktów, coraz większymi wymaganiami ze strony dojrzałych klientów, koniecznością zwiększania bezpieczeństwa i stabilności prowadzonych operacji, z drugiej zaś – z ograniczeniami w dostępie do zasobów surowcowych, ludzkich, czy też finansowych. Aby sprostać tym wyzwaniom, firmy mają dwa zasadnicze wyjścia:

- przebudować swoją organizację wewnętrzną i uczynić ją znacznie efektywniejszą i/lub

- poszukiwać nowych – zazwyczaj wysokochodowych – obszarów działania, nowych produktów, nowych rynków zbytu.

Firmy, na wiele sposobów, zmieniają swoje organizacje i metody działania. Następuje spłaszczenie struktur, wygaszenie nierentownych operacji przy jednoczesnej dużej koncentracji na swoich kluczowych obszarach działania, tzw. core business. Pojawiają się również coraz silniejsze trendy do takiej przebudowy całej firmy, że w skrajnych przypadkach – jednakże już występujących w rzeczywistości – przedsiębiorstwo zaczyna wyglądać, jak ściśle zdefiniowany i nieliczny dział biznesowy oraz grono dostawców usług dla tegoż działu. Usługi takie można kontraktować za pomocą odpowiednich umów od dostawców wewnętrznych lub zewnętrznych.

Janusz Zdebski, prezes Farmolfy, gdzieś „pod skórą” czuje, że jego firma już w najbliższym czasie wymagać będzie wielu zasadniczych zmian. Być może więc poszukiwanie nowych obszarów działania będzie ratunkiem dla tego przedsiębiorstwa. Janusz musi jednak zmierzyć się z ograniczeniami, jakim podlega Farmolfa. Obecnie zainspirowany przez Macieja Bronowskiego pomysłem, jako jedną z koncepcji ratowania firmy, zaczyna rozważać outsourcing prac badawczo-rozwojowych.

Wcześniej jednak powinien znaleźć odpowiedź na wszystkie kluczowe pytania: Czy w przypadku Farmolfy zastosowanie outsourcingu jako metody przebudowy firmy jest uzasadnione? A potem: W jaki sposób przeprowadzić ten proces? Jak wybrać właściwego partnera? Gdzie leżą najczęściej



popelniane błędy w procesie outsourcowania i jak ich uniknąć?

Punktem wyjścia do podjęcia decyzji przez Janusza powinna być właściwa strategia sourcingu opracowana dla Farmolfy. Koncepcja ta, będąca wynikiem dogłębnej analizy przedsiębiorstwa, w kontekście strategii jej rozwoju powinna między innymi definiować obszary, które mają pozostać we władaniu działów wewnętrznych firmy, oraz te, które powinny zostać oddane do obsługi partnerom zewnętrznym. Upraszczając nieco sprawę, można wyróżnić dwie zasadnicze koncepcje sourcingowania: insourcing i outsourcing.

Strategia insourcingu stosowana bywa zazwyczaj w dwóch przypadkach:

blisko 3 miliardy dolarów kontraktu z jedną ze znanych firm IT.

Zastanawiając się nad możliwością zastosowania insourcingu dla przebudowy operacji Farmolfy, jej szefowie muszą wiedzieć: Czy Farmolfa jest gotowa do zasadniczej przebudowy swojej filozofii działania? Czy będzie w stanie wprowadzić ściśle zdefiniowane i efektywne sposoby kontraktowania i rozliczeń usług pomiędzy działami? Czy wreszcie będzie w stanie stworzyć i utrzymywać przez lata znaczący, rzeczywisty budżet na zapewnienie adekwatności obszaru „insourcowanego” do wiedzy, zmian i postępów w tego typu obszarach u dostawców zewnętrznych? Wydaje się to raczej wątpliwe. Poza tym takie

Outsourcing prac badawczo-rozwojowych może być szansą w dalszym rozwoju firmy farmaceutycznej Farmolfy. Jej szefowie powinni jednak odpowiednio przygotować firmę do zmian oraz poznać specyfikę procesów sourcingowania, tak aby współpraca z zewnętrznym partnerem była efektywna i mogła skutkować wprowadzeniem na rynek innowacyjnego produktu.

1. Gdy przedsiębiorstwo podejmuje strategiczną decyzję o „nieoutsourcingowaniu”, a swoje operacje wewnętrzne planuje zorganizować na zasadzie odpowiednich łańcuchów dostaw. W sytuacji Farmolfy insourcing może być sporym wyzwaniem, ponieważ dla powodzenia projektu wymagane jest właściwe przygotowanie firmy od strony organizacyjnej, technicznej, politycznej, czy choćby kulturowej. Dość często właśnie w takich sytuacjach dochodzi do zatrzymania się firmy w pół drogi w procesie jej przemiany. Osiąga się wówczas efekty akceptowalne zamiast stanu docelowego, ale dzięki temu można uciec od outsourcingu.

2. Kiedy wskutek niepowodzenia kontraktu outsourcingowego przedsiębiorstwo ponownie przejmie od outsourcera część swoich operacji. W ostatnim czasie dość głośno było o kilku takich przypadkach, jak choćby słynna decyzja JP Morgan o zerwaniu wartego

rozwiązanie nie uwzględnia podstawowych ograniczeń, przed jakimi stanęła firma: braku czasu oraz środków finansowych na wprowadzenie do sprzedaży nowego produktu.

Idźmy więc dalej w naszych rozważaniach... Skoro w insourcingu nie znaleźliśmy metody na wsparcie restrukturyzacji Farmolfy, to może skorzystanie ze wsparcia zewnętrznych partnerów w wybranych obszarach funkcjonowania firmy pozwoli na jej powrót na ścieżkę rozwoju? Wydaje się więc, że decyzja Janusza Zdebskiego o oddaniu w outsourcing prac badawczo-rozwojowych może mieć sens.

Po ponad pięciu latach zajmowania się outsourcingiem w Polsce mogę stwierdzić, że w ostatnim czasie znacząco wzrosła znajomość tego narzędzia biznesowego oraz świadomość menedżerów w tym obszarze. Niemalże oczywistością jest już dla wszystkich spektrum potencjalnych korzyści, jakie

może ono przynieść. Koncentracja na core business, oszczędność kosztów operacyjnych, zamiana kosztów stałych na zmienne, możliwość uzyskania zastrzyku finansowego poprzez odsprzedaż środków trwałych, zapewnienie finansowania dla całego projektu przez partnera zewnętrznego, możliwość korzystania z wiedzy (często unikalnej) partnera zewnętrznego nawet dla niewielkich projektów itd.

Teoretycznie więc skorzystanie przez Janusza Zdebskiego z outsourcingu prac badawczo-rozwojowych jest realne. Ale teoretycznie, bowiem dla osiągnięcia sukcesu w tym procesie potrzebna jest wiedza dotycząca zarówno samej fazy wyboru outsourcera, jak i obszaru budowania kontraktu, ustalania zasad wzajemnych rozliczeń, czy też prowadzenia negocjacji. Nie mniej ważne jest również właściwe zarządzanie podpisanym już kontraktem w całym cyklu jego życia. Tak więc nie tylko sam wybór metody restrukturyzacji firmy, lecz także – a może przede wszystkim – umiejętne zastosowanie tej metody w codziennych realiach, w jakich działa przedsiębiorstwo, w sposób zasadniczy zwiększa prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu na końcu tej, często kilkuletniej, drogi.

Na co więc w tym konkretnym przypadku chciałbym zwrócić uwagę Janusza i Maćka (bo o takim duecie biznesmenów już chyba można mówić)?

Pomimo wzrastającej świadomości na temat outsourcingu i korzyści, jakie może on przynieść, a także pomimo wprowadzenia go do dokumentów definiujących strategię wielu firm i pewnych doświadczeń z oddawaniem na zewnątrz wybranych, łatwych do zdefiniowania obszarów (jak choćby flota samochodowa, sprzątanie, ochrona), a więc pomimo pewnej już dojrzałości tego rynku, wydaje się, że nadal istnieje przepaść między podejmowanymi przez firmy różnorodnymi działaniami w obszarze outsourcingu a tworzeniem wewnątrz firmy zasobów i wiedzy, niezbędnych do zarządzania relacjami outsourcingowymi z otoczeniem firmy.

Jeśli po stronie klienta nie ma odpowiedniego poziomu wiedzy na temat procesów outsourcingowania – a w Farmolfie brak wcześniejszych doświadczeń – wskazane może

być wsparcie profesjonalnej firmy doradczej, specjalizującej się w projektach outsourcingowych, która pomoże:

- w określaniu założeń strategicznych dla projektu;
- przy wyborze i tworzeniu metod oceny sukcesu projektu;
- w tworzeniu wewnętrznej dokumentacji projektowej oraz budowaniu komunikacji na zewnątrz (w tym przygotowując odpowiednie zapytanie ofertowe);
- w fazie prowadzenia negocjacji z wybranymi dostawcami;
- w fazie opracowywania umowy outsourcingowej.

Współpraca taka umożliwi optymalne przeprowadzenie całego procesu, albowiem połączone zostaną: będąca po stronie klienta wiedza biznesowa z obszaru, w którym działa firma farmaceutyczna, z doświadczeniem i wiedzą na temat outsourcingu, znajdującą się po stronie firmy doradczej.

Jeśli szefowie Farmolfy nie zdecydują się na zaangażowanie specjalistycznego doradcy, proces doboru outsourcera powinien być przeprowadzony ze szczególną starannością, przy czym sugerowałbym zawężenie grona potencjalnych oferentów do firm stabilnych, o wieloletnim doświadczeniu, z licznymi referencjami. W takim przypadku koszty projektu mogą się wydawać na początku nieco wyższe, jednakże w dłuższej perspektywie, a kontrakty outsourcingowe takimi są z definicji, może być to wybór opłacalny. Zewnętrzny partner, posiadający odpowiednie, ustabilizowane zespoły, mający wiele doświadczeń z przeprowadzanych wcześniej projektów, będący w stanie stworzyć bezpieczny i stabilny model finansowy dla całego przedsięwzięcia, z całą pewnością w sposób znaczący zwiększy prawdopodobieństwo sukcesu przedsięwzięcia. Doświadczony outsourcer będzie w stanie zaproponować klientowi efektywne mechanizmy skalowania kontraktu outsourcingowego „w górę” i „w dół”, co może mieć zasadnicze znaczenie dla oceny opłacalności kontraktu w dłuższej perspektywie czasowej.

W praktyce biznesowej wielokrotnie miałem do czynienia z sytuacjami, gdy podczas negocjacji klient otwarcie przyznawał, że

poza ogólnym oczekiwaniem, co do elastyczności kontraktu, nie ma żadnego konkretnego pomysłu na mechanizmy rozliczeń, które można by zaimplementować w umowie. W takim przypadku doświadczony outsourcer będzie w stanie przedstawić kilka propozycji, z których obie strony wspólnie wybiorą wariant optymalny.

Kolejny aspekt procesu outsourcingowania, na który szefowie Farmolfy powinni zwrócić uwagę, to odpowiedni dobór czasu trwania kontraktu. Zazwyczaj przyjmuje się, że tego typu umowy podpisuje się na okres minimum trzech lat. Dość często jednak, zwłaszcza na rynkach dojrzałych, można spotkać się z umowami pięcio- lub siedmioletnimi. Najbardziej istotne jest to, co leży u podstaw ustalenia okresu trwania umowy. Generalnie można stwierdzić, że im bardziej skomplikowany kontrakt, tym dłuższy okres jego trwania. Okres obowiązywania umowy powinien przede wszystkim uwzględniać specyfikę modelu finansowego, stanowiącego podstawę współpracy obu stron. W większości kontraktów outsourcingowych na początku jego obowiązywania występują tzw. koszty implementacji lub koszty transformacji, przy czym, w zależności od umowy między stronami, podział tych kosztów może być różny. W kontraktach takich dość często pojawia się również kwestia sfinansowania oraz późniejszej amortyzacji środków trwałych. Zdarzają się również kontrakty związane z przejmowaniem zorganizowanej części przedsiębiorstwa klienta wraz z grupą pracowników objętych gwarancjami pracowniczymi czy układami zbiorowymi. Okres obowiązywania umowy powinien zostać tak dobrany, aby uwzględniał te obciążenia oraz umożliwił obu stronom skonstruowanie takiego modelu biznesowego, który przykładowo pozwalałby na osiągnięcie wymaganej przez właścicieli stopy i okresu zwrotu z inwestycji.

Okres trwania umowy powinien też z pewnością uwzględniać specyfikę biznesową outsourcingowanego obszaru. Z dużym prawdopodobieństwem można stwierdzić, że pełny cykl badań i opracowania nowego leku

może znacznie przekroczyć dość często spotykany, choćby w branży IT, trzyletni okres obowiązywania umowy.

Podsumowując całość i jednocześnie odnosząc się do zastrzeżeń Janusza Zdebskiego zgłoszonych pod kątem outsourcingu, chciałbym stwierdzić, że nie w obszarach rozważanych przez prezesa Farmolfy leżą największe wątpliwości, co do możliwości zastosowania outsourcingu dla prac badawczo-rozwojowych. Odnosząc się do rozmowy Janusza i Maćka na temat outsourcingu, chciałbym ich zapewnić – można i często oddaje się w outsourcing procesy znacznie bardziej skomplikowane niż ochrona czy sprzętanie. Pracownicy firmy zewnętrznej mogą i często mają większą wiedzę w wybranych obszarach niż pracownicy firmy klienta. Współpracę z partnerem zewnętrznym, również na większe odległości, można sobie wyobrazić, a nawet całkiem efektywnie ją zbudować. Bezpieczeństwo informacji i wielkość ewentualnych odszkodowań od firmy zewnętrznej mogą być znacznie większe niż od własnych pracowników klienta. System premiowania dla partnera zewnętrznego można tak skonstruować, aby obie strony były zadowolone, a nawet więcej, aby stale miały ten – tak potrzebny w dzisiejszych czasach – „drive” do zrobienia czegoś dodatkowego, ponad program i umowę.

Uwagę Janusza i Maćka skierowałbym raczej na sprawne opracowanie optymalnej strategii sourcingowania dla być może nie tylko działu badawczo-rozwojowego, ale całej firmy. Zaproponowałbym im zatrudnienie profesjonalnego doradcy, który wsparłby ich w procesie outsourcingowania. Wreszcie sugerowałbym związanie się z wiarygodnym i sprawdzonym partnerem, który może wykazać się odpowiednią listą referencji z danego obszaru biznesowego. Nakłaniałbym ich również do takiego opracowania kontraktu, aby znalazło się tam miejsce na „success fee”, przez co początkowo zakładane oczekiwania względem kontraktu mogą zostać znacznie przekroczone i pojawić się mogą dodatkowe, niespodziewane korzyści.

