



„VESTED OUTSOURCING„

CZY CZEKA NAS PERSONALIZACJA PRODUKTÓW I USŁUG?
OUTSOURCINGOWA ZAGADKA W DOBIE POSZUKIWANIA NIŻSZYCH
KOSZTÓW



Piotr Polak

Forum Praktyków Logistyki, maj 2010



(Do)wolne tłumaczenie, to

Kontraktacja z zachowaniem praw, czyli...

VESTED OUTSOURCING

Złożona problematyka outsourcingu

- **Kryteria decyzji o kontraktacji usług i produkcji:**

- strategiczne,
- finansowe,
- kulturowe.

- **Grupy ryzyk w kontraktacji:**

- finansowe,
- pogorszenie obsługi klienta,
- strategii firmy,
- efektywności operacyjnej.

- **Błędy w etapach procesu outsourcingu:**

- rozpoczęcie procesu przetargowego,
- etap wyboru usługodawcy,
- etap wdrożenia,
- etap integracji.

Zmiany otoczenia biznesowego

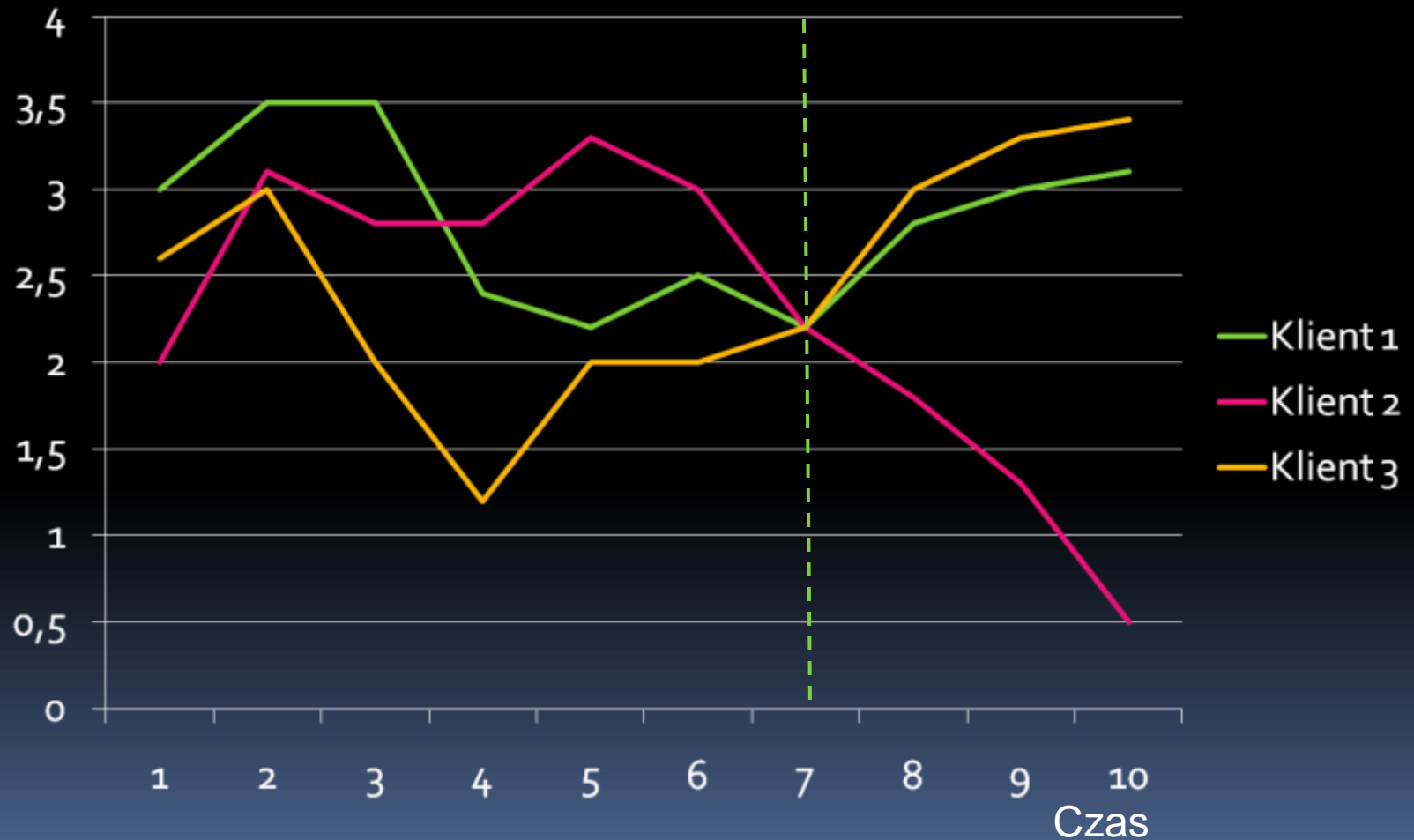
| | Biznes tradycyjny | Biznes XXI wieku |
|-------------------------------|---|---|
| Filozofia | Sprzedawać produkty | Obsługiwać klientów |
| Kierunek działań | Rynek | Relacje |
| Obszar zarządzania | Portfel produktów | Portfel klientów |
| Cel strategii | Zwiększenie zadowolenia klientów | Zwiększenie zyskowności klientów |
| Podejście do sprzedaży | Ilu klientom można sprzedać ten produkt | Ile produktów można sprzedać temu klientowi |
| Klient * | Chce konsumować | Chce prosumować |
| Rezultat strategii | Maksymalizacja sprzedaży | Maksymalizacja CLV |

Źródło: V. Kumar – „Zarządzanie wartością klienta?”

* Piotr Polak

Kiedy inwestować w klienta?

Zysk na kliencie



Lojalność a zyskowność

Wysoka zyskowność

Grupa 2: **Motyle (Turyści)**

- Dopasowanie oferty do potrzeb
- Wysoki potencjał zysku
- Działania:
 - Satisfakcja z transakcji w miejsce lojalności
 - Eksploatacja, póki są aktywni
- Wyzwanie:
 - Przestać inwestować, gdy zdecydują się odejść

Grupa 3: **Prawdziwi przyjaciele**

- Dopasowanie oferty do potrzeb
- Najwyższy potencjał zysku
- Działania:
 - Kontaktować się regularnie, ale nie za często
 - Zdobyć lojalność w nastawieniu i zachowaniu
 - Sprawić, by chętnie pozostali w firmie

Niska zyskowność

Grupa 1: **Nieznajomi**

- Słabe dopasowanie oferty do potrzeb
- Najniższy potencjał zysku
- Działania:
 - Nie inwestować w relacje
 - Szukać zysku w każdej transakcji

Grupa 4: **Pąkle** (skorupiaki, przyczepione do dna statku)

- Ograniczone dopasowanie oferty do potrzeb
- Niski potencjał zysku
- Działania:
 - Zmierzyć wielkość i udział w portfelu
 - Gdy wielkość portfela duża - sprzedaż dodatkowej i wiązana
 - Gdy wielkość portfela mała – ścisła kontrola kosztów

Klienci jednorazowi

Stali klienci

CLV a zyskowność

Wysoka CLV

Utrzymanie marketingu na dotychczasowym poziomie

Wzbudzenie zainteresowania poprzez sprzedaż wiązana i produkty o większej wartości

Niska CLV

Minimalne nakłady na marketing

Inwestowanie w celu zachęcenia do zakupów wiązanych i nabywania droższych produktów

Niski potencjał zysku

Wysoki potencjał zysku

Optymalizacja alokacji zasobów

Wysoka CLV

Grupa 2

Strategia konwersji w drodze intensywnych inwestycji
Sprzedaż dodatkowa i wiązana

Umiarkowane inwestycje

Grupa 4

Częstsze kontakty
Budowanie lojalności

Duże inwestycje

Niska CLV

Grupa 1

Transakcje z wykorzystaniem mało kosztownych kanałów
Włączenie sprzedaży dodatkowej i wiązanej

Minimalne inwestycje

Ewentualne wycofanie

Grupa 3

Rzadsze kontakty

Umiarkowane inwestycje

Niski udział w portfelu

Wysoki udział w portfelu

Kontraktacja prosta i kontraktacja złożona

- Nie ma jednoznacznej definicji, dotyczącej tego, która kontraktacja jest prosta, a która złożona
- **Minimum 3 istotne procesy** są zlecane na zewnątrz
- Czas trwania kontraktu wynosi **minimum 1 rok**

Kiedy i jaki Outsourcing?

Wysoki potencjał dla firmy

Niski potencjał dla firmy

**Podójście zgodne z
Vested Outsourcing**

**Kluczowe umiejętności
firmy, których nie
należy outsourcować**

Tradycyjny outsourcing

Należy przeprowadzać z
naciskiem na stronę
finansową

Niska wiedza własna

Wysoka wiedza własna

Zagrożenia dla procesów outsourcingu (kontraktacji złożonej)

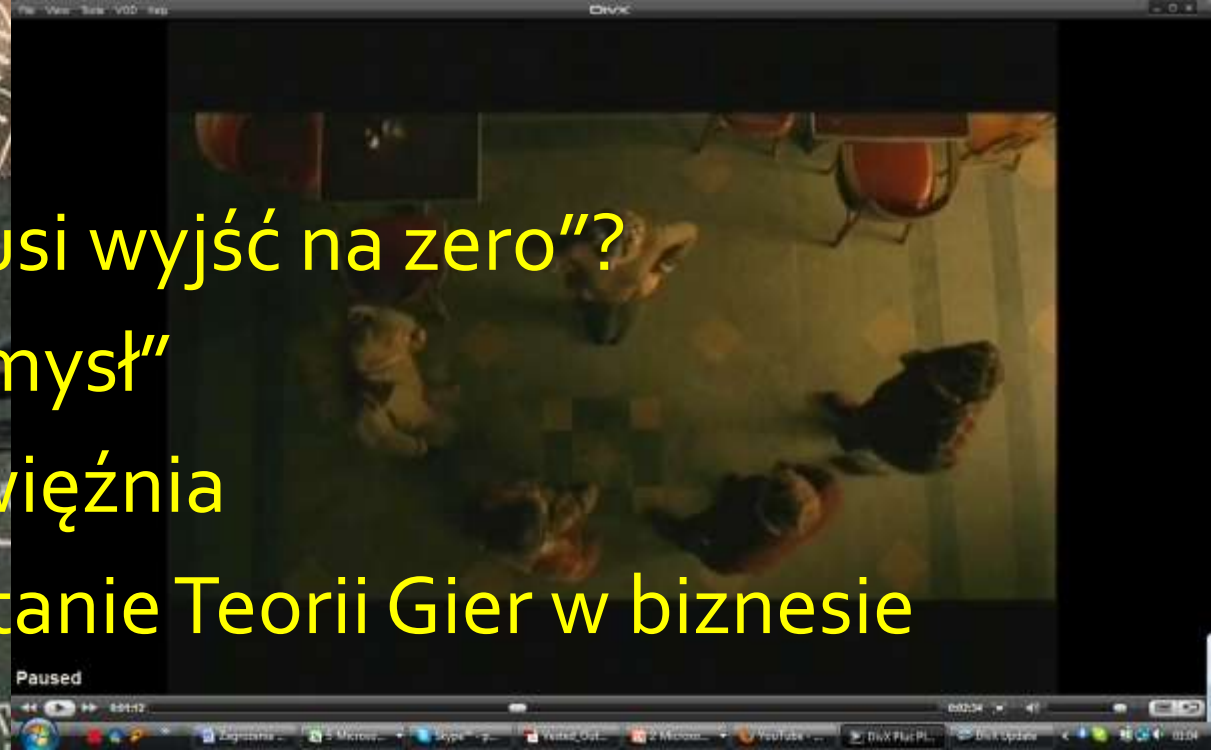
- Koncentracja wyłącznie na **obniżeniu ceny** (spadające zainteresowanie dostawców)
- **Paradoks** outsourcingowy (ekspert rozwiązań ma narzucony przez laika sposób prowadzenia działań)
- Zachowania „**Psa Ogrodnika**” (utrzymywanie „kluczowych kompetencji i osób”)
- Efekt „**Miesiąca Miodowego**” (dostawca zaczyna poszukiwać innego celu)
- Efekt „**Drobnych Kroczków**” (osiąganie korzyści przez klienta rozkładane w czasie przez dostawcę – wywołanie wrażenia „continuous improvement”)

Zagrożenia dla procesów outsourcingu (kontraktacji złożonej)

- Drobiazgowość rozliczania, dużo KPI (w rozliczeniach traci się sens całego procesu, czasochłonne)
- Moc zaniechania wzajemnych rozliczeń KPI (wskaźniki są uzgodnione, ale nie są regularnie monitorowane)
- „Suma zerowa” a teoria gier
- Pułapka czynności (activity trap)
- Oczekiwane a rzeczywiste oszczędności

„Suma zerowa” a teoria gier

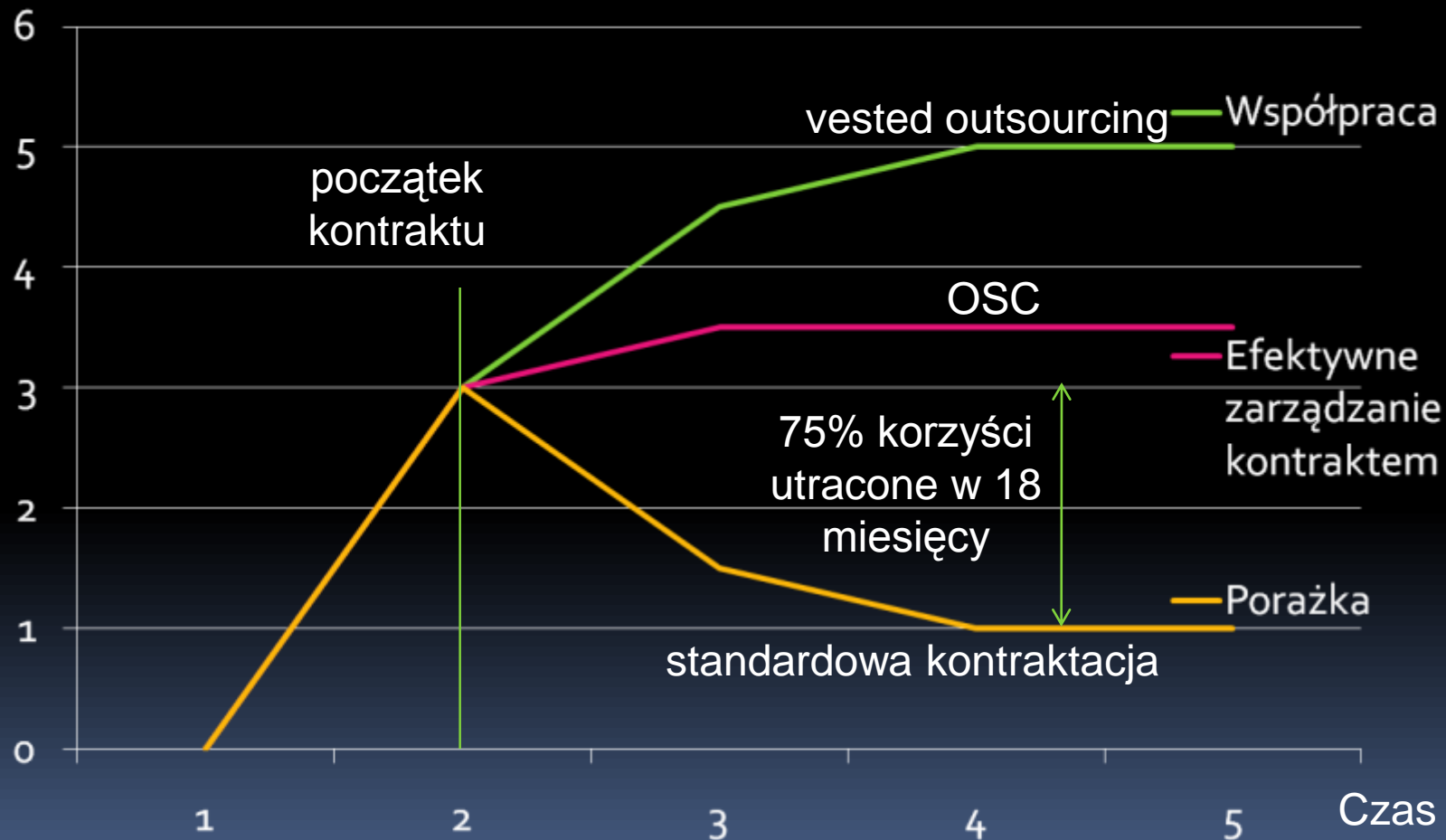
- „Bilans musi wyjść na zero”?
- „Piękny umysł”
- Dylemat więźnia
- Wykorzystanie Teorii Gier w biznesie



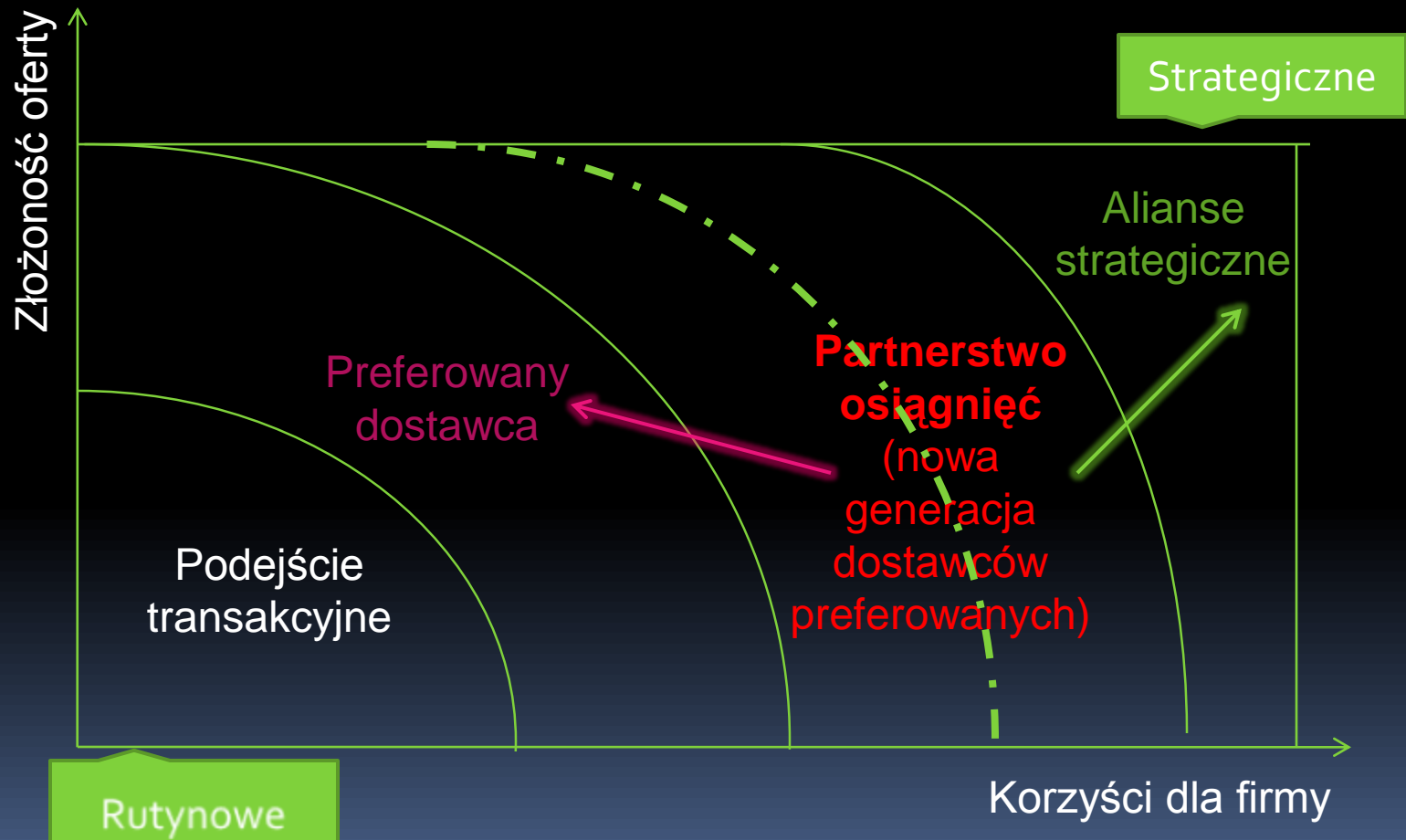
Pułapka czynności

| 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. Źle określiłem moje specyfikacje wysyłkowe | 5. Wysłaliśmy zgodnie ze specyfikacją. Teraz obciążymy Cię za dodatkową pracę |

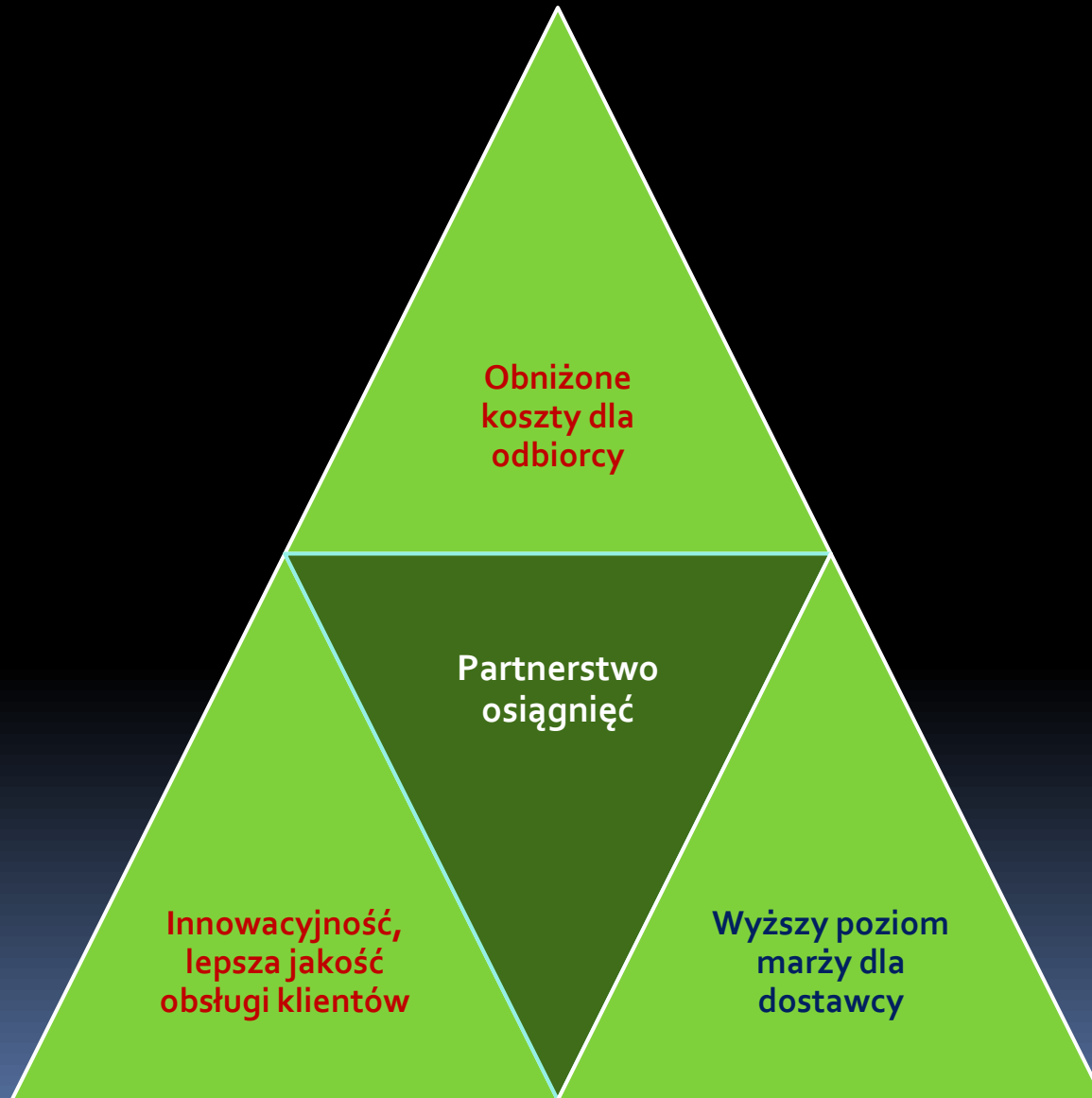
Oczekiwane a rzeczywiste oszczędności



Strategiczne pozyskiwanie źródeł (Strategic Sourcing)



Partnerstwo osiągnięć



Vested outsourcing nie jest...

- Zapewnieniem wykorzystania w 99% powierzchni magazynowej, zamiast obecnych 95%
- Odebraniem 98% rozmów telefonicznych w ciągu 20 sekund zamiast obecnych 30 sekund
- Zapewnieniem, że serwis sprząający czyści miejsca ustronne co 2 godziny, zamiast obecnych 3 godzin
- Zwiększeniem poziomu wykorzystania środków transportowych poprzez zmianę rozmiarów kartonów zbiorczych, dzięki czemu więcej opakowań mieści się na palecie
- Wdrożeniem system komputerowego, umożliwiającego lepszą kontrolę stanów magazynowych

Vested outsourcing jest...

Całkiem nowym sposobem, w jaki Zleceniodawca i Dostawca ze sobą współpracują, robią wspólnie biznes, a który opiera się na pięciu przesłankach:

1. Model rozliczający rezultaty, efekty, a nie czynności
2. Koncentruje się na CO zamiast na JAK
3. Rezultaty i mierniki są jasno zdefiniowane
4. Sposób rozliczeń obejmuje optymalizację w zakresie kosztów i jakości obsługi
5. Wewnętrzna, zamiast wynikającej z kontroli zewnętrznej, motywacja do przeprowadzania zmian

Rozliczanie efektów, nie czynności

- Zasada nr 1 zapobiega zagrożeniom: pułapka czynności oraz zaniechaniu wzajemnych rozliczeń
- W konwencjonalnym podejściu dostawca usług obciąża za wykonywane usługi, niezależnie, czy są one potrzebne, czy też zbędne; w V.O. dostawca jest zainteresowany eliminowaniem zbędnych operacji

Koncentracje na CO zamiast na JAK

- Zasada numer 2 zapobiega zagrożeniom: syndrom psa ogrodnika, i paradoksu outsourcingowego
- Jednym z zagrożeń tradycyjnej kontraktacji jest zlecenie dostawcy, który lepiej potrafi daną czynność wykonać, ale równocześnie nie są dane uprawnienia do przeprowadzania regularnego, stałego procesu doskonalenia tego procesu -> koncentracja na CO i pozwolenie dostawcy określić JAK rozwiązuje ten paradoks
- Delegowanie uprawnień do decydowania JAK pozwala osiągnąć maksymalne, czy też wstępnie zakładane korzyści ze zlecenia usługi na zewnątrz

Zdefiniowanie rezultatów i mierników

- Zasada numer 3 zapobiega zagrożeniom: Odchylenia wyników od oczekiwań, Określania zbyt wielu wskaźników
- Krytyczne w procesie negocjacji jest wspólne ustalenie, w jaki sposób sukces przedsięwzięcia będzie mierzony
- To jeden z krytycznych aspektów outsourcingu, jako że w większości przypadków rezultaty z kontraktacji są żenująco niskie w porównaniu do pierwotnych oczekiwań

Sposób rozliczeń obejmuje optymalizację w zakresie kosztów i jakości obsługi

- Zasada numer 4 zapobiega zagrożeniom: Koncentracja wyłącznie na obniżeniu ceny, Efekt „Drobnych Kroczków”
- Model rozliczeń zależy od typu kontraktu (uzgodniona kwota lub prowizja od osiągnięć)
- Model rozliczeń musi uwzględniać poziom ryzyka obydwu stron, a dostawca musi dostarczyć rozwiązania, a nie tylko podejmować określone działania
- Dostawca rozwiązań ma prawo do innowacyjności oraz do inwestycji w celu poprawy efektywności i zwrotu z inwestycji

Wewnętrzna motywacja do przeprowadzania zmian

- Zasada numer 5 zapobiega zagrożeniom: Paradoks outsourcingu, Określania zbyt wielu wskaźników
- Jeżeli wybrałeś odpowiedniego partnera, posiadającego wiedzę i kompetencje, po co wówczas jest potrzebna armia kontrolerów, regularnie monitorująca wszelkie obszary działania dostawcy?
- Właściwie skonstruowany model współpracy zapewnia motywację dostawcy

Czy czeka nas personalizacja usług?

Przebieg cyklu życia klienta:

