



Wyoutsourcowane, ale nie zapomniane

Przemiana dostawców w strategicznych partnerów

Autorzy: David Bovet
i Andrew Chadwick-Jones

Tłumaczenie: Renata Davidson
(za zgodą MERCER Management Consulting)

Zlecenie na zewnątrz usług wykonywanych zwykle we własnym zakresie staje się widocznym trendem we wszystkich sektorach gospodarki, a obroty przewidywane z tego tytułu mogą wynieść 143 miliardy USD do końca 2005 roku. Dostawcy technologii informatycznych tacy, jak EDS i IBM; dostawcy usług logistycznych – jak Exel i UPS Logistics; dostawcy usług dla banków – jak State Street; i większość firm outsourcingowych z Indii, w tym Wipro i Infosys rozwinęli zupełnie nowe rodzaje usług, dramatycznie zmieniając sposób funkcjonowania ich klientów.

Podczas, gdy krajowi dostawcy IT przez lata formowali lokalny krajobraz biznesowy, pojawiły się dwa nowe trendy, które zmieniły oblicze outsourcingu: gwałtowny rozwój usługodawców zagranicznych, dostępnych za pośrednictwem Internetu i zlecenie na zewnątrz procesów biznesowych, do niedawna uważanych za nietykalne. W efekcie, pojawiły się na całym świecie nowe możliwości usługowe – i mnóstwo zagubionych dusz z wielkich i małych firm, zastanawiających się, w jaki sposób można skorzystać z tych nowych możliwości?



Outsourcing może dostarczać znaczących korzyści: godna uwagi możliwość skorzystania ze skali, ekspertyzy i systemów usługodawcy; dostęp do niższych kosztów inwestycyjnych i tańszej robocizny; podwyższenie jakości i zwiększenie stabilności procesów oraz skupienie się na głównej działalności firmy.

Pomimo, iż wiele pracy wkłada się w decyzję o tym, co zlecić firmie zewnętrznej, by uzyskać dostęp do takich korzyści, większość menedżerów napotyka trudności w znalezieniu optymalnego modelu współpracy z partnerami i dostawcami. Ryzyko złego wyboru ma szczególne znaczenie w przypadku skomplikowanych i/lub krytycznych procesów:

- **Utrata strategicznej kontroli.** JPMorgan Chase ogłosił ostatnio, że przejmuje z powrotem obsługę procesów IT, które zlecił firmie IBM w siedmioletnim kontrakcie outsourcingowym wartym 5 miliardów USD. Bank uważa, że aby zdobyć i utrzymać konkurencyjną pozycję na rynku, krytyczne jest samodzielne zarządzanie i kontrolowanie funkcji IT. Około 4,000 pracowników IBM zostanie przeniesionych ponownie do JPMorgan w zaledwie dwa lata od podpisania kontraktu.
- **Ukryte koszty.** Firmy często odkrywają, że tak bardzo oczekiwane korzyści nie materializują się. Ostatnie badanie AMR Research udowodniło, że 80% kontraktów outsourcingowych nie przyniosło spodziewanego zwrotu z inwestycji. Inne badanie przeprowadzone przez Gartnera ujawniło, że jedna szóstą firm zlecających na zewnątrz funkcje informatyczne nie dokonała dzięki temu żadnych oszczędności; w połowie przypadków tego typu, nastąpił nawet wzrost kosztów. Ponadto, potencjalne zobowiązania związane z dostawcami usług mogą nie ujawnić się jeszcze przez lata.
- **Problemy z jakością usług.** Usługi call center wyoutsourcowane do Indii spowodowały wiele problemów i w licznych głośnych przypadkach zostały na powrót przejęte przez firmy macierzyste. Firmy Lehman Brothers, Conesco, Capital One, i Dell doświadczyły znaczącego obniżenia satysfakcji klientów i wypowiedziały umowy outsourcingowe w Indiach.

- **Brak skalowalności.** Jedna z wielkich linii lotniczych odkryła, że ich usługodawca w zakresie konserwacji maszyn, nie spełniał wymagań firmy odnośnie poziomu innowacji i możliwości rozwoju wraz ze wzrostem zleceniodawcy. Przy bardzo ograniczonych zasobach wewnętrznych i niewielkiej liczbie podobnych usługodawców na rynku, linie lotnicze z trudem zdefiniowały optymalne podejście do problemu outsourcingu i znalazły bardziej odpowiedniego partnera.

Biorąc pod uwagę powyższe ryzyka, w jaki sposób firma może zwiększyć rzeczywistą wartość outsourcingu? Jaki jest najlepszy sposób wyboru strategicznego partnera? W jaki sposób można zapewnić najwyższy poziom jakości usług ze strony dostawcy zewnętrznego w trakcie wieloletniej współpracy i zminimalizować ryzyko związane z przekazaniem mu bezpośredniej kontroli nad danym procesem?

Sekrety Strategicznej Współpracy z Partnerem

Badanie przeprowadzone przez Mercer Management Consulting zidentyfikowało tzw. "najlepsze praktyki", które pomagają unikać błędów w planowaniu i zarządzaniu outsourcingiem oraz umożliwiają przeniesienie współpracy z partnerem zewnętrznym na wyższy, strategiczny poziom. Badanie to zostało opracowane i przeprowadzone w ramach pomocy wiodącej firmy transportowej, która przekazała wiele obszarów funkcjonalnych do dostawców zewnętrznych, ale brakowało jej spójnego modelu usług. Problemy związane ze współpracą z wielkim dostawcą usług i potrzeba rychłego rozszerzenia kontraktu w wyniku planowanej rozbudowy floty spowodowały, że konieczne stało się wypracowanie modelu współpracy z firmami outsourcingowymi opartego o najlepsze światowe praktyki.



Mercer przeprowadził serię wywiadów zarówno z klientami, jak i dostawcami usług, w tym z przedstawicielami kierownictwa amerykańskich i europejskich firm z sektorów: bankowości, handlu, telekomunikacji, usług komunalnych, transportu, przemysłu elektronicznego i produkcji. Kluczowym wynikiem tych rozmów było ustalenie, iż udana strategiczna współpraca z partnerami wymaga dokładnego planowania i precyzyjnego procesu selekcji, a następnie poświęcenia uwagi zarządzaniu i dostosowywaniu bieżącej współpracy w stopniu znacznie wykraczającym poza zwykłą praktykę biznesową.



Model współpracy opracowany przez Mercer składa się z ośmiu elementów podzielonych między dwie główne fazy. Pierwsza z nich obejmuje proces wyboru partnera, uzgadnianie formalnej umowy i plan przejęcia danej funkcji. Druga faza dotyczy wypracowania optymalnej struktury współpracy i kryteriów oceny, gwarantujących wysoki poziom usług w przyszłości.

W obu fazach, na zakres prac związanych z zawarciem kontraktu outsourcingowego i typ wymaganych rozwiązań mają wpływ trzy czynniki: sytuacja na rynku dostawców, poziom skomplikowania zlecanej działalności oraz koszty związane z przeniesieniem działalności do firmy zewnętrznej.

W zależności od sektora i rodzaju outsourcowanej działalności, można zastosować jeden z poniższych modeli:

- **Podejście taktyczne**, gdy rynek dostawców jest bardzo konkurencyjny a koszty przeniesienia działalności stosunkowo niskie – np., małe call center i projekty software’owe.
- **Podejście ekonomiczne**, gdy koszty przeniesienia działalności są niskie, ale dostawcy znajdują się na wczesnym stadium rozwoju - np., mniej popularne procesy transakcyjne.
- **Ostrożny wybór**, gdy koszty przeniesienia działalności są wysokie, a procesy proste i dobrze udokumentowane – np., zarządzanie kadrami, wsparcie IT.
- Na koniec, **podejście strategiczne** jest zalecane wówczas, gdy rynek usługodawców jest ogólnie niedojrzały, mało konkurencyjny, a idea outsourcingu stosunkowo młoda; gdy przenoszone procesy mają dla firmy krytyczne znaczenie, w przypadku których przeniesienie jest nie tylko kosztowne ale i ryzykowne oraz gdy zlecana działalność jest skomplikowana, wymaga współpracy kilku firm, niestandardowych procesów i wysokich umiejętności. Czynniki te implikują konieczność szczególnego podejścia do procesu selekcji, zarządzania relacjami z partnerem i integracji różnych funkcji lub systemów.

Część dalsza na str. 8.

Weź pod uwagę ryzyko

Z outsourcingiem związanych jest wiele ryzyk.
Oto niektóre z nich:

- **Błędny kierunek.** Wysokie koszty rezygnacji z kontraktu i nadwyższenie stosunków z klientami oraz pracownikami mogą stanowić istotną karę za wadliwą współpracę, jak ilustruje to przykład JPMorgan/IBM. Jedną z opcji, która czasem umyka uwadze firm, jest możliwość wykonywania danej działalności we własnym zakresie, przy ograniczonym wsparciu partnera. Dla firm zorganizowanych w autonomiczne jednostki lub powstałych w wyniku fuzji, korzyści płynące z centralizacji mogą przewyższać te z outsourcingu.
- **Utrata kontroli.** Po zleceniu danego procesu do firmy zewnętrznej, wiele firm poświęca mu niewiele uwagi. Pracownicy i doświadczeni menedżerowie zostają wysłani "na zieloną trawkę" I nikt już nie troszczy się o postęp technologii informatycznych w danym obszarze funkcjonalnym. Na przykład, pewien producent sprzętu biurowego, został zmuszony do uruchomienia nowego, pracochłonnego procesu poszukiwania usługodawcy zaledwie dwa lata po tym, jak przekazał większość swoich funkcji logistycznych do firmy zewnętrznej. Początkowe oszczędności zniwelował poziom usług na tak niskim poziomie, że niemożliwe okazało się wdrożenie innowacyjnych rozwiązań w łańcuchu dostaw.
- **Utrata wizerunku.** Podobnie, jak w przypadku producentów strojów sportowych takich, jak np. Nike, którym przypisano "złe praktyki" wybranych przez nich dostawców w Chinach i Ameryce Środkowej, ataki takie mogą stać się również udziałem banków i innych firm (np. Wal-Mart) z powodu reputacji ich zewnętrznych dostawców. W czasie trwającej obecnie eksplozji dostawców usług z odległych krajów oraz w obliczu politycznych problemów w krajach rozwijających się, należyta staranność przy wyborze partnera jest ważniejsza niż kiedykolwiek przedtem.
- **Zła jakość usług.** Problem ten może przyćmić nawet najbardziej atrakcyjne korzyści finansowe. Capital One zrezygnował z kontraktu z firmą Spectramind, największym w Indiach dostawcą usług typu call center, po wykryciu wielokrotnych wypadków kuszenia klientów do korzystania z kart kredytowych nieautoryzowanymi darmowymi prezentami. Źle zintegrowane procesy, wyraźny obcy akcent, nieznanostwo obcej kultury także mogą zaważyć na jakości usług. W celu minimalizacji ryzyka związanego z outsourcingiem, Amazon utrzymuje niewielki zespół pracowników, których zadaniem jest zapoznanie nowych usługodawców z bieżącą działalnością operacyjną firmy i analiza ich umiejętności pod kątem ewentualnych zastępstw.
- **Niewystarczający nadzór.** W wiodącej firmie z sektora zaawansowanych technologii, jedna z ważniejszych funkcji była zlecona temu samemu usługodawcy niezależnie, przez trzy różne działy, za pośrednictwem ośmiu różnych kontraktów wartych 100 milionów USD rocznie. Dopiero, gdy jeden z działów wyraził niezadowolone ze współpracy z usługodawcą, kierownictwo odkryło cały obraz sytuacji. Nie dziwi fakt, że dostawca unikał prób scentralizowania kontroli nad swoją działalnością.

- **Opór pracowników.** Outsourcing może w znacznym stopniu obniżyć morale pracowników, ich produktywność i jakość pracy a także zwiększać rotację kadr. Pracownicy powinni aktywnie uczestniczyć w całym projekcie, znać plany zatrudnienia, zmiany dotyczące zakresu obowiązków, plany przesunięć kadrowych, programy dotyczące odpraw dla zwalnianych pracowników oraz uczestniczyć w rozmowach z usługodawcą.
- **Ograniczenia rozwoju.** Wymagania biznesowe zmieniają się nieuchronnie, a rozwiązanie outsourcingowe zdefiniowane z krótkoterminowej, statycznej perspektywy nie może odpowiednio zareagować na nagły wzrost lub nowe wyzwania ze strony zleceniodawcy. Firmy mogą więc stanąć w obliczu konieczności przeprowadzenia kosztownych zmian usługodawców. Konieczność taka objawia się jako niemożność spełnienia przez usługodawcę nowych wymagań, brak możliwości zwiększenia skali operacji lub unowocześnienia dotychczasowych rozwiązań. Ostatnio, Dell musiał zmierzyć się z tym problemem, gdy jego indyjski dostawca usług typu call center nie był w stanie obsłużyć zwiększonej liczby rozmów, spowodowanych zwiększeniem produkcji.
- **Nieprzewidziane wydatki.** W pierwszej chwili ogólnego entuzjazmu, nie zawsze zauważa się koszty związane z analizą ofert i wyborem dostawców, obsługą wielkich kontraktów, zagranicznych podróży, zwiększenia bezpieczeństwa i odprawami dla zwalnianych pracowników. Często także, firmy zbyt późno zdają sobie sprawę, że standardowe, pakietowe usługi nie spełnią wymagań biznesowych. Indywidualne rozwiązania będą prawdopodobnie kosztować od 15%-30% więcej, tymczasem firma może obudzić się z rękami związanymi wieloletnim kontraktem. Koszty rezygnacji to kolejne ukryte ryzyko, gdyż przedterminowe wypowiedzenie umowy naraża zarówno zleceniodawcę jak i usługodawcę na postępowanie sądowe. Podstawę stanowi uważne modelowanie kosztów i planowanie scenariusza zdarzeń, zawierające obszerną informację o rynku usługodawców i dokładną znajomość procesu, obecnych wymagań biznesowych wobec niego i kosztów ponoszonych w związku z jego realizacją.
- **Ryzyka podlegające i niepodlegające ubezpieczeniu.** Ryzyka związane z outsourcingiem objęte ubezpieczeniem są często rozproszone wśród tak wielu rodzajów polis, że trudno jest uzyskać spójny obraz na temat tego, czy obejmują one wszystkie prawdopodobne zdarzenia. Ponadto, niektóre ryzyka nie mogą zostać objęte ubezpieczeniem (np. obniżenie poziomu usług dla klientów, utrata przychodów spowodowana uszczerbkiem w wizerunku marki). Dla tych ryzyk najlepszym środkiem zapobiegawczym są środki kontroli polegające na solidnej analizie ryzyka oraz przygotowaniu z góry alternatywnych rozwiązań i planów awaryjnych.
- **Wymagania prawne.** Restrykcje dotyczące usług outsourcingowych, pojawiają się w debatach parlamentów. Nawet bez dramatycznych zmian w tym zakresie, już dziś firmy są odpowiedzialne za zgodność z obowiązującym prawem. Sarbanes-Oxley, Basel II, a w Polsce Prawo Bankowe, rekomendacje GINB i Ustawa o Ochronie Danych Osobowych dotyczą, lub w najbliższej przyszłości będą dotyczyć instytucji finansowych i innych firm. Nadal jednak, nie wszyscy usługodawcy mogą zapewnić pełną zgodność z wymogami prawa, tak więc, najwyższa staranność i monitorowanie zmian w obowiązujących przepisach staje się podstawą we współpracy z partnerami zewnętrznymi.

Maksimum Korzyści ze Współpracy z Partnerem

To procesowe spojrzenie na strategiczną współpracę z partnerami wyznacza ramy dla podsumowania praktyk stosowanych przez najlepszych klientów firm outsourcingowych i ich usługodawców, zawartych w opisanych poniżej ośmiu elementach. Ich przydatność dla danej firmy będzie uzależniona od sektora gospodarki i rodzaju działalności zlecanej na zewnątrz. Jednak dla wszystkich firm wspólnym motywem będzie dyscyplina i praca włożona we współpracę z partnerem, mające na celu wytworzenia prawdziwych korzyści.

- 1. Wybór partnera i należyta staranność.** Jeden z menedżerów funduszu, który wyoutsourcował funkcję przetwarzania transakcji określił ten punkt jako "najważniejszy element całego projektu". Najlepsze praktyki zalecają określenie wizji outsourcingu, jego strategii i oczekiwanych rezultatów. Dokumenty te stanowią pomoc podczas definiowania procesu wyboru i jego kryteriów. Wskazane jest także poświęcenie czasu na badanie możliwości wdrożenia innowacyjnych rozwiązań. Nowi lub niekonwencjonalni gracze na rynku mogą zaoferować bardziej interesujące i konkurencyjne możliwości. W każdym wypadku, menedżerowie powinni skupiać się na wartości dostarczanej przez partnera, a nie wyłącznie na kosztach. Najlepszy partner outsourcingowy łączy w swojej działalności dążenie do poprawy samego procesu oraz podniesienia jakości obsługi, a te z kolei mają bezpośredni wpływ zarówno na poziom satysfakcji klientów, jak i na zyski.

Co więcej, krytyczny charakter usług strategicznych wymaga głębokiego zrozumienia wewnętrznych procesów dostawcy, tego, w jaki sposób usługi rozwiążą problemy zleceniodawcy i zapewnią uzyskanie wartości dodanej. To właśnie budowa dodatkowych wartości, a nie tylko redukcja kosztów, powinna przyświecać w procesie określania realnych celów i porównywania oferowanych rozwiązań z aktualnymi wynikami działalności przeznaczonej do przekazania na zewnątrz.



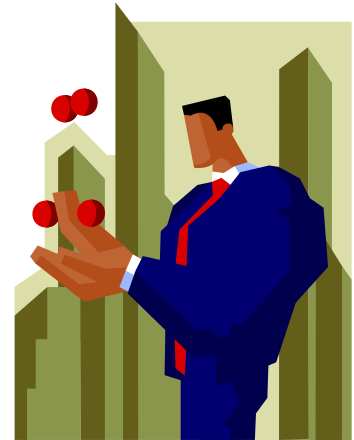
- 2. Umowa.** Przede wszystkim, negocjacje powinny być prowadzone w oparciu o dogłębne zrozumienie czynników wpływających na uzyskanie dodatkowych wartości i istniejących procesów. Umowę należy opracowywać we współpracy z dostawcą, a także zawrzeć w niej czynniki motywujące partnera do poprawy jakości usług i wdrażania innowacyjnych rozwiązań. Kary nie zdają egzaminu w tym wypadku. Jedna z firm finansowych powiedziała nam: "W chwili, gdy doszło do zastosowania kar, wiedzieliśmy już, że współpraca dobiegła końca". Dobrze zaprojektowana umowa typu "service level agreement" stanowi podstawę udanych wzajemnych stosunków.
- 3. Plan przejęcia procesu.** Niezależnie od tego, czy dany proces jest przejmowany przez firmę zewnętrzną z jednostki organizacyjnej zleceniodawcy, czy od innego usługodawcy, ruch ten wymaga sporządzenia planów awaryjnych na wypadek problemów z obsługą klientów w tym okresie. W celu zminimalizowania ryzyka, wskazane jest przenoszenie działalności etapowo, rozpoczynając od zadań najprostszych lub najmniej rozproszonych pod względem geograficznym. Kolejnym krytycznym krokiem jest szkolenie nowego usługodawcy w istniejącej lokalizacji lub na miejscu u dostawcy. Mimo, iż proces ten wymaga niekiedy więcej czasu i pracy, niż zakładano, można go uprościć dzięki właściwemu podejściu. Jedną z internetowych firm handlowych, z którą rozmawialiśmy przyspiesza proces nauki nowych usługodawców poprzez zaangażowanie małej grupy pracowników, których jedyną rolą jest wdrażanie partnerów w procesy biznesowe firmy, niezależnie od tego czy są to dostawcy call center, czy hubów logistycznych. Zespół przekazuje kontakty z usługodawcą odpowiedzialnemu menedżerowi funkcjonalnemu dopiero wtedy, gdy partner jest w pełni gotowy do samodzielnej pracy.
- 4. Zarządzanie kontaktami.** Wiele firm nie docenia stopnia skomplikowania procesu zarządzania wielkim kontraktem outsourcingowym. W sytuacji, gdy usługi są zlecane na zewnątrz ad hoc, odpowiedzialność za ich przebieg rozprasza się na całą organizację. W efekcie, firma nie posiada spójnej polityki i warunków i nie potrafi w pełni skorzystać z outsourcingu.

W zamian, menedżerowie powinni myśleć o strategicznych dostawcach, jak o prawdziwych partnerach i wypracować formalne zasady i mechanizmy kontroli dla procesu zarządzania współpracą. W celu efektywnego zarządzania wieloma aspektami współpracy i zapewnienia ścisłych powiązań ze wszystkimi zaangażowanymi jednostkami organizacji, wskazane jest ustanowienie specjalnego międzydepartamentalnego zespołu. Formalne spotkania klienta i dostawcy, przeprowadzane z udziałem kierownictwa obu stron, zapewniają szybkie rozwiązywanie problemów i dostosowanie celów biznesowych.

Utrzymanie strategicznego kierunku i kontroli przekazanej działalności ma krytyczne znaczenie. Może to wymagać stworzenia małego zespołu specjalistów, podlegających bezpośrednio zarządowi, dedykowanemu do zarządzania kontraktem. Inne rozwiązanie, to przypisanie odpowiedzialności za prace wykonywane wewnątrz firmy i przez partnera jednemu członkowi zarządu odpowiedzialnemu za cały obszar. Najlepsza współpraca ma miejsce wtedy, gdy zarówno klient jak i dostawca nieustannie szukają możliwości rozwoju. W innym wypadku, wyoutsourcowana działalność skupia się wyłącznie na doraźnych celach, skutecznie zamrażając cały proces.

Transfer kultury korporacyjnej firmy do dostawców jest dodatkowym czynnikiem ułatwiającym przejmowanie przez partnerów wartości uznawanych w firmie, promuje wydajność, ułatwia komunikację i buduje wzajemne zaufanie. Osiąga się to poprzez szkolenie pracowników partnera na terenie firmy, ułatwiania i zachęcania do wzajemnej wymiany personelu lub organizowania wspólnych zadań przy każdej okazji.

- 5. Monitorowanie jakości pracy.** Kluczowe wskaźniki wydajności i jakości pracy powinno wybierać się w oparciu o ich znaczenie dla danej działalności (np., jakość usług dla klienta końcowego, koszt całkowity) i powinny dotyczyć tych obszarów, w których dostawca ma największy wpływ na jakość i wydajność procesu. Wskaźniki te powinny obrazować wartość usług partnera dla firmy, np.: ilość udanych transakcji, przeciętna wielkość zamówienia klienta, czas dostępności sprzętu, procentowy udział przesyłek dostarczonych w wymaganym terminie.





Poziom standardowy i kolejne cele stawiane przed usługodawcą, a związane z wysokością jego wynagrodzenia powinny wiązać się bezpośrednio z takimi poziomami usług. Premie dla pracowników dostawcy powinny być zgodne na każdym poziomie z czynnikami motywującymi zawartymi w kontrakcie tak, aby wzmocnić powiązanie pomiędzy celami stawianymi przed partnerem, a zachowaniem jego pracowników. Na koniec, proces monitorowania jakości pracy powinien zostać skodyfikowany w sposób formalny za pośrednictwem kart wyników, miesięcznych lub kwartalnych przeglądów i analizy zobowiązań.

- 6. Związki operacyjne.** "Nigdy za wiele interakcji", stwierdził menedżer w firmie świadczącej usługi typu call. Ma to szczególne znaczenie, gdy między firmą a dostawcą występuje kilka punktów styku. Należy jasno zdefiniować i w pełni zintegrować interfejsy dla wspólnych procesów. Sprawdzone, zautomatyzowane, elektroniczne kanały wymiany informacji poprawiają jakość i szybkość reakcji. Z punktu widzenia partnera, kluczowe znaczenie ma precyzyjna i otrzymywana z odpowiednim wyprzedzeniem informacja na temat nowych zapotrzebowań (włączając w to zapotrzebowania planowane i rzeczywiste). Z punktu widzenia firmy, wgląd w działalność dostawcy najłatwiej jest uzyskać poprzez częste i dokładne przeglądy wskaźników wydajności i jakości pracy oraz w osobistych rozmowach, w odróżnieniu od powielających się i natrętnych działań zarządczych.
- 7. Systemy IT.** Systemy informatyczne odgrywają główną rolę w wielu usługach outsourcingowych. Opłaca się więc opracować przejrzystą mapę stosowanych technologii, która zaprezentuje i wyjaśni dostawcy architekturę systemu firmy. Funkcjonalności systemów i interfejsy muszą być prawidłowo zdefiniowane i przetestowane, a firma zlecająca musi zapewnić stały dostęp do krytycznych danych.

Jedną z kluczowych decyzji, jest to, czy aplikacje zostaną zainstalowane u partnera, czy na terenie firmy. Wiele procesów jest zlecanych częściowo na zewnątrz tylko po to, by uzyskać dostęp do wysokiej klasy systemów dostawcy. Wyzwaniem jest uniknięcie „haczyka” i zapewnienie mobilności kluczowych systemów i danych tak, aby kiedyś w przyszłości móc przenieść je do innego dostawcy w razie potrzeby. Jeden z dostawców usług finansowych podkreślił, znaczenie posiadania przez

klienta "strategii wyjścia". W tym celu usługodawca korzysta ze standardowych rozwiązań w zakresie hurtowni danych tak, by uprościć operacje biznesowe klienta, gdyby kiedykolwiek zdecydował się przenieść usługi.

- 8. Zarządzanie ryzykiem.** Outsourcing strategicznych usług niesie ze sobą ryzyka, zwłaszcza w przypadku zagranicznych partnerów. Tak, jak określił to jeden z menedżerów znanego banku, "Przenoszenie systemów IT na drugą stronę ulicy już było katastrofą. Jak moglibyśmy dopuścić myśl o partnerze z zagranicy?" Skuteczne zarządzanie ryzykami, bardziej i mniej oczywistymi, jest krytycznym elementem transakcji, planu przeniesienia i stałej współpracy. Obawa, iż zagrożenia przeważą korzyści spowalnia wiele inicjatyw outsourcingowych. Najbardziej efektywną reakcją na te obawy jest dokładna analiza ryzyka, adresowanie go poprzez szczegółowy plan biznesowy i środki kontroli oraz wdrożenie procesów i kryteriów pomiaru, które umożliwią stałe monitorowanie każdego znaczącego zagrożenia.

Wnioski

W outsourcingu usług strategicznych chodzi przede wszystkim o dodawanie wartości – poprzez wyznaczenie kierunku, inteligentne analizy, zaangażowaną współpracę, innowację i monitoring. Wypracowanie zasad współpracy w oparciu o najlepsze praktyki zacytowane powyżej i działanie zgodnie z nimi, daje pewność, że outsourcing okaże się korzystny dla obydwu stron.

David Bovet jest dyrektorem zarządzającym a Andrew Chadwick-Jones prezesem Mercer Management Consulting.

Można się z nimi skontaktować pod adresami:
david.bovet@mercercmc.com
andrew.chadwickjones@mercercmc.com