

# SPIS TREŚCI

Przedmowa ( <i>Dorota Ciesielska, Mariusz-Jan Radło</i> ) .....	9
1. Outsourcing w strategiach przedsiębiorstw ( <i>Mariusz-Jan Radło</i> ) .....	13
1.1. Uwagi wstępne .....	13
1.2. Outsourcing na świecie i w Polsce .....	13
1.3. Outsourcing w strategiach organizacji .....	19
1.4. Korzyści z outsourcingu .....	24
1.5. Wyzwania dla stosujących outsourcing .....	26
1.6. Podsumowanie i wnioski .....	31
Okiem praktyka: Outsourcing IT na różnych szczeblach organizacji ( <i>Arnold Nowak</i> ) .....	31
2. Budowa strategii sourcingowej przedsiębiorstwa ( <i>Piotr Rutkowski</i> ) .....	35
2.1. Uwagi wstępne .....	35
2.2. Strategia przedsiębiorstwa: pierwszy krok w budowaniu strategii sourcingowej .....	36
2.3. Analiza potrzeb i potencjału wewnętrznego: drugi krok strategii sourcingowej .....	39
2.4. Analiza możliwości i potencjału rynku oraz dojrzałości dostawców zewnętrznych: trzeci krok strategii sourcingowej .....	42
2.5. Analiza możliwych wyborów i modeli sourcingowych .....	46
2.6. Podsumowanie i wnioski .....	52
Okiem praktyka: Jak wdrożyć usługę zewnętrzną? ( <i>Andrzej Smółko</i> ) ....	54
3. Co outsourcować? Wybór procesu ( <i>Dorota Ciesielska</i> ) .....	59
3.1. Uwagi wstępne .....	59
3.2. Outsourcing czy pozostawienie wewnątrz przedsiębiorstwa. Jak podjąć właściwą decyzję? .....	60
3.3. Budowa zespołu odpowiedzialnego za strategię BPO .....	63
3.4. Zarządzanie procesowe i tworzenie mapy procesów biznesowych przedsiębiorstwa .....	63

## 6 Spis treści

Budowanie mapy procesów .....	66
Procesy biznesowe H&M .....	67
3.5. Stworzenie strategii BPO, czyli wybór procesów biznesowych do outsourcingu .....	70
3.6. Podsumowanie i wnioski .....	76
Okiem praktyka: Dwie strategie zarządzania trudnymi procesami ( <i>Piotr Rutkowski</i> ) .....	77
4. Poszukiwanie i wybór dostawcy ( <i>Teresa Dudzik</i> ) .....	81
4.1. Uwagi wstępne .....	81
4.2. Dostawca na rynku usług outsourcingowych .....	81
4.3. Etapy wyboru dostawcy .....	83
4.4. Kryteria wyboru dostawców .....	84
4.5. Kryteria wyboru a kategoria projektu outsourcingowego .....	88
Mierniki a czynniki sukcesu projektów .....	92
4.6. Źródła informacji na temat potencjalnych kontrahentów .....	93
4.7. Faza zawierania umów: sposoby zawierania umów z partnerami zagranicznymi .....	99
Oferta i jej przyjęcie .....	99
Przetargi i aukcje .....	101
4.8. Podsumowanie i wnioski .....	102
Okiem praktyka: Dobry wybór windykatora daje korzyści ( <i>Sylwester Górski</i> ) .....	103
5. Koszty i ryzyko w projektach outsourcingowych ( <i>Maciej Iwaniuk</i> ) .....	109
5.1. Uwagi wstępne .....	109
5.2. Modele finansowe w procesach BPO .....	109
5.3. Modelowanie kosztów projektów BPO .....	112
5.4. Ryzyko w modelu BPO .....	122
5.5. Podsumowanie i wnioski .....	127
Okiem praktyka: Koszty procesu, czyli najdroższa herbata na świecie ( <i>Jarosław Tuczeko</i> ) .....	127
6. Kontrakty outsourcingowe ( <i>Mariusz-Jan Radło</i> ) .....	131
6.1. Uwagi wstępne .....	131
6.2. Cel i charakter relacji z klientem .....	131
6.3. Elementy kontraktu outsourcingowego .....	135
6.4. Podsumowanie i wnioski .....	139
Okiem praktyka: Początek i koniec – czyli umowa ( <i>Radosław Osmólski</i> ) .	140

7. Przyczyny niepowodzeń w outsourcingu. Co zrobić z nieudanym kontraktem? ( <i>Ewa Banachowicz</i> ) .....	147
7.1. Uwagi wstępne .....	147
7.2. Symptomy zakłóceń w realizacji kontraktów outsourcingowych ....	147
7.3. Jakość realizacji procesów niezgodna z oczekiwaniami .....	153
7.4. Problemy z obsadą kadrową kontraktu .....	154
7.5. Brak ekspertyzy .....	156
7.6. Brak realizacji ustalonego SLA .....	157
7.7. Brak zaufania, problemy z komunikacją i zarządzanie zmianą ....	158
7.8. Przyczyny nieudanych kontraktów .....	160
7.9. Podsumowanie i wnioski .....	168
Okiem praktyka: Insourcing, czyli powrót ( <i>Mateusz Micek</i> ) .....	169
8. Zarządzanie emocjami a wdrażanie projektu outsourcingowego ( <i>Piotr Mosak</i> ) .....	173
8.1. Uwagi wstępne .....	173
8.2. Emocje w biznesie .....	174
8.3. Sytuacje wzbudzające silne emocje .....	176
8.4. Emocje ludzi a zmiana wywołana decyzją o outsourcingu .....	178
8.5. Błędy w zarządzaniu emocjami i ich konsekwencje .....	181
8.6. Jak zarządzać emocjami w projekcie outsourcingowym? .....	182
8.7. Podsumowanie i wnioski .....	184
Okiem praktyka: Zwolnieniowa alternatywa ( <i>Witold Krajewski</i> ) .....	184
Podsumowanie .....	189
Literatura .....	193
Noty o autorach .....	197