

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

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 Tuczek</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