

Spis treści

Słowo wstępne od patrona wydania polskiego	11
Słowo wstępne od autorów	13
Outsourcing – najostrzejsze narzędzie	13
Outsourcing – bagaż negatywnych opinii	14
Kwestia zrozumienia	15
Dlaczego napisaliśmy tę książkę?	16
Od obserwacji do mapy	17
Siła i odpowiedzialność	18
O autorach	18
Podziękowania	19
 WSTĘP	
Czemu musisz to robić?	20
Jak rozumieć outsourcing?	20
Nasza definicja	23
Jak najlepiej wykorzystać posiadane zdolności?	24
Sześć zasad sukcesu	26
Nasze podejście	26
 ROZDZIAŁ 1	
Klarowna transakcja i strategia	31
Wyjście poza pojedyncze problemy	31
Szersza perspektywa	33
Wspólna tajemnica	33
Ślepa uliczka?	35

Zdecydowanie do pójścia naprzód...	36
...plus całkowita klarowność	37
Jak bardzo chcesz być odważny?	40
Kwestia emocji	45
Siła napędowa inicjatywy	46
Rozmowa z wrogiem?	47
Sourcing wewnętrzny i zewnętrzny	50
Technologia kontra outsourcing procesów biznesowych	53
BPO kontra outsourcing transformacyjny	54
Wzrost popularności outsourcingu procesów biznesowych	55
Test dyrektora zarządzającego w sprawie BTO	58

ROZDZIAŁ 2

Ograniczenie ryzyka 61

Kontekst otoczenia	61
Komunikowanie szczegółów transakcji	64
Przygotowanie do wyjścia z transakcji przed jej rozpoczęciem	66
Powody rozpadu	67
Szczegółowe czynniki ryzyka	68
Ochrona własności intelektualnej	69
Zarządzanie wieloma dostawcami – „najlepsi w klasie”	70
Zdefiniowanie połączeń	71
Naczelny wykonawca	72
Jak poradzić sobie z porażką	74
Pytania do dostawców	75
W kraju czy za granicą – ryzyko czy ekonomia?	76
Wszystko albo nic – to nie ta gra	77
Lokalna obecność dostawców offshoringowych	78

ROZDZIAŁ 3

Jasna wartość wspólna 81

Model wolnego handlu czy protekcjonizm?	82
Osiągnięcie punktu wygrana–wygrana (win-win)	82
Budowanie zaufania poprzez wspólne oczekiwania i cele	84

Głęboko zakorzenione przyczyny porażki	85
Konsekwencja	86
Jak uniknąć zakleszczenia się w umowie?	87
Zrozumieć, czym jest sukces... ..	88
...i nie obiecywać więcej, niż można dać	88
Gdzie podziła się drużyna „A”?	90
Czarno na białym	91
Spójność i konsekwencja	92
Zakup kontra budowanie relacji	93
Coaching – otrzymywanie wartości czy jej niszczenie?	94
Warsztaty przednegocjacyjne	95
Analiza biznesowa na zasadach stosowanych w procesie fuzji i przejęcia	96
Stress-testy oferty wartości	98
Posuwanie się do przodu	98

ROZDZIAŁ 4

Negocjacje oparte na wartości	101
Zakup czy partnerstwo?	101
Klarowna wizja strategii po obu stronach	102
Niezadane pytania	103
Ustalenie wspólnego kierunku	104
Strzeż się nieprzyjemnych niespodzianek	105
Zrozumienie założeń i motywacji	106
Regularne sprawozdania na temat postępów projektu	107
Czy można pracować z tymi ludźmi?	108
Czynnik ludzki	109
Umowy o poziomie usług (SLA) – krok w dobrym kierunku	110
Podlegające kontroli, a nie autonomiczne	111
Z punktu widzenia końcowego użytkownika	112
Jak uniknąć prawniczego żargonu?	113
Sprawdzanie aktualności wartości kontraktu... ..	114
...nawet jeśli prowadzi to do zerwania rozmów	115
Homeopatia czy operacja?	116
Przeglądy, przeglądy, przeglądy... ..	117
Wynik wygrana–wygrana (win–win)	118

ROZDZIAŁ 5

Nowy sposób myślenia	121
Otwartość czy dyskrecja?	122
Ustalenie systemu komunikacji	122
Spójna historia	124
Rola FAQ	124
Zmiana + niepewność = ból	125
Ład korporacyjny i system kontroli – kompleksowy i dokładny	126
Udokumentowanie stanu początkowego i końcowego	127
Kontrakt kontra partnerstwo	128
Unikanie zwycięzców i przegranych	129
Krystalizacja korzyści	130
Rewanż dostawcy	131
Utrzymanie równowagi wartości i strat	132
Co pozostaje?	133
Pozostawienie dysfunkcji	134
Racjonalna retencja	135
Zdefiniowanie i monitorowanie ról	136
Jak przetrwać próbę czasu?	137
Interesy użytkowników końcowych	137
Percepcja użytkownika to prawda	139
Korzystanie z konsultantów – wczesny benchmarking	139
Pomiary	140

ROZDZIAŁ 6

Realizacja korzyści	143
Myśleć naprzód?	144
Zdefiniowanie roli zespołu pozostającego wewnątrz organizacji	144
Pozostawanie przy sterach	145
Właściwe rozmieszczenie kluczowych kompetencji	147
Jasny podział obowiązków w zmieniającym się otoczeniu	149
Praca nad dojrzałością... ..	151
...i ciągłością	152
Pomiary w służbie doskonalenia	152
Dobrze naoliwiona maszyna?	153

SPIS TREŚCI

Benchmarking BPO – zrób to sam	154
Umowy o poziomie usług (SLA) – koncentracja na rezultatach	155
Podział zysków oparty na pomiarach	156
Hierarchia pomiarów	158
Zarządzanie relacjami i kontraktem – rola ładu korporacyjnego	160
Usługi o standardach wyższych niż kluczowe wskaźniki wydajności – elastyczność	163
Powrót do przyjacielskich przysług?	164
Uszczerbek na marce?	164
Ciągły dostęp do innowacji	165
Przepływ innowacji – prawo do przekazywania propozycji	166
Zarządzanie przyszłym ryzykiem poprzez elastyczność	168
Otwartość przynosząca obopólne korzyści	169
Rola brokerów zaufania	170
Kierownictwo po stronie dostawcy – potrzeba dojrzałości i wizji	172
Wspólne podejście	174
Zarządzanie rynkami inwestycyjnymi	175
Wyzwania dla dostawcy	177

ROZDZIAŁ 7

Wnioski. Mądre narzędzie wykonawcze	181
Rewolucja sourcingowa?	182
U progu nowego	182
Rywalizacja społeczeństw	184
Filozofia sourcingu	185
Dostawca przyszłości... ..	186
...i sieć sourcingowa	188
Stworzenie komplementarnej elastyczności... ..	189
...dzięki nowej generacji dostawców	190
Niech strategia działa w dwie strony	190
Kultura hybrydowa – a nie kulturowy miszmasz	191
Od kosztów do jakości... ..	192
...i do innowacji	193

Struktura sprzyjająca podnoszeniu jakości	194
Wyjście z impasu	195
Wspólne korzyści z innowacji	196
Ostre narzędzie	198
Cykl życia kontraktu	199
Relacje partnerskie	199
Przyszłość: strategia, sourcing i aktywność udziałowców	201
Globalna zmiana	204
Czułość inwestorów – od fuzji do outsourcingu	205
Ramię w ramię	206

ROZDZIAŁ 8

Gotów na outsourcing?	209
------------------------------------	-----

ROZDZIAŁ 9

Pięć kluczowych obszarów	215
---------------------------------------	-----

Sekcja ekspercka 1: inżynieria finansowa	215
Sekcja ekspercka 2: kwestie prawne	219
Sekcja ekspercka 3: komunikacja	223
Sekcja ekspercka 4: sprawy związane z zasobami ludzkimi	231
Sekcja ekspercka 5: kwestie podatkowe	235

ROZDZIAŁ 10

Doświadczenia	241
----------------------------	-----

Studium przypadku 1: Fin-Force	241
Studium przypadku 2: GECIS	247
Studium przypadku 3: J. Sainsbury	251
Studium przypadku 4: Aegon/ GRE	255
Studium przypadku 5: BP	258
Studium przypadku 6: Nextel Communications	264
Studium przypadku 7: JP Morgan	268
Studium przypadku 8: BT/ Accenture – outsourcing kadr	275

Indeks	281
--------------	-----