

Musculaci i megacefale

Z Kate Vitasek, ekspertem i innowatorem zarządzania łańcuchem dostaw i outsourcingu rozmawia Piotr Polak

Czym jest Vested?

Vested to hybrydowy model biznesowy, metodologia, sposób myślenia i kierunek oparty na nagrodzonym badaniu przeprowadzonym przez Center for Executive Education na Uniwersytecie Tennessee, sfinansowanym przez Siły Powietrzne USA.

Jak się to wszystko zaczęło?

W kierowanym przez mnie instytucie badawczym na Uniwersytecie Tennessee analizowano niektóre z najlepiej funkcjonujących na świecie biznesowych związków. Naukowcy odkryli, że badane przez nich firmy stworzyły radykalnie odmienny typ biznesowej relacji, oparty na fundamentach prawdziwej współpracy, dzięki której osiągnęto transformacyjne i długofalowe rezultaty. Związki te wykraczały poza tradycyjne transakcje kupna-sprzedaży, w których jedna strona „wygrywa”, a druga „przegrywa”. Badacze odkryli relacje, w których obie strony działały razem na rzecz wspólnych celów po to, by wprowadzać innowacje, tworzyć wartości i osiągać sukces. Podczas gdy związki te wydawały się być dość radykalne w porównaniu do większości relacji biznesowych, naukowcy dostrzegli, że tak naprawdę firmy te wykorzystywały w praktyce nagrodzone Noblem koncepty poczynając od teorii równowagi Nash'a, a skończywszy na ekonomii kosztów transakcyjnych Williamsona. Następnie badacze z instytutu skodyfikowali fundamentalne „zasady” tych udanych związków i stworzyli elastyczny model dla firm chcących rozwijać oparte na szeroko rozumianej współpracy relacje, których owocem jest tworzenie wartości, i w których obie strony są zaangażowane (Vested) we wzajemny sukces.

Jaki jest związek pomiędzy Vested a Vested Outsourcing?

Podczas gdy początkowe badania miały na celu odkrycie lepszego sposobu na outsourcing dzięki analizie niektórych z najlepiej funkcjonujących na świecie biznesowych relacji, badacze szybko dostrzegli, że pięć fundamentalnych zasad, które skodyfikowali, może odnosić się do wszystkich biznesowych związków. Pierwsza książka na temat Vested stworzona została pod kątem outsourcingu – „Vested Outsourcing: pięć zasad, które zmieniają oblicze outsourcingu”. I książka

ta została przetłumaczona na język polski.

Czy Vested można zastosować we wszystkich procesach?

Metodologia Vested i model biznesowy stosowane są we wszystkich gałęziach przemysłu i rynku, a ich rezultatem są rewolucyjne zmiany w sposobie prowadzenia biznesu. Niektóre z najbardziej udanych przykładów zastosowania modelu Vested w licznych dziedzinach przemysłu i usług zaobserwowaliśmy i udokumentowaliśmy w naszej najnowszej książce – „Vested: How P&G, McDonald's and Microsoft are Redefining Winning in Business Relationships” („Vested: Jak P&G, McDonald's i Microsoft redefiniują wygrywanie w relacjach biznesowych” - www.vestedway.com/vested/).

Kto zastosował Vested i jakie są tego rezultaty?

Nasze ulubione analizy przypadków to:

- P&G i Jones Lang LaSalle (środki trwałe i zarządzanie nieruchomościami)
- Microsoft i Accenture (outsourcing procesów biznesowych)
- Wydział Transportu w stanie Minnesota i Flatiron-Manson (budownictwo)
- Departament Energii i Kaiser-Hill (oczyszczanie środowiska)
- McDonald's (zarządzanie łańcuchami dostaw)
- Water for People (non-profit)
- Diversey and Wipro (technologia informacyjna)
- Integrated Management Solutions (usługi świadczenia pracy)

Każdy z powyższych przeanalizowanych przez nas przypadków to historia niezwykłego sukcesu, jaki organizacje odniosły dzięki zastosowaniu podejścia Vested.

Czy istnieją przykłady firm z sektora TSL (Transport, Spedycja, Logistyka), które zaimplementowały Vested w swoich operacjach i kontraktach?

Rozdział na temat McDonald's pokazuje, jak firma ta zastosowała podejście Vested we współpracy ze swymi najbardziej strategicznymi dostawcami usług w zakresie łańcucha dostaw. Pomimo iż w naszej książce w odniesieniu do zarządzania łańcuchami dostaw opisujemy jedynie przykład McDonald's, istnieje kilka innych firm, które zaimplementowały Vested w sektorze logistyki – w tym Jaguar (z Unipart) oraz Dell (z Genco), które to firmy publicz-



nie mówią o swym sukcesie dzięki zastosowaniu podejścia Vested.

Czy zaimplementowanie Vested jest bardzo trudne? Jakie są główne przeszkody?

Pierwsza i najważniejsza sprawa to fakt, że Vested to sposób myślenia. Jeżeli nie wierzysz w podejście „Win-Win”, nigdy nie zaimplementujesz go z powodzeniem. Jedną z kluczowych wartości badania przeprowadzonego na Uniwersytecie Tennessee jest to, że skodyfikowaliśmy metodologię, dzięki której firmy mogą zastosować pięć zasad Vested z relatywną łatwością. Firmy pragnące przejść ze swymi dostawcami na bardziej strategiczny model biznesowy Vested, mogą sięgnąć po książkę „The Vested Outsourcing Manual: A Guide for Creating Successful Business and Outsourcing Agreements” („Podręcznik Zaangażowanego Outsourcingu: Jak tworzyć udane umowy biznesowe i outsourcingowe”) (www.vestedway.com/the-vested-outsourcing-manual/), a także wziąć udział w kursie online prowadzonym przez Uniwersytet Tennessee, zatytułowanym „Tworzenie kontraktu typu Vested” („Creating a Vested Agreement”), podczas którego uczestnicy będą mieli dostęp do praktycznego pakietu krok po kroku, uzupełniającego kurs online. Gdy tworzyliśmy tę metodologię, chcieliśmy, aby była dostępna dla każdego i wszędzie. Kurs online i nasz podręcznik to materiały, które to umożliwiają. Ponadto podjęliśmy współpracę z Centrami Doskonałości, które mogą zapewnić pomoc Certyfikowanego Architekta Umów (Certified Deal Architect) oraz wsparcie coachingowe po to, by w razie potrzeby wspomóc firmy na ich drodze. Certyfiko-

wany Architekt Umów działa w podobny sposób jak Czarny Pas Six Sigma – jako coach pomaga firmie w realizacji projektu. W obecnej chwili mamy w Europie jedno Centrum Doskonałości – firmę prawniczą Lindahl Law Firm w Szwecji.

Czy Vested to właściwa strategia dla czasów kryzysu, gdy motto większości firm brzmi “kupuj jak najtaniej, zmuszaj najbardziej sztywnych dostawców do większej elastyczności, poprawiaj jakość i skracaj czasy dostaw”?

Podejście Vested nie jest odpowiednie dla każdego i każdej sytuacji. Działa najlepiej, gdy zleceniodawca i dostawca wspólnie wierzą, iż oboje zyskają pracując w bardziej strategiczny sposób. Wyobraź sobie, że chodzi o zrobienie większego tortu – w przeciwieństwie do walki o jeden jego kawałek. Obie strony dostaną większe kawałki, jeśli będą wspólnie pracować nad upieczeniem większego tortu.

Niestety, niektórzy zleceniodawcy próbują stosować „muskularne” podejście siłowe. Badania pokazują, że może to zaowocować i zwykle owocuje, tylko krótkotrwałym sukcesem, gdyż dostawcy albo odejdą, albo wymyślą sposoby na podwyższenie cen / profitów tam, gdzie zleceniodawca nie patrzy. Warto dodać, że Oliver Williamson otrzymał w 2009 roku nagrodę Nobla za swoje badania nad tematyką tego, co określa on jako „podejście muskularne”. Najtrafniej ujął to, gdy napisał: „Zleceniodawcy działający siłowo nie tylko używają swoich dostawców, lecz często ‘zużywają’ i pozbywają się ich. Takie ‘muskularne’ podejście do outsourcingu towarów i usług jest krótkowzroczne i nieskuteczne”.

Czy największymi wrogami Vested są działy finansów i presja na cięcie kosztów?

Właściwie to największym wrogiem jest, niestety, brak wiedzy oraz wiary w to, że podejście „Win-Win” i wypracowanie kontraktu w formie elastycznego modelu jest nie tylko możliwe – ale o wiele lepsze niż bardziej siłowe i sztywne metody współpracy. Gdy firmy „wejść” w Vested – przekonanie działów finansowych oraz osób tworzących rachunek zysków i strat w firmie, iż jest to lepszy sposób na outsourcing, okazuje się dość łatwe.

W razie wątpliwości zachęcam do przeczytania w naszej najnowszej książce rozdziału na temat Microsoft. Przypadek Microsoft opowiada niezwykłą historię i wylicza rezultaty, jakie uzyskał dział finansowy Microsoft (Finance Operations), ponieważ zastosował outsourcing swych wewnętrznych działów finansowych do

Accenture. Nie może być lepszego świadectwa niż to, że ludzie od finansów w jednej z największych firm na świecie mogą zastosować model Vested i uzyskać niesamowite rezultaty.

Jakie jest podejście firm w USA do tej strategii / modelu biznesowego?

Obserwujemy, iż wiele firm przechodzi przez cztery etapy po wkroczeniu na drogę ku bardziej strategicznym i zaangażowanym związkom typu Vested ze swymi dostawcami.

Po pierwsze, zwykle firmy te przechodzą przez swego rodzaju etap świadomości, gdy starają się nauczyć jak najwięcej. Czytają książki i analizy przypadków.

Kolejny etap zazwyczaj obejmuje to, co ja określam jako etap “zrozumienia”. Zwykle obserwujemy, że firmy zaczynają analizować swe istniejące relacje, by ocenić, czy Vested to właściwe podejście. Zachęcamy zleceniodawców i dostawców, aby wzięli udział w naszym kursie Uniwersytetu Tennessee poświęconemu Vested Outsourcing i dokonali samodzielnej oceny swoich relacji. Dell stworzył swoiste „kółko czytelnicze”, którego uczestnicy – kluczowe osoby w firmie - co tydzień musieli przeczytać jeden rozdział książki „Vested Outsourcing: pięć zasad, które zmieniają oblicze outsourcingu”. Do ukończenia lektury książki mie-

li podjąć decyzję na tak lub nie w kwestii zainicjowania podejścia Vested w outsourcingu napraw i zwrotów.

W momencie gdy zleceniodawca i dostawca decydują się na związek typu Vested, muszą wkroczyć w etap implementacji, który obejmuje restrukturyzację ich istniejącego kontraktu. W tym momencie rekomendujemy kurs online Uniwersytetu Tennessee pt. „Tworzenie kontraktu typu Vested”. Uczestnicy ze strony zleceniodawcy i ze strony dostawcy mają dostęp do kursu online gdziekolwiek i o każdej porze i mogą stworzyć projekt planu restrukturyzacji swej umowy. Na koniec kursu, gdy firmy odrobą już swoje „zadanie domowe”, ich kontrakt będzie w efekcie zrestrukturyzowany.

Ostatni etap, który obserwujemy w firmach, to doskonalenie. Uniwersytet Tennessee stworzył program Certyfikowanego Architekta Umów (Certified Deal Architect), w którym zainteresowane osoby mogą stać się ekspertami Vested. To wspaniały program dla każdego w firmie, kto pracuje nad licznymi kontraktami – czyli dla osób zajmujących się zakupami, zarządzających dostawami, managerów kontraktowych i handlowych lub osób zajmujących się rozwojem biznesu z dostawcami.

Vested w kilku zdaniach

- Tradycyjne relacje biznesowe opierają się na układach „Win-Lose”, w których jedna strona czerpie korzyści kosztem drugiej (mentalność “Co ja z tego będę miał”). W przeciwieństwie do nich Vested tworzy związek typu „Win-Win”, w którym obie strony są w jednakowym stopniu zaangażowane we wzajemny sukces (mentalność “Co my z tego będziemy mieli”).
- Vested nie tylko koncentruje się na sukcesie stworzonego poprzez kontrakt związku, ale także angażuje obie strony w całościowy sukces biznesowy każdej z nich, co wzmacnia poczucie partnerstwa i motywuje do długotrwałej współpracy. Dziękując się swą wiedzą i dopasowując do siebie požądane przez obie strony wyniki, obie strony mogą działać na rzecz innowacji, przystosowywać się do zmieniających się potrzeb i minimalizować ryzyko działając na rzecz wzajemnego sukcesu.
- Relacje typu Vested zależą od współpracy, transparentności, elastyczności i zaufania. Inaczej niż w przypadku konwencjonalnych ustaleń, w których firmy kupują transakcje lub usługi od swych dostawców, w związkach typu Vested koncentrujemy się na „zakupie rezultatów”.
- Vested opiera się na myśleniu typu “Win-Win”, związanym z ekonomią behawioralną.
- Ekonomści behawioralni otrzymali osiem nagród Nobla.
- Podejście “Win-Win” znane jest także pod nazwą “konceptu opartego na rozwiązaniach” i opiera się na “teorii gier”. Najsłynniejszy ekonomista behawioralny to John Nash (wspaniałą rolę Nash’a w filmie “Piękny Umysł”grał Russel Crowe).
- Kontrakt typu Vested skonstruowany jest na podstawie elastycznego modelu, który opiera się na pięciu zasadach.
- Zasady Vested®: tworzenie wspólnych wartości, wykorzystanie ekonomii behawioralnej, wspólne osiąganie sukcesu, zakłada też sytuację, w której wielkość kawałka tortu nie jest wyznaczona z góry.
- Rezultatem związków i umów typu Vested są nowo powstałe wartości dla obu stron.