

# Małżeństwo z outsourcerem – ślepa miłość, kontrakt z rozsądku czy wspaniały związek na lata?

Budowanie relacji i partnerstwa biznesowego na co dzień



**Violetta Małek** – partner zarządzający, Gekko advisoryNOW

Ma prawie 20 lat doświadczenia w biznesie. Jest wybitnym ekspertem z dziedziny centrów usług biznesowych oraz zarządzania finansami przedsiębiorstw. Współzałożycielka i partner zarządzający w firmie doradczej Gekko advisoryNOW. Była dyrektorem w KPMG, pełniła funkcję szefa generalnego w firmie McCormick, gdzie zbudowała Centrum Usług Wspólnych dla Regionu Europa, Daleki Wschód i Afryka. Wcześniej była dyrektorem finansowym odpowiedzialnym za stworzenie i przeniesienie procesów księgowych w PwC w Regionie Central and Eastern Europe. Pełniła też funkcję dyrektora finansowego i członka zarządu w spółce produkcyjnej Avon Operations i sprzedażowej Avon Cosmetics Poland. Pracowała jako dyrektor finansowy w TNT Express Worldwide i Abbott Laboratories w Polsce i w Anglii.

**O**d kilku lat biznes intensywnie poszukuje różnych sposobów na zbudowanie lub zwiększenie przewagi konkurencyjnej na lokalnym czy globalnym rynku. To czas dynamicznego rozwoju modeli operacyjnych, uwzględniających wyniesienie niektórych funkcji lub procesów z przedsiębiorstwa do odrębnego dostawcy usług. Wszystko po to, aby w pełni skoncentrować się na swej podstawowej działalności, uzyskać dostęp do najbardziej zaawansowanych rozwiązań czy w końcu umożliwić wykorzystanie uwolnionych własnych zasobów do realizacji strategicznych celów.

Violetta Małek, Gekko advisoryNOW

Dziś tradycyjne cięcie kosztów czy wykonywanie zleceń przez outsourcera zgodnie z oczekiwaniami nie zapewniają komfortu współczesnej kadrze zarządzającej, która wymaga teraz elastyczności, zrozumienia potrzeb biznesowych, najwyższej z możliwych jakości usług, najbardziej zaawansowanych technologii/narzędzi analitycznych i wspólnego tworzenia wartości – zupełnie jak w małżeństwie.

### Dlaczego sakramentalne TAK nie wystarczy, a budowa partnerstwa stanowi tak duże wyzwanie?

Oczywiście wszystko zaczyna się od wizji, która ściśle wiąże się z podstawową misją i strategią firmy. Przyjęte jest również to, że przed podjęciem decyzji o **związku** pełnej analizie poddawane powinny zostać trendy rynkowe, strategiczne cele (portfolio, zasięg geograficzny itd.), potencjał firmy, analiza kosztów pracy teraz i w przyszłości, dojrzałość technologiczna oraz zdolność do kompletnego, prawidłowego i terminowego raportowania i pomiaru wyników. Na podstawie analiz najpierw definiuje się strategię biznesową, uwzględniającą nowoczesny outsourcing, a następnie opracowuje się model operacyjny z jasno określonymi procesami, potrzebami technologicznymi oraz przyszłymi potrzebami **kompetencyjnymi**.

Mniej oczywisty jest fakt, że właśnie zestaw odpowiednio dobranych kompetencji stanowi pierwszy i niezwykle ważny, a często pomijany lub niedopracowany krok w budowie silnej więzi firmy z outsourcerem. Sukces odniosą te przedsiębiorstwa, w których każdy członek zespołu współpracujący z outsour-



**Sukces odniosą te przedsiębiorstwa, w których każdy członek zespołu współpracujący z outsourcerem zrozumie model biznesowy i operacyjny, dowie się, jakie korzyści mogą zostać osiągnięte i jaką rolę ma do odegrania.**

cerem zrozumie model biznesowy i operacyjny, dowie się, jakie korzyści mogą zostać osiągnięte i jaką rolę ma do odegrania. Tylko wtedy w pełni aktywnie zaangażuje się w doskonalenie obszarów i procesów, które wymagają jego merytorycznego wsparcia. To samo podejście do budowy i rozwoju kompetencji swoich zespołów dotyczy outsourcera, tzn. upewnienie się, że poza istotną wiedzą procesową zespoły będą „na bieżąco” z aktualnymi wyzwaniami biznesowymi swojego klienta i będą świadomi korzyści ze stosowania „ciągłych usprawnień”, a na końcu: czy wypracują z zespołem klienta poczucie wspólnych celów.

Przegląd i uzupełnienie w nowe, czy rozwinięcie istniejących kompetencji w zespołach u każdej ze stron wydaje się łatwym ćwiczeniem, ale takim nie jest. Badania pokazują, że pomimo tego, że prawie wszyscy zapytani managerowie (97%<sup>1</sup>) uważają, że zarządza-

nie talentem stanowi istotny czynnik sukcesu, i tak wciąż wysoko w badaniach podkreślana jest chęć zmiany miejsca pracy, ze względu na brak możliwości rozwoju (zwykle jest to drugie miejsce zaraz po wynagrodzeniu – 55%<sup>2</sup>).

Osiągnięcie odpowiednich kompetencji, aby budować silną więź z partnerem biznesowym, stanowi wyzwanie dla zarządzających, ale daje solidną podstawę do przejścia do kolejnego etapu, jakim jest wywołanie **potrzeby konsultacji operacyjno-biznesowej**. Przedstawiciele firmy/biznesu sami zaczynają poszukiwać osoby biegłej w tematach i procesach, którymi zajmuje się outsourcer, aby omówić nowe pomysły, wdrożyć usprawnienia czy zaproponować zmiany w modelu współpracy. Podobnie jest w zespole outsourcera. Stan ten wprost prowadzi kilku partnerów do kolejnego etapu, jakim jest **kultura współ-**

#### Rys. 1.



Źródło: opracowanie własne Gekko advisoryNOW, 2019

<sup>1</sup> The view from the top, KPMG International

<sup>2</sup> Raport płacowy HAYS, 2019



**nnych rozwiązań**, czyli kreowanie działań zmierzających do wypracowania poczucia wspólnego celu.

Zmiana dotychczasowego modelu działania na **model transparentny** – to czwarty krok w kierunku pełnego zaangażowania zespołów

firmy i outsourcera w bieżące funkcjonowanie organizacji, polegający na wskazaniu korzyści wynikających z pełnej współpracy. Jak wynika z publikacji **GSA**<sup>3</sup> (Global Sourcing Association), pierwszym czynnikiem sukcesu w budowie modelu transparentnego jest dojrzałość

związku. Innym ważnym czynnikiem dla modelu, jak również dla silnej więzi partnerskiej, jest według GSA partnerskie podejście do każdej ze stron. Na ile obie strony są gotowe, aby wspólnie celebrować zwycięstwa, mieć wspólne cele premiowe czy wspólne badania satysfakcji? W modelu transparentnym, jak w każdym innym, kryzys jest niemile widziany, ale jeśli wystąpi, jest opanowany i wspólnie zażegnany/rozwiązany.

Zespoły w pełni przygotowane do budowania związku partnerskiego przygotowują bardzo często rozwiązania o charakterze szybkich efektów (ang. *quick wins*), które prowadzą wprost do rozwiązań długoterminowych i potrzeby kontynuacji poszukiwań i proponowania zmian w **procesie ciągłego dążenia do optymalizacji i ulepszeń**, który jest piątym i jednocześnie ostatnim etapem budowy silnego związku. Ostatni etap oznacza pełną



**Na ile obie strony są gotowe, aby wspólnie celebrować zwycięstwa, mieć wspólne cele premiowe czy wspólne badania satysfakcji? W modelu transparentnym, jak w każdym innym, kryzys jest niemile widziany, ale jeśli wystąpi, jest opanowany i wspólnie zażegnany/rozwiązany.**

<sup>3</sup> Do we need more transparency in outsourcing relationships?, gsa-uk.com

Rys. 2.



Źródło: opracowanie własne Gekko advisoryNOW, 2019

gotowość do tego, aby wypracowana kultura partnerstwa trwała jak najdłużej, dawała korzyści i firmie i outsourcerowi, była elementem dumy i satysfakcji i w konsekwencji doskonałym sposobem na utrwalenie przewagi konkurencyjnej.

**Czym grozi ślepa miłość, czego brakuje w związku z rozsądku i dlaczego warto budować idealny związek na lata?**

*Outsourcing is Dead! Long Live Outsourcing!*<sup>4</sup> Outsourcing ma się bardzo dobrze i świetnie wpisuje się w potrzeby globalnych związków w biznesie. Jest jednak warunek – związek outsourcera z klientem powinien podążać (często nadążać) za transformacjami lub wręcz musi sprzyjać generowaniu coraz to nowszych modeli biznesowych. I głównie z tego powodu nie stać będzie zarówno firm, jak i outsourcera na romans czy sztywny związek z rozsądku. **Miłość** zapewnia pierwsze oszczędności, daje wra-

żenie realizacji założeń strategicznych, ale nie dąży do udoskonalania współpracy, bo świetnie jest jak jest! A kiedy minie pierwsze zauroczenie korzyściami finansowymi, pojawiają się wyzwania, o których wcześniej nie pomyślano, i zaczyna się czas trudnych decyzji o rozstaniu (pojawiają się wtedy decyzje insourcingowe czy poszukiwania nowych dostawców – co zwykle generuje koszty dla obu stron i kolejne trudności związane z tak dużą, kolejną zmianą).

Sztywny **związek z rozsądku** daje obu stronom poczucie bezpieczeństwa (realizowane są założenia strategiczne, rejestrowane duże oszczędności, wszystko dobrze funkcjonuje w ramach wspianego kontraktu (SLA), a cały zestaw mierników pozwala na budowanie współpracy i monitorowanie jakości), ale kiedy przychodzi do zwinnego podejścia do wspierania się wzajemnie, pojawiają się trudności ze znalezieniem wspólnego celu. Do tego pojawienie się konieczności przebudowy związku na transparentny sprawia, że wszystko się rozpada

i, jak w przypadku ślepej miłości, pojawiają się decyzje insourcingowe czy poszukiwania nowych dostawców z kosztami i trudnościami przeprowadzenia organizacji przez kolejną trudną zmianę.

**Czym zatem charakteryzuje się wspaniały związek na lata?**

Podsumowując, **związek na lata** był budowany już w okresie narzeczeństwa. Zarówno firma, jak i outsourcer doskonale znali swoje silne i słabe strony oraz wiedzieli, kogo potrzebują. Przeszli przez pełne analizy, z jednej strony podekscytowani swoją miłością, z drugiej zaś świadomie określając wspólny cel. Do tego dochodzi świadomość korzyści płynących z silnej i transparentnej współpracy, która pomaga partnerom z sukcesem pokonywać kolejne etapy rozwoju silnej więzi. Więzy, która zapewni generowanie wartości dla każdej ze stron i nie pozwoli na utratę ciągłości biznesu.

A w jakim związku jest Twoja firma?

<sup>4</sup> Shared Services & Outsourcing Advisory, KPMG in the U.S