

Outsourcing: kontrakt — konfrontacja — kompromis — korzyści

Outsourcing: contract — confrontation — compromise — the benefits

Negocjowanie kontraktu jest konfrontacją oczekiwań i możliwości obydwu stron w celu osiągnięcia kompromisu gwarantującego korzyści zainteresowanym współpracą partnerom. Jednoznaczność w rozumieniu zadań przez obydwu partnerów biznesowych pozwala na prawidłowe określenie celu umowy i zbudowanie struktury zakresu współpracy. Ważne jest monitorowanie przyjętych mierników efektów współpracy (KPI). Jednakże popełnianych jest wciąż szereg błędów w zarządzaniu kontraktem outsourcingowym. Dlatego warto analizować najczęstsze pułapki outsourcingu, a pewne symptomy jakości relacji w współpracy można dostrzec już na etapie negocjacji warunków przyszłego kontraktu.

Słowa kluczowe:

outsourcing, kontrakt, współpraca, partnerstwo.

Negotiating a contract is a confrontation of expectations and capabilities of both parties to reach a compromise guaranteeing benefits to partners interested in cooperation. Uniqueness within the meaning of tasks by both business partners allows building the correct structure and scope of the contract. It is important to monitor the effects of cooperation adopted measures (KPIs). However, it is still committed a number of errors in the management of the outsourcing contract. Therefore, we analyze the most common pitfalls of outsourcing, and some symptoms of the quality of relationships in co-operation can be seen already at the stage of negotiating the terms of a future contract.

Key words:

outsourcing, contract, cooperation, partnership.

*Bez wspólnych interesów nie ma powodu negocjować,
a bez sprzecznych nie ma o czym.*

Definiowanie zlecenia dla dostawcy usługi

Wstęp

Negocjowanie kontraktu (Gospodarek, 2010)¹ jest konfrontacją oczekiwań i możliwości obydwu stron w celu osiągnięcia kompromisu gwarantującego korzyści zainteresowanym współpracą partnerom. Z tego względu jednym z pierwszych etapów poprzedzających proces realizacji kontraktu będzie znalezienie odpowiedzi na następującą sekwencję pytań:



Punktem wyjścia do podpisania kontraktu gwarantującego satysfakcję i sukces we współpracy jest jednoznaczność w rozumieniu zadań, a nawet poszczególnych pojęć, odnoszących się do przedmiotu umowy przez obydwu partnerów biznesowych. Zarówno zleceniodawca, jak i zleceniobiorca powinni zatem określić cel (rezultat projektu), który zamierzają osiągnąć przystępując do współpracy. Warto analizować zarówno cel główny, jak i możliwe cele dodatkowe,

Wskazanie przyczyny podjęcia decyzji o outsourcingu inicjuje określenie zakresu oddawanych do realizacji na zewnątrz działań, to z kolei prowadzi do wyboru sposobu i adekwatnego terminu ich przekazania. Decyzje te łączą się jednocześnie z doбором możliwie najlepszego partnera w kontekście jego kompetencji i delokalizacji geograficznej oraz organizacyjnej.

bądź pośrednie. Przy czym najistotniejsze do realizacji wśród różnych celów przedsiębiorstwa są te, które wykazują zbieżność z realizacją celów strategicznych całej organizacji. Prawidłowo określony i możliwy do osiągnięcia cel jest determinantą dla wszystkich pozostałych działań oraz decyzji łączących się z poprawnym wdrożeniem projektu związanego z outsourcingiem. Przed przystąpieniem do określenia zakresu da-

nej współpracy realizującego wyznaczony jej cel zlecniodawca powinien mieć świadomość stanu obecnego obszaru, który w procesie implikacji projektu zostanie zmodyfikowany lub wręcz zrestrukturyzowany często bezpowrotnie. Mowa tu więc o poziomie i strukturze aktualnie zaangażowanych zasobów w realizację danego zadania oraz zmapowaniu całego dotychczasowego procesu przed jego oddaniem do wykonania na zewnątrz, bądź, w przypadku nowych projektów, oszacowaniu potencjalnych zasobów, które byłyby niezbędne do adaptacji na potrzeby tegoż projektu w ramach własnego przedsiębiorstwa. Określenie poziomu kosztów transakcyjnych uzasadnia i ułatwia podjęcie adekwatnej decyzji, dokumentuje stan zastany „na wejściu” projektu oraz definiuje zakres korzyści, które przedsiębiorstwo może osiągnąć dzięki podjęciu działań w ramach danej współpracy.

Korzyści te, ze względu na realizację celu, będą się odnosiły do zaspokajania potrzeb interesariuszy (wewnętrznych i zewnętrznych) danego przedsięwzięcia. Ich określenie i analiza są zatem na tym etapie niezbędne. Stanowią bowiem podstawę do określenia wymagań projektu przekazywanych dostawcy (zlecniodawcy) i wyboru mierników realizacji jego efektów. Interesariuszy danego przedsięwzięcia warto rozpatrywać po kącie ich znaczenia dla organizacji, czyli zakresu, w którym na problemy, potrzeby i oczekiwania interesariusza wpływa prowadzony projekt lub jego efekty, oraz wpływu wywieranego przez danego interesariusza, czyli możliwości działania w projekcie i wpływania na jego rezultaty (np. zakres kontroli nad finansowaniem)². W efekcie takiej analizy powstaje ranking istotności różnych grup interesariuszy dla danego projektu (Vitasek i in., 2011). W konsekwencji kluczowi interesariusze, a w zasadzie ich potrzeby, są punktem odniesienia w wyborze adekwatnego dostawcy realizującego określone zlecenie.

Jednak w procesie wyboru dostawcy niektóre przedsiębiorstwa decydują się na rozszerzanie współpracy z dotychczasowym dostawcą usług. Za każdym razem warto jednak zastanowić się czy jest to rozwiązanie optymalne dla danego (szczególnie nowego) projektu. I tak, w zależności od celu oraz zakresu współpracy, można wyróżnić m.in. następujące kryteria wyboru dostawcy:

- specjalizacja w danej niszy rynkowej, unikatowość dostarczonego rozwiązania,
- zakres doświadczenia w tej dziedzinie,
- elastyczność, kreatywność, inwencja, innowacyjność, otwartość,
- zdolność rozumienia wymagań i indywidualnej sytuacji zlecniodawcy,
- posiadanie pewnych specyficznych cech pożądanych w danej sytuacji,
- kultura organizacji.

Niewątpliwie przesłankami sprzyjającymi powodzeniu w prowadzonym wspólnie przedsięwzięciu są podobieństwa występujące pomiędzy parterami biz-

nesowymi. Jest to swoista „kompatybilność” przedsiębiorstw, która może objawiać się w podobnym systemie wartości, zbieżnych celach (lub kierunku rozwoju), praktykowanej filozofii zarządzania, stosowanych technikach menedżerskich, symetrii w podobnej „sile” partnerów lub też posiadaniu kompetencji dopełniających się. Ma to istotne znaczenie w przypadku realizacji projektów outsourcingowych wspierających kluczowe kompetencje i kreujących nowe wartości dla interesariuszy organizacji. W takich sytuacjach (ale również w przypadku pozostałych kontraktów) wagi nabierają wyniki oceny potencjalnego usługodawcy. Analiza sytuacji finansowej i wyników prowadzonej działalności jest punktem wyjścia do takiej oceny. Przegląd dostępnych referencji naturalnie też nie jest wystarczający i poza kontrolą posiadanych certyfikatów kluczowych w obszarach przyszłej współpracy warto przeprowadzić konsultacje z aktualnymi, a przede wszystkim byłymi, klientami dostawcy. Ponadto praktykowane są także wizytacje (nawet te niezapowiedziane), które pozwalają na przyjrzenie się do pewnego stopnia metodom zarządzania, procedurom administracyjnym i procesom realizowanym przez pracowników potencjalnego dostawcy.

Kontrakt jest narzędziem kontroli ryzyka. Dlatego realizując treść kontraktu, przedsiębiorcy mogą zdecydować się na zawieranie porozumień w ramach kilku dokumentów wspierających jakość efektów współpracy, takich jak umowa serwisowa (ang. *Service Agreement*), umowa o gwarantowanym poziomie świadczenia usług (ang. *Service Level Agreement*, SLA), zakres prac (ang. *Statement of Work*, SOW), polityka prywatności (ang. *Privacy Policy*), polityka bezpieczeństwa (ang. *Security Policy*), opis usługi (ang. *Service Description*) itp. Projekty outsourcingowe są rozwiązaniami „szytymi na miarę”, dlatego nie ma jednego wspólnego wzorca umowy, który można uniwersalnie wykorzystywać. Za każdym razem przedsiębiorcy mają do czynienia z innymi obszarami ryzyka, na które zwrócona jest szczególna atencja podczas opracowywania i negocjacji kontraktu, w celu jego ograniczenia. W kontrakcie strony starają się uwzględnić wszystkie potencjalne zdarzenia wynikające z procesu pracy nad danym projektem i zaplanować możliwe scenariusze rozwiązań pozwalające na pozytywną realizację celu porozumienia zawartego w umowie. Niemniej jednak istnieją pewne stałe elementy oraz aspekty, na które należy zwrócić uwagę analizując treść umowy. Poza metryczką wskazującą partnerów i ich standardowym formalnoprawnym opisem znajdują się tam też założenia operacyjne, cele, jakie należy osiągnąć, szczegółowy zakres prac i ich standardy, poziom świadczonych usług, lista wskaźników parametryzujących efekty prac (ilościowe i jakościowe), lista osób odpowiedzialnych za współpracę i ich dostępność. Ponadto powinny tam się również znaleźć informacje o pełnej kwocie wynagrodzenia i warunkach płatności, struktura i własność aktywów

Tabela 1

Potencjalne obszary relacji regulowanych przez kontrakt outsourcingowy

Lp.	Obszar relacji	Charakterystyka obszaru
1.	Zakres usług	zapisy dotyczące przedmiotu i zakresu świadczonych usług.
2.	Termin rozpoczęcia współpracy oraz sposób realizacji obsługi	określenie terminu rozpoczęcia świadczenia usług. Strony określają również odpowiedni sposób wykonywania umowy, w tym przede wszystkim kwestie dotyczące organizacji i logistyki współpracy między stronami, zapewniającej realizację umówionych zadań. Określenie prawa do kontrolowania procesu.
3.	Przekazanie i własność dokumentacji	opis procedur związanych z przekazaniem oraz własnością dokumentacji w procesie świadczenia usługi outsourcingowej.
4.	Wynagrodzenie za usługę	określenie warunków i procedur fakturowania oraz dokonywania płatności.
5.	Obowiązki stron w procesie współpracy	określenie obowiązków obu stron w procesie współpracy oraz konsekwencje wynikające z niewykonania obowiązków.
6.	Podział odpowiedzialności między stronami umowy	wskazania na zakres odpowiedzialności obu stron wynikający z realizowanych zadań i obowiązków; określenie ewentualnych przesłanek wyłączenia odpowiedzialności.
7.	Czas trwania umowy / wypowiedzenie	określenie czasu obowiązywania umowy wraz z klauzulą dotyczącą okresu wypowiedzenia i wzajemnych rozliczeń między stronami w tym przypadku. Określenie możliwości oraz warunków bezzwłocznego zerwania umowy.
8.	Zmiany umowy	opis procedur inicjowania renegotjacji kontraktu.
9.	Poufność / bezpieczeństwo danych	opis procedur i zabezpieczeń związanych z poufnością i bezpieczeństwem danych przekazanych w procesie świadczenia usługi. Określenie konsekwencji majątkowych w przypadku złamania poufności.
10.	Inne obszary	prawidłowe określenie stron relacji; określenie procedur rozwiązywania sporów między partnerami; rozdział egzemplarzy umowy między stronami.

Źródło: Matejun, 2008, s. 333–343.

wykorzystywanych do realizacji projektu, czas trwania kontraktu, kary umowne i inne standardowo stosowane przepisy prawne. Warto zwrócić uwagę na krótki czas wypowiedzenia umowy, gdy bowiem współpraca przestaje się układać zgodnie z przyjętymi założeniami i fakt ten raczej nie poprawi się, to nie warto jej zbędnie wydłużać. Potencjalne obszary regulowane w ramach kontraktu outsourcingowego przedstawia tabela 1.

Termin rozpoczęcia i czas trwania kontraktu często stanowią punkt odniesienia dla definiowania wagi podpisanego kontraktu z zewnętrznym partnerem. Niewątpliwie długoterminowe zaangażowanie znacznej części zasobów przedsiębiorstwa wymaga dogłębnej analizy własnego *status quo* i najważniejszych celów, które mają być zrealizowane przez przedsiębiorstwo w najbliższym czasie. Punktem odniesienia dla takich analiz jest rzeczywisty i potencjalny wpływ zaangażowania w realizację podpisywanego kontraktu wobec wykorzystania posiadanych zasobów.

Kluczowe wskaźniki efektów (KPI)

Jednym z niezbędnych warunków osiągnięcia zadowalających efektów z wdrożenia projektu outsourcing-

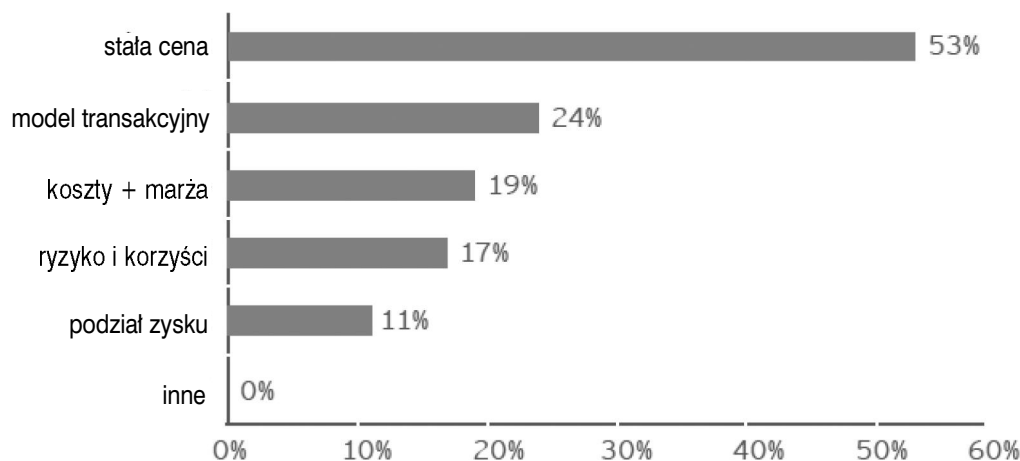
owego jest controlling procesów, czyli pomiar parametrów umożliwiający bieżące monitorowanie przyjętych mierników (tj. koszt, czas, jakość i ilość) w odniesieniu zarówno do struktury organizacyjnej (personalna odpowiedzialność za wynik procesu), jak i do funkcjonalności zarządczej, np. obniżki kosztów, poprawy jakości obsługi klienta, zarządzania ryzykiem itd. Wśród mierników wykorzystywanych do pomiaru wyników procesów (tj. kluczowych wskaźników efektywności; ang. *Key Performance Indicators*, KPI) można wyróżnić np.:

- mierzenie wydajności procesu (ilości zasobów, jakie zostały przekształcone w procesie w wyniki w określonej jednostce czasu);
- mierzenie rentowności procesu (efektywności procesu, a więc wyników, jakie proces osiąga transformując nakłady w pożądane efekty);
- mierzenie terminowości procesu (określenie czasu trwania poszczególnych działań w procesie);
- mierzenie jakości procesu (określenie poziomu jakości działań, które przekształcają nakłady w wyniki, a także jakości nakładów na wejściu procesu i jakości rezultatów na wyjściu procesu).

Ponadto efekty funkcjonujących procesów można mierzyć także w kontekście zwiększenia poziomu zyskowności przedsiębiorstwa, udziału w rynku, pozio-

Rysunek 1

Najczęstsze sposoby rozliczania kontraktów



Źródło: Outsourcing in Europe, 2013, s. 25.

mu obrotów, zwrotu zainwestowanego kapitału, wartości przedsiębiorstwa, wartości aktywów przedsiębiorstwa, zmniejszenia kosztów całkowitych, zmniejszenia kosztów w przeliczeniu na jednostkę produkcji itp.

Metody rozliczania kontraktów

Wybór i ocena kluczowych wskaźników efektywności odgrywają ważną rolę również w aspekcie motywacji dostawcy do podejmowania proaktywnych starań na rzecz rozwoju współpracy, inicjowania zmian, innowacji, czy ciągłego poszukiwania ograniczania kosztów przy jednoczesnej poprawie jakości dostarczanych rozwiązań. Taka konstrukcja umowy i dobranie metody jej wyceny nie tylko zobowiązuje dostawcę do świadczenia usług i ponoszenia ryzyka w obszarze wymienionych czynności, za które jest odpowiedzialny, ale także stymuluje jego kreatywność i zachęca do pogłębiania współpracy w rozwiązywaniu problemów interesariuszy projektu. Naturalnie znalezienie konsensusu równoważącego ryzyko i korzyści wraz z adekwatnym systemem motywacji dla obydwu stron (a przede wszystkim dla dostawcy realizującego zlecenie) nie jest prostym zadaniem. Zmienność czynników zewnętrznych (np. fluktuacje popytu) skłania raczej do zachowań gwarantujących większe bezpieczeństwo transakcji. Wśród różnych metod wyceny kontraktów outsourcingowych przedsiębiorcy mogą decydować się, np. na:

- stałą cenę zlecenia;
- transakcyjny model rozliczania, zależny np. od różnych etapów realizacji projektu wymagających odmiennego zaangażowania zasobów;
- zwrot kosztów powiększonych o ustalony (stały lub zmienny) procentowy wskaźnik marży;

- podział ryzyka i kosztów pomiędzy partnerów;
- podział zysku lub korzyści wynikających np. z ograniczenia kosztów;
- ustalenie cennika dla poszczególnych usług;
- zróżnicowanie ceny względem sezonowości popytu.

Każda z wymienionych metod ma wady i zalety. Z tego względu każdorazowo należy rozważyć rzeczywiste zaangażowanie zasobów w dany projekt outsourcingowy na różnych etapach jego realizacji. W efekcie może okazać się, że kontrakt będzie zróżnicowany pod względem metod rozliczania ze względu na odmienną specyfikę poszczególnych jego etapów. Niemniej jednak szczególnie istotną rolę odgrywa motywacja dostawcy usługi outsourcingowej. Funkcje motywacyjne we wskazanych rodzajach metod wyceny kontraktów będą pełniły te obszary, które można uzależnić od osiąganego wyniku (mierzonego np. wybranym KPI) pracy dostawcy usługi. Przy takim założeniu wybranie modelu stałej ceny może nie prowadzić do takich rezultatów, jak np. wybór modelu zwrotu kosztów powiększonych o marżę, której poziom uzależniony jest od efektów działania dostawcy na poszczególnych etapach realizacji projektu outsourcingowego. Również transakcyjny model rozliczania może skłaniać dostawcę do mnożenia czynności, bądź angażowania zbędnych zasobów w celu uzyskania wyższej stawki podczas rozliczania umowy.

Według badania przeprowadzonego przez firmę Ernst&Young w 2013 roku wśród 3700 respondentów zatrudnionych na stanowiskach CXO i reprezentujących przedsiębiorstwa zlokalizowane w ośmiu krajach w Europie Zachodniej, najczęstszą metodą rozliczania kontraktów jest stała cena (53% odpowiedzi), w dalszej kolejności — model transakcyjny (24%) i koszty powiększone o ustaloną marżę (19%). Wyniki badania prezentuje rysunek 1.

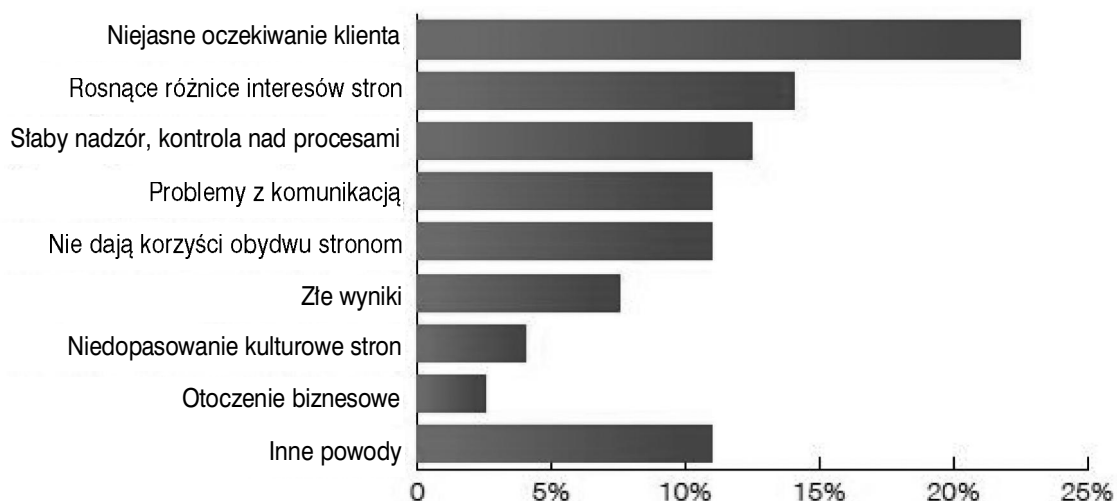
Błędy i przyczyny konfliktów w kontraktach

Outsourcing jest popularnym rozwiązaniem chętnie stosowanym przez przedsiębiorstwa różnej wielkości i należące do różnych branż. Jednak bez względu na specyfikę sektora, w którym funkcjonują, wiele z nich popełnia szereg błędów związanych z zarządzaniem projektem outsourcingowym, ograniczając maksymalizację korzyści wynikających z tego rozwiązania. Błędy popełniane przez obydwie strony kontraktu często są przyczyną konfliktów, a nawet powodem zerwania długo negocjowanej umowy. Warto zwracać uwagę na te, które pojawiają się najczęściej i analizować je w kontekście własnych relacji z dostawcą usługi w modelu outsourcingu. Do najważniejszych błędów outsourcingu należą (Vitasek i inni, 2011):

1. Koncentracja uwagi na drobnych aspektach wobec lekceważenia rzeczy ważnych. Szczególnie częstą przyczyną porażek projektów outsourcingowych jest skupienie negocjujących stron na pojedynczych elementach umowy, bez szerszego spojrzenia oraz zrozumienia efektów takich działań i ich współzależnym oddziaływaniu na inne obszary współpracy. Należy do nich np. koncentracja wysiłków na poszukiwaniu dostawcy oferującego najniższą cenę na rynku, stanowiącą jedyne kryterium decyzji o outsourcingu oraz wyborze dostawcy.
2. Paradoks outsourcingu. Często akcentowanym przez zleceniodawców powodem podjęcia decyzji o outsourcingu jest potrzeba ograniczenia kosztów i koncentracji na kluczowych kompetencjach. Tymczasem rozpoczynając współpracę lub jeszcze na etapie prezentacji potrzeb potencjalnemu dostawcy, klienci przedstawiają wymagania związane ze sposobem realizacji ich potrzeb, a nie pożądanymi efektami, które ów dostawca ma dostarczyć. Naturalnie istotne jest wskazanie zakresu obowiązków zleceniobiorcy, niemniej jednak metoda ich realizacji powinna pozostać po stronie dostawcy, to on jest bowiem zatrudniany jako ekspert w danym obszarze kompetencji.
3. Pułapka nadmiernej aktywności. Jest to efekt szczególnie często obserwowany w przypadku transakcyjnego modelu rozliczania z dostawcą projektu outsourcingowego — wtedy, gdy więcej działań zleceniobiorcy tworzy większe koszty i wyższe opłaty klienta. Warto pamiętać, że dobór dostawcy zewnętrznego motywowany być powinien jego umiejętnością eliminacji czynności nie dodających wartości w danym procesie. Dlatego analizując specyfikację poszczególnych procesów warto zwrócić uwagę, czy zmapowane czynności wykazują taki efekt, czy wręcz odwrotnie — mnożą niepotrzebne działania i zasoby.
4. Śmieciowa infrastruktura. Projekt outsourcingu o charakterze strategicznym wiąże się ze zmianą, w tym ze zmianą struktury organizacyjnej klienta. W efekcie są zwalniani lub zatrudniani przez dostawcę usługi pracownicy, którzy dotychczas wykonywali zadania u aktualnego zleceniodawcy. Ponieważ zwolnienia pracowników mogą być traktowane jako jeden z najtrudniejszych obszarów decyzyjnych związanych z projektem outsourcingowym, przedsiębiorstwa mogą poszukiwać rozwiązań pozwalających na utrzymanie zatrudnienia dotychczasowych pracowników nawet wtedy, gdy nie jest to uzasadnione ekonomicznie. W efekcie powstaje struktura zbudowana z osób zaangażowanych w ten sam projekt, ale posiadających nowe obowiązki, np. koordynatora lub zarządzającego relacjami z zewnętrznym partnerem, nieprzynosząca zleceniodawcy optymalnych korzyści z projektu outsourcingowego.
5. Efekt „miesiąca miodowego” i „kryzysu małżeństwa po siedmiu latach”. Poziom entuzjazmu i zaangażowania w realizację podpisanego kontraktu nie zawsze utrzymuje się na stałym poziomie. Wraz z upływem czasu oraz pozyskiwaniem nowych umów efektywność dostawcy może maleć, co wpływa na spadek poziomu satysfakcji klienta i może skutkować chęcią poszukiwania nowego zleceniobiorcy oraz zerwaniem aktualnego kontraktu.
6. Osiąganie efektów na raty. Klienci częstokroć wierzą na dostawcach stałą presję obniżki kosztów lub poprawy efektywności. W takiej sytuacji dostawcy nie mają motywacji do przedstawiania od razu potencjału własnych możliwości wobec potrzeb klienta. W efekcie klient nie wykorzystuje w pełni możliwości wynikających z projektu outsourcingowego od samego początku współpracy, co wobec zmienności otoczenia gospodarczego, poprawy dostępności nowych technologii i wdrażanych innowacji mogłoby mieć miejsce już w pierwszych dniach, rzutując na całkowite koszty oraz wyniki projektu.
7. Gra o sumie zerowej. Celem prowadzenia działalności gospodarczej jest przynoszenie efektów ekonomicznych. Zasada ta dotyczy zarówno dostawcy, jak i klienta w projekcie outsourcingowym. Jednak łączenie sił, czyli współpraca na rzecz rozwiązania danego problemu, częstokroć prowadzi do wyższych efektów ekonomicznych niż staranie się, uzyskanie jak najlepszych korzyści samodzielnie. Relacje typu *win-win* oznaczają dla obydwu partnerów kompromisy, które nie zawsze współpracują z krótkookresowymi celami pojedynczych przedsiębiorstw. Brak zrozumienia istoty korzyści wynikających ze współpracy może prowadzić do pojawiania się podejrzliwości wobec intencji partnera w ujęciu *win-lose* i zniweczyć efekt końcowy projektu.
8. Kierowanie po omacku. Podczas realizacji projektu dotykane są sfery budżetu, czasu i zakresu. Na-

Rysunek 2

Przyczyny niepowodzenia outsourcingu



Źródło: Outsourcing Center Survey (09.10.2014).

leży pamiętać, że są one od siebie zależne. Tym samym zmiana w jednym obszarze, często wynikająca z niezaplanowanych czynników zewnętrznych, będzie rzutować na pozostałe obszary projektu outsourcingowego, zmieniając strukturę zaangażowanych zasobów. Brak mierników uwzględniających taką sytuację może prowadzić do błędnej oceny rzeczywistego statusu efektów prowadzonych działań, powodując podejmowanie nieadekwatnych decyzji. Pomocna może tu być zrównoważona/strategiczna karta wyników (Kaplan, Norton, 2001).

9. Zbyt drobiazgowy pomiar. Pomiar rezultatów działań jest istotny ze względu na możliwość bieżącej korekty pojawiających się odchyżeń wobec przyjętych założeń. Określenie celu wprowadzanego projektu outsourcingowego, w kontekście realizacji potrzeb poszczególnych grup interesariuszy, ułatwia podjęcie decyzji, które mierniki są najważniejsze do badania, które jedynie pomocne, a które wręcz zbędne.
10. Potęgą nienierobienia. Jak wspomniano, ustalenie celu i zakresu projektu jest podstawą do określenia sposobu pomiaru uzyskiwanych efektów i monitorowania ich realizacji. Istotą zarządzania takim projektem jest jednak umiejętność podejmowania decyzji wynikających z sytuacji, gdy oczekiwania wobec jego efektów różnią się od rzeczywistości. Dlatego w zasadzie nie ma znaczenia, jak precyzyjnie firma jest w stanie określić aktualną sytuację realizacji różnych obszarów projektu, jeśli nie opracowała i nie wdraża planów niwelujących pojawiające się na bieżąco negatywne sytuacje zagrażające realizacji przyjętych celów cząstkowych oraz końcowych.

Ponadto, ze względu na istotność roli partnera zewnętrznego we współpracy, warto zwrócić uwagę na błędy pojawiające się podczas etapu wyboru dostawcy zewnętrznego. Najczęściej (głównie ze względu na pośpiech) zleceniodawcy decydują się na współpracę z dostawcą o znanej marce bez uprzedniego przeprowadzenia analizy wymagań projektu i kompetencji partnera w tym konkretnym zakresie, bądź na nieuzasadnione preferowanie dostawców nowych w stosunku do istniejących lub na odwrót — dotychczasowych wobec nowych. Innym badaniem, które często jest pomijane w praktyce, jest analiza ryzyka współpracy z danym dostawcą. W trakcie realizacji projektu outsourcingowego natomiast klienci często wykazują swoistą bez troskę w zarządzaniu relacjami z dostawcami, tak jakby podpisanie kontraktu zwalniało partnerów z potrzeby bieżącego monitoringu jakości jego realizacji. Najczęstsze przyczyny niepowodzenia projektu outsourcingowego przedstawia rysunek 2.

Poza wskazanymi problematycznymi obszarami ograniczającymi uzyskiwanie optymalnych korzyści z realizacji projektów outsourcingowych warto zwrócić uwagę również na te, które wynikają bądź łączą się ze współpracą opartą na relacjach partnerskich. Pierwszym takim obszarem może być trudność w zidentyfikowaniu odpowiednich partnerów — kompatybilnych w ramach zakresu świadczonych usług, jak również samych relacji towarzyszących pogłębionej współpracy. Ponadto projekty mogą charakteryzować się wyjątkową czasochłonnością, szczególnie we wstępnej fazie ich wspólnego opracowywania, opóźnionymi efektami, co może rodzić niecierpliwość w oczekiwaniu na rezultaty lub przeciwnie — rodzić nie zawsze uzasadniony entuzjazm

i samozadowolenie wynikające z początkowych sukcesów, usypiając czujność na negatywne bodźce zewnętrzne. Do innych obszarów wymagających rozważenia należy mogąca pojawić się z czasem nadmierna zależność od usługodawcy i ryzyko jednego źródła usługi, a zatem uzależnienia się od dostawcy, co w sytuacji nierównej siły partnerów może wpływać na nierówne dzielenie uzyskiwanych w projekcie korzyści. Ponadto M.J. Power, K.C. Desouza i C. Bonifazi wyróżniają dziesięć najczęstszych pułapek outsourcingu, do których należą (Power i inni, 2008):

1. Brak zaangażowania menedżerów.
2. Zbyt mała wiedza o metodach outsourcingu.
3. Brak planu komunikacji (wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa).
4. Nierozpoznanie ryzyka biznesowego.
5. Niekorzystanie z zewnętrznych źródeł wiedzy.
6. Nieangażowanie w projekt najlepszych menedżerów.
7. Nadmierny pośpiech we wdrażaniu projektu.
8. Niedoceniać różnic kulturowych.
9. Ignorowanie czynników decydujących o produktywności dostawcy.
10. Złe zarządzanie relacjami.

Niwelację efektów negatywnych sytuacji w przypadku realizacji kontraktu outsourcingowego wspomaga identyfikacja potencjalnych przyczyn niepowodzenia relacji partnerskich, do których należą m.in.:

- brak zaangażowania partnera we współpracę,
- brak wzajemnego zaufania,
- zmiany na rynku,
- postrzeganie partnera jako potencjalnego konkurenta,
- zbyt długi czas trwania projektu.

Z powyższych względów warto wdrażać różne sposoby umacniania i indywidualizowania współpracy w projekcie outsourcingowym, tj. traktowanie partnera jak wyjątkowej osoby i kreowanie wobec niego życzliwego stosunku, dążenie do eliminacji lub co najmniej ograniczenia pomyłek (i łączących się z nimi reklamacji, korekt, napraw), optymalne (maksymalne) dostosowanie działań do potrzeb współpracy, emitowanie sygnałów informacyjnych o wyraźnym personalnym charakterze umacniającym współpracę.

Pewne symptomy jakości relacji we współpracy można dostrzec już na etapie negocjacji warunków przyszłego kontraktu. Negocjacje są bowiem dwustronnym procesem komunikowania się, którego celem jest osiągnięcie porozumienia, gdy przynajmniej niektóre interesy zaangażowanych stron są konfliktowe i zachowanie uczestników tego procesu

oraz wybór techniki negocjacji pozwala na dokonanie wstępnej predykcji prawdopodobnego sposobu współpracy w przyszłości. Wynika to z faktu, iż cechami procesu negocjacji są wspólność interesów i jednoczesna ich sprzeczność, jak również postrzeganie konfliktu przez strony negocjujące.

Niewątpliwie elementami, które warto przeanalizować przygotowując się do procesu negocjacji, jest ustalenie własnego stanowiska w kontekście celu głównego i celów szczegółowych oraz uszeregowanie własnych wymagań, porządkując warunki konieczne, warunki ważne, warunki wymagane, warunki pożądane, ale niewymagane, które będą podlegały negocjacom i ewentualnym ustępstwom ze strony przedsiębiorstwa. W celu lepszego zrozumienia stanowiska przyszłego partnera ważnym jest poznanie samej firmy dostawcy, jak również specyfiki rynku, na którym ona funkcjonuje. Ponadto wyznaczenie ram czasowych dla całego procesu, zadbanie o stworzenie dobrego zespołu negocjacyjnego, zwracanie uwagi na różnice kulturowe organizacji, czy prowadzenie notatek podczas rozmów i notek podsumowujących końcowe ustalenia są standardowymi działaniami, o których jednak nie wolno zapomnieć. Przede wszystkim należy jednak negocjować z myślą o przyszłych relacjach, a nie tylko o poszczególnych elementach kontraktu. Z tego względu warto rozważać zasadność angażowania wyspecjalizowanych firm konsultingowych reprezentujących interesy strony kontraktu na rzecz samodzielnej rozmowy z potencjalnym przyszłym partnerem biznesowym.

Podsumowanie

Ze względu na upowszechnienie się wykorzystania outsourcingu w zarządzaniu podmiotem gospodarczym, negocjowanie kontraktów stanowi jeden ze stałych elementów pracy menedżerów w dzisiejszych czasach. I chociaż jest doskonale rozumianą konfrontacją oczekiwań i możliwości obydwu stron pragnących osiągnąć kompromis gwarantujący korzyści zainteresowanym współpracą partnerom, to wciąż popełnianych jest sporo błędów w procesie negocjacji i implementacji kontraktu, a oczekiwane efekty nie są w pełni osiągnięte. Ważne jest, aby analizować popełniane błędy w celu identyfikacji ich przyczyn i eliminacji ich powstawania w przyszłości, co starano się wykazać w treści niniejszego opracowania wraz z najistotniejszymi aspektami towarzyszącymi problematyce kontraktu outsourcingowego.

Przypisy

¹ Pod pojęciem kontraktu rozumie się, zgodnie z systemem prawa polskiego, w którym obowiązuje zasada jedności prawa cywilnego, umowę gospodarczą, umowę profesjonalną lub umowę obrotu profesjonalnego.

² Na tym etapie warto mieć na uwadze fakt zmienności optyki poszczególnych interesariuszy, co decyduje, iż sam system wartości może być zmienny i powinien być rozplanowany w czasie w kontekście priorytetów całej organizacji.

Literatura

Gospodarek, J. (2010). *Umowy gospodarcze. Zagadnienia wybrane* (wyd. 2 rozszerzone i uaktualnione). Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.

Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2001). *Strategiczna Karta Wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*. Warszawa: PWN.

Matejun, M. (2008). Zarządzanie relacjami między stronami w procesie outsourcingu kontraktowego na podstawie umowy outsourcingowej. (333–343). W: B. Godziszewski (red.), *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Kluczowe relacje organizacji w gospodarce opartej na wiedzy*. Toruń: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa.

Outsourcing Center Survey. Outsourcing Center, www.egospodarka.pl/102569,Outsourcing-dlaczego-sie-nie-udaje,1,20,2.html

Outsourcing in Europe. An in-depth review of drivers, risks and trends in the European outsourcing market. (2013). Ernst&Young Global Limited.

Power, M.J., Desouza, K.C., Bonifazi, C. (2008). *Outsourcing. Podręcznik sprawdzonych praktyk*. Warszawa: MTBiznes.

Vitasek, K., Ledyard, M., Manrodt, K. (2011). *Zaangażowany outsourcing. Pięć zasad, które zmieniają oblicze outsourcingu*. Warszawa: MT Biznes.

PWE poleca



Prezentowana książka pozwala opanować i pogłębić znajomość współczesnego biznesowego i ekonomicznego języka rosyjskiego. Zawarto w niej fachową terminologię dotyczącą m.in. szukania oraz podejmowania pracy, zakładania firmy, działalności marketingowej i reklamowej oraz funkcjonowania banków, giełdy i rynków finansowych.

Każdy temat obejmuje:

- ⇒ wykaz pojęć,
- ⇒ testy,
- ⇒ ćwiczenia leksykalne i gramatyczne,
- ⇒ przykładowe dialogi,
- ⇒ zadania.

Książkę uzupełnia rosyjsko-polski słowniczek najważniejszych pojęć.

Książka jest przeznaczona dla studentów wyższych uczelni różnych typów, uczniów szkół średnich i pomaturalnych oraz osób samodzielnie uczących się języka rosyjskiego.

www.pwe.com.pl