



## Strategiczne partnerstwo

Piotr Polak

# Vested outsourcing

**Ranga outsourcingu jako kluczowego zagadnienia ekonomicznego wskazuje każdemu managerowi konieczność dogłębnego przestudiowania tematu kontraktacji i odpowiedzenia sobie na pytania: na ile w przedsiębiorstwie outsourcing może poprawić wyniki finansowe, o ile można dzięki temu podnieść poziom obsługi klientów, w jaki sposób wykorzystując wiedzę i doświadczenie innych, zbudować trwałą, niepowtarzalną lub choćby trudną do skopiowania przewagę konkurencyjną?**

Badania profesora Williamsona, za które otrzymał w 2009 roku nagrodę Nobla w dziedzinie ekonomii, dotyczyły dylematu firm: czy zlecić określone czynności działowi wewnątrz firmy, czy dostawcy zewnętrznemu? Werdykt Królewskiej Akademii dotyczył obszaru, określonego jako „analiza ekonomicznych aspektów zarządzania”. Poprzednia nagroda Nobla, dotycząca aspektów zarządzania przedsiębiorstwem, przyznana była w 1978 roku. Oznacza to, że przez 32 lata nie przyznano ekonomicznej nagrody Nobla za jeden z najważniejszych aspektów funkcjonowania gospodarek – zarządzanie.

Zdaniem Williamsona firmy charakteryzują się z jednej strony nakazową hierarchią władzy i rozwiązywaniem spornych kwestii, co jest ich siłą (możliwość szybkiego podjęcia i wdrożenia decyzji), ale

z drugiej strony - słabością (władza często nie służy polepszeniu funkcjonowania firmy, lecz osiągnięciu osobistych celów). Prawdziwy sukces firmy przejawia się tym, że potrafi ona dobrać odpowiednią kombinację transakcji z dostawcami zewnętrznymi i wewnętrznymi tak, że współpraca układa się płynnie i z korzyścią dla wszystkich zainteresowanych stron. Dodatkowo Williamson twierdzi, że firmy są dużo lepiej przygotowane do funkcjonowania niż rynki. A im wyższy poziom regulacji na rynkach, tym ta różnica jest wyraźniejsza. Ostatnie wydarzenia, skutkujące wzrostem interwencjonizmu w wielu krajach jedynie te procesy coraz bardziej uwiadcniają.

Jedną z najbardziej znanych publikacji profesora Williamsona dotyczy budowania wzajem-

nych zależności w biznesie, polegających na przejściu z jednorazowych kontraktów pomiędzy dwoma firmami do wieloletnich umów.

Teoria Williamsona, dotycząca konfliktów korporacyjnych, potwierdziła się w amerykańskim koncernie Boeing, który boryka się z problemami przy produkcji najnowszego modelu Dreamliner. Boeing zdecydował się na zlecenie produkcji większości komponentów na zewnątrz. Tyle że nie wszyscy kooperanci wywiązali się terminowo ze złożonych zamówień. W efekcie Boeing musiał większość elementów wykonać we własnych zakładach, a koszty błędów liczne są w miliardy dolarów. Boeing nie docenił wagi właściwej organizacji procesów kontraktacji. I właśnie takie problemy, takie konsekwencje, przygotowują większość decydentów o zawrót głowy.

## NARODZINY

Wielki wkład w powstanie i rozpropagowanie koncepcji vested outsourcing posiada Kate Vitasek. W 1994 roku stworzyła ona strategię kontraktacji marketingowych programów firmy Microsoft. Biorąc pod uwagę poziom komplikacji, złożoności geografii funkcjonowania, wreszcie samej dynamiki zmian, zadanie to wydawało się być nie do ogarnięcia. Przez wiele lat obserwowała działania jednej z najciekawszych firm światowych, by w 2003 roku zasilić Uniwersytet w Tennessee w obszarze badań, zleconych przez US Air Force, a dotyczących właśnie outsourcingu. W wyniku tego programu powstała koncepcja „vested outsourcing”. Absolutnie rewolucyjna koncepcja, która dla firm oznacza zupełnie inny poziom aktywności własnej oraz inny model biznesowy, otwierający przed firmami niesamowite możliwości. Ale najważniejsze jest to, że koncepcja „vested outsourcing” powstała w wyniku doświadczeń biznesowych, a nie jako wspaniała, utopijna teoria akademicka. Kate Vitasek do dzisiaj uważa, że Microsoft był i jest jednym z pionierów „prawdziwego” outsourcingu.

W biznesie XXI wieku jednym z najważniejszych wskaźników w biznesie staje się CLV. Wskaźnik ten oznacza wartość zaktualizowaną netto przyszłych zysków przynoszonych przez danego klienta. System ten skupia się na kliencie, a nie na produkcji. Bierze pod uwagę kilka czynników: sprzedaż, koszty bezpośrednie i pośrednie obsługi, wreszcie jego zachowania nie tylko w przeszłości i teraźniejszości, ale również przewidywanie i określenie prawdopodobieństwa jego zachowań w przyszłości.

**The importance of outsourcing as a key issue of the economy directs every manager to deep study of contracting and finding an answer to the question: how can outsourcing improve our financial results, increase quality of services and how using others' knowledge and experiences can we build a stable, unique advantage over the competition?**

## KIEDY INWESTOWAĆ W KLIENTA?

Nie wszyscy klienci długoterminowi przynoszą zyski, dlatego z nierentownego klienta powinno się zrezygnować, a więcej czasu i uwagi poświęcić analizie klientów rentownych i zapewnić inwestycje zasobów w takich klientach. Z pewnością każdy doświadczył w marketingu, że często inwestycje w klientów podejmowane są na zasadzie: ten klient już u nas kupuje lub kupował, więc należy relacje z tym klientem rozwijać dalej. Nie analizujemy, jakie zachowania tego klienta będą prawdopodobne w przyszłości? I często inwestujemy środki, zasoby, energię w obsługiwanie klienta, który u nas po prostu już nie kupi lub który będzie kupował coraz mniej. Widać to na wykresie, klient nr 2 – jakkolwiek ciągle rentowny, wykazuje tendencję spadkową i należałoby przestać w niego inwestować.

W przypadku takich decyzji trzeba posługiwać się analizą przyszłych obrotów i zysków, zamiast danymi historycznymi. Paradoksalnie - minimalizując ryzyko, tak naprawdę je zwiększamy.

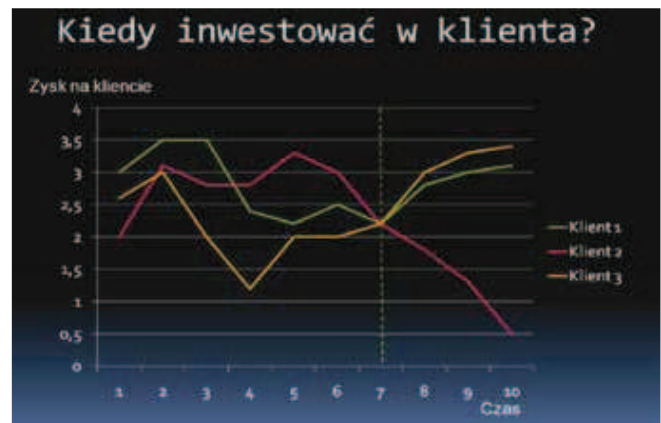
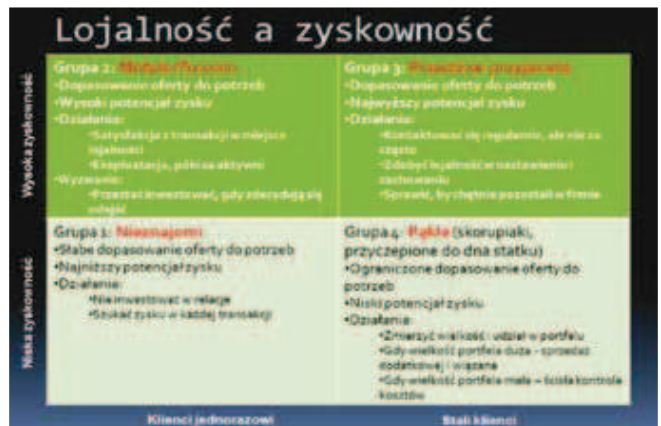
## ZARZĄDZANIE LOJALNOŚCIĄ I ZYSKOWNOŚCIĄ

Wybór klienta w marketing pod kątem inwestycji powinien dokonywać się na podstawie zarówno analizy lojalności, jak i zyskowności klienta lub też grupy klientów.

Pierwszy typ klienta to „nieznajomi” – szkoda inwestycji i należy z każdej transakcji wyciągnąć maksimum, bo zawsze może to być transakcja ostatnia.

Drugi typ to motyle czy też turyści. Nie warto inwestować w ich przekształcenie w klienta lojalnego, długofalowego, bowiem niewielkie są szanse na zmianę zachowania takiego klienta – tylko w około 10 proc. tego rodzaju prób to się udaje. Dlatego najlepiej jest realizować zyski, póki taki klient jest aktywny i przestać inwestować w takiego klienta, gdy przestaje on kupować.

Grupa trzecia to klienci zyskowni i lojalni. W tych klientach trzeba i warto inwestować. To właśnie o tej grupie myśląc, można zastanowić się, w jaki sposób wykorzystać jednocześnie



całą koncepcję CLV i koncepcję „vested outsourcing”. Wreszcie grupa czwarta. To ci klienci, którzy postrzegani są często jako najlepsi, lojalni, dający ogromne zyski. Dopiero po dokładnych wyliczeniach wi-

dać, że są oni ogromnym balastem dla firmy – tak jak pąkle, czyli pewne gatunki skorupiaków, które, przyćwieczone do dna statku, potrafią dramatycznie zmniejszyć prędkość jego poruszania się. Dodatkowo - ocze-



# Express Polska Sp. z o.o.

SPEDYCJA MIĘDZYNARODOWA

## transport bez granic

**kompleksowe usługi spedycyjne**  
w zakresie międzynarodowego transportu kolejowego, samochodowego i morskiego



**konkurencyjne ceny**  
**wysoka jakość obsługi!**

**Siedziba w Warszawie**  
ul. Wawrzynowa 11  
02-776 Warszawa  
tel. +48 22 648 11 80  
fax. +48 22 648 11 20  
warszawa@expresspolska.pl

**Oddział Konin**  
ul. Kiełczyńska 37  
63-510 Konin  
tel. +48 63 242 41-38  
fax. +48 63 242 41-62  
konin@expresspolska.pl

**Oddział Malaszewicze**  
ul. Kolejowa 6  
21-540 Malaszewicze  
tel. +48 83 375 03-12  
fax. +48 83 375 04-15  
malaszewicze@expresspolska.pl

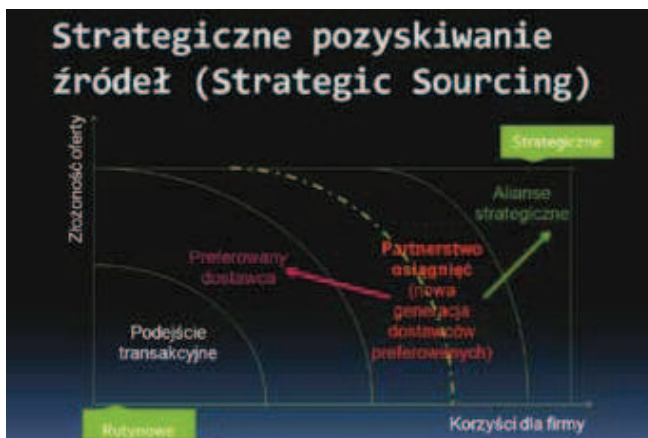
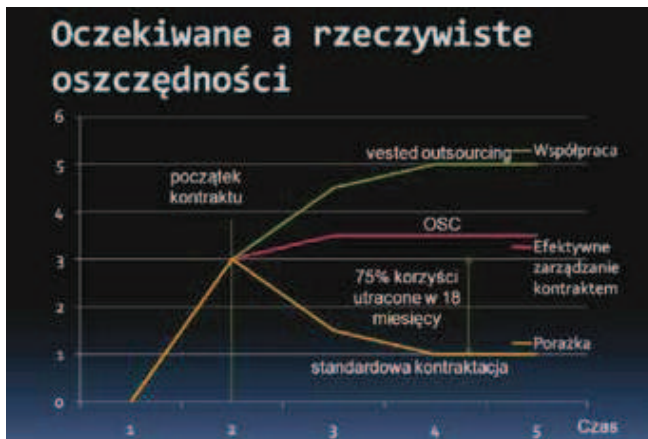
**Oddział Sławków**  
ul. Groniec 1  
61-260 Sławków  
tel. +48 32 750 54-70  
fax. +48 32 750 54-79  
slawkowie@expresspolska.pl

**Oddział Brzesko**  
ul. Solskiego 14a  
32-800 Brzesko  
tel. +48 014 663 05 35  
fax. +48 014 663 04 14  
brzesko@expresspolska.pl

[www.expresspolska.pl](http://www.expresspolska.pl)

### Pułapka czynności

Zleceniodawca typowej usługi, rozliczający się za czynności	Zleceniobiorca zogniskowany na czynnościach
1. Przeszacowałem sprzedaż	1. Obciążam Cię za towar w magazynie – im więcej jest w magazynie, tym więcej zarabiam
2. Za nisko oszacowałem sprzedaż	2. Obciążamy Cię za usługi ekspresowe
3. Mam słabą kontrolę nad dostawcami	3. Dostawcy powodują u nas dodatkową pracę, za którą Cię obciążam
4. Kapitał obrotowy zaangażowany w zapasy mnie zabija	4. Nie jesteśmy właścicielem towarów, ale... lubimy, jak jest dużo, bo Cię przecież za to obciążamy
5. Zle określiłem moje specyfikacje wysyłkowe	5. Wysłałiśmy zgodnie ze specyfikacją. Teraz obciążamy Cię za dodatkową pracę



kiwania takich klientów stale rosną. Wbrew powszechnym przekonaniom, prezentowanym w wielu konferencjach i wystąpieniach, właśnie w stosunku do takich klientów wymagane są najbardziej radykalne działania.

## ZAGROŻENIA DLA OUTSOURCINGU

Zdaniem Kate Vitasek można wyróżnić 10 zagrożeń dla outsourcingu.

Liczy się wyłącznie cena; mimo zapewnień o partnerskim podejściu do outsourcingu, zbyt wiele firm koncentruje się na obniżeniu za wszelką cenę

kosztów, „pogrążając” nieradko swojego partnera biznesowego finansowo i organizacyjnie. Szczególnie w przypadku kontraktacji złożonej takie postępowanie może prowadzić do następujących konsekwencji: usługobiorca może nie być zainteresowany podjęciem współpracy w przyszłości; jeżeli firma często zmienia dostawców usług, może to odbić się na konieczności sięgania po dostawców o niższej jakości usług, ponieważ kilku najlepszych dostawców odmawia już współpracy - w efekcie może to mieć kapitalne znaczenie dla możliwości logistycznych, dys-

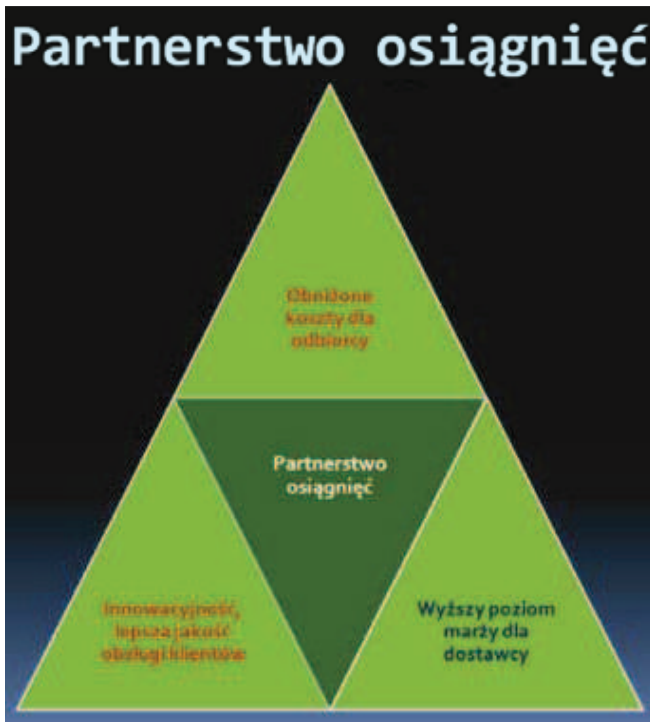
trybucyjnych czy jakości obsługi klientów na rynku. Usługobiorca podejmuje się usług po tak niskiej cenie, że w efekcie tej decyzji bankrutuje, wypada z rynku, niespodziewanie pozostawiając usługodawcę w bardzo trudnej sytuacji. To właśnie firmy z takim podejściem psują opinię o outsourcingu.

Paradoks outsourcingowy; firma-zleceniodawca ustala, w wyniku żmudnych, długotrwałych prac wielu działów, bardzo szczegółowy plan, w jaki sposób najlepiej dany proces przeprowadzić – zapominając, że jest to najlepszy sposób dla zleceniodawcy, ale niekoniecznie dla zleceniobiorcy. Ten „idealny” system niekoniecznie okazuje się takim być w przypadku usługobiorcy i to może stanowić klucz do porażki całego procesu outsourcingowego, czasami doprowadzając do rozwiązań nieekonomicznych, niekoniecznie najefektywniejszych, a więc bardziej kosztownych.

Pułapka czynności (activity trap); w takim przypadku zleceniodawca pokrywa koszty różnorodnych operacji, niezależnie od tego, czy te operacje są niezbędne czy też zupełnie zbędne; z kolei dostawca usług traktuje każdą czynność, jako źródło przychodu i zysku – i dlatego te różne czynności wykonuje - a w takim przypadku dostawca usług nie ma żadnego powodu, żeby eliminować zbędne czynności, czy też optymalizować cały proces. W skrajnych przypadkach może dojść do sytuacji, że im bardziej proces jest nieefektywny, tym większe są możliwości generowania zysku przez dostawcę usług. Można odnaleźć pięć aspektów takiej pułapki aktywności – nieoszacowana sprzedaż, przeszacowana sprzedaż, problemy z dostawcami, zaangażowany kapitał obrotowy, wreszcie błędy w specyfikacjach; na każdym elemencie dostawca usług może zarobić, a z kolei usługodawca każdy z tych elementów ściśle określił, więc trudno mieć pretensje do zleceniobiorcy, że

postępuje bardzo ściśle według oczekiwań zleceniodawcy. Zachowania psa ogrodnika; pomimo decyzji o outsourcingu albo równoległe z tą decyzją, w organizacji zleceniodawcy pojawia się uczucie zagrożenia utraty pracy, wobec czego szybko okazuje się, że co prawda usługa jest outsourcowana, ale z całego szeregu powodów niektóre kompetencje uważa się za strategiczne i trzeba je utrzymać u zleceniodawcy. Dlatego wiele procedur z pewnością jest daleka od optymalnych. Zleceniobiorca nie jest zainteresowany, żeby szczególnie walczyć ze zleceniodawcą, ponieważ taki układ sprzyja często obydwu stronom. Zleceniodawca z pewnością uzyskuje efekty zakładanego procesu outsourcingowego, ale nie uzyskuje aż takich efektów, które pierwotnie zakładała. Efekt „miesiąca miodowego”; generalnie obie strony są bardzo zaangażowane w proces na jego początku, ale z biegiem czasu poziom satysfakcji spada. Dostawca usług rozgląda się, a następnie rozpoczyna proces kontraktacji nowego klienta. W związku z tym nie przykładają już takiej wagi do optymalizacji usługi dla zleceniodawcy, obniżania kosztów, a co za tym idzie obniżania ceny, wreszcie podnoszenia poziomu obsługi klientów zleceniodawcy. Z czasem może pojawić się problem „kryzysów małżeńskich”: poziom obsługi spada, dostawca nie inwestuje w technologie i w personel, co z kolei powoduje chęć zleceniodawcy do zmiany dostawcy, ale nie zawsze jest to łatwe, a często prawie niemożliwe, kosztowne lub wręcz bardzo ryzykowne.

Efekt „drobnych kroczków”; dostawca usług mógłby różnorodnie oszczędności lub poprawę serwisu zaproponować jednorazowo, ale często w kontrakt wbudowana jest klauzula ciągłej poprawy w obu tych obszarach, co powoduje, że dostawca chętniej wprowadza zmiany



małymi krokami; skutkiem czego uzyskiwany jest efekt poprawy, ale zleceniobiorca nie uzyskuje od samego początku rezultatów, które można było uzyskać.

„Bilans musi wyjść na zero” – wynikająca z teorii gier koncepcja; kiedy zleceniodawca uważa, że jeżeli zleceniobiorca wygrywa, to odbywa się to kosztem zleceniodawcy; w drugą stronę zresztą tak samo. Dlatego nie każdy powinien robić to, co dla niego najlepsze, tylko powinien uwzględniać to, co jest najlepsze dla grupy. Ale to jest niezwykle trudne... W przypadku procesów outsourcingowych często pokutuje teoria „sumy zerowej”, czyli jeżeli druga strona korzysta, to musi się to stać kosztem mojego przedsiębiorstwa.

Oczekiwane a rzeczywiste oszczędności; generalnie istnieje ogromna różnica pomiędzy uzyskanymi oszczędnościami, a tymi przewidywanymi, wliczonymi, które były przewidywane w momencie rozpoczęcia procesu outsourcingowego. Do oceny procesu outsourcingowego można wykorzystać OSC – Outsourcing ScoreCard z różnych perspektyw, tak jak to jest pokazywane w przypadku BSC – Balanced Scorecard.

Drobiazgowe rozliczenia i zbyt duża ilość mierników; takie postępowanie jest często powiązane z syndromem psa ogrodniczki oraz pułapką czynności/aktywności; jeżeli da się wykorzystać te wskaźniki, to duża ilość wskaźników potrafi być pomocna w procesie poprawy strony kosztowej czy serwisowej outsourcingu. Należy pamiętać jednak, że zarówno tworzenie, jak również analizowanie i interpretowanie tych wskaźników, potrafi być bardzo czasochłonne. Ponadto znane są przypadki, kiedy tworzy się w organizacji różnorodne raporty, z których... nikt nie korzysta.

Moc zaniechania jest kolejnym zagrożeniem; nie zawsze z powodu zbyt dużej ilości wskaźników, ale często również z powodu niechęci poświęcania czasu na procesy, których pozbyto się z organizacji. Samo zaś posiadanie różnorodnych mierników uspokaja do tego stopnia, że po prostu przestaje się te wskaźniki monitorować.

### CO TO JEST „VESTED OUTSOURCING”?

Strategic sourcing – w przypadku tradycyjnego podejścia do strategicznego pozyskiwania źródeł występują generalnie

### Studium przypadku

*Jeżeli przyrzeć się kontraktowi z branży farmaceutycznej, to nie ma on rzeczywiście charakteru aliansu czy joint-venture, ale też i relacje panujące pomiędzy obydwoma firmami wskazują na wspólne zainteresowanie w generowaniu sprzedaży oraz zysków – obie strony współpracują ze sobą pod kątem zoptymalizowania swojej oferty. Co ciekawe, koncem międzynarodowy, o którym mowa, ma już preferowanych dostawców, z których jeden gra lub można powiedzieć, że grał do tej pory, kluczową rolę na kontynencie europejskim. Jednakże bycie dostawcą preferowanym w tym konkretnym przypadku już nie wystarcza. A ponieważ strategia partnera biznesowego nie zakłada posiadania kompetencji produkcyjnych, badań marketingowych czy też rejestracyjnych, więc możliwość poprowadzenia formalnego joint-venture też nie jest rozważana. Jest to więc klasyczna sytuacja, opisywana w koncepcji „vested outsourcing”.*

trzy możliwości: firma wybiera dostawcę, bazując wyłącznie na najniższym koszcie albo wybiera dostawcę preferowanego, który miał pewne unikatowe cechy w porównaniu do innych firm na rynku, lub wreszcie może tworzyć wraz z dostawcą wspólne przedsięwzięcia, aliansy lub joint-venture.

U podstaw koncepcji „vested outsourcing”, opisanej przez Kate Vitasek, leży kolejny poziom „strategic sourcing”, który można nazwać partnerstwem osiągnięć (performance partnership). Jest to rozwiązanie, które ma pewne cechy partnerstwa strategicznego czy też aliansu, ale jednocześnie staje się też formą preferowanego dostawcy, jest to nowa generacja dostawców preferowanych.

W sercu „partnerstwa osiągnięć” (vested outsourcing) leży wspólny cel, który obydwie strony chcą osiągnąć. Jest to rezultat, który oczekiwany jest w wyniku podpisania umowy, określającej kontraktację z zachowaniem praw, które precyzują korzyści dla zleceniobiorcy za uzyskanie lepszych parametrów, niż zakładane w kontrakcie, jak również kar za osiągnięcia gorsze, niż zakładane. W ten sposób dostawca usług może uzyskać dodatkowy przychód i zysk z kontraktu, a jednocześnie klient nic na tym nie traci. Jest to klasyczna sytuacja typu „win-win”. Trzeba jednakże zaznaczyć, że nie jest to rozwiązanie typu „profit sharing”, z którym spotykamy się na przykład w przypadku transportu dedykowanego, gdzie za uzyskanie lepszego wyniku w ramach świadczo-

nego kontraktu firma transportowa uzyskiwała udział w dodatkowym przychodzie i dodatkowych zyskach.

Performance Partnership, czyli partnerstwo osiągnięć, bazuje na trzech filarach: innowacyjności i poprawie obsługi klienta, obniżeniu kosztów i podniesieniu marży, generowanej przez dostawcę.

W tej koncepcji to dostawca usług ma za zadanie znalezienie najlepszych dostępnych na świecie rozwiązań, pomysłów, produktów - w tym celu uruchamia swoje najlepsze zasoby; ale ważna jest zasada: robi to w celu przekazania tych wartości, pomysłów, rozwiązań swojemu klientowi. W omawianym przypadku jest to ogromna praca w pierwszej kolejności działu badań i rozwoju, który śledzi najnowsze światowe trendy, jeździ po świecie w celu znalezienia lepszych substancji czynnych, uzyskiwanych w lepszych procesach technologicznych, zmierzających do zapewnienia najbardziej skutecznie działających preparatów, później dotyczy to również zdolności rejestracyjnych (klient w różnych krajach Europy uzyskuje często inny skład produktów), choć łatwiej i taniej byłoby wypuścić jeden produkt, dopuszczany na każdym rynku, ale... skuteczność działania takiego preparatu byłaby wtedy mocno obniżona, a więc w efekcie – poziom zadowolenia klientów również by spadał. A tak – jest on na optymalnym poziomie, zapewniając wysoką sprzedaż dla zleceniodawcy, ale również i możliwość generowania dobrej marży przez zleceniobiorcę.