



Piotr Polak

Droga na biznesowy Mount Everest

Powody, dla których outsourcing się nie udaje

Fot. Fotolia

Z badania Outsourcing Center Survey przeprowadzonego przez Outsourcing Center wynika, że przyczyny, z powodu których outsourcing się nie udaje, bardzo rzadko leżą po stronie dostawcy. Większość problemów leży po stronie zlecającego.

Słaby poziom obsługi lub słabe wyniki to tylko 8% wszystkich powodów nieudanego outsourcingu. Również niedopasowanie stron, różnice kulturowe – stanowią jedynie 8% powodów. Większość problemów leży po stronie klienta - zlecającego. W tym – co zaskakujące – prawie jedna czwarta powodów to niesprecyzowane oczekiwania ze strony klienta. Poważną przeszkodą są też różne interesy obydwu stron, które stanowią jedną czwartą wszystkich niepowodzeń w outsourcingu. Kolejnymi powodami są słaba komunikacja i kiepski system kontroli i nadzoru. Gdyby z takimi problemami borykał się zespół wysoko-górski wspinający się na Mount Everest, nie miałby najmniejszych szans na osiągnięcie sukcesu. A każdy z problemów mógłby oznaczać tragiczne koleje losu zarówno zespołu, jak i każdego z jego członków.

Dzisiejsze otoczenie biznesowe, dynamiczne zmiany, pojawiające się nowe modele biznesowe i nieprzewidywalne zachowania konsumentów zaczynają być dla każdego przedsiębiorstwa, niezależnie od branży, wspinaczką na górski szczyt. I jeżeli na razie to jest „jedynie” Mount Blanc, to za kilka lat stanie się poważniejszym wyzwaniem, jakim jest pokonanie Mount Everest.

Profesorowie Smith, Nash i Williamson

Obecnie chyba cała ekonomia kapitalistyczna oparta jest o opracowaną przez Adama Smitha (szkockiego filozofa i ekonomistę) koncepcję „mechanizmu rynkowego”, w myśl której rząd nie powinien ingerować w procesy go-

Rys.1. Powody, dlaczego outsourcing się nie udaje – Outsourcing Center



spodarcze, ponieważ „niewidzialna ręka” rynku dokonuje optymalnej alokacji zasobów do poszczególnych dziedzin wytwarzania.

Pojawił się jednak fenomenalny myśliciel, któremu ta koncepcja nie pasowała i postanowił ją uzupełnić. John Forbes Nash Jr., laureat nagrody Nobla w 1994 roku, którego genialnie zagrał Russel Crowe w filmie „Piękny umysł”, zauważył, że o ile Smith uważał, że najlepsze wyniki powstają w wyniku tego, że każdy w grupie robi to, co jest dla niego najlepsze, to tak naprawdę najlepszy wynik powstaje w wyniku tego, że każdy w grupie robi to co najlepsze dla niego i dla grupy, i to jest jedyny sposób, aby wygrać.

Zastanawiające, że aż ośmiu ekonomistów, w tym Nash, otrzymało nagrodę Nobla w dziedzinie ekonomii za wykorzystanie teorii gier w biznesie. O teorii tej z pewnością słyszało już wiele osób, do czego niewątpliwie przyczynił się wspomniany firm, ale niewiele zapewne słyszało o profesorze Olivierze Williamsonie, który swoje życie zawodowe, naukowe, poświęcił ekonomice kosztów transakcyjnych (TCE – Transaction Cost Economics).

Jeden z jego artykułów na temat kontraktacji outsourcingu, zatytułowany „Outsourcing. Transaction Cost Economics and Supply Chain Management” pojawił się w 2008 roku w magazynie „Journal of Supply Chain Management”. Niedługo po jego opublikowaniu autor otrzymał nagrodę Nobla. Williamson uważa, że nie ma znaczenia, czy firma decyduje się na wytwarzanie produktu czy usługi w ramach własnych struktur, czy też zleca tę operację na zewnątrz – zawsze towarzyszą temu koszty transakcyjne. I każda firma powinna być w stanie ocenić te koszty, zwłaszcza jeżeli są to koszty ukryte. Dopiero będąc w stanie określić te koszty, firma jest w stanie optymalizować sposób, w jaki funkcjonuje. Dziesięć zasad dotyczących wykorzystania teorii kosztów transakcyjnych w outsourcingu profesor Williamson opisał w sposób następujący:

1. Outsourcing jest procesem, a nie wynikiem końcowym.
2. Kontrakt powinien być obustronnie korzystny.
3. Trzeba zdawać sobie sprawę z warunków kontraktowych i ich wpływu na ryzyka i cenę usługi.
4. Im większa jest wzajemna zależność, tym większa powinna być potrzeba kontynuowania współpracy.
5. Umowa powinna być wykorzystywana w kierunku uzyskiwania efektów niezbędnych zmian, a nie w kierunku wysuwania wzajemnych roszczeń.
6. Trzeba opracować narzędzia zmierzające do zapobiegania błędom i ograniczeniom.
7. Jednym z głównych celów kontraktacji powinno być ograniczenie kosztów transakcyjnych.
8. Wiarygodność jest podstawą kontraktacji.
9. Zaufanie jest niezwykle istotne – warto „zostawić pieniądze na stole”.
10. Prostota jest kluczem do udanych związków.

Podejścia profesora Williamsona i Kate Vitasek są zbliżone. Tak szybko, jak dynamicznie rozwija się dzisiejsza ekonomia i zmieniają się uwarunkowania biznesowe – tak szybko należy uwzględniać odkrycia naukowców

oraz praktyków biznesu w zakresie optymalizacji sposobu funkcjonowania własnej firmy. Wszyscy znamy bardzo dużo firm, które przeoczyły nowe trendy biznesowe i dlatego ich znaczenie zmalało lub dzisiaj już w ogóle ich nie ma na rynku. Zagrożenie to obejmuje już nawet bardzo silne marki, które przeoczyły początkowo nic nieznaczące sygnały zapowiadające nowy ład biznesowy. Jak przekonuje profesor Piotr Płoszajski, trzeba szukać już nie wielkich mega-trendów, ale nawet niewielkich zjawisk na peryferiach mogących zapowiadać „efekt motyla”.

Wydaje się, że zarówno Williamson, jak i Vitasek znaleźli odpowiedź na pytanie, w jaki sposób dzisiaj firmy mogą zaplanować wejście na swój Mount Everest.

Kiedy obie strony kontraktu tworzą wartość dodaną?

Analizując wnioski Williamsona i Vitasek oczywiste staje się, że kluczem do zwycięstwa jest bliska współpraca obydwu stron oraz ich wzajemne dążenie do tworzenia wartości dodanej. W jaki sposób można przeanalizować, czy obydwie strony rzeczywiście dążą do tworzenia wartości? Jerry Ledlow i Karl Manrodt zaproponowali praktyczny model oceny tworzenia wartości przez strony, patrząc z perspektywy budowania zaufania między stronami oraz ich poziomu współpracy.

Rys.2. Tworzenie wartości dodanej w wyniku współpracy różnych firm – Jerry Ledlow, Karl Manrodt

Budowanie zaufania	Poszukiwanie wartości Łagodność	Tworzenie wartości Wiarygodność
	Tracenie wartości Dysfunkcja	Utrzymywanie wartości Podejście siłowe
Niszczanie zaufania		
	Niższy poziom współpracy	Sojusz między stronami

Przy niskim poziomie zaufania i słabej współpracy wypowiedzenie umowy przez jedną ze stron jest tylko kwestią czasu. Ale analizując postępowanie różnych firm, Ledlow i Manrodt odkryli ciekawe zjawisko, które można nazwać „efektem ping-pong”. W wielu przypadkach strony przechodzą cyklicznie z jednego stanu w drugi: ze stanu określanego jako podejście siłowe, kiedy to jedna ze stron wręcz atakuje drugą stronę, stawiając żądania, stosując kary umowne, niszcząc w ten sposób zaufanie, do stanu łagodnego. Dzieje się to w momencie, kiedy poziom zaufania zostaje nadwątlony i grozi stronom wypowiedzenie kontraktu. Następuje wówczas często zmiana sposobu działania. Z jednej strony odbudowywane jest zaufanie, z drugiej strony poziom współpracy ulega znacznemu pogorszeniu. Kwestia „obudzenia się” jednej ze stron jest jednak jedynie kwestią czasu – i następuje powrót do podejścia siłowego.

Ledlow, Manrodt i Vitasek przekonują więc, że model,

kiedy rzeczywiście budowana jest wartość, odbywa się wówczas, gdy obydwie strony mocno ze sobą współpracują, a jednocześnie zachowują bardzo wysoki poziom zaufania pomiędzy sobą. Można to osiągnąć jedynie w wyniku pełnej transparentności oraz wzajemnego zrozumienia strategii obydwu przedsiębiorstw, jak również w wyniku regularnego monitorowania realizacji wspólnych celów biznesowych. Kiedy taki model powinien być wdrażany? Czy powinno być tak zawsze, czy też są przypadki, kiedy stosowanie tego modelu byłoby zbyt kosztowne lub wręcz niepożądane? Jeżeli przyjąć model biznesowy Vested jako właściwy do budowania stanu wzajemnej wiarygodności i zaufania, wówczas takie podejście jest właściwe jedynie w przypadku bardzo wysokiego potencjału dla firmy przy jednocześnie ograniczonej wiedzy własnej lub braku właściwych zasobów w ramach własnej organizacji.

Rys. 3. Kiedy warto stosować model Vested w kontraktacji logistyki, produkcji i usług – Kate Vitasek

Wysoki potencjał firmy	Podejście zgodne z Vested	Kluczowe umiejętności firmy, których nie należy outsourcingować
Niski potencjał firmy	"Tradycyjny" outsourcing (transaction-based)	Należy przeprowadzać z naciskiem na stronę finansową
	Niska wiedza własna	Wysoka wiedza własna

Wracając do kwestii kontraktacji: wielokrotnie stosowany model działania przypomina zachowanie muchy, która nie widzi szyby i chcąc wylecieć przez okno wali w szkło. I po chwili cały proceder zaczyna się od początku. I tak raz za razem próbuje czegoś, co nie może się udać. W przypadku kontraktacji logistyki, produkcji czy usług dzieje się z reguły identycznie. Firma zmienia dostawcę mając nadzieję, że tym razem będzie inaczej. Ale – oczywiście – nie jest. Nie ma przecież powodów, żeby akurat tym razem miało być inaczej niż poprzednim razem. Niektórzy używają nawet definicji szaleństwa, jak „robienie cały czas czegoś tak samo i oczekiwanie innych rezultatów”. Prędzej czy później sytuacja się powtarza, firma zmienia dostawcę i jak ta opisana wcześniej mucha, niczego się nie ucząc, znowu wali z impetem w szybę.

Nowe modele biznesowe, oparte o kolaborację, gdzie już nawet firmy konkurencyjne tworzą ze sobą sojusze budując na przykład wspólne rozwiązania dystrybucyjne, coraz częściej już wypierają stare, siłowe podejście. Firmy odchodzą też coraz częściej od przetargów, zauważając, że zarówno sam przetarg jest kosztowny, a przecież ktoś musi te koszty ponieść (z reguły w końcu koszt ten pokrywa klient), jak również kosztowny jest proces transformacji danej usługi od jednego wykonawcy do drugiego. Dochodzi też element braku zaufa-

nia, a krótkoterminowa umowa nie zachęca wykonawcy do inwestycji w rozwiązania kreatywne, z których obydwie strony mogłyby wynieść korzyści, gdzie tworzona byłaby znacząca wartość dodana.

Kiedy warunki nie pozwalają na zdobycie szczytu

Nie każda wyprawa wysokogórska kończy się zdobyciem szczytu. Czasami nie pozwala na to pogoda. Czasami pojawiają się również inne przyczyny. Czy nieudana próba zdobycia szczytu jest zawsze porażką? Czy z tego powodu ekipa, której nie udało się wejście, powinna zniechęcić się do prób zdobycia tej góry czy też jakiegokolwiek innej? Warto zauważyć, że nawet najlepszymi czasami nie udaje się atak na szczyt.

Podobnie jest w biznesie. Postawienie sobie ambitnego celu może spowodować, że „tym razem” uda się jedynie dojść do którejś z baz. Powodów tego może być bardzo wiele. Mogą zmienić się uwarunkowania makro-ekonomiczne. Pojawi się nieoczekiwana konkurencja, co raz częściej teraz atakująca spoza sektora gospodarki, w którym znajduje się dana firma. Zauważmy, że dwa giganty biznesowe przedstawiane jako najbardziej nowatorskie firmy na świecie, czyli Microsoft i Nokia, przegapiły nowy trend, jakim okazało się pojawienie smartfonów. Android praktycznie zdominował oprogramowanie smartfonów, a Samsung czy Sony wyparły z kolei „klasyczne” aparaty telefoniczne.

Dlatego czasami może nie udać się wejście na Mount Everest, ale trwanie uparcie przy przestarzałych modelach biznesowych jest dzisiaj dla każdej firmy śmiertelnym zagrożeniem. Dużo poważniejszym niż potencjalnie nieudany atak na szczyt.



Fot. Fotolia

DYNAMICZNE ŁAŃCUCHY DOSTAW

WARTOŚĆ TWORZĄ LUDZIE

„Ta książka pomoże firmom szybciej wydostać się z kryzysu i wejść na ścieżkę wzrostu”.

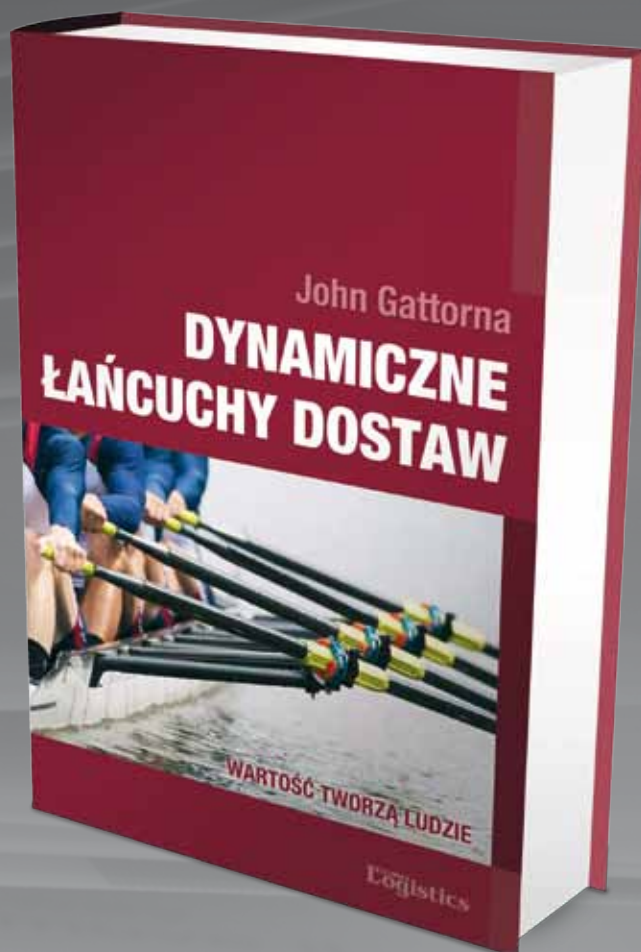
*Roger Crook
CEO DHL Express, USA*

„Moja najlepsza książka, jaką kiedykolwiek czytałem na temat łańcuchów dostaw”.

*Shekar Natarajan
dyrektor łańcucha dostaw
Pepsi Bottling Group, USA*

„Najpoczytniejsza książka nie tylko wśród menedżerów łańcucha dostaw, ale wśród wszystkich zajmujących się tą dziedziną.”

*Jarry Wind, profesor marketingu
The Wharton School
Uniwersytet Pensylwania, USA*



**POLSKA EDYCJA PUBLIKACJI JOHNA GATTORNY,
PREKURSORA KONCEPCJI GLOBALNYCH ŁAŃCUCHÓW DOSTAW**

JUŻ W SPRZEDAŻY!

WIĘCEJ INFORMACJI NA STRONIE: WWW.KSIAZKA.EUROLOGISTICS.PL