Uczciwość i zaufanie w outsourcingu

KONTRAKT JAK MAŁŻEŃSTWO

„Gdy myślisz o outsourcingu, traktuj go jak małżeństwo, a nie jak przelotny romans"[1]. Taka perspektywa powoduje, że partnera wybieramy bardzo uważnie, wiele mu wybaczamy, ale też staramy się być w codziennych działaniach konsekwentni i uczciwi. Na naszą relację patrzymy zaś w długiej perspektywie, dostrzegając wartości, jakie wnosi ona do naszego biznesu i nie deliberujemy bez końca nad niuansami, o których jutro już nikt nie będzie pamiętał.

Szczerość, zaufanie, uczciwość, otwartość... wszystkie te pojęcia są bardzo mgliste, a ich granice trudne do zdefiniowania. Kiedy jednak pojawia się pytanie, „czy twoja relacja z dostawcą usług jest szczera?", pada zazwyczaj bardzo precyzyjna odpowiedź. Obrazują to bardzo dobrze następujące stwierdzenia, które nie są opisem wyimaginowanej sytuacji, lecz rzeczywistymi przypadkami, z którym spotkałem się w swej pracy doradczej.

„Jestem pracownikiem polskiego oddziału światowej korporacji. Nasza firma już prawie 10 lat temu oddała w outsourcing znaczną część swych operacji IT. Naszym partnerem jest niezmiennie, przez cały ten czas, polski oddział światowej korporacji, świadczącej usługi outsourcingowe. W tym okresie, chcąc nie chcąc, zgromadziliśmy duże doświadczenie. Nie do końca jednak wierzę mojemu dostawcy. Dość często narzucam konieczność wykonania pewnych zmian, zazwyczaj nie tłumacząc, po co są one robione".

[1] Jean-Louis Bravard, Robert Morgan, Smarter Outsourcing. An Executive Guide to Understand, Planning and Exploit Successful Outsourcing Relation, 2006

„Jestem pracownikiem polskiego oddziału światowej korporacji świadczącej usługi outsourcingowe. Od ok. 10 lat realizujemy kontrakt outsourcingowy na rzecz polskiego oddziału innej korporacji. Cały czas czuję, że nasza relacja z klientem jest nie do końca szczera. Kilka razy, w celu udowodnienia naszej otwartości i uczciwości, pokazaliśmy klientowi pewne sprawy, których pokazywać wcale nie musieliśmy. Za każdym razem dostawaliśmy 'po głowie'. Często wymaga się od nas wprowadzenia zmian w kontrakcie, bez uzasadniania podłoża i celu tej zmiany".

My i oni

Wiadomo, że żyjemy w hiperkonkurencyjnym środowisku biznesowym. Wiadomo, że presja na realizację założonych wyników finansowych jest ogromna. Firmy tworzą dedykowane struktury zakupowe i powoli zaczynają opracowywać profesjonalne strategie sourcingowe dla poszczególnych procesów i obszarów swych działań. W takim otoczeniu i w takich realiach gospodarczych dość naturalną i zrozumiałą tendencją jest otaczanie się wysokim murem postrzegania wszędzie konfliktu interesów w relacji my – oni czy choćby wprowadzania niepełnej i rozmytej komunikacji. Jeśli dołożymy do tego kilkadziesiąt lat odczuwanych do dziś doświadczeń PRL-owskich, przepis na porażkę w relacji outsourcingowej gotowy.

Szczerość i zwyczajna codzienna uczciwość w relacji biznesowej jest pierwszym, dość oczywistym aspektem tego zagadnienia. Sądzę, że nikomu nie trzeba już tłumaczyć, iż ukrywanie błędów w realizacji usługi outsourcingowej, fałszowanie okresowych raportów pokazujących poziomy jakościowe świadczonych serwisów czy też zawyżanie zestawień obrazujących pracochłonność dla poszczególnych zadań rozliczanych na zasadach T&M (time&material) nie są najlepszą metodą na tworzenie długofalowej relacji biznesowej z klientem czy budowanie swojej pozycji rynkowej. Tego typu zachowania są zwyczajnym przestępstwem i udają się tylko raz.

Drugim, już nie tak ewidentnym, aspektem omawianego zagadnienia jest zaufanie między partnerami, budowanie właściwej, otwartej i uczciwej komunikacji oraz zasad współpracy w ramach kontraktu outsourcingowego. O ile niewywiązywanie się dostawcy usług z obowiązków zdefiniowanych w umowie jest sytuacją dość prostą do oznaczenia, to poruszanie się w górę po krzywej zaufania nie jest już tak oczywiste. Szczególnie wtedy, gdy partnerzy w swej outsourcingowej relacji robią tylko to, co do nich należy, jednocześnie tak układają swe operacje wewnętrzne, aby minimalizować nakłady związane ze świadczeniem tejże usługi. Innymi słowy – outsourcer wykonuje swą usługę najgorzej i najtaniej, jak tylko potrafi, ale jednocześnie pilnuje, aby nie naruszyć parametrów jakościowych zdefiniowanych w umowie. W tego typu relacjach strony mają do siebie bardzo ograniczone zaufanie, skrupulatnie przestrzegają treści zapisów kontraktowych i zazwyczaj mają tendencję do nasyłania na siebie całych rzeszy „sprawdzaczy" zgodności świadczonej usługi z poszczególnymi, często najdrobniejszymi zapisami zawartej umowy.

Gdy partnerzy w relacji outsourcingowej mierzą swe wzajemne zaufanie tylko poprzez stopień spełnienia zapisów kontraktowych, zazwyczaj jest to sygnał, że w relacji tej brakuje prawdziwego, głębszego zaufania między stronami.

Gdy partnerzy w relacji outsourcingowej mierzą swe wzajemne zaufanie tylko poprzez stopień spełnienia zapisów kontraktowych, zazwyczaj jest to sygnał, że w relacji tej brakuje prawdziwego, głębszego zaufania między stronami. Z przykładem tego typu relacji zetknąłem w jednej z firm z sektora finansowego. Menedżer odpowiadający za zarządzanie kontraktem miał tendencję do niezwykle szczegółowego trzymania się zapisów kontraktowych. Przykładowo, uparcie wymagał od dostawcy usługi naprawienia awarii w niedzielę do południa (aby zmieścić się w zapisanym w umowie czasie kilku godzin), choć firma klienta w weekendy nie pracowała. Zezwolenie na drobne przedłużenie naprawy, zamiast stania za plecami dostawcy ze stoperem w ręku, miałoby zapewne swój oddźwięk w przyszłości. Dostawca przymknąłby bowiem oko na nasze drobne opóźnienie w innej sprawie. W takiej sytuacji warto zastosować metodę przedstawioną mi podczas dyskusji przez jednego z menedżerów zarządzających kontraktem outsourcingowym: „Ważne jest, żeby w relacji outsourcingowej wiedzieć, co jest dla mnie, jako klienta, istotne, krytyczne i czego nie można odpuścić. W innych obszarach warto czasami pójść na rękę dostawcy".

Jak właściciel

Czy jednak podejście na zasadzie minimalizowania wszelkich nakładów jest w relacji outsourcingowej najbardziej oczekiwane? Czy w rzeczywistości nie jest tak, że outsourcując któryś ze swych procesów biznesowych, rozglądamy się za czymś więcej niż tylko zachowaniem zgodności z kontraktem? Kwestię tę dobrze podsumował jeden

z uczestników internetowej dyskusji na temat zaufania w outsourcingu, którą wywołałem: „Myślę, że warto zwrócić uwagę na fakt, iż decydując się na współpracę z outsourcerem, powierzamy mu część naszej działalności, biznesu, procesów, majątku, klientów, strategii etc. Oznacza to, że powinno nam zależeć w jak największym stopniu na rzetelnym, kompletnym i transparentnym przekazaniu wszelkiej wiedzy na temat outsourcowanej funkcji/obszaru".

Outsourcując wybrany obszar, chcemy, aby usługodawca poczuł, że jest właścicielem tegoż obszaru (w żadnym wypadku nie oznacza to pozbycia się przez nas odpowiedzialności za ten obszar!) i aby jak najlepiej go obsługiwał, korzystając ze swego doświadczenia, wiedzy, metodyk, innowacji, kreatywności, posiadanych narzędzi i zasobów. Nie oznacza to oczywiście, że mamy się związać umową z partnerem-wizjonerem, który codziennie będzie do nasz przychodził z tysiącem nowych, najdziwniejszych pomysłów, jednocześnie zapominając o bieżącym dopełnieniu poziomów SLA. Stara zasada mówi przecież: „ufaj i kontroluj".

Podstawą szczerości i uczciwości w relacji outsourcingowej powinien być z pewnością właściwie napisany kontrakt. Umowa taka jest swego rodzaju fundamentem, który ma zapewniać bazowe, profesjonalnie zdefiniowane mechanizmy, umożliwiające rozliczanie bieżącej relacji i nadbudowywanie na nim dodatkowych obszarów. Takich, jak choćby głębsze, wzajemne zaufanie stron. Nie jest możliwe zbudowanie zaufanej i szczerej relacji, jeśli u jej podwalin nie leży dobrze spisany (i identycznie rozumiany przez obie strony!) zakres usług, umowa o gwarantowanych poziomach usług (SLA/KPI), systemy wynagradzania i karania, poziomy i zakresy odpowiedzialności czy choćby uczciwe dla obu stron mechanizmy benchmarkingowe i bezpieczny dla klienta exit plan. Niestety, w wielu przypadkach jakość tworzonej umowy pozostawia wiele do życzenia i dziwi lekkie podejście do tych zagadnień po stronie wielu zarządów.

Krzywa doświadczenia

Mając właściwe podwaliny do stworzenia zaufanej relacji, jaką jest jakość kontraktu, warto uzbroić się w cierpliwość i uświadomić sobie, że zaufana relacja nie powstaje od razu, co pokazuje opracowana przez BCG w latach 60. koncepcja krzywej doświadczenia (experience curve). Krzywa doświadczenia to empiryczna reguła, zgodnie z którą wraz ze wzrostem doświadczenia maleją koszty produkcji. Przeczy to wyznawanemu wcześniej przekonaniu, że koszty produkcji zależą wyłącznie od aktualnej wielkości produkcji lub wielkości fabryki. Zasada ta dotyczy także usługodawców. Także tych, świadczących usługi outsourcingowe. Oznacza to, że przy założeniu poprawnego przebiegu relacji outsourcingowej z biegiem czasu poziom zaufania będzie wzrastał, a tym samym powinny spadać koszty „wyprodukowania" danej usługi.

Czy dzieje się to jednak automatycznie i bez nakładu pracy żadnej ze stron? Jak pokazują doświadczenia Stephena Denta z CEO Partnership Continuum Inc., eksperta specjalizującego się w doradzaniu przy tworzeniu i utrzymywaniu wysoce efektywnych i zaufanych relacji partnerskich, zaufanie w relacjach pojawia się, jeśli każda ze stron będzie robiła to, co obiecała zrobić. Niestety, w wielu kontraktach outsourcingowych partnerzy nie poruszają tematu wzajemnego zaufania na samym początku swej relacji, a zaczynają o nim dyskutować w momencie, kiedy zostało ono nadszarpnięte. W tym momencie szkody mogą być już jednak trudne do naprawienia. Zaufanie jest bowiem pojęciem dość iluzorycznym i dla każdej osoby zaangażowanej w kontrakt może oznaczać co innego. Z tego właśnie powodu, dysponując tym samym zestawem faktów i informacji, jedni ludzie będą sobie ufali, a drudzy nie. Aby uniknąć tych kosztownych i czasochłonnych pomyłek, już na samym początku tworzenia relacji outsourcingowej warto więc uzgodnić, co dla każdej ze stron oznacza szczera relacja i w czym będzie się ona przejawiała.

Podstawą szczerości i uczciwości w relacji outsourcingowej powinien być z pewnością właściwie napisany kontrakt. Umowa taka jest swego rodzaju fundamentem.

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 renegocjacji kontraktów w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie.