

Kolejny poziom

Świadomość i wiedza kadr kierowniczych na temat outsourcingu rośnie w sposób bardzo wyraźny. Postępująca standaryzacja tych usług oraz wzrastająca wiedza menedżerów owocują coraz większą liczbą kontraktów outsourcingu selektywnego, pośród których powoli zaczynają się pojawiać pojedyncze umowy, które można by próbować klasyfikować jako outsourcing strategiczny. Zaryzykuję stwierdzenie, że w chwili obecnej przechodzimy w Polsce na drugi poziom wiedzy w tym obszarze.

Na tym etapie warto skorzystać z doświadczeń i narzędzi zewnętrznych doradców, którzy wspomogą nas w opracowywaniu strategii, uzupełniając naszą wiedzę branżową o specjalistyczne informacje. Przykładowo, pomogą opracować modele biznesowe dla poszczególnych obszarów działania naszej firmy, dzięki czemu, otrzymamy konkretne dane do podjęcia finalnych decyzji sourcingowych.

Po drugie...

„Bałaganu” się nie outsourcuje. Outsourcing nie może być panaceum na naprawę poważnych problemów organizacyjnych lub finansowych klienta. Wówczas jest mało prawdopodobne, aby którykolwiek z odpowiedzialnych outsourcerów był skłonny podpisać taki kontrakt.

Jeśli już opracujemy w przedsiębiorstwie właściwą strategię sourcingową, to jej efektem będzie rozpoczęcie procesu poszukiwania dostawcy usług dla ściśle zdefiniowanego i dobrze „wymiarowanego” obszaru.

Na co więc zwrócić uwagę przy „wymiarowaniu” takiego obszaru? Pierwszym krok to zdefiniowanie metryki mierzenia jakości i efektywności realizacji kontraktu. Rodzaje metryk powinny być dostosowane do specyfiki danego przedsiębiorstwa (twarde – np. czas realizacji danej usługi, poziom serwisu, ilość transakcji, koszt danej czynności jak i miękkie – np. poziom satysfakcji użytkowników). Zazwyczaj korzysta się z odpowiedniego zestawu obu powyższych metod pomiaru. Krok drugi polega na ustaleniu punktu odniesienia. Każdej metryce należy przypisać odpowiednią wartość. Opisanie kroki powinny zostać wykonane PRZED rozpoczęciem świadczenia usług i uzgodnione z przyszłym outsourcerem. Dzięki temu obie strony kontraktu uzyskają dokładny opis punktu startowego. W przyszłości, w miarę bieżącej realizacji umowy, możliwe więc będzie dokładne ustalenie, czy poziom usług realizowanych przez outsourcera spełnia nasze założenia i oczekiwania.

Szczególne znaczenie na etapie opracowywania i negocjowania kontraktu ma równość szans w procesie outsourcingowania pomiędzy klientem a outsourcerem. Warto pamiętać, że dostawca zatrudnia wyspecjalizowane grupy pracowników, których jedynym zadaniem jest oferowanie usług i negocjowanie kontraktów tego typu. W dużych firmach działających na polskim rynku dostawca rocznie przechodzi nawet przez kilkanaście procesów negocjacyjnych. Dla klienta, właśnie negocjowany kontrakt jest najprawdopodobniej pierwszym (a może i ostatnim) procesem tego typu. W takiej sytuacji nie może być mowy o równowadze – bez wsparcia zewnętrznego szanse klienta są mocno ograniczone.

Polscy menedżerowie są w o tyle dobrej sytuacji, że mogą uczyć się na doświadczeniach płynących z projektów realizowanych w krajach, gdzie outsourcing wykorzystywany jest od wielu lat, jak choćby w USA czy Wielkiej Brytanii. Jakie więc doświadczenia warto tu przywołać, aby jednocześnie nie powielać dostępnej obecnie niemal wszędzie elementarnej wiedzy na temat outsourcingu?

Jednym z bardziej ciekawych tematów jest właściwe przygotowanie organizacji do projektu outsourcingowego.

Przygotowanie to należy rozpatrywać niezależnie w każdej z trzech głównych faz projektu:

- opracowanie właściwej strategii outsourcingowej dla przedsiębiorstwa;
- wybór dostawcy usług oraz przygotowanie kontraktu;
- realizacja kontraktu.

Po pierwsze...

Dla każdej firmy pierwszym krokiem na drodze w kierunku outsourcingu powinno być stworzenie optymalnej strategii sourcingowej. Planowanie projektu outsourcingowego tylko dlatego, że mamy wrażenie, iż jakiś obszar nie jest naszą kluczową kompetencją lub sugerowanie się modą, może się skończyć spektakularną porażką.

W pierwszej kolejności zarząd każdej firmy powinien przeprowadzić dogłębną analizę własnego przedsiębiorstwa, uwzględniając takie czynniki, jak choćby:

- strategię rozwoju;
- zdefiniowanie i analizę obszarów działania firmy, z rozróżnieniem co najmniej na działalność główną i pomocniczą;
- politykę finansową i inwestycyjną na najbliższe lata.

Finalnie należy opracować kompleksową strategię, określającą jakie obszary naszej działalności można outsourcować, a jakie powinny pozostać w naszych kompetencjach. Jeśli wcześniej w firmie przeprowadzono już jakiś projekt outsourcingowy, tego typu strategia sourcingowa może dać nam impuls do ponownego wchłonięcia, wcześniej oddanych na zewnątrz procesów (insourcing).

Po trzecie...

Klient powinien poświęcić odpowiednią ilość czasu na właściwe zorganizowanie operacji, niezbędnych do zarządzania kontraktem outsourcingowym. Szczególną uwagę warto zwrócić na okres życia kontraktu outsourcingowego, o którym zazwyczaj się zapomina – na okres ustabilizowany.

W większości kontraktów możliwe jest wyróżnienie trzech zasadniczych okresów funkcjonowania:

- okres stabilizowania (zwany też przejmowaniem lub z angielskiego transition);
- okres transformacji (transformation);
- okres ustabilizowany (steady-state).

Co ciekawe, obserwacje wykazują, że w trakcie realizacji kontraktu obie strony umowy największą wagę przykładają do dwóch pierwszych etapów. Fazy te są dość dobrze zdefiniowane w umowie, strony mają sporo zapału, organizacja klienta jeszcze nie zdążyła się zmienić, a umowę realizują najlepsi pracownicy obu stron.

Z czasem, percepcja kontraktu po obu stronach zmienia się. Ze strony klienta zaczynają padać stwierdzenia „coraz więcej czasu zajmuje nam dyskutowanie z outsourcingiem o każdym szczególe”, „koszty obsługi kontraktu są wyższe, niż pierwotnie zakładano”, „kontrakt jest sztywny i nie z trudnością zapewnia nam właściwe wparcie biznesu”. Po stronie dostawcy sprawa wygląda podobnie: „dotrzymujemy zapisów kontraktowych, realizujemy usługę przy pierwotnie zakładanych kosztach, dotychczas nie zawiedliśmy w żadnym obszarze, a jedyne co otrzymujemy ze strony klienta, to ciągle naciski na redukcję ceny”.

Skąd się biorą te problemy? Okazuje się, że od momentu podpisania kontraktu zaszły liczne, trudne do uchwycenia zmiany. Od projektu zaczynają odpływać najlepsi, pierwotnie do niego przydzieleni ludzie. Obsługa, która pozostała, nie uczestniczyła ani w negocjacjach, ani przy uruchamianiu kontraktu i nie wie, jakie cele przyświecały partnerom przy podpisywaniu umowy. Nastąpiły również istotne zmiany w dostępnych technologiach informatycznych, a specyfika kontraktu nie uwzględnia tego procesu zmian. Z biegiem czasu nastąpiło też gwałtowne ustandaryzowanie produktów, tzw. „komodytyzacja”. Te same usługi, które do niedawna mało który z dostawców potrafił dostarczyć na wymaganym poziomie, teraz realizuje liczne grono firm, za ułamek pierwotnej ceny.

Zmieniła się również organizacja klienta na skutek ewolucji środowiska biznesowego, w jakim funkcjonuje. Działy biznesowe klienta żądają usług, które są obecnie powszechne i przeznaczają na to coraz mniejsze budżety – a struktura kontraktu nie pozwala na wprowadzenie zasadniczych zmian w jego specyfice. Podsumowując, kluczem do sukcesu umowy w dłuższej perspektywie jest uświadomienie sobie przez obie strony umowy i właściwe przygotowanie się do tego, jak kontrakt outsourcingowy będzie wyglądał w dłuższej perspektywie czasu, jak zbudować struktury zarządcze po obu stronach i jak zapewnić adekwatność kontraktu do zmieniających się wymagań biznesowych klienta czy też bieżącej oferty usług i produktów IT.

Piotr Rutkowski
dyrektor zarządzający SourceOne Advisory