

Dwie strategie zarządzania trudnymi procesami

BAŁAGAN NA ZEWNĄTRZ

Problem w outsourcingu pojawia się też wówczas, kiedy klient – który zazwyczaj decyduje się na kontrakt outsourcingowy po raz pierwszy – nie wie, czego nie wie. Jeśli do tego nie ma jasnej wizji, po co w ogóle wyprowadza proces na zewnątrz, wówczas recepta na katastrofę gotowa.

To, co jeszcze kilka lat temu było wiedzą tajemną, staje się powszechnie dostępne. Kiedyś większość negocjacji kontraktów outsourcingowych pomiędzy klientem a outsourcerem przypominała grę do jednej bramki. Dziś to poważne, dobrze opisane procesy zakupowe, gdzie po obu stronach siedzą ludzie o znacznych kompetencjach. Coraz więcej przedsiębiorstw decyduje się na opracowywanie własnych strategii sourcingowych dla różnych obszarów swych działań, a sam outsourcing staje się powszechnie stosowanym narzędziem biznesowym. Wiele firm wpisało wręcz outsourcing w swoją strategię rozwoju jako podstawowy model realizacji procesów biznesowych.

Wbrew kanonom?

Takie działania są w znacznej mierze efektem posiadania w strukturach firm osób posiadających doświadczenia w outsourcingu. Takich, które dobrze znają liczne kanony prowadzenia procesów outsourcingowych. Za powszechne uznaje się stwierdzenie, że outsourcingowanie danego procesu biznesowego nie oznacza pozbycia się odpowiedzialności za niego, nie zleca się na zewnątrz obszarów uznawanych za kluczowe dla działania firmy (tzw. core business) oraz nie outsourcuje się bałaganu.

Tutaj jednak chciałoby się wsadzić kij w mrowisko i zapytać, czy aby na pewno wszystkie z tych stwierdzeń należy przyjmować bez zastrzeżeń i bezkrytycznie stosować w codziennej praktyce biznesowej? Doświadczenia z procesami doradczymi przy outsourcingowaniu operacji IT poddają bowiem w wątpliwość szczególnie ostatni z przytoczonych kanonów, dotyczący bałaganu.

Okazuje się, że kwestia outsourcingowania (bądź nieoutsourcingowania) bałaganu wśród wielu ekspertów na świecie budzi kontrowersje. Do opisu tych dwóch przeciwstawnych teorii outsourcingowania powstały nawet dwa określenia – „lift and shift” oraz „fix and mix”. Pierwsze z tych pojęć oznacza strategię

polegającą na jak najszybszym przeniesieniu swoich bieżących procesów do tańszego/lepszego wykonawcy (tańszej lokalizacji), bez dokonywania ich optymalizacji. Drugie zaś strategię, której pierwszoplanowym celem jest uporządkowanie swych operacji i procesów biznesowych, a następnie oddanie ich w outsourcing.

Proces pod mikroskop

Spróbujmy więc rozważyć argumenty za i przeciw porządkowaniu wybranych operacji przed przekazaniem ich do obsługi outsourcerowi.

Wśród najważniejszych argumentów przemawiających za dokonaniem wcześniejszej optymalizacji danego procesu przed outsourcingowaniem go jest zapewnienie właściwego punktu odniesienia dla jego efektywności. Aby móc oszacować efekt optymalizacji, należy zawczasu ustalić metryki, jakimi można się posługiwać. Ważne jest również ustalenie wartości dla każdej z tych metryk. Jeśli zdefiniuje się metryki dla niewłaściwie zorganizowanego środowiska IT, a następnie przekaże je outsourcerowi, który dokona istotnej jego przebudowy, wówczas znacznie utrudniona może być ocena stopnia poprawy danego procesu biznesowego. Innymi słowy – im mniej wiemy o obecnym stanie naszych operacji, tym trudniejsze będzie właściwe uzasadnienie wartości, wnoszonej przez kontrakt outsourcingowy. Business case dla takiego kontraktu, tworzony na podstawie szacunkowych lub nieprawdziwych danych będzie fałszywy, a to z kolei będzie generowało istotne ryzyko dla całego procesu outsourcingowania. I to nie tylko w obszarze porównania koszty dzisiejsze – koszty docelowe, ale również w zakresie kosztów transformacji do modelu docelowego.

Kolejnym argumentem za dokonywaniem procesu optymalizacji przed outsourcingiem jest aspekt usztywnienia relacji po podpisaniu umowy outsourcingowej. To, co do tej pory było dość proste, włożone w ramy kontraktu outsourcingowego, wraz

z jego sformalizowanymi procedurami zmian – change requests czy zmiany projektowe – zaczyna być oficjalnym procesem, na który należy uzyskać zgody odpowiednich gremiów, wycenić je, dokonać analizy ryzyka, wpływu zmiany na obecne środowisko itd. Nikt chyba nie ma wątpliwości, że przeprowadzenie zmiany po stronie klienta wydaje się znacznie prostsze.

Najlepszym podsumowaniem poglądów zwolenników uporządkowania przed oddaniem w outsourcing jest metoda zaproponowana przez konsultanta Joe Santana, który zaleca w pierwszej kolejności wzięcie aktualnego procesu pod mikroskop, następnie uporządkowaniu go (bałaganu) oraz finalnie outsourcingowi tego, co można uznać za proces standardowy (commodities). Taki, który ktoś inny będzie w stanie zrobić taniej i lepiej od nas samych.

Kwestia outsourcingu bałaganu wśród wielu ekspertów na świecie budzi kontrowersje. Do opisu tych dwóch przeciwstawnych teorii powstały dwa określenia: „lift and shift” oraz „fix and mix”.

Szybko i skutecznie

Okazuje się jednak, że na sprawę outsourcingu bałaganu można też spojrzeć z zupełnie innej strony. W niektórych przypadkach najważniejszą kwestią może być czas i koszty ponoszone przez klienta na obsługę danego procesu. Błyskawiczne outsourcingowanie bałaganu może po prostu przynieść niemal natychmiastowe oszczędności. Jeśli dziś dany proces kosztuje określoną kwotę, to przeniesienie go – przykładowo – do lokalizacji o znacznie niższych kosztach pracy, może w bardzo krótkim czasie dać oszczędności rzędu 10-20%. Nawet pomimo tego, że proces ten nie jest optymalnie zorganizowany.

Kolejne argumenty przemawiające za metodą „lift and shift” to takie, że niektórzy klienci na optymalizację procesu mogą po prostu nie mieć pieniędzy lub czasu.

Co więcej, do przeprowadzenia procesu optymalizacji w ramach własnych struktur może być wymagane nabycie przez klienta zasobów lub kompetencji, do których klient nie ma dostępu, a koszt ich zakupu może być zbyt wysoki lub klient uzna, że ich nabywanie dla jednego procesu (np. 2-3-miesięcznego) jest ekonomicznie nieuzasadnione.

Dojrzałym outsourcingem są firmy, które budowały swe kompetencje i zasoby przez wiele lat. Procesy certyfikacji, zakupy odpowiednich technologii czy przede wszystkim baza doświadczeń i wiedzy, wynikająca z licznych procesów wdrożeniowych i optymalizacyjnych, dają im ogromną przewagę nad możliwościami dostępnymi dla

mniejszych klientów. Wielu uznanych outsourcingów proponuje wręcz specjalistyczne usługi transformacyjne połączone z późniejszym bieżącym zarządzaniem kontraktem outsourcingowym – model taki nazywany jest zazwyczaj transformational outsourcing.

To zależy...

Chcąc więc, nieco żartobliwie, podsumować całe rozważania i próbując odpowiedzieć na pytanie, który z wyżej opisanych sposobów podejścia jest lepszy, ciśnie się na usta ulubione, bardzo jednoznacznie brzmiące powiedzenie prawników – „to zależy...”.

Zależy od czasu, jaki mamy, od środków finansowych, jakimi dysponujemy, od posiadanych zasobów ludzkich i wiedzy, od rodzaju procesu przeznaczanego do outsourcingu i dostępnej w tym zakresie oferty rynkowej, od lokalizacji geograficznej klienta i outsourcingera oraz wielu innych czynników.

A może zamiast pytać, czy możemy outsourcingować bałagan, warto zapytać, czy w ogóle rozumiemy bałagan, który zamierzamy outsourcingować? Bo jeśli któryś z naszych procesów funkcjonuje dzisiaj niewłaściwie, a nie mamy pojęcia, jak powinien funkcjonować, ani jakie są najlepsze rynkowe praktyki dla tego obszaru, to w jaki sposób będziemy w stanie ocenić, czy outsourcing, z którym zamierzamy się związać, będzie potrafił wnieść proces „best practices”?

Zrozumienie własnego biznesu, który planujemy outsourcingować, jest więc krytyczne dla powodzenia całego przedsięwzięcia. Jeśli jesteśmy w stanie zdefiniować wewnętrzne metryki w zakresie wymaganych poziomów usług oraz kosztów z nimi związanych, wówczas będziemy też potrafili ocenić efektywność danego procesu na tle całej branży i w odniesieniu do odpowiednich standardów rynkowych. Da nam to również możliwość właściwej oceny wartości wnoszonej przez potencjalnego outsourcingera. W takim przypadku pytanie, czy porządkować przed outsourcingiem czy po outsourcingu staje się sprawą wtórną.



Piotr Rutkowski

piotr.rutkowski@sourceone.pl

Partner zarządzający firmy SourceOne Advisory. Od 15 lat związany z informatyką. W latach 2001-2006 był pracownikiem Hewlett-Packard, gdzie odpowiadał za sprzedaż usług outsourcingu. Prowadzi wykłady z dziedziny strategii sourcingowych i renowacji kontraktów w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie.