

# 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<br>( <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<br>sourcingowej .....                                      | 36 |
| 2.3. Analiza potrzeb i potencjału wewnętrznego: drugi krok strategii<br>sourcingowej .....                                      | 39 |
| 2.4. Analiza możliwości i potencjału rynku oraz dojrzałości dostawców<br>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.<br>Jak podjąć właściwą decyzję? .....                             | 60 |
| 3.3. Budowa zespołu odpowiedzialnego za strategię BPO .....                                                                     | 63 |
| 3.4. Zarządzanie procesowe i tworzenie mapy procesów biznesowych<br>przedsiębiorstwa .....                                      | 63 |

|                                                                                                          |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Budowanie mapy procesów .....                                                                            | 66  |
| Procesy biznesowe H&M .....                                                                              | 67  |
| 3.5. Stworzenie strategii BPO, czyli wybór procesów biznesowych<br>do outsourcingu .....                 | 70  |
| 3.6. Podsumowanie i wnioski .....                                                                        | 76  |
| Okiem praktyka: Dwie strategie zarządzania trudnymi procesami<br>( <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<br>zagranicznymi .....                   | 99  |
| Oferta i jej przyjęcie .....                                                                             | 99  |
| Przetargi i aukcje .....                                                                                 | 101 |
| 4.8. Podsumowanie i wnioski .....                                                                        | 102 |
| Okiem praktyka: Dobry wybór windykatora daje korzyści<br>( <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<br>( <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 |