



WSPÓŁPRACA NA ZASADACH WIN-WIN

Kate Vitasek, współtwórczyni koncepcji Vested Outsourcing

Piotr Polak, współzałożyciel Chartered Institute of Cooperation

Dziesięć elementów, które wstrząsną przedsiębiorstwem



Fot. Fotolia

Najwyższy czas, aby zmienić sposób negocjowania i zarządzania kontraktami outsourcingowymi.

W 1968 roku naukowiec Ian R. Macneil zaobserwował, że większość umów o współpracy jest źle skonstruowana i nie odzwierciedla rzeczywistych potrzeb biznesowych. Argumentował, że umowy są tworzone w oparciu o klasyczne podejście do prawa, a tym samym ich celem jest zabezpieczenie kwestii prawnych i transakcyjnych, takich jak cena oraz mechanizm zmiany ceny, poziom usług, ograniczenie odpowiedzialności, odszkodowanie oraz likwidacja szkód.

To klasyczne podejście do prawa jest nadal wykorzystywane podczas konstruowania większości umów biznesowych. W kwietniu 2010 badania przeprowadzone przez International Association for Contract & Commercial Management (IACCM) pokazały, że warunki umów nadal skupiają się niemal wyłącznie na następujących kwestiach: cenie, ograniczeniu odpowiedzialności, odszkodowaniach, poziomie usług, ograniczeniu ryzyka i karach umownych.

Ponadto częstym błędem popełnianym przez firmy w procesach outsourcingu

jest tworzenie szczegółowych instrukcji pracy (SOW – Statements of Work) tj. zbyt szczegółowego opisu pracy, którą należy wykonać w ramach umowy. Wiąże to ręce wykonawcom w zakresie innowacyjności i elastyczności działania.

A to właśnie elastyczne podejście i elastyczne warunki umowy są bardzo ważne. Zwrócił na to uwagę laureat nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii Oliver E. Williamson, wskazując, że ważniejsza jest umiejętność dostosowania się i przeprowadzania zmian aniżeli takie podejście, gdzie można znaleźć szczegółowo opisane transakcje, sztywne warunki współpracy, szczegółowe instrukcje pracy oraz zdefiniowane relacje wzajemne. Elastyczne podejście i elastyczne warunki umowy są korzystniejsze, ponieważ rynki się nieustannie rozwijają i są nieprzewidywalne.

Podejście Win-Win

Naukowiec z Uniwersytetu Tennessee postanowili znaleźć lepsze rozwiązania dla umów outsourcingowych. Ich bada-

nia objęły niektóre z najbardziej udanych umów outsourcingowych, takich jak umowa zawarta pomiędzy Microsoftem a firmą Accenture, która zdobyła wiele nagród, z SSON, IAOP i Outsourcing Center. W wyniku tych badań akademicy amerykańscy odkryli, że w przypadku udanych umów zasady współpracy były zupełnie inne, a wzmiankowane umowy wykroczyły poza typowe podejście „kupujący – sprzedający”. Ponieważ umowy te tworzone były na zasadzie „wygrana – wygrana”, a głównym celem współpracy było osiąganie obopólnych korzyści, nowy sposób współpracy określono jako „vested” (niefortunnie w Polsce tłumaczone jako „zaangażowany outsourcing”, gdyż sformułowanie „zaangażowany” nie oddaje istoty stworzonego przez naukowców z Uniwersytetu Tennessee modelu biznesowego; lepsze byłoby sformułowanie „żywotny outsourcing”, obie strony są bowiem żywotnie zainteresowane w osiąganiu wspólnych celów).

Podejście „vested” wymaga od firm zbudowania solidnych, wspólnie tworzonych fundamentów, aby każda strona korzystała ze stworzonych wartości. Wysoce zintegrowane modele biznesowe nastawione na efekty tworzą takie systemy zachęt ekonomicznych, żeby wszystkim uczestnikom procesu outsourcingowego zapewnić ciągłą motywację do szukania lepszych rozwiązań.

Umowa w duchu „Vested”

Co powinno być zawarte w dobrze skonstruowanej umowie opartej na zasadach „vested”? Centrum Edukacji Kadry Zarządzającej (Center for Executive Education) przy Uniwersytecie Tennessee nawiązało współpracę z International Association for Contract and Commercial Management w celu stworzenia „Podręcznika Vested Outsourcingu” („Vested Outsourcing Manual”) pokazującego, w jaki sposób budować „krok po kroku” umowy współpracy między

przedsiębiorstwami oraz jak opracowywać procedury postępowania, które ułatwią udane i długotrwałe kontakty handlowe bazujące na oczekiwanych i wspólnie uzgodnionych efektach. „Podręcznik Vested Outsourcingu” opiera się na pionierskiej pracy wykonanej przez Uniwersytet Tennessee i przedstawia dziesięć elementów, które należy uwzględnić przy opracowywaniu kontraktu outsourcingowego opartego na zasadach „vested”. Warto pomyśleć o tych elementach jak o drogowskazach na drodze do celu, jakim są udane i długotrwałe relacje biznesowe.

Dziesięć elementów służących realizacji wdrożenia „vested” outsourcing, bazującego z kolei na pięciu zasadach, można przedstawić w następujący sposób:

1. Skoncentrowanie się na wynikach, a nie na działaniach

Element 1. Mapa modelu biznesowego. Pierwszym elementem jest zrozumienie i stworzenie dokumentacji modelu outsourcingowego. Istotne jest poświęcenie wystarczającej ilości czasu i zmapowanie oczekiwanych rezultatów, aby stwierdzić, na ile cele obydwu stron procesu są ze sobą zgodne. Wspólnie mapowanie modelu pozwoli zidentyfikować wartościowe elementy transakcji, co w logiczny sposób doprowadzi do współpracy, lojalności i obopólnej satysfakcji, wzrostu udziałów rynkowych i osiągnięcia solidnego zysku. Element ten również kształtuje kulturę organizacyjną, gdzie firma i dostawca usług maksymalizują korzyści poprzez bardziej efektywną współpracę.

Element 2. Wspólna wizja i intencje. Posiadając opracowany i zmapowany model biznesowy, strony mogą podjąć wspólne wysiłki w celu stworzenia wspólnej wizji długotrwałej współpracy. Myślenie oparte o współpracę i współtworzenie jest punktem wyjścia do rozmów pomiędzy stronami: w rezultacie strony wymieniają się informacjami na temat potrzeb, co pozwala zauważyć luki i braki i ma na celu skoncentrowanie się na korzyściach, które druga strona może wnieść w celu wyeliminowania tych braków. Ta wizja i chęć wyeliminowania braków stanowią podstawę listu intencyjnego, przygotowanego przez zespół outsourcingowy.

2. Skupienie się na co, a nie na jak

Element 3. Zestawienie celów / Alokacja zadań

Ten element stanowi fundament dla obydwu stron w celu stworzenia wza-

jemnych relacji typu „vested”, polegających na tym, aby wykonywać to, co można, w najlepszy możliwy sposób. W zależności od zakresu współpracy firma przenosi niektóre lub wszystkie czynności do usługodawcy. Wspólnie przygotowana jest lista celów (SOO – Statement of Objectives) różniąca się w zasadniczy sposób od standardowej listy rzeczy do zrobienia (SOW – Statement of Work). Mówiąc wprost SOO opisuje oczekiwane wyniki, a nie zadania. Bazując na SOO usługodawca przygotowuje wzór listy zadań do wykonania, precyzując przy tym rezultaty, jakie mają być osiągnięte w wyniku wykonania tychże zadań.

3. Jasno określone i mierzalne cele

Element 4. Karta pożądaných rezultatów

Aby zapewnić skuteczne, efektywne relacje biznesowe typu „vested”, strony muszą współpracować przy stworzeniu karty pożądaných rezultatów. Element ten jest centralnym punktem całego przedsięwzięcia, ponieważ bez wspólnie wypracowanej karty pożądaných rezultatów niemożliwe jest wypracowanie ostatecznego kształtu umowy opartej o zasady „vested”. Rezultatem powinno być przygotowanie ograniczonej ilości wskaźników. Należy zwrócić uwagę, że konieczna jest wspólna praca w ciągu całego procesu outsourcingowego, zwłaszcza na etapie opracowywania warunków umowy, ze szczególnym uwzględnieniem sposobu, w jaki oceniona zostanie jakość relacji biznesowych. Kiedy zostanie już opracowana i uzgodniona karta pożądaných rezultatów, usługodawca powinien zaproponować rozwiązania, które zapewnią osiągnięcie właściwego poziomu usługi przy zmieszczeniu się w oczekiwanej cenie usługi.

Element 5. Zarządzanie wynikami

Kiedy uzgodniona i wdrożona została już karta pożądaných rezultatów oraz SOO, obydwie strony dokonują pomiarów w celu określenia, czy pożądané rezultaty mogą zostać osiągnięte. Zalecane jest zastosowanie wskaźników, które są czytelne dla wszystkich osób zaangażowanych w proces.

4. Model rozliczeń pomiędzy stronami, który optymalizuje stosunek jakości do ceny

Element 6. Model cenowy i system motywacyjny

W celu osiągnięcia pożądaných rezultatów obie strony muszą mieć odpowiednio zbudowany model rozliczeń, zachę-

MASZOŃSKI

LOGISTIC



NOWOCZESNY TABOR



SKUTECZNOŚĆ W DZIAŁANIU
I PROFESJONALIZM



NAJWYŻSZA JAKOŚĆ USŁUG

Your Jumbo
Logistic

www.mts-logic.pl

cający do optymalizacji stosunku jakości do ceny. Podejście wielu specjalistów w obszarze outsourcingu zasadza się na uzyskaniu możliwie najniższych kosztów usługi i kosztów pracowniczych. Natomiast w przypadku outsourcingu typu „vested” główne założenie polega na tym, że rentowność usługodawcy jest bezpośrednio związana z osiągnięciem uzgodnionych pożądaných rezultatów. Nieodłącznym elementem takiego modelu jest motywacyjny system wynagrodzenia dla usługodawcy za osiągnięcie dodatkowych korzyści, które uzyskane zostały w wyniku jego inwestycji w produkt lub usługę. Wyższych zysków oczywiście nie można zagwarantować, ale ten element daje dostawcy uprawnienia i autonomię do podejmowania strategicznych inwestycji w procesy i produkty, które mogą generować większą wartość i większy zwrot z inwestycji niż te, wynikające z zastosowania konwencjonalnej umowy opartej na cenach transakcyjnych lub korzystające z modelu rozliczeń, bazującego na otwartych księgach (cost-plus).

Zachęty są kluczowym składnikiem modelu, ponieważ usługodawcy biorą na siebie ryzyko związane z wdrożeniami rozwiązań służących generowaniu większego zwrotu z inwestycji. Pakiet zachęt dla usługodawcy zapewnia z kolei uzyskanie dodatkowych zysków dla wszystkich stron w czasie całego okresu współpracy.

5. Wewnętrzna struktura zarządzania procesami przez usługodawcę zamiast kontroli przez usługobiorcę

Element 7. Zarządzanie relacjami

Struktura zarządzania relacjami polega na tworzeniu wspólnych zasad, które podkreślają wagę budowania efektywnych zespołów roboczych oraz zapewnienia właściwych postaw i zachowań wszystkich osób zaangażowanych w proces. Cztery elementy związane z tą zasadą dostarczają narzędzi obydwu stronom, aby funkcjonować i zarządzać umową zawartą w duchu „vested”. Strony monitorują umowę w ramach elastycznej struktury zarządzania, dającej wgląd w całość procesu. Umowa stworzona w duchu „vested” nie jest oparta jedynie na wyliczeniach liczbowych!

Element 8. Zarządzanie zmianą

Należy zwrócić uwagę, że proponuje się tutaj nowy model współpracy. Pracownicy postępując inaczej niż do tej pory zaczynają funkcjonować poza swoimi

strefami komfortu. Trudne i skomplikowane elementy związane z podpisaniem nowej umowy obejmują: zarządzanie zmianą, przejście ze starego do nowego sposobu działania, a także zmiana sposobu zarządzania operacyjnego. Konieczne jest zachowanie ciągłości prac personelu i zespołów w momencie przejścia z etapu uzgodnień na etap wdrożeniowy. Skupić należy się tutaj na zapewnieniu wzajemnej odpowiedzialności za osiągnięcie oczekiwanych rezultatów oraz na stworzeniu kultury, która nagradza zachowania innowacyjne, elastyczność oraz ciągłe doskonalenie.

Vested outsourcing to o wiele więcej niż dostarczanie wyższego poziomu obsługi czy obniżenie ceny usług

Element 9. Zarządzanie zakończeniem współpracy

Czasami nawet najlepszy plan po prostu nie wypali lub też wdrożenie zostaje udaremnione na skutek pojawienia się nieoczekiwanych zdarzeń lub okoliczności. Rynek się rozwija i firmy powinny mieć plan na wypadek wystąpienia nieoczekiwanych zjawisk. Strategia współpracy, uwzględniająca zarządzanie zakończeniem współpracy, może w ogóle stanowić punkt wyjścia do radzenia sobie z różnorodnymi przyszłymi niewiadomymi. Celem jest stworzenie uczciwego planu działania i podtrzymywanie współpracy, w sytuacji gdy rezygnacja z niej nie jest spowodowana słabą jakością usług.

Element 10. Szczególne sytuacje i uregulowania prawne

W przypadkach współpracy natury bardziej technicznej lub usług bardziej złożonych trudno jest mówić o jednym rodzaju umowy, która mogłaby stanowić wzór. Pomimo tego że każda umowa jest inna, to jednak i zleceniodawcy, i wykonawcy w trakcie procesu negocjacyjnego powinni brać pod uwagę specjalne wymagania i regulacje prawne. Poszczególne rynki mogą mieć inne wymagania formalne i umowy powinny te wymagania uwzględniać, a treść umów powinna być w zgodzie z lokalnymi aktami prawnymi. Przykładowo: przechowywanie informacji o danych osobowych klientów zleceniodawcy przez zleceniobiorcę może wymagać specjalnych zgód i wdrożenia procedur określonych przez prawo, a nieuregulowanych przez umowę klient-usługodawca.

Opracowanie porozumienia biznesowego bazującego na pięciu zasadach i wymagającego zastosowania dziesięciu elementów składających się na „vested outsourcing” to o wiele więcej niż dostarczanie wyższego poziomu obsługi czy obniżenie ceny usług. Wykorzystanie przedstawionych dziesięciu elementów przyczyni się w nowoczesnym przedsiębiorstwie do zmiany w mentalności pracowników i będzie jednocześnie wyzwaniem dla starej szkoły wyzwaniem, poprzez stworzenie dynamicznego, nowoczesnego porozumienia B2B.

Jak na tym tle wypadają firmy polskie? Istnieje ogromna ilość umów, niezwykle niekorzystnych dla jednego z partnerów. Często wykorzystuje się w prezentowanej strategii szczytne hasła o współpracy, o dążeniu do sytuacji "wygrana-wygrana", o dbałości o zapewnienie długotrwałych relacji, natomiast rozmowa rozpoczyna się i kończy na uzgodnieniu jak najniższej ceny, a umowa jest niezwykle restrykcyjna, jako motywator dla partnera wykorzystując system kar i obciążeń. Strategia wielu firm też po prostu nie pozwala stosować modelu, jaki proponuje podejście Vested, tworząc w zamian bardzo rygorystyczne procedury rozmów handlowych, a temat dobrej współpracy i dopasowania partnerów postrzegany jest jedynie jako źródło potencjalnych nadużyć.

Pocieszające jest to, że widoczna jest chęć poszukiwania innych rozwiązań. Coraz większa liczba managerów, prezesów zarządów dużych i średnich przedsiębiorstw zauważa ryzyko, związane się z utrzymywaniem dotychczasowego modelu współpracy. Mniejsze firmy, nowi gracze rynkowi, stosując odmienne modele, bazując na współpracy opartej na prawdziwie partnerskich zasadach, podpisując umowy korzystne dla obydwu stron, powoli zabierają im udziały rynkowe.

Poprzez rozwój umów outsourcingowych, które obejmują zaprezentowane dziesięć elementów, firmy uczą się - przez działanie - przechodzić od myślenia opartego na rywalizacji do myślenia o działaniu prawdziwie wspólnym. Firmy takie nie używają pustych frazesów o współpracy i partnerstwie, ale faktycznie tworzą korzystną atmosferę, która w efekcie umożliwia osiągnięcie prawdziwego rozwiązania typu „win-win”.

DOŚWIADCZENIE

BEZPIECZEŃSTWO

KOMPLEKSOWOŚĆ

INNOWACYJNOŚĆ

interLAN **SPEED**

DLA TRANSPORTU I SPEDYCJI

Działamy na rynku rozwiązań informatycznych dla firm z sektora TSL od 1991 roku

Zaufało nam ponad 300 firm transportowych i spedycyjnych

Zrealizowaliśmy ponad 20 wdrożeń w zakresie obsługi dystrybucji

Ponad 800 firm korzysta z naszego oprogramowania w zakresie obsługi cła i intrastat

- **OBSŁUGA ZLECEŃ**
- **ZARZĄDZANIE FLOTĄ I KONTROLA KOSZTÓW**
- **PLANOWANIE I OPTYMALIZACJA TRANSPORTÓW**
- **OBSŁUGA SIECI DROBNICOWYCH**
- **FAKTUROWANIE I PŁATNOŚCI**
- **ROZLICZENIA TABORU I KIEROWCÓW**
- **RAPORTY I ANALIZY**
- **INTEGRACJA Z SYSTEMAMI TELEMATYCZNYMI, MAPAMI CYFROWYMI ORAZ OPROGRAMOWANIEM KLASY ERP I WMS**