

SPIS TREŚCI

Wstęp od patrona wydania polskiego	9
Podziękowania	11
O autorach	13
Przedmowa	15
Wprowadzenie	19
 ROZDZIAŁ 1.	
Dziesięć pułapek outsourcingu	37
Dziesięć najczęstszych pułapek	38
Skuteczne zarządzanie zleceniami outsourcingowymi	48
 ROZDZIAŁ 2.	
Cykl outsourcingu	49
Fazy cyklu outsourcingu	50
Na co zwrócić szczególną uwagę	52
 ROZDZIAŁ 3.	
Ocena strategiczna	55
Cztery elementy oceny strategicznej	58
Ocena korzyści biznesowych	60

Ocena operacyjna	67
Ocena finansowa	76
Ocena ryzyka	80
Przygotowanie biznesplanu projektu	85
Podsumowanie i lista sprawdzająca	86

ROZDZIAŁ 4.

Analiza potrzeb – definiowanie wymagań wobec projektu outsourcingowego	89
Szczegółowa ocena operacyjna	90
Strategie outsourcingu	97
Dokumenty podsumowujące analizę wymagań projektu	102
Podsumowanie i lista sprawdzająca	111

ROZDZIAŁ 5.

Ocena dostawcy	113
Typy dostawców	115
Oferty dostawców	118
Ocena dostawców	120
Najczęstsze błędy w wyborze dostawcy	127
Podsumowanie i lista sprawdzająca	131

ROZDZIAŁ 6.

Negocjacje i zarządzanie kontraktem	133
Zarządzanie negocjacjami	134
Zarządzanie kontraktem	143
Podsumowanie i lista sprawdzająca	157

ROZDZIAŁ 7.

Inicjacja projektu i przeniesienie pracy do dostawcy	159
Inicjacja projektu	160
Przeniesienie pracy do dostawcy	164

Inne ważne pytania	172
Podsumowanie i lista sprawdzająca	174

ROZDZIAŁ 8.

Zarządzanie relacjami	175
Administrowanie pracą	176
Zarządzanie komunikacją	180
Zarządzanie wiedzą	181
Zarządzanie personelem	182
Zarządzanie finansami	183
Podsumowanie i lista sprawdzająca	184

ROZDZIAŁ 9.

Kontynuacja, modyfikacja albo zakończenie współpracy	187
Kontynuacja współpracy: argumenty „za” i „przeciw”	187
Zdarzenia wymagające ponownej oceny relacji	189
Modyfikacja albo zakończenie współpracy	195
Najczęstsze błędy	197
Zakończenie współpracy	200
Podsumowanie i lista sprawdzająca	201

ROZDZIAŁ 10.

Z powrotem na parkiecie: powtarzanie procesu outsourcingu	205
Zarządzanie wiedzą	207
Miary	213
Model dojrzałości zarządzania outsourcingiem (OMMM – Outsourcing Management Maturity Model)	220
Biuro zarządzania relacjami (RMO – Relationship Management Office)	224
Podsumowanie	226

ROZDZIAŁ 11.

Najlepsze praktyki w outsourcingu	229
Najlepsze praktyki od kuchni	230
Przyszłość outsourcingu	233
Parę słów na koniec	234
Źródła	235
Indeks	237

WSTĘP OD PATRONA WYDANIA POLSKIEGO

Z przyjemnością przekazujemy w Państwa ręce pierwszą na polskim rynku publikację prezentującą praktyczne podejście do outsourcingu. Jako Instytut Outsourcingu, będący organizacją stawiającą sobie za cel rozpowszechnianie informacji i dobrych praktyk z tego zakresu, staramy się wspierać wszelkie wartościowe inicjatywy, które mogą przyczynić się do popularyzacji takiego modelu usług w Polsce. Dlatego zdecydowaliśmy się objąć patronat nad książką *Outsourcing: Podręcznik sprawdzonych praktyk*.

Na polskim rynku usługi outsourcingowe wykorzystywane są w dużo mniejszym stopniu, niż ma to miejsce w Europie Zachodniej i Stanach Zjednoczonych. Wciąż brakuje stosownej wiedzy na temat rosnącej roli outsourcingu jako źródła innowacji, rozwoju strategii, zwiększania efektywności operacyjnej, pozyskiwania talentów i kompetencji, a nie tylko narzędzia do redukcji kosztów. Brak pełnego zrozumienia między stronami wynikający z wielu mitów na temat outsourcingu często staje się barierą w wykorzystaniu tej strategii. Kluczem do sukcesu jest dobra, partnerska relacja między usługobiorcami i usługodawcami, oparta na jasnej komunikacji, otwartym podejściu oraz wzajemnym zaufaniu.

Outsourcing: Podręcznik sprawdzonych praktyk omawia całe spektrum zagadnień dotyczących współpracy z partnerem zewnętrznym, podkreślając najbardziej istotne kwestie, na które usługobiorca

powinien zwrócić szczególną uwagę. Mamy nadzieję, że niniejsza publikacja pozwoli Państwu spojrzeć na outsourcing z szerszej perspektywy, poznać nowe i mniej znane aspekty takiego modelu usług, a także dowiedzieć się krok po kroku, jak optymalnie zarządzić umową outsourcingową, aby osiągnąć zamierzone korzyści.

Zachęcamy do lektury.

Instytut Outsourcingu

Instytut Outsourcingu powstał w 2007 roku jako niezależny projekt działający przy Harvard Business Review Polska. Tworzą go eksperci z firm świadczących zaawansowane usługi outsourcingowe oraz doradztwo w tym zakresie:

ADP Polska, Alcatel-Lucent, ArchiDoc, Baker & McKenzie Gruszczyński i Wspólnicy Kancelaria Prawna, Call Center Poland, Deloitte, EDS an HP company, Hewlett-Packard Polska, IBM, Impel, Itella Information, Sygnity, Target Polska.

www.instytut-outsourcingu.pl

PODZIĘKOWANIA

Wszyscy trzej dziękujemy za mądre słowa, którymi nieustannie raczy nas doktor George Kraft. Jesteśmy jego byłymi studentami. Przez lata naszej znajomości doktor Kraft udzielał nam porad i wsparcia. Zgadza się co do tego, że zawdzięczamy mu więcej, niż potrafimy wyrazić słowami.

Mark: Pragnę podziękować wszystkim, którzy uczestniczyli w licznych projektach outsourcingowych, jakie miałem przyjemność prowadzić w ciągu minionych piętnastu lat. Dziękuję zwłaszcza mojemu koledze i przyjacielowi Manishowi Tomarowi za wiele godzin współpracy przez lata poświęcone dążeniu do doskonałości w outsourcingu.

Kevin: Dziękuję za wsparcie personelowi Engaged Enterprise, a zwłaszcza badaczom Institute for Engaged Business Research, „mózgu” firmy Engaged Enterprise. Ci ludzie niestrudzenie pomagali w pracy nad książką, zapewniając nam wsparcie administracyjne i badawcze. Jestem wdzięczny wielu moim kolegom i współpracownikom; ten dług wdzięczności rośnie z każdym dniem. Chcę podziękować Clare Danes za wsparcie administracyjne i badawcze. Jak zawsze, dziękuję za troskę mojej bliższej i dalszej rodzinie: mamie, tacie, Kennethowi, Karishmie, wujkom, ciociom i eklektycznym kuzynom.

Carlo: Pragnę podziękować wczesnym pionierom outsourcingu, którzy nie mieli „map” ani dobrych instrukcji, za ich odwagę w żeglowaniu po nieznanym wodach. Dziś praktycy outsourcingu nie

muszą się narażać na tak wiele przygód, ponieważ mogą skorzystać z bogactwa dostępnych informacji i doświadczeń zebranych dzięki tym pionierom.

Dziękujemy naszemu redaktorowi, Jonowi Finchowi z Kogan Page, za docenienie naszej pracy i danie nam możliwości rozpowszechnienia naszych idei i myśli w druku. I wreszcie, dziękujemy wam, nasi czytelnicy, praktycy zarządzania, za zainteresowanie tą książką i za to, że przeczytacie ją z uwagą.

Mark J. Power
Kevin C. Desouza
Carlo Bonifazi

O AUTORACH

Mark J. Power ma dwudziestoletnie doświadczenie w branżach technologicznych. Zarządzał działalnością operacyjną, sourcingiem strategicznym, dostawami, kontraktami, organizacjami IT oraz badaniami i rozwojem. Jest doświadczonym menedżerem zarządzającym projektami outsourcingowymi oraz pionierem w tej dziedzinie edukacji. Przez ostatnie 15 lat Power planował, wdrażał i prowadził wielomilionowe przedsięwzięcia outsourcingowe w produkcji, IT oraz badaniach i rozwoju, w USA, Meksyku, Europie, na Środkowym Wschodzie i w Indiach.

Mark J. Power jest prezesem ROS Incorporated, firmy z Chicago, która zarządza projektami outsourcingowymi oraz świadczy usługi edukacyjne i doradcze z tego zakresu. ROS Incorporated doradza organizacjom i prowadzi szkolenia ze strategii outsourcingu, planowania oraz wdrażania najlepszych praktyk outsourcingowych, dzięki którym uzyskuje się maksymalne zwroty z inwestycji. Power ukończył Stonehill College, studia MBA na Uniwersytecie Roosevelta oraz Illinois Institute of Technology. Jest certyfikowanym menedżerem zakupów i akredytowanym ekspertem praktyk zakupowych (posiada certyfikaty: CPM, czyli Certified Purchasing Manager oraz APP, czyli Accredited Purchasing Practitioner wydane przez Institute of Supply Management). Power opatentował sześć rozwiązań projektowych w zakresie call center.

Kevin C. Desouza jest prezesem Engaged Enterprise, firmy zajmującej się doradztwem strategicznym, z doświadczeniem w zarzą-

dzaniu wiedzą, zarządzaniu kryzysem, strategicznym rozmieszczeniu systemów informacyjnych oraz projektach wywiadowczych na zlecenie sektora rządowego i komercyjnego. Desouza pełni także funkcję dyrektora Institute of Engaged Business Research – „mózgu” firmy Engaged Enterprise. Jest autorem książki *Managing Knowledge with Artificial Intelligence* (Quorum Books 2002), współautorem książek *Managing Information in Complex Organizations* (M E Sharpe 2005) oraz *Engaged Knowledge Management* (Palgrave Macmillan 2005) i redaktorem książki *New Frontiers of Knowledge Management* (Palgrave Macmillan 2005). Desouza opublikował ponad 100 artykułów w prestiżowych wydawnictwach akademickich oraz tych czytanych przez praktyków biznesu. Jest regularnie zapraszany do wygłaszania wystąpień z najbardziej aktualnych tematów biznesowych i technologicznych na forach krajowych, międzynarodowych, branżowych i akademickich.

Carlo Bonifazi ma dwudziestopięcioletnie doświadczenie w szeroko rozumianym sektorze technologicznym. Obejmował stanowiska na szczeblu zarządzającym w tworzeniu i produkcji oprogramowania, rozwoju produktów, aliansach strategicznych i sektorze IT. Zarządzał globalnymi przedsięwzięciami outsourcingowymi w zakresie rozwoju produktu i IT, w tym polegającymi na tworzeniu nowych aplikacji, w dziedzinach infrastruktury sieciowej, telekomunikacji, bezpieczeństwa, systemów zarządzania relacjami z klientami (Customer Relationship Management – CRM) oraz systemów ERP (Enterprise Resource Planning).

Bonifazi jest współzałożycielem i wiceprezesem ROS Incorporated, firmy doradczej i szkoleniowej specjalizującej się w outsourcingu, z siedzibą w Lisle w stanie Illinois. ROS Incorporated świadczy organizacjom usługi doradcze i szkoleniowe w zakresie strategii outsourcingowych oraz projektowania i wdrażania najlepszych praktyk outsourcingowych, które pozwalają maksymalizować zwrot z inwestycji. Bonifazi ukończył Uniwersytet Illinois oraz Illinois Institute of Technology.

PRZEDMOWA

Outsourcing jako praktyka biznesowa upowszechnia się w prawie każdym obszarze, jaki tylko można wymieniwać. Dziś organizacje zlecają na zewnątrz prace nad nowym oprogramowaniem, badania i rozwój innowacyjnych rozwiązań, a nawet usługi, takie jak marketing, zarządzanie kadrami, finanse czy księgowość. Outsourcing prac wymagających wiedzy rozpowszechnia się w szybkim tempie. Jeszcze kilka lat temu nie słyszeliśmy o firmach zlecających na zewnątrz swoje badania rozwojowe, a dziś ta praktyka jest dość powszechna, nawet jeśli dane przedsiębiorstwo uznaje je za część swoich kompetencji kluczowych, odróżniających je od konkurentów. Dlaczego? To proste: organizacje wolą szukać dostawców, którzy mają skuteczne i wydajne procesy, nawet jeśli zlecane działania należą do kluczowych kompetencji, o ile tylko korzystanie z dojrzałych procesów daje większą wartość dodaną niż budowanie ich od podstaw.

Można by sądzić, że wraz z upowszechnianiem się outsourcingu menedżerowie powinni być coraz lepiej przygotowani do tego, by osiągać korzyści z tej praktyki biznesowej. Niestety, doświadczenie pokazuje nam, że jest dokładnie na odwrót. Widzieliśmy wiele organizacji, które mimo dobrych intencji i determinacji ponosiły porażki na polu outsourcingu. Co ciekawsze, dostrzegliśmy, że te same porażki powtarzały się w różnych firmach. Właśnie ta obserwacja stała się inspiracją do napisania niniejszej książki. Chcemy omówić zawiłości zarządzania przedsięwzięciami outsourcingowymi od ini-

cji do zakończenia projektu. Koncentrujemy się na poszczególnych fazach cyklu outsourcingu i szczegółowo je przedstawiamy.

Książce tej towarzyszą pewne założenia, o których należy wspomnieć na samym początku. Po pierwsze, celowo postanowiliśmy nie koncentrować się na żadnej wybranej kategorii outsourcingu (np. na outsourcingu rozwoju oprogramowania czy outsourcingu badań i rozwoju). Wierzymy, że bez względu na to, co jest przedmiotem outsourcingu, sukces jest prawie gwarantowany, o ile menedżerowie zarządzają procesem w sposób klarowny i przestrzegają określonych zasad. W związku z tym uważamy, że z tej książki może skorzystać organizacja w dowolnej branży i dowolnej wielkości, zarówno korporacja, jak i mała czy średnia firma, w USA, Europie, Azji czy Australii.

Wszystkie przedsiębiorstwa, bez względu na rozmiar i lokalizację, muszą przyjąć usystematyzowane podejście do outsourcingu, ponieważ to jest warunkiem ich sukcesu. Pewne różnice to parametry procesów. Mamy na myśli to, że duża organizacja może zlecać na zewnątrz projekty warte 100 mln euro, a mniejsza – 5 tys. euro, ale bez względu na kwoty, które określają jedynie skalę przedsięwzięć, tak duże, jak i małe firmy muszą przechodzić ten sam proces, złożony z tych samych kroków, takich jak: ocena strategiczna, analiza potrzeb, selekcja dostawców itd. Kroki te muszą być podejmowane bardzo uważnie i bez pośpiechu, ponieważ to warunkuje sukces działań outsourcingowych. I bez względu na to, czy organizacja ma siedzibę w Londynie, Sydney czy Bombaju, przestrzeganie zasad wdrażania outsourcingu jest konieczne. Zmieniają się tylko parametry procesu. Na przykład firma z Bombaju, zamierzająca przenieść część swoich zadań do Chin, na Filipiny albo do USA, będzie musiała wziąć pod uwagę inne czynniki kulturowe niż organizacja w centrum Chicago, która chce przenieść swoje zadania na przedmieścia okręgu Ziebach w Południowej Dakocie. Podsumowując, omawiany przez nas proces jest na tyle wszechstronny, że dotyczy wielu organizacji o różnych profilach. Naszą intencją jest, aby czytelnik mógł łatwo wprowadzić ten proces w życie, zmieniając jedynie detale związane z konkretną organizacją i otoczeniem.

Po drugie, rozumiemy, że outsourcing produkcji to coś zupełnie innego niż outsourcing pracy koncepcyjnej. Koncentrujemy się dlatego na tym drugim – na outsourcingu pracy koncepcyjnej, która wymaga specjalistycznej wiedzy posiadanej przez wszystkie współpracujące strony. Taki outsourcing różni się od tradycyjnego zlecenia produkcji pod jednym ważnym względem. Otóż, przy zleceniach produkcyjnych wiedza o procesie produkcji (np. o metodach składania produktu i parametrach jakościowych) jest transferowana z organizacji klienta do dostawcy zewnętrznego. I tak np. Nike przekazuje specyfikacje projektów do fabryk, które mają się stosować do tych wymagań i dostarczać gotowe produkty. Wiedza przepływa więc w jednym kierunku. W sourcingu koncepcyjnym wiedza przepływa w obie strony. Klient i dostawca są ekspertami w swoich dziedzinach. Klient przekazuje dostawcy swoją wiedzę biznesową. Następnie dostawca stosuje swoją własną wiedzę w kontekście tej przekazanej przez klienta i dostarcza produkt bądź wykonuje usługę. Przepływ wiedzy i informacji przebiega więc dwutorowo. Dlatego sourcing koncepcyjny jest bardziej złożony i trudniej nim zarządzać.

Naszym trzecim i najważniejszym założeniem było napisać tę książkę przystępnym językiem i w miarę możliwości unikać żargonu. Wierzmy, że zarządzanie outsourcingiem powinno być proste – to nie fizyka jądrowa! Aby odnieść sukces w outsourcingu, nie musisz mieć doktoratu z zarządzania. Każdy rozdział tej książki jest napisany prosto, a główny nacisk kładziemy na praktykę. Dajemy narzędzia, które pomogą ci zarządzać procesem outsourcingu w twojej firmie.

A teraz parę słów o tym, czego w tej książce *nie znajdziesz*. Nie tworzymy wielkich teorii i nie sprzedajemy wiedzy akademickiej. Zamiast tego dzielimy się doświadczeniem, które wszyscy trzej zdobyliśmy na pierwszej linii outsourcingowego frontu. Siłą tej książki jest połączenie trzech różnych zestawów doświadczeń i trzech punktów widzenia. Da ci ono trafny i wszechstronny pogląd na zarządzanie outsourcingiem. Jesteśmy głęboko przekonani, że summa tych trzech perspektyw jest skuteczna broń strategiczna – dobry outsourcing.

Składanie naszych doświadczeń w jeden spójny tekst było dla nas źródłem dużej satysfakcji. Mamy nadzieję, że podzielisz ten entuzjazm. Jedną z nagród, jakie może otrzymać autor książki, są opinie i komentarze czytelników. Choć bardzo staraliśmy się przewidzieć, jakie zagadnienia mogą cię najbardziej zainteresować, na niektóre ważne sprawy położyliśmy zapewne zbyt mały nacisk, zaś nadmiernie zgłębiliśmy tematy, które uznasz za proste. Dlatego niecierpliwie czekamy na wszelkie opinie, komentarze i pytania. Zwracaj się do nas ze słowami krytyki, a może nawet z pochwałami! Wystarczy wysłać e-mail. Życzymy pozytywnej lektury!

Mark J. Power (mpower@rosourcing.com)
Kevin C. Desouza (kev.desouza@gmail.com)
Carlo Bonifazi (cbonifazi@rosourcing.com)

WPROWADZENIE

Pojęcie „outsourcing” składa się z dwóch słów: „out” i „sourcing”. Zanim wyjaśnimy, co znaczy outsourcing, zdefiniujemy „sourcing”. *Sourcing* to zlecenie komuś pracy, odpowiedzialności i uprawnień decyzyjnych. Jako menedżerowie nieustannie zlecamy pracę naszym podwładnym. Dlaczego? Po pierwsze dlatego, że są ludzie, którzy potrafią wykonać ją taniej, szybciej i lepiej. Po drugie dlatego, że wykonujemy inne, ważniejsze dla nas czynności. Byłoby marnotrawstwem, gdyby menedżer poświęcał czas na organizowanie podróży służbowych, ponieważ wymaga to wyszukania odpowiedniego lotu, zarezerwowania pokoju w hotelu czy zamówienia samochodu z wypożyczalni. Każda minuta, jaką menedżer poświęci takim drobnym sprawom, będzie stratą dla firmy. Dlatego tego typu zadania trzeba zlecać ludziom, których czas kosztuje mniej. Koszty, zarówno te finansowe (np. wynagrodzenie), jak i utraconych możliwości (np. czas, uwaga, zaangażowanie), są ważne w decydowaniu o tym, co komu zlecić.

Outsourcing pozwala wykonywać pracę nie tylko wydajniej, ale też skuteczniej. Na przykład doradca inwestycyjny zna rynki finansowe lepiej niż większość menedżerów, potrafi lepiej dobrać akcje do portfela i wyceniać je. Dlatego powierzamy zarządzanie naszymi pieniędzmi doradcom inwestycyjnym i finansowym. Nawet jeśli potrafimy wydajnie sprzedawać i kupować (np. przez Internet), to i tak może nam brakować wiedzy koniecznej do podejmowania dobrych decyzji. Zlecając pracę ekspertom, korzystamy z ich wiedzy i doświadczenia.

Podobnie jest na szczeblu organizacji. Żadna firma nie jest samowystarczalna i nie ma niewyczerpanych zasobów, ale najczęściej ma nieograniczone potrzeby, konkurujące o rzadkie zasoby przedsiębiorstwa. Dlatego prace, które inni mogą wykonać taniej i skuteczniej, trzeba zlecać na zewnątrz, bo inaczej firmy marnotrawiłyby swoje zasoby. Realizacja takich prac wewnątrz oznacza kiepskie zarządzanie. Outsourcing daje organizacji dostęp do wiedzy i umiejętności, jakich ta nie mogłaby znaleźć u siebie, pozwala też na efektywne osiągnięcie celów przy minimalnym wykorzystaniu zasobów własnych.

Jeśli zlecamy pracę na zewnątrz, to mówimy już nie tyle o sourcingu, ile o *outsourcingu*. Dodajemy przedrostek „out”, czyli „na zewnątrz”. Chodzi o sytuacje, w których jeden dział zleca pracę innemu w tej samej organizacji lub takie, w których jedna firma zleca pracę innej firmie bądź osobie z zewnątrz.

Przedsięwzięcia outsourcingowe ewoluowały na przestrzeni lat. Początkowo były to jednorazowe projekty, związane wyłącznie z obniżeniem kosztów wykonania. Obecnie outsourcing jest długotrwałą strategią – organizacje dostrzegają korzyści z niego płynące, które pozwalają im osiągać i utrzymywać zyski na globalnym rynku konkurencyjnym. Wzrost zainteresowania tą strategią wywarł m.in. dwa skutki:

- Outsourcing okrzyknięto wielką rewolucją w zarządzaniu i stał się szumnym hasłem.
- Ludzie, mówiąc o outsourcingu, zwykle nie mają na myśli tego samego.

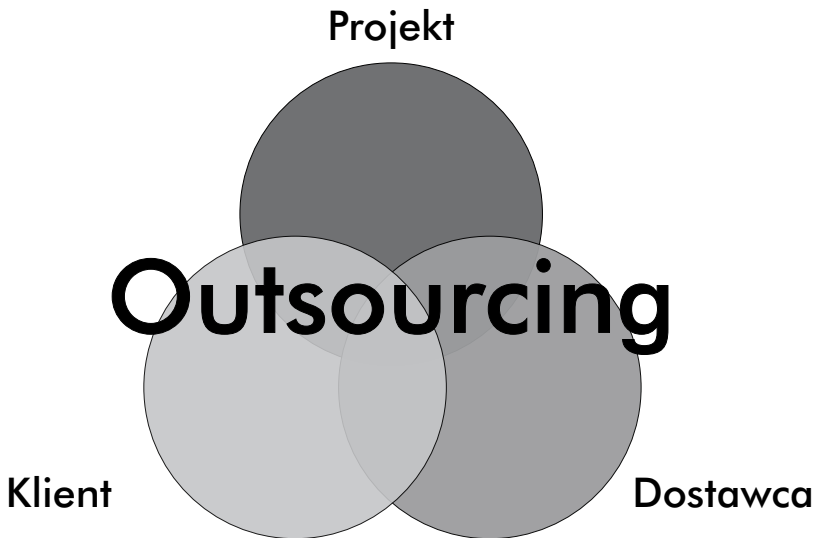
Rozdział ten został pomyślany jako mapa książki. Wprowadzamy w nim naszą koncepcję outsourcingu, a także omawiamy podstawowe pojęcia, które pomogą ci lepiej zrozumieć kolejne części tej pracy.

Czym jest outsourcing?

Sourcing, jak już wspomnieliśmy, to zlecenie pracy komuś przez kogoś. Outsourcing z kolei to zlecenie pracy na zewnątrz, czyli komuś, kto znajduje się poza organizacją. Decyzja o tym, czy zle-

cać, czy nie zlecać, to problem typu „wytworzyć czy kupić”. Firmy nieustannie stają przed takimi decyzjami: poszerzyć swoje zasoby, żeby wytworzyć produkt lub usługę samodzielnie, czy kupić gotowe od podmiotu zewnętrznego? Ilekroć organizacja postanawia kupić, wybiera outsourcing. Przedsięwzięcie outsourcingowe wymaga przeniesienia czynników produkcji i zasobów potrzebnych do wykonania pracy oraz prawa do podejmowania decyzji bądź też odpowiedzialności decyzyjnej. Organizacja transferująca te czynniki i zasoby jest klientem. Organizacja, która wykonuje pracę i podejmuje decyzje, jest dostawcą, a zakres pracy zostaje zdefiniowany i zrealizowany w formie projektu (zob. rys. 0.1).

Rysunek 0.1
Składniki outsourcingu



Klient

Klient to osoba bądź firma, która chce zlecić jakiś projekt na zewnątrz. Zwykle klient widzi outsourcing jako narzędzie strategiczne. Piszemy tę książkę z punktu widzenia klienta. Naszym celem jest pomaganie organizacjom, które chcą prowadzić skuteczny i wydajny outsourcing.

Klienci różnią się pod względem ilości i zakresu zlecanej pracy. Klientem może być całe przedsiębiorstwo bądź jednostka wewnątrz niego. Jeśli zlecanym na zewnątrz projektem jest prowadzenie całego działu IT, to można powiedzieć, że klientem jest cała organizacja. Lecz jeśli zlecana na zewnątrz jest jedynie obsługa placowa działu kadr, to klientem jest tylko dział kadr, choć pośrednio również cała firma.

Dostawca

Dostawca to podmiot, który przejmuje i wykonuje zlecaną pracę. Dostawcy różnią się pod względem skali i zakresu działań. Dostawcą może być cała firma, a także oddział przedsiębiorstwa. Dell Computers np. otworzył oddziały w Brazylii, którym na bieżąco zleca pracę ze względu na dostępność wykwalifikowanego personelu i spore oszczędności. Dell prowadzi więc „outsourcing na własnym podwórku” – zleca pracę oddziałom, które wykonują zadania znacznie niższym kosztem, przy zachowaniu wysokiej jakości.

Dostawców można podzielić ze względu na odległość, jaka ich dzieli od klientów. Niektórzy mają siedziby w tym samym kraju co klient. Inni są zlokalizowani w krajach pobliskich, jak w przypadku firm z USA, które zlecają pracę dostawcom w Kanadzie. Wreszcie, dostawcy mogą znajdować się w krajach odległych, jak indyjskie firmy obsługujące klientów z Wielkiej Brytanii.

Projekt

Trzecim składnikiem outsourcingu jest zlecana praca. W przeszłości najczęściej zlecano na zewnątrz projekty produkcyjne i pracochłonne. Dziś coraz częściej zleca się na zewnątrz złożoną pracę koncepcyjną, taką jak rozwój oprogramowania czy działania badawczo-rozwojowe. Tego rodzaju projekty różnią się od zadań produkcyjnych pod wieloma względami.

Po pierwsze, nie dają się one tak ściśle zdefiniować. Rozwój oprogramowania wymaga znacznie większej kreatywności niż wytworzenie na linii produkcyjnej określonej liczby sztuk odzieży zgodnie z wcześniej podaną specyfikacją. Po drugie, projekty tego typu wy-

magają wiedzy, jest do nich potrzebny wykwalifikowany personel. Po trzecie, dzisiejsze projekty są bardziej złożone, ponieważ komunikacja wymaga narzędzi IT, zespołów złożonych z pracowników wielu działów oraz obecności wielu interesariuszy, którzy mogą pracować w różnych lokalizacjach dla różnych organizacji. Projekty outsourcingowe wymagają jeszcze jednego: współpracy pomiędzy firmami, które niekoniecznie mają te same cele i kierunki działań. Klient zwykle chce, aby praca została wykonana na najwyższym poziomie i po najniższej możliwej cenie. Dostawca z kolei chce maksymalizować przychody z projektu. Takie różnice celów, jeśli nie zarządza się nimi odpowiednio w fazie zawierania kontraktu i negocjowania etapów outsourcingu, mają fatalny wpływ na relacje biznesowe pomiędzy partnerami.

Czynniki decydujące o zleceniu pracy na zewnątrz

Outsourcing, uzasadniany niegdyś aspektami finansowymi, ma coraz częściej podłoże strategiczne. Działania outsourcingowe wynikające z pobudek finansowych towarzyszą nam niemal od początku rynku komercyjnego. Produkcja odzieży jest od dawna zlecana firmom z Azji Południowo-Wschodniej, co minimalizuje koszty produkcji. Są to cele głównie jednostronne: klient przekazuje dostawcy wymagania, ten wytwarza produkt bądź świadczy usługę i dostarcza zgodnie z wytycznymi. Informacje rzadko przepływają od dostawcy do klienta, ponieważ zakłada się, że klient lepiej wie, czego chce. W outsourcingu wynikającym z pobudek finansowych firmy często zawierały długoterminowe kontrakty z pojedynczymi partnerami, aby uzyskać możliwie największe zniżki i zapewnić sobie trwałe relacje biznesowe. Ostatecznie chodziło o to, żeby przenieść pracę do miejsc, w których była tańsza.

W outsourcingu uzasadnianym strategicznie chodzi przede wszystkim o możliwości i kompetencje. Nacisk kładzie się tu na wykorzystanie specjalistycznej wiedzy i procesów istniejących na zewnątrz organizacji, a celem jest podniesienie skuteczności i wydaj-

ności działań operacyjnych. Co ważniejsze, outsourcing wynikający z pobudek strategicznych, o ile jest prawidłowo prowadzony, może nie tylko usprawnić działalność przedsiębiorstwa, ale też przyczynić się do budowania jej przewagi konkurencyjnej.

Outsourcing strategiczny wymaga partnerstwa pomiędzy klientem i wieloma różnymi dostawcami. Sztandarowym przykładem jest tu Dell Computers, który nie utrzymuje wysokiego stanu zapasów. Podstawowym profilem działalności tej firmy są systemy informacyjne i systemy zarządzania łańcuchem dostaw. Dell przyjmuje zamówienia klientów, a potem koordynuje proces ich realizacji. Musi polegać na szerokiej sieci dostawców i producentów. Uzyskuje z zewnątrz nie tylko produkty, ale też wiedzę. Menedżerowie Dell wiedzą, że ich firma nie posiada zasobów, które pozwoliłyby jej być na bieżąco z nowinami dotyczącymi wszystkich elementów komputera. Tą wiedzą dysponują jej partnerzy biznesowi. W związku z tym Dell nie może się ograniczać do wysyłania dostawcom zamówień, musi zapewniać wymianę wiedzy pomiędzy swoimi kooperantami tak, żeby wszyscy mogli korzystać ze wspólnej, aktualizowanej bazy informacji. Outsourcing strategiczny wymaga takiej współpracy pomiędzy klientem i wieloma dostawcami. W tym modelu klient kładzie nacisk na zdobywanie wiedzy i doświadczenia, ponieważ przekłada się to na jego przewagę konkurencyjną.

Firmy decydują się na outsourcing strategiczny z wielu powodów (zob. rys. 0.2). Omówimy każdy z tych czynników po kolei.

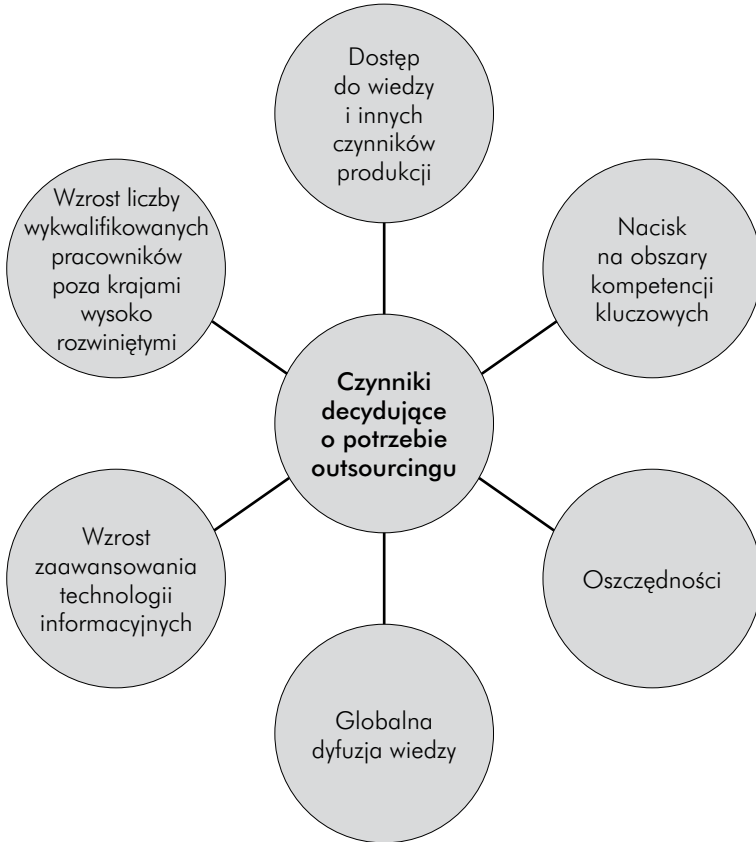
Do wiedzy wystarczy mieć dostęp

Pogląd, zgodnie z którym czynniki produkcji trzeba mieć na własność, stracił aktualność. Dziś ważniejsze jest, żeby organizacja miała dostęp do zewnętrznych zasobów i wiedzy. Żadna firma nie jest samowystarczalna. Samowystarczalność nie opłaca się ekonomicznie ze względu na koszt utraconych możliwości. Jeśli przedsiębiorstwo próbuje się zajmować wszystkim we własnym zakresie i angażuje swoje zasoby w rozwijanie wiedzy, umiejętności i technologii, to znaczy, że źle gospodaruje swoimi czynnikami produkcji. Na rynku są firmy, które mogą mu to wszystko udostępnić

taniej, niż gdyby miało je kupować bądź tworzyć od podstaw we własnym zakresie.

Rysunek 0.2

Czynniki decydujące o potrzebie outsourcingu



Co więcej, zasoby zapewniane przez podmioty zewnętrzne są zazwyczaj dużo lepsze od tych, które organizacja może wytworzyć wewnątrz. Kontrakty outsourcingowe coraz częściej wykraczają poza cel redukcji kosztów i poszerzają współpracę o udostępnianie wiedzy, umiejętności oraz technologii. Aon Corporation np. zleca podmiotom zewnętrznym zarządzanie centralami danych i sieciami telekomunikacyjnymi na terenie USA, a także usługi wsparcia tech-

nicznego desktop support oraz help desk – przejęła je firma Computer Sciences Corporation (CSC)¹. Obok redukcji kosztów, ważną korzyścią było zdobycie dostępu do najlepszych zabezpieczeń informacji (kluczowy obszar kompetencji CSC), które pozwoliły firmie Aon lepiej planować działalność i zarządzanie bezpieczeństwem. Kolejny przykład: w 2004 roku British Broadcasting Corporation (BBC) zawarła kontrakt outsourcingowy o wartości 3,7 mld dolarów z firmą Siemens Business Services Ltd, która miała przejąć sektor technologiczny BBC. W ramach części tej umowy BBC sprzedała oddziałowi Siemensu swoją spółkę zależną BBC Technology Holdings Ltd, w której wcześniej miała sto procent udziałów. Druga część umowy przewidywała, że Siemens zapewni BBC konieczną wiedzę i innowacyjne rozwiązania, które pomogą temu gigantowi medialnemu utrzymać pozycję lidera wśród telewizyjnych programów informacyjnych. Wniosek z tego taki, że nowa wiedza jest konieczna w prawie wszystkich obszarach działalności firmy, ale koszt jej zdobycia jest wysoki. Dlatego organizacje, zamiast angażować zasoby w budowanie własnej bazy, wolą kupować wiedzę od podmiotów zewnętrznych.

Obniżanie kosztów

Najczęstszą przyczyną zawierania umów outsourcingowych jest dążenie do redukcji kosztów. Outsourcing pozwala obniżyć koszty na kilka sposobów. Po pierwsze, można po prostu przejść z modelu kosztów stałych na model kosztów zmiennych. W tym pierwszym to ty płacisz za nabywanie zasobów, posiadasz je i ponosisz koszty ich utrzymania bez względu na to, jak często i intensywnie korzystasz z zasobów. Jeśli jesteś właścicielem samochodu, to ponosisz związane z tym koszty stałe (np. ubezpieczenie, naprawy, opłaty parkingowe) bez względu na to, ile jeździsz, inne koszty (np. zużycie paliwa) są wyższe albo niższe, zależnie od tego, jak dużo jeździsz. W modelu kosztów zmiennych nie ponosisz

¹ Źródła: (1) P. McDougall, *Aon Outsourcing IT for savings and enhanced security*, „Information Week”, 25.05.2004; (2) P. McDougall, *Aon signs \$600 million outsourcing deal with CSC*, „Information Week”, 25.05.2004.

kosztów stałych utrzymania środka trwałego, a zamiast tego płacisz honorarium tylko wtedy, kiedy dane aktywa są ci udostępniane (np. wypożyczasz samochód). Dlatego przestawiając się z modelu kosztów stałych na model kosztów zmiennych, możesz zaoszczędzić, zwłaszcza jeśli nie korzystasz z zasobów regularnie.

Po drugie, źródłem oszczędności może być sam dostawca. Prace nad nowym oprogramowaniem najczęściej zleca się firmom w tak zwanych krajach rozwijających się. Płace i inne koszty są tam dość niskie w porównaniu z Europą Zachodnią czy USA. Oszczędności mogą być tym bardziej znaczące, że w większości projektów IT największe są koszty pracy.

Po trzecie, oszczędności mogą wynikać z przepisów podatkowych i umów handlowych zawieranych pomiędzy państwami – wiele państw rozwijających się przyciąga międzynarodowe i zagraniczne korporacje, zapewniając im ulgi podatkowe i inne korzyści.

Nacisk na kluczowe obszary kompetencji

Outsourcing wymaga nie tylko transferu pracy, ale też uprawnień decyzyjnych. Organizacja, przekazując dostawcy prawo decydowania, ogranicza zaangażowanie swoich głównych pracowników w procesy decyzyjne. Dostawca podejmuje decyzje i odpowiada za nie w tym sensie, że deklaruje osiągnięcie konkretnych wyników. Klient, przenosząc odpowiedzialność na dostawcę, może skoncentrować się na swoich kluczowych kompetencjach. Firmy, które nie zlecają części prac na zewnątrz, często nie poświęcają wystarczającej uwagi tym obszarom, na których powinny się skupić w pierwszej kolejności.

Każde przedsiębiorstwo posiada swój kluczowy obszar kompetencji. Niektóre firmy mają większe kompetencje i są dojrzsze od innych – to czyni je liderem danej branży. Klient, podejmując działania outsourcingowe, może zlecać dostawcy te prace, które wiążą się z jego kluczowymi kompetencjami. Chodzi tu nie tylko o prosty transfer pracy, ale też o czerpanie korzyści z wiedzy. Dzięki wiedzy dostawcy klient może przeprojektować procesy biznesowe, tak aby zdobyć przewagę nad konkurencją. Wzrost znaczenia transferu

wiedzy to najważniejsza zmiana ostatnich lat. Oznacza to, że outsourcing staje się coraz dojrzały. Klienci poszukują już nie tylko korzyści skali, ale też partnerów biznesowych, którzy pomogą im w działaniach strategicznych, zapewniając wiedzę i kompetencje dostępne tylko na zewnątrz.

Firmy powinny koncentrować się na tym, co należy do ich kluczowych kompetencji i weryfikować swoje działania pod kątem zgodności z nimi. Spróbuj skrócić swoją listę zadań: uszereguj je od najważniejszych i najpilniejszych do najmniej istotnych, a potem przytnij spis. Dowiesz się, co trzeba zrobić natychmiast, a co może poczekać. Przedsiębiorstwa zbyt często są przeciążone *działaniami* i za rzadko koncentrują się tylko na tych najważniejszych i najkorzystniejszych dla ich przyszłości. Efektem jest nieosiągnięcie celów i ponoszenie porażek. Wiele pracy poświęca się projektom, które nie pokrywają się z głównymi celami firm albo wręcz są z nimi w konflikcie. Angażuje się zbyt wiele zasobów w poboczne zadania. Tymczasem koncentrowanie się na najważniejszym, czyli na kluczowych kompetencjach, i zlecenie innych spraw na zewnątrz usprawnia działalność.

Czynniki wywołujące potrzebę podejmowania globalnych przedsięwzięć outsourcingowych

Dostawcom z odległych krajów (offshoring) często zleca się zadania wymagające dużych nakładów pracy. Weźmy np. dostawców usług call center w Indiach, Irlandii czy na Filipinach. Offshoring stał się powszechną praktyką biznesową w związku z dwiema ważnymi zmianami, jakie zaszły w otoczeniu biznesowym. Pierwsza z nich to ogromny rozwój techniki i telekomunikacji w skali międzynarodowej, z czym wiąże się niski koszt połączeń międzynarodowych, dzięki czemu offshoring stał się opłacalny. Druga, nie mniej ważna zmiana to intensywna komputeryzacja i związana z tym cyfryzacja większości usług. W efekcie informacje mogą być przesyłane bardzo daleko i bez znaczącej utraty jakości, przy niewielkich kosztach. Te

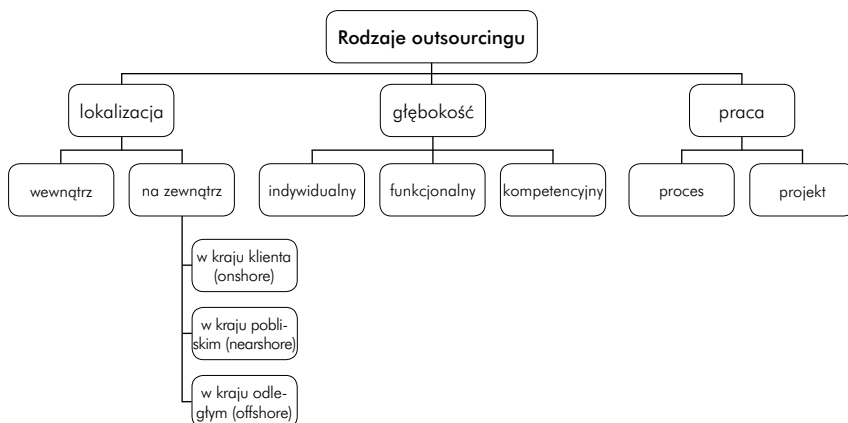
zmiany sprawiają, że granice zacierają się i są coraz mniej istotne w wyborze lokalizacji dostawców.

Porównaj nakłady pracy przy rozliczaniu płac dziś i dziesięć lat temu. W przeszłości przedsiębiorstwa najczęściej zajmowały się tym we własnym zakresie. Pod koniec lat dziewięćdziesiątych zaczęły powstawać firmy takie jak Ceridian, które oferowały klientom usługę rozliczania płac. Menedżerowie dostrzegli w tym duże oszczędności. Wkrótce, w miarę rozwoju Internetu, powstały portale, dzięki którym pracownicy sami mogli zarządzać swoimi składkami i dodatkami do wynagrodzeń. Praca papierkowa ustąpiła na rzecz digitalizacji. Wraz ze wzrostem zaawansowania infrastruktury telekomunikacyjnej i protokołów bezpieczeństwa informacji przesyłania danych, usługi rozliczania płac były coraz częściej zlecane do odległych krajów. Dziś nikt się nie dziwi, że wynagrodzenia pracowników z USA lub Wielkiej Brytanii rozliczają biura w Indiach czy na Filipinach.

Jednym z czynników upowszechniania się globalnego outsourcingu jest rosnąca pula wykształconych pracowników poza krajami wysoko rozwiniętymi. W państwach rozwijających się nie brakuje chętnych do pracy specjalistów z tytułami magistrów i doktorów w różnych dziedzinach. Poza tym przybywa tam nowej infrastruktury. Biurowce w Indiach i Chinach są często znacznie nowocześniejsze niż te w krajach wysoko rozwiniętych.

Kolejny ważny czynnik to rozwój nowych technologii, które umożliwiają lepszą komunikację i współpracę. Mamy dziś wiele urządzeń, za pomocą których możemy porozumiewać się z partnerami biznesowymi na całym globie. Telefony komórkowe, e-maile, wideokonferencje, konferencje inter- i intranetowe oraz komunikatory internetowe to tylko nieliczne z nich. Koszty ich użytkowania znacząco się obniżyły, a niekiedy są nawet dostępne bezpłatnie. Microsoft, AOL i inne firmy oferują bezpłatne komunikatory internetowe, z pomocą których można przekazywać wiadomości tekstowe i głosowe, wysyłać obrazy oraz udostępniać dokumenty.

Rysunek 0.3

Rodzaje outsourcingu**Rodzaje outsourcingu**

Istnieje wiele modeli outsourcingu. Każdy z nich ma swoje mocne i słabe strony i każdym zarządza się inaczej (zob. rys. 0.3). Działania outsourcingowe można podzielić ze względu na różne czynniki. Pierwszym z nich jest lokalizacja, czyli miejsce, w którym dostawca wykonuje zlecaną pracę: wewnątrz pomieszczeń klienta albo na zewnątrz, czyli w siedzibie usługodawcy.

Praca zlecana na zewnątrz może być wykonywana w kraju klienta lub poza nim, w państwie pobliskim lub odległym. Jeśli to dostawca wykonuje usługę w kraju klienta, będzie to outsourcing *onshore*. Poza dużymi miastami USA, zwłaszcza w okolicach rezerwatów Indian, w Południowej Dakocie i Utah, powstają firmy konsultingowe, które na atrakcyjnych warunkach przejmują obsługę IT innych przedsiębiorstw². Ceny usług plasują się gdzieś pomiędzy kwotami, jakich żądają dostawcy z dużych miast Ameryki, a cenami dostawców z krajów odległych. Poza dużymi miastami koszty

² (1) T. Field, *Homegrown talent*, „CIO Magazine” 1.10.2001; (2) T. Field, *Outsourced in America*, „CIO Magazine” 1.10.2001.

życia są niskie i nie brakuje wykwalifikowanych specjalistów. Mocną stroną zlecenia pracy dostawcom w kraju jest to, że w grę nie wchodzi znaczące różnice kulturowe. Ma to sens zwłaszcza wtedy, gdy zlecana praca dotyczy spraw delikatnych, np. zarządzania danymi finansowymi czy medycznymi, gdzie dochodzi prawny obowiązek ochrony danych osobowych.

Jeśli praca jest zlecana dostawcom w krajach pobliskich, sąsiadujących, to mówimy o outsourcingu *nearshore*. Firmy z USA powierzają partnerom biznesowym w Kanadzie zarządzanie centrami obsługi telefonicznej i prace nad nowym oprogramowaniem. Podobnie przedsiębiorstwa w Europie Zachodniej coraz intensywniej poszukują talentów na wschodzie i zlecają pracę partnerom z Europy Wschodniej oraz Rosji. Takie rozwiązania dają oszczędności i nie przysparzają dużych problemów związanych z barierami kulturowymi. Poza tym, koszty komunikacji i podróży są stosunkowo niskie (dużo taniej jest latać z Francji do Czech niż z USA do Indii), a współpraca nie jest utrudniana ani dezorganizowana przez duże przesunięcia wynikające z istnienia stref czasowych.

Wreszcie, zawierane są porozumienia typu *offshore*, gdzie pracę zleca się do państw odległych od kraju klienta, np. do Indii, które stały się outsourcingową potęgą w dziedzinie programowania. Wiele firm z USA, Wielkiej Brytanii, Kanady czy Australii prowadzi projekty outsourcingowe właśnie z partnerami z Indii. O atrakcyjności offshoringu pisaliśmy powyżej.

Projekty outsourcingowe można też dzielić ze względu na ich głębokość, czyli zakres prac, powierzonych partnerowi zewnętrznemu. I tak można wyróżnić outsourcing indywidualny, funkcjonalny oraz kompetencyjny. Outsourcing indywidualny to inaczej outsourcing pojedynczych stanowisk pracy. Przyjrzyjmy się zawodom, takim jak analityk finansowy, projektant stron internetowych czy specjalista do spraw public relations. Jest to najprostsza forma outsourcingu, w której klient angażuje współpracowników obsługujących poszczególne stanowiska. Działają oni jak zewnętrzni radcy prawni, dostępni w razie potrzeby, ale poświęcają każdemu klientowi tylko część swojego całkowitego czasu pracy. Przedsię-

biorstwa prowadzą outsourcing indywidualny, gdy przez określony czas potrzebują wiedzy w niszowej dziedzinie. Przeanalizujmy przykład projektanta stron internetowych. Duże modyfikacje strony internetowej firmy raczej nie są wprowadzane codziennie. Bieżąca praca nad stroną ogranicza się do aktualizacji, zamieszczania nowych danych. Nie ma więc sensu angażować projektanta na 40 godzin tygodniowo. Lepiej jest zlecić te zadania osobie, której można płacić według stawki godzinowej, tylko za rzeczywisty czas poświęcany modyfikowaniu strony.

Outsourcing funkcjonalny to zlecenie na zewnątrz określonej dziedziny funkcjonowania organizacji. Nazywa się go często wydzieleniem centrum kosztów. Firmy mogą w ten sposób zlecać na zewnątrz zarządzanie zobowiązaniami, koordynowanie zakupów, windykację czy rozliczanie płac. Outsourcing funkcjonalny można uznać za odpowiednik outsourcingu indywidualnego, tyle że na poziomie całego działu czy zespołu ludzi, a nie tylko pojedynczego stanowiska pracy. Stosuje się go najczęściej ze względu na oczekiwane oszczędności oraz na to, że kooperanci mają specjalistyczną wiedzę, której brakuje klientowi. Dobrze przygotowany dostawca może wykonywać pracę taniej ze względu na korzyści skali. W jego interesie leży aktualizowanie wiedzy, np. o zmianach w przepisach kadrowych czy podatkowych, bo to pozwala mu skutecznie funkcjonować na rynku.

Outsourcing kompetencyjny polega na zleceniu na zewnątrz działań związanych z podejmowaniem decyzji. Dostawca kontroluje przepływ produktów lub usług przez organizację klienta. Będzie to np. outsourcing logistyki, rozwoju technologii czy rozliczania płac. Outsourcing kompetencyjny odbywa się na jeszcze wyższym szczeblu niż funkcjonalny, ponieważ wymaga wydzielenia na zewnątrz wielu różnych funkcji. Ten model współpracy zakłada duże zaufanie do dostawcy, ponieważ każdy błąd ma negatywny wpływ na prosperowanie firmy klienta.

Outsourcing można też dzielić ze względu na rodzaj zlecanej pracy, która może być bliższa procesowi albo projektowi. Outsourcing pracy bliższej procesowi zwykle dotyczy zleceń o standardowej i usystematyzowanej strukturze, np. zewnętrzna obsługa

rozliczania płac, gdzie ważna jest cykliczność i sprawny przepływ dokumentów. Z kolei outsourcing pracy bliższej projektowi to zlecenie niepowtarzalnych, nierutynowych przedsięwzięć, np. tworzenie oprogramowania. Outsourcingiem bliższym procesowi łatwiej jest zarządzać, ponieważ klient dobrze zna wymagane procedury postępowania. Zarządzanie outsourcingiem bliższym projektowi jest bardziej skomplikowane, gdyż klient nie do końca rozumie złożoność i konsekwencje zlecanych prac, a kierowanie pracą przez menedżerów nieposiadających koniecznych informacji ani wystarczającego doświadczenia niesie ze sobą duże ryzyko.

Umiejętności konieczne w zarządzaniu przedsięwzięciami outsourcingowymi

Aby z powodzeniem prowadzić przedsięwzięcia outsourcingowe, musisz posiadać określone kompetencje. Książka ta pomoże ci postawić pierwsze kroki na drodze do ich wypracowania, ale niech na tym nie kończy się twoja nauka. Spośród wielu umiejętności, jakie musisz opanować, omawiamy te najniezbędniejsze.

Kluczowa wydaje się umiejętność podejmowania dobrych decyzji w niepewnym otoczeniu. Outsourcing nie jest dla organizacji czymś nowym, lecz jego złożoność i nie do końca przewidywalne skutki nigdy wcześniej nie były tak duże. Dlatego musisz podejmować decyzje, mając niekompletne informacje. Aby zminimalizować ryzyko błędu, układaj scenariusze wydarzeń, rozważaj różne możliwości i – co najważniejsze – ograniczaj niepewność związaną z podejmowaniem decyzji. Zastosuj podejście procesowe i systematyczne. Skorzystaj z zestawu narzędzi i technik, które pomogą ci żeglować po niezbadanych wodach. Dowiedz się jak najwięcej o outsourcingu, a nauczysz się zadawać dobre pytania, znajdować potrzebne informacje i syntetyzować dane na tyle szybko, by podejmować właściwe decyzje w odpowiednim czasie.

Kolejna istotna w outsourcingu jest umiejętność budowania koalicji wokół planowanego projektu. Przedsięwzięcia outsourcing-

gowe wymagają tego, aby klient stawiał czoło zmianom. Nielatwo jest komunikować je pracownikom, zwłaszcza gdy oczekuje się od nich niestandardowego działania. W niektórych przypadkach outsourcing wiąże się z redukcją zatrudnienia, gdy zmiany oznaczają restrukturyzację. Dlatego właśnie potrzebujesz dobrych umiejętności marketingowych i sprzedażowych. Musisz umieć przekonać ludzi w firmie do swojego projektu i, co ważniejsze, zdobyć poparcie dla niego, szczególnie kierownictwa. Przedstawiaj swój pomysł jako sytuację *win-win*, czyli obustronną wygraną. Jeśli nie zdołasz przekonać do projektu swoich szefów, to wszystkie twoje starania pójdą na marne. Oni jako pierwsi muszą być przekonani, że pomysł jest wart ich wysiłku.

Umiejętność negocjowania i zarządzania relacjami jest niezastąpiona w budowaniu dobrej współpracy z dostawcą. Sukces wynika w 5 procentach z natchnienia, a w 95 procentach z ciężkiej pracy. Rozumiemy przez to długie i wyczerpujące spotkania z dostawcami, na których omawia się szczegóły projektu i doprecyzowuje zapisy umowy. A kiedy już projekt się rozpocznie, zadbasz o wykonanie tego, co zostało postanowione. Jak urodzony dyplomata będziesz musiał łagodzić napięcia w stosunkach z dostawcą i pilnować wyników. Umiejętność negocjowania jest ważna zwłaszcza wtedy, gdy masz do czynienia z dostawcami z innych krajów, musisz być wtedy wrażliwy na różnice kulturowe. Nieprzestrzeganie niepisanych praw danej kultury może doprowadzić do tego, że działania podejmowane w dobrej wierze zostaną odczytane jako nieuprzejmość i ignorancja.

Wreszcie, bardzo potrzebne są kompetencje z zakresu zarządzania wiedzą. Jak wynika z naszego doświadczenia, menedżerom sprawia ogromną trudność radzenie sobie z napływem informacji z wielu źródeł. Na każdym etapie projektu masz do czynienia z taką liczbą punktów widzenia i opinii, że trudno jest je wszystkie pogodzić. Niektóre powstają, gdy rozmawiasz z podwładnymi, inne podsuwają ci dostawcy, media, współpracownicy i środowiska akademickie. Stykasz się z różnymi opiniami, nawet kiedy surfujesz po Internecie. Efektem tego jest przeciążenie informacjami. Nadmiar

danych może paraliżować cię do takiego stopnia, że nie będziesz w stanie realizować założonej strategii. Musisz dobrze znać swoją firmę i branżę, w której działa, aby skutecznie definiować jej kluczowe kompetencje, wskazać krąg ważnych interesariuszy oraz wyrażać jej interesy czy plany ekspansji. Co więcej, zarządzając projektem outsourcingowym, będziesz potrzebować kompetentnego zespołu specjalistów i doradców. Musisz nauczyć się zarządzać konfliktem informacji z różnych źródeł i ważyć napływające dane tak, żeby działać w oparciu o wiadomości możliwie najbardziej wiarygodne, kompletne i przekonujące.

Menedżer zarządzający przedsięwzięciem outsourcingowym powinien zaangażować pełnię swoich umiejętności i wiedzy, stawiając na sukces i wierząc, że to nie będzie podróż w jedną stronę. Niestety, w żadnej szkole nie można otrzymać certyfikatu „menedżera outsourcingu”. Kadra zarządzająca najczęściej zakłada, że projektami powinni kierować pracownicy, którzy mają jakieś doświadczenie w funkcjach zleczanych na zewnątrz: finansach, zarządzaniu, systemach informacyjnych czy zarządzaniu zaopatrzeniem. Tymczasem zarządzanie outsourcingiem wymaga wiedzy z wielu dziedzin, więc menedżerowie prowadzący projekt nie mogą patrzeć na niego tylko z perspektywy jednego działu, lecz muszą widzieć w tle całą organizację.

Plan książki

W następnym rozdziale omówimy najczęstsze pułapki, w jakie wpadają organizacje korzystające z outsourcingu. Dzięki temu będziesz mógł pełniej zinterpretować dalsze części, w których piszemy, jak unikać tych pułapek, przyjmując określone procedury. W rozdziale 2 wprowadzamy cykl outsourcingu. W kolejnych (3–10) omawiamy poszczególne fazy tego cyklu. W rozdziale 11 podsumowujemy całość i przedstawiamy najlepsze praktyki stosowane w firmach, które skutecznie używają outsourcingu jako broni strategicznej, piszemy także o przyszłości outsourcingu.

ROZDZIAŁ 1

Dziesięć pułapek outsourcingu

We wprowadzeniu napomknęliśmy, że outsourcing przynosi firmom wiele korzyści, choć rzadko kto dostrzega, jak są duże. Zlecenie pracy na zewnątrz jest uważane za złoty środek na różne problemy. Pozwala ograniczyć koszty, skoncentrować się na kluczowych kompetencjach, podnieść jakość usług, poszerzyć umiejętności, skrócić czas wprowadzania nowości na rynek i powiększyć przewagę nad konkurencją. Należy jednak pamiętać, że wymienione korzyści pojawiają się głównie w tych projektach outsourcingowych, które są dobrze zaplanowane, mądrze realizowane i odpowiednio zarządzane. Niestety, wiele firm niedoszacowuje własnego zaangażowania i dyscypliny, koniecznych do osiągnięcia tych korzyści. Organizacje nie dostrzegają wpływu, jaki outsourcing wywrze na ich pracowników, procesy, metody i narzędzia. Skutkiem tej naiwności są kontrakty, które kończą się porażką. Takie przedsiębiorstwa rozwiązują umowy z istniejącymi dostawcami, po czym zlecają to samo i w ten sam sposób kolejnym firmom. I historia się powtarza: popełniane są te same błędy. Wreszcie organizacje wycofują się z outsourcingu i wracają do wykonywania zadań własnymi zasobami.

Rozpoczynamy ten rozdział od omówienia najczęstszych błędów w projektach outsourcingowych. Ich świadomość pomoże ci je dostrzec i chronić się przed nimi na różnych etapach cyklu.

Dziesięć najczęstszych pułapek outsourcingu

1. Brak zaangażowania menedżerów.
2. Zbyt mała wiedza o metodach outsourcingu.
3. Brak planu komunikacji.
4. Nierozpoznanie ryzyka biznesowego.
5. Niekorzystanie z zewnętrznych źródeł wiedzy.
6. Nieangażowanie w projekt najlepszych menedżerów.
7. Nadmierny pośpiech we wdrażaniu projektu.
8. Niedocenianie różnic kulturowych.
9. Ignorowanie czynników decydujących o produktywności dostawcy.
10. Złe zarządzanie relacjami.

Na podstawie: M. Power, C. Bonifazi, K.C. Desouza,
Ten outsourcing traps to avoid,
„Journal of Business Strategy” 2004, nr 25 (2), s. 37–42.

Dziesięć najczęstszych pułapek

1. Brak zaangażowania menedżerów

Kadra kierownicza żywi błędne przekonanie, że outsourcing stanowi szybkie rozwiązanie głębokich problemów trapiących firmę, od zbyt rozdmuchanych kosztów, jakości poniżej standardów, niewystarczających kompetencji pracowników, zbyt długiego cyklu rozwoju produktu, po brak skonkretyzowanej koncepcji rozwoju organizacji. Takie myślenie jest pierwszą pułapką, która doprowadza do katastrofy.

Jeśli przedsiębiorstwo wchodzi w projekt outsourcingowy, nie mając nakreślonej długofalowej koncepcji rozwoju, to w relacjach dominuje niepewność, zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym – nie wiadomo, jak projekt ma się do planów i potrzeb organizacji. Efektem tego są niejednoznaczne sformułowania w kontraktach, niedookreślone etapy i deklarowane rezultaty

projektów, a to wywołuje konflikt pomiędzy klientem a dostawcą. W miarę, jak wzrasta ilość zlecanej na zewnątrz pracy, zarządzający angażują coraz mniej zasobów w formułowanie dobrej strategii outsourcingu. Te braki ujawniają się na etapie realizacji projektów i zwykle stanowią przyczynę zawiedzionych oczekiwań.

Zaangażowanie kierownictwa oznacza, że poświęca ono projektowi swój czas i zadaje sobie trud dotarcia do sedna problemu, jeszcze zanim dojdzie do rozmów z potencjalnym usługodawcą. Oto lista trudnych pytań, na które kadra zarządzająca musi znaleźć odpowiedź:

- Czy jesteśmy konkurencyjni zarówno na rynku lokalnym, jak i globalnym?
- Czy wiemy, co należy do obszaru naszych kluczowych kompetencji?
- Czy nasi klienci, dostawcy i konkurenci mogą wzmocnić nasze kluczowe kompetencje?
- Czy dobrze znamy naszą strukturę kosztów?
- Czy mamy odpowiednie strategie, menedżerów, specjalistów i procesy, abyśmy mogli pozostawać konkurencyjni?
- Czy outsourcing może stać się częścią strategii biznesowej, która da nam pożądane rezultaty?
- Czy mamy odpowiednie informacje, aby definiować obszary działań, które powinniśmy zlecać na zewnątrz?

W razie braku odpowiedzi na te pytania uzasadnienie projektu może się okazać bardzo kruche, a ryzyko – niezwykle wysokie. Zapewne widziałeś już niejedną projekt będący „dzieckiem prezesów”, który porzucono niemal tak szybko, jak go rozpoczęto. W rozdziale 3 piszemy o tym, jak przeprowadzić ocenę strategiczną, aby przygotować organizację do wdrażania projektu. Musi być ona zrealizowana z udziałem i wsparciem kierownictwa.

2. Zbyt mała wiedza o metodach outsourcingu

W wielu firmach zapomina się, że zlecenie pracy na zewnątrz jest złożoną strategią biznesową. Jeśli outsourcing ma przynieść oczekiwane korzyści, należy wdrożyć sprawdzone procedury i najlepsze

praktyki branżowe. Nie widzi się tego, że wiedza o cyklu outsourcingu lub dyscyplina w zarządzaniu są na bardzo niskim poziomie. Zdarza się też, że zarządzający dostrzegają ten fakt, ale nie przyznają się do niego.

Ile organizacji rzeczywiście posiada odpowiednich pracowników, procesy, procedury i narzędzia, które pozwolą im przejść z sukcesem przez cykl outsourcingu? Ile z nich jest w stanie przebyć kolejne etapy tego cyklu, od sformułowania strategii, do wysłania zapytań do potencjalnych dostawców, ich oceny i wyboru, negocjowania kontraktu, przeniesienia ich pracy do organizacji dostawcy i zarządzania relacjami z partnerem outsourcingowym? Najczęściej myśli się o outsourcingu na zasadzie ad hoc, licząc, że wszystko jakoś się ułoży. Tylko nieliczni mają wystarczające zespoły i centra, które dobrze koordynują działania outsourcingowe.

Dojrzałe przedsiębiorstwa, które troszczą się o sukces swoich projektów, szukają informacji o najlepszych praktykach branżowych i porównują swoje rezultaty z wynikami konkurentów. Inwestują w szkolenie personelu i dostosowują poznane metody do swoich wewnętrznych procesów, jednocześnie gromadząc i analizując dane. Takie organizacje wierzą, że umiejętność outsourcingu należy do ich kluczowych kompetencji i jest ważnym determinantem ich konkurencyjności.

3. Brak planu komunikacji

Outsourcing istotnie zmienia sposób funkcjonowania firmy: pozwala ograniczyć koszty stałe i przejść na model kosztów zmiennych. Stopniowo dochodzi do tego, że praca zaczyna być wykonywana w formie projektów. Kiedy kierownictwo informuje o podjęciu outsourcingu, pracownicy obawiają się o swoją przyszłość, czego efektem jest obniżona produktywność. Często na długo przed rozpoczęciem projektu produktywność pracy i przychody spadają, morale się obniża, a brak zaufania wśród personelu przekłada się na pogorszenie jakości produktów i usług.

Projekty outsourcingowe są narażone na porażkę zwłaszcza w tych firmach, które działają w oparciu o własne technologie

i świadczą usługi bądź wytwarzają produkty wymagające dużej wiedzy o klientach. Kapitał intelektualny jest tam skoncentrowany w umysłach garstki ekspertów. Tych specjalistów po prostu nie można nie włączyć w projekt. Trzeba porozumieć się z nimi co do ich roli i wynagrodzenia w związku z działaniami outsourcingowymi. Firmy, które tego nie robią, ryzykują, że ich kluczowi pracownicy odejdą, uszczuplając kapitał intelektualny organizacji, co zniweczy szanse na sukces.

Outsourcingowy plan komunikacji powinien zawierać następujące elementy: główny cel działań, najważniejsze etapy projektu, opis procesu, harmonogram działań i sposób przepływu informacji. Należy wprost komunikować pracownikom długofalowe skutki outsourcingu, które mogą wiązać się z przydzielaniem im nowych zadań, przenoszeniem ich do organizacji dostawcy i z redukowaniem etatów. Koniecznie trzeba na czas odpowiedzieć na wszystkie pytania i odnieść się do wszystkich problemów, które dostrzegają pracownicy. Kierownictwo powinno mieć świadomość tego, że nie wszystkie elementy działań outsourcingowych spotkają się z akceptacją personelu. W planie komunikacji trzeba położyć nacisk na korzyści biznesowe. Błędem natomiast jest koncentrowanie się tylko na tych jednostkach organizacyjnych bądź procesach, które w przeszłości sprawiały problemy. Zarządzający muszą zawsze mieć na uwadze obraz całości i traktować wszystkich pracowników jak profesjonalistów, z należnym im szacunkiem.

Ważne jest, aby na bieżąco informować o postępach działań outsourcingowych. Po zakończeniu oceny strategicznej (zob. rozdz. 3) trzeba poinformować interesariuszy o konkluzjach, np. o zidentyfikowaniu obszarów pracy, które można zlecić na zewnątrz. Po zakończeniu analizy potrzeb (por. rozdz. 4) należy także zakomunikować wnioski, np. szczegóły planu outsourcingowego, w którym powinny znaleźć się odpowiedzi na następujące pytania:

- Co ma zostać zleczone na zewnątrz?
- Kiedy prace te zostaną zleczone?
- Kto w firmie odczuje skutki zlecenia pracy na zewnątrz?
- Jakie są plany złagodzenia tych skutków?

4. Nierozpoznanie ryzyka biznesowego

Outsourcing niesie ze sobą ryzyko, czasami jest wręcz aktem dobrej wiary, gdy organizacja przenosi ludzi, funkcje, zastosowania i procesy do dostawców zewnętrznych w nadziei na wzrost konkurencyjności. Oto kilka ważnych kwestii do rozważenia:

- Co się stanie, jeśli dostawca nie spełni oczekiwań?
- Co to będzie oznaczało dla firmy?
- Jakie są wyjścia z tej sytuacji?

Poza oczywistym ryzykiem, że zlecona praca nie zostanie wykonana wcale albo przyniesie wyniki poniżej oczekiwań, ważną sprawą jest ochrona własności intelektualnej, czyli m.in. poufnych danych firmy, tajemnicy handlowej, praw autorskich, znaków handlowych i patentów. Zabezpieczenia te muszą dotyczyć nie tylko strony prawnej, lecz także fizycznej, zwłaszcza gdy klient i dostawca pochodzą z różnych krajów, w których obowiązują odmienne przepisy. Zadaj sobie następujące pytania:

- Czy potencjalni dostawcy mają przekonującą historię, jeśli chodzi o zapewnianie klientom bezpieczeństwa danych?
- Czy mają procedury ochrony własności intelektualnej?

Najlepszą metodą chronienia własności intelektualnej jest ograniczenie outsourcingu do tych miejsc, w których może być zapewniony wysoki poziom bezpieczeństwa. Wprawdzie nie ma sposobu, by wyeliminować ryzyko całkowicie, ale można je ograniczyć przez narzucanie dostawcy ograniczeń na różnych etapach cyklu. W tym celu trzeba postawić kluczowe pytania:

- Czy strategia outsourcingu jest wykonalna?
- Czy zdefiniowałeś, co jest przedmiotem twojej własności intelektualnej i czy potrafisz udokumentować, że masz do tego przedmiotu prawa?
- Czy harmonogram projektu outsourcingowego jest wykonalny?
- Czy dostawca został odpowiednio sprawdzony?
- Czy warunki kontraktu spełniają oczekiwania zarówno klienta, jak i dostawcy?
- Czy występuje wspólne ryzyko i korzyści?
- Czy klarownie i obiektywnie zdefiniowano cele projektu?
- Czy powstał plan zarządzania relacjami?

Firmy doświadczone w outsourcingu rozpoczynają zarządzanie relacjami z dostawcą od dyskusji o tym, co się stanie po zakończeniu współpracy. W ten sposób od razu kładzie się nacisk na strategię ograniczania ryzyka, które pozwolą w przyszłości uniknąć przykrych niespodzianek. Ostatecznie, tak w całym biznesie, jak i w outsourcingu, chodzi przecież o zarządzanie ryzykiem. Szczególną uwagę należy zwracać na bezpieczeństwo komputerów i sieci informatycznych. Firmy powinny ostrożniej oceniać swoje wewnętrzne możliwości zabezpieczania danych. Może lepiej będzie powierzyć pieczę nad ochroną danych specjalistom, aby poufne informacje nie dostały się w niepowołane ręce.

5. Niekorzystanie z zewnętrznych źródeł wiedzy

Organizacje nie doceniają złożoności swoich decyzji outsourcingowych. W związku z tym planują i koordynują przedsięwzięcia bez angażowania ekspertów zewnętrznych, nawet jeśli brak im potrzebnej wiedzy. Kierownicy powinni zawnocześnie rozważyć, czy mają wewnętrzne kompetencje wystarczające do przejścia z sukcesem przez cały cykl outsourcingu. Większość procedur w firmach bazuje na pionowej strukturze organizacyjnej, która na niewiele się zdaje w nowym wirtualnym świecie outsourcingu. Lecz mimo to nadal dominuje spojrzenie na outsourcing oczami poszczególnych działów, z których każdy dba wyłącznie o swój własny interes, bez oglądu całości.

Dostawcy opanowali do perfekcji sztukę maksymalizowania własnych korzyści w negocjacjach. Zdarza się więc, że manipulują nie-doświadczonymi klientami i ograniczają im możliwości wycofania się ze współpracy. To niszczy klienta i osłabia jego pozycję. Dlatego czasami warto zainwestować w zaangażowanie profesjonalistów z zewnątrz, którzy prowadzili projekty outsourcingowe na całym świecie i wypracowali sprawdzone metody. Taka inwestycja powinna zwrócić się z nawiązką.

Ekspertci zewnętrzni powinni:

- być dobrze wykwalifikowani, zarówno w biznesie, jak i we wdrażaniu oraz stosowaniu technologii;

- mieć doświadczenie w pracy w różnych działach, w tym w zarządzaniu dostawami, tworzeniu nowych produktów, IT, finansach, jakości, logistyce i kontraktowaniu;
- umieć pracować w różnych środowiskach kulturowych;
- mieć zmysł biznesowy i wiedzę o technologiach stosowanych na globalnym rynku.

Liczymy na to, że odbierzesz tę książkę jak poradę doświadczonych profesjonalistów. Większość z tego co tu piszemy, nie zdezaktualizuje się, ale bez względu na to powinieneś nieustannie badać nowe grunty i być na bieżąco z innowacjami, aby uzupełniać swoją wiedzę.

6. Nieangażowanie w projekt najlepszych menedżerów

Eksperti zewnątrzni mogą bardzo pomóc organizacji, jednak kompetentni pracownicy są w zespole outsourcingowym niezastąpieni. Muszą oni rozumieć kulturę, rynek, produkty, procesy i procedury organizacji.

Kierownicy zbyt często powołują do zespołów outsourcingowych pracowników z niskimi wynikami, tuż przed emeryturą lub stwarzających problemy. Tymczasem zespół kierujący projektem outsourcingowym powinien składać się z pracowników najważniejszych działów firmy, takich jak finanse, IT, badania i rozwój, logistyka, zarządzanie dostawami, jakość, utrzymanie produkcji, zasoby ludzkie czy kontraktowanie. Dopiero wtedy można dostrzec złożoność widzenia tego procesu.

Ważne jest, aby projektem zarządzali najlepsi pracownicy, ale rzadko tak się dzieje, ponieważ trudno ich zastąpić w codziennych obowiązkach. Ale jeśli chce się osiągnąć sukces, trzeba przedsięwzięcie outsourcingowe potraktować priorytetowo, nawet jeśli będzie to chwilowo niekorzystne w innych sferach działalności organizacji. Niekompetentni pracownicy mogą pogрузić projekt, zanim dojdzie do jego wykonania.

Na etapie wyboru zespołu trzeba też pamiętać o obustronnej komunikacji – pracownicy nie mogą zostać po prostu przesunięci jak pionki do innego działu. Powinni zdawać sobie sprawę z nowych

obowiązków, a także, odpowiednio zmotywowani, z tego, że udział w tym przedsięwzięciu wzbogaci ich doświadczenie.

Zespół złożony z odpowiednich ludzi musi koordynować każdą z faz cyklu outsourcingu. Jego skład może się z czasem zmieniać, w miarę jak organizacja będzie przechodziła do kolejnych etapów.

7. Nadmierny pośpiech we wdrażaniu projektu

Na naprawdę dobre wyniki trzeba trochę poczekać. Niestety, nie wszyscy menedżerowie mają wystarczająco dużo cierpliwości. Dlatego często ponaglą zespół, aby przyspieszył poszczególne etapy: ocenę strategiczną, analizę potrzeb, kierowanie zapytań ofertowych do potencjalnych dostawców, wybór dostawców i zawarcie kontraktu. To poważny błąd. Zamiast przyspieszać na siłę, należy działać systematycznie: przygotować się do projektu, zdefiniować wymagania wobec dostawców, określić kryteria oceny ofert, a następnie, po negocjacjach, zawrzeć kontrakt z najlepszym.

Zbytni pośpiech na początku może stać się przyczyną późniejszych konfliktów i doprowadzić do zerwania relacji biznesowej. Tymczasem w wielu firmach podejmuje się działania outsourcingowe bez analizy różnych czynników, takich jak: stabilność finansowa dostawcy, realne zapotrzebowanie na jego usługi, sposób intelektualnej ochrony danych mu udostępnianych, metody kontroli jakości zlecanej pracy, czy procedury rozstrzygania sporów w relacjach klient–dostawca.

W outsourcingu to klient musi koordynować cały proces: zdefiniować wymagania wobec dostawcy, przygotować szczegółowe zapytanie ofertowe, wybrać kontrahentów i zaproponować warunki umowy, które dokładnie określą zobowiązania partnera i oczekiwania wobec niego. Kto podejmuje te kroki zbyt szybko, stawia pod znakiem zapytania cały projekt i czyni nieodwracalne szkody.

8. Niedocenianie różnic kulturowych

Klienci, którzy ze względów ekonomicznych szukają dostawców w różnych regionach świata, zakładają, że ich normy i obyczaje kulturowe będą tożsame. Nic bardziej błędnego! Dopiero przy bliższych relacjach widać różnice w podejściu do struktury firmy, czasu pracy,

podejmowania decyzji czy w ogóle prowadzenia interesów. Nawet mówienie tym samym językiem nie gwarantuje, że obie strony jednakowo rozumieją pojęcia, którymi się posługują, co może spowodować np. poważne różnice w interpretacji postanowień umowy.

W Indiach, które stają się globalnym liderem outsourcingu, pracownicy firm niechętnie mówią klientom brytyjskim i amerykańskim, że nie mają kompetencji pozwalających wykonać zlecenie i często wolą nie informować ich o problemach w trakcie realizacji projektu. W efekcie klient może dowiedzieć się o przekroczeniu budżetu czy harmonogramu albo o defektach jakościowych produktu dopiero na parę dni przed ważnym etapem projektu. Powodem tego nie jest nieuczciwość indyjskich dostawców. Tamtejsi menedżerowie po prostu niezachwianie wierzą, że zdołają później nadrobić zaległości i nie chcą przekazywać klientowi złych wieści, żeby go nie rozczarować.

Nieznajomość różnic kulturowych psuje relacje pomiędzy partnerami z odległych krajów. Zarówno klient, jak i dostawca, wierzą, że wypełniają swoje zobowiązania, a mimo to strony są niezadowolone z rezultatów współpracy i sfrustrowane wzajemnymi kontaktami. Jeśli problem nie zostaje rozpoznany i rozwiązany na czas, strony zaczynają wytykać sobie nawzajem błędy, produktywność spada, a niezadowolenie narasta. Organizacja klienta musi poświęcić czas, by zrozumieć środowisko kulturowe dostawcy i odpowiednio przeszkolić ludzi. To może wymagać np. przeprowadzenia warsztatów budowania zespołu z udziałem personelu kontrahenta.

Warto zauważyć, że różnice ujawniają się nawet pomiędzy firmami z tego samego kraju, np. w Bostonie negocjuje się kontrakty inaczej niż w Teksasie. Różnice mogą też wynikać ze specyfiki danego rynku. Ludzie z branży IT mają inną kulturę od tych, którzy działają w sektorze produkcyjnym, a menedżerowie i eksperci ze świata finansów myślą i działają jeszcze inaczej.

9. Ignorowanie czynników decydujących o produktywności dostawcy

Firmy w trakcie swojego rozwoju tworzą różne procesy, metody, narzędzia, infrastrukturę, produkty i zastosowania, jednak nie

zawsze dokumentują swoje intelektualne know-how, które zwykle rozrzucone jest po wszystkich działach i szczeblach organizacji, od kluczowych projektantów po magazynierów.

Czy można oczekiwać, że takie informacje da się udostępnić dostawcy z innego kraju i kultury? Wielu klientów nie inwestuje wystarczającego czasu ani wysiłku w dokumentowanie know-how i przekazywanie go kontrahentowi. Zamiast tego rozpoczynają współpracę od stawiania dostawcy nierealnych wymagań, co wywołuje tylko konflikty i napięcia.

W kontraktach stałego poziomu usług (SLA – Service Level Agreement) klienci żądają, aby dostawca zapewniał deklarowaną jakość usług już od samego początku kooperacji. Spełnienie takiego warunku wymaga szczegółowej wiedzy o organizacji klienta i jej funkcjonowaniu. Czy można oczekiwać, że dostawca zdobędzie ją w bardzo krótkim czasie? Wyobraźmy sobie taką sytuację: klient zleca kluczową funkcję biznesową dostawcy zewnętrznemu, a zaraz potem traci o niej całą wewnętrzną wiedzę, jeszcze zanim dostawca ma okazję zademonstrować swoje kompetencje. To może skończyć się fatalnie dla klienta i poważnie zagrozić relacjom outsourcingowym.

Klienci muszą wyznaczać wykonalne cele, dostosowane do kolejnych etapów współpracy, które z czasem pozwolą zleceniobiorcy skracać procedury, podnosić jakość i obniżać koszty w oparciu o obiektywne miary przyjęte zarówno przez klienta, jak i dostawcę (por. rozdz. 3 i rozdz. 4).

10. Złe zarządzanie relacjami

Menedżerowie w pełni angażują się w przygotowanie strategii outsourcingu, selekcjonowanie dostawców i negocjowanie kontraktów, nie zdając sobie sprawy z tego, że to dopiero rozgrzewka. Będą musieli jeszcze zarządzać bieżącymi relacjami. To właśnie plan zarządzania relacjami spaja wszystkie aspekty współpracy z dostawcą. Obejmuje on: opis działań outsourcingowych, listę kluczowych interesariuszy projektu, harmonogram działań, opis ról i obowiązków, budżety, miary rezultatów, opis produktów pracy, plan zasobów, opis wymaganych umiejętności i wiedzy, opis procesu kontroli zmian, plan jakości, plan

zarządzania konfiguracją, plan komunikacji, opis narzędzi komunikacji, opis wyposażenia i pomieszczeń udostępnianych na potrzeby projektu oraz opis systemu bezpieczeństwa. Krótko mówiąc, plan ten zawiera wszystkie aspekty wzajemnych relacji partnerów biznesowych. Nie może on powstawać dopiero po zawarciu kontraktu z dostawcą – trzeba go tworzyć od pierwszej fazy cyklu i weryfikować w kolejnych – to konieczne, aby zapewnić płynny przepływ informacji pomiędzy pracownikami w firmach klienta i dostawcy.

Skuteczne zarządzanie zleceniami outsourcingowymi

Zarządzający muszą zrozumieć, że sukces działań outsourcingowych zależy od tego, czy projektem w organizacji klienta zajmują się kompetentni ludzie stosujący odpowiednie metody. Powinny one obejmować wszystkie etapy cyklu, od sformułowania strategii, przez ocenę organizacji, planowanie, zdefiniowanie wymagań wobec dostawcy, skierowanie zapytań ofertowych, ocenę i selekcję kandydatów, aż po formułowanie i negocjowanie warunków kontraktu oraz koordynację jego wykonania. Sukces outsourcingu zależy też od wsparcia zainteresowanych działów, których personel musi rozumieć strategię i cele organizacji. Przedsiębiorstwa, które już zlecają pracę na zewnątrz, powinny obiektywnie oceniać jakość relacji z dostawcą, identyfikować problemy, a następnie szybko podejmować działania korygujące przy jednoczesnym minimalizowaniu ryzyka.

Outsourcing jako strategia biznesowa ma ogromny potencjał i wymaga zdecydowanej zmiany sposobu zarządzania firmami na całym świecie. Właściwie stosowany outsourcing daje wiele korzyści: pozwala obniżyć koszty, pomaga organizacji koncentrować się na jej kluczowych kompetencjach, umożliwia poprawę jakości, przyspiesza zdobywanie ponadprzeciętnych umiejętności, skraca czas wdrażania nowych produktów i daje przewagę nad konkurencją. Organizacje, które uczyniły outsourcing swoim kluczowym obszarem kompetencji, będą podnosić swoją konkurencyjność na globalnym rynku.