



OCENA METOD WDRAŻANIA OUTSOURCINGU W MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTWACH W WOJEWÓDZTWIE ŚLĄSKIM W LATACH 2010-2011

Damian Kocot¹

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Kolegium Ekonomii

Streszczenie: Artykuł prezentuje wnikliwą analizę badań empirycznych, przeprowadzonych za pomocą ankiet, w grupie małych i średnich przedsiębiorstw województwa śląskiego. Źródła danych stanowią wyniki niniejszych badań. Badania te potwierdzają słabości w zarządzaniu tymi podmiotami, głównie niedostatki perspektywy strategicznej. Wynika z nich, iż nie przywiązuje się należytej wagi do przygotowania i wdrożenia przedsięwzięcia outsourcingowego. Wskazuje na to dobitnie brak analizy wstępnej, czyli zbadania i oceny uwarunkowań strategicznych wydzielenia. Okazuje się także, iż wiele firm nie przeprowadziło analizy opłacalności przed podjęciem decyzji o wydzieleniu danej funkcji na zewnątrz. W samym wdrażaniu outsourcingu można zauważyć również szereg uchybień (np. brak umowy, niesprawdzenie rekomendacji partnerów outsourcingowych, niezastosowanie systemu kryteriów i miar oceniających proces outsourcingowy). Outsourcing nie jest także uwzględniany w strategii przedsiębiorstwa (której wiele małych firm po prostu nie posiada).

Słowa kluczowe: firma, małe i średnie przedsiębiorstwa, outsourcing, przedsiębiorstwo

DOI: 10.17512/znpcz.2019.4.05

Wprowadzenie

W warunkach nasilającej się konkurencji outsourcing staje się innowacyjnym sposobem wykorzystania potencjału przedsiębiorstwa oraz metodą usprawniania procesów biznesowych. Zastosowanie outsourcingu w małych i średnich przedsiębiorstwach może stać się nowoczesnym instrumentem zarządzania i przyczynić się do odchodzenia od nieefektywnych struktur organizacyjnych.

Zastosowanie outsourcingu nie oznacza jednak w sposób automatyczny sukcesu. Wiele przedsiębiorstw stosujących tę metodę zarządzania nie osiąga spodziewanych wyników, a relacje z zewnętrznymi oferentami usług stają się źródłem licznych problemów.

Artykuł jest próbą oceny sposobów i metod wdrażania outsourcingu w małych i średnich przedsiębiorstwach. W tym celu przedstawiono wyniki badań empirycznych. Ich zakres podmiotowy obejmował sektor małych i średnich przedsiębiorstw działających w województwie śląskim. Badaniem objęto 100 firm, losowo wybranych z różnych branż. Najliczniejszą kategorię stanowiły firmy o profilu handlowym

¹ Damian Kocot, dr, damian.kocot@ue.katowice.pl, ORCID: 0000-0001-9240-857X

i o charakterze produkcyjnym. Wśród badanych firm zdecydowanie dominowały spółka z ograniczoną odpowiedzialnością oraz spółki jawne. Jeśli chodzi o wielkość badanych przedsiębiorstw, to w 58% podmiotów zatrudnionych jest 10-49 pracowników, w 42% liczba pracowników zawiera się w przedziale 50-249. W grupie ankietowanych nie znalazły się przedsiębiorstwa, w których zatrudnionych jest mniej niż 9 pracowników, jak również przedsiębiorstwa duże, w których pracuje powyżej 250 pracowników (co było zamierzeniem celowym). Badania prowadzone były w latach 2010-2011.

Istota i cele outsourcingu

Termin „outsourcing” jest skrótem wyrażenia „*outside-resource-using*” (Juchno, Kaszubski 2001, s. 5), tzn. „wykorzystanie zasobów zewnętrznych”. W literaturze spotkamy wiele definicji outsourcingu.

Outsourcing definiowany jest jako długoterminowe zlecenie pełnienia funkcji działów pomocniczych zewnętrznemu usługodawcy, służące zwiększeniu wartości, jaką firma przedstawia dla udziałowców (Tittenbrun 1998, s. 526). Outsourcing definiuje się także jako kontrakt długoterminowy powierzający zewnętrznemu dostawcy odpowiedzialność w zakresie zarządzania i rozwoju całości bądź części przetwarzania transakcji lub obsługi procesów biznesowych, infrastruktury (Elliot, Torkko 1996, s. 47).

Według innej definicji outsourcing to „możliwość wykorzystywania niezależnych, zewnętrznych podmiotów jako dostawców określonych dóbr i usług zamiast konieczności rozwijania tych sfer działalności wewnątrz przedsiębiorstwa” (Perechuda (red.) 2000, s. 116).

V. Grover, J. Teng i M. Cheon definiują outsourcing jako „decyzję organizacyjną przekazania części lub całości danej funkcji organizacji zewnętrznemu dostawcy usług, aby organizacja mogła osiągnąć swoje cele” (Grover, Teng, Cheon 1998, s. 80).

Outsourcing postrzegany jest jako działanie polegające na przenoszeniu niektórych okresowych (powtarzanych), wewnętrznych elementów działalności firmy (organizacji) i uprawnień decyzyjnych zewnętrznym podmiotom w formie kontraktu. Ponieważ działania firmy są okresowe i opierają się na kontrakcie, outsourcing wykracza poza wykorzystanie konsultantów (Greaver 1999, s. 3).

Outsourcing jest postrzegany jako narzędzie, za pośrednictwem którego można tymczasowo lub na stałe pozyskać umiejętności i kompetencje w celu poprawy zdolności istniejącej organizacji (Greaver 1999, s. 3).

W literaturze przedmiotu na szczególną uwagę zasługuje także określenie outsourcingu jako bezinwestycyjnej formy rozwoju niektórych sfer przedsiębiorstwa (Pawlak 1999, s. 3). Dzięki outsourcingowi firma może przesunąć swe zasoby do najbardziej strategicznych zadań.

Współcześnie w literaturze outsourcing utożsamiany jest z takimi działaniami jak:

- pozyskiwanie zewnętrznych sił wytwórczych (Wesołowski 2010, s. 7);
- oddelegowanie na podstawie umowy kontraktowej całości lub części zasobów materialnych, ludzkich i odpowiedzialności zarządczej zewnętrznemu dostawcy (Lendzion, Stankiewicz-Mróz 2005, s. 19);

- zlecenie wykonania dóbr i usług innym firmom niż wewnętrzne działy przedsiębiorstwa (Kądziała 2005, s. 7-8);
- przesuwanie części bieżącej działalności danej firmy poza jej ramy organizacyjne (Pańkowska 1998, s. 14);
- wykorzystywanie zewnętrznych wykonawców i ich zasobów do realizacji zadań firmy, zamiast obciążania własnych zasobów (Pańkowska 1998, s. 14);
- strategiczny, wieloletni alians między firmą klientem a firmą dostawcą dóbr i usług (Pańkowska 1998, s. 14);
- kontrakt na wykonanie określonych produktów lub realizację usług przez firmę zewnętrzną (Pańkowska 1998, s. 14);
- sposób restrukturyzacji własnościowo-organizacyjnej jako swoista szansa rozwoju rynkowych układów kooperacyjnych (Famielec 2000, s. 3);
- bezinwestycyjna forma rozwoju niektórych sfer przedsiębiorstwa (Pawlak 1999, s. 3);
- działanie o strategicznym wymiarze, będące próbą znalezienia właściwego rozmiaru przedsiębiorstwa dostosowanego do nowego otoczenia (Rothery 1995, s. 5);
- metoda zaopatrzenia (Ratyński 2002, s. 149);
- przeniesienie na stronę trzecią stałej odpowiedzialności menedżerskiej za wykonanie usługi określonej w umowie (Ratyński 2002, s. 149);
- narzędzie budowy przewagi konkurencyjnej na rynku, a także instrument rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych (Kowalczewski, Nazarski 2006, s. 43-44);
- decyzja organizacyjna przekazania części lub całości danej funkcji organizacji zewnętrznemu dostawcy usług, aby organizacja mogła osiągnąć swoje cele (Kowalczewski, Nazarski 2006, s. 43-44);
- alternatywa w stosunku do integracji pionowej, wręcz jako dezintegracja pionowa – klasyczny problem „*make or buy*” (Kowalczewski, Nazarski 2006, s. 43-44);
- eksternalizacja, czyli rezygnacja z samodzielnej realizacji wszystkich funkcji organizacji i powierzenie niektórych z nich wyspecjalizowanym podmiotom zewnętrznym (Supernat 2005, s. 424).

Klasyczne ujęcie outsourcingu wywodzi się ze zlecenia części funkcji przedsiębiorstw na zewnątrz. Praktyka współczesnej gospodarki skłania się w dużej mierze w kierunku outsourcingu usług. Outsourcing zakłada powstawanie nowego modelu w zakresie usług, które mogą być świadczone przez wyspecjalizowane firmy (Famielec 2000, s. 3).

Współcześnie podkreśla się także, iż outsourcing polega na budowaniu strategicznego partnerstwa na okres 10 lub przynajmniej 3-5 lat. Sprawą priorytetową dla zarządzających przedsiębiorstwem jest nawiązanie współpracy z firmą, która obsługuje funkcję wydzieloną na zewnątrz (Grecco 1997, s. 18).

Podsumowując, można stwierdzić, iż outsourcing jako przedsięwzięcie umożliwiające przeniesienie niektórych elementów działalności firmy zewnętrznym podmiotom z pewnością jest rozwiązaniem usprawniającym procesy biznesowe. Pozwala m.in. na zredukowanie kosztów, podnoszenie konkurencyjności i poprawę wyników ekonomicznych.

Ocena skutków stosowania outsourcingu w przedsiębiorstwie

Outsourcing pozostaje dla przedsiębiorstwa wartościową strategią prowadzenia działalności i korzystnym sposobem realizacji funkcji pomocniczych, ponieważ pozwala (Cook 2003, s. 290):

- obniżyć koszty ogólne i administracyjne oraz prowadzi do oszczędności;
- skoncentrować się na głównej działalności, podstawowych celach i zadaniach przedsiębiorstwa;
- udoskonalić jakość usług;
- zwiększyć efektywność pracy;
- korzystać z usług doświadczonych specjalistów;
- odciążać pracowników firmy od pracy administracyjnej i bardziej efektywnie wykorzystać ich czas pracy;
- korzystać z nowoczesnej technologii;
- stosować najnowsze narzędzia i metody z dziedziny zarządzania i organizacji.

Stosowanie outsourcingu niesie za sobą także problemy, spowodowane nieosiągnięciem spodziewanych korzyści. Do głównych problemów można zaliczyć (Gay, Essinger 2002, s. 21).

- nieuzyskanie spodziewanej redukcji kosztów;
- pogorszenie jakości realizacji funkcji dotychczas wykonywanej samodzielnie;
- niepowodzenie w wypracowaniu relacji współpracy z dostawcą usług;
- spory między klientem a dostawcą usług – dotyczące jakości usług i wysokości wynagrodzenia;
- niewykorzystanie szans w kwestii osiągnięcia lepszej koncentracji na potrzebach klienta i większej operacyjnej elastyczności mającej na celu zaspokojenie tych potrzeb.

Pomimo niewątpliwych zalet, jakie przynosi wdrożenie outsourcingu, występują też pewne ryzyka, które mogą stać się przyczyną strat. Należą do nich przede wszystkim (Wesołowski 2003, s. 4):

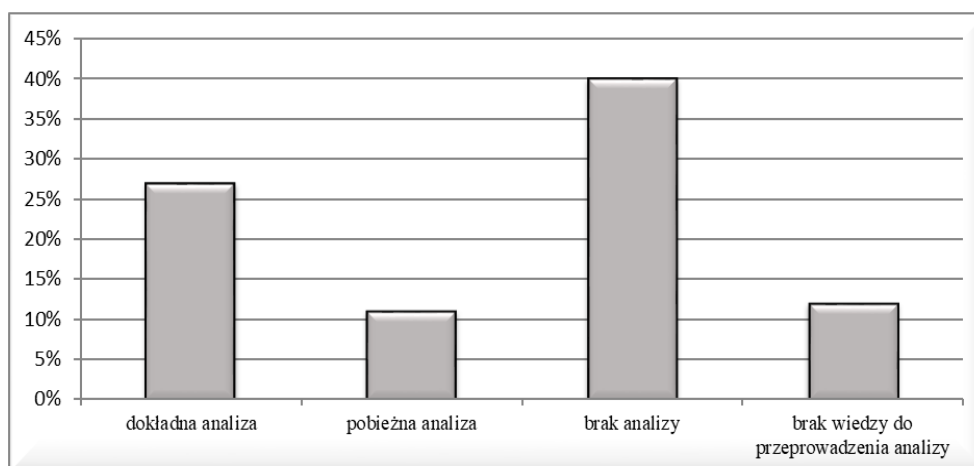
1. wzrost kosztów działalności zamiast spodziewanych oszczędności;
2. oportunistyczna postawa wykonawcy zleceń outsourcingowych przejawiająca się w małej aktywności i zaangażowaniu (Sobińska 2008, s. 13);
3. demotywacja i dezorientacja własnego personelu będąca wynikiem obaw przed redukcją zatrudnienia;
4. utrata *know-how* i niekontrolowany odpływ informacji z firmy wraz ze zwalnianymi pracownikami i funkcjami przekazywanymi do wykonania zewnętrznym zleceniodawcom;
5. nierozpoznanie swoich kluczowych kompetencji i błędne ich przekazanie zewnętrznym usługodawcom;
6. utrata posiadanego poziomu jakości w wyniku panującej wśród usługodawców outsourcingowych tendencji do standaryzacji usług;
7. uzależnienie od zleceniodawcy.

Oprócz wymienionych zagrożeń istnieje niebezpieczeństwo utraty źródeł przewagi konkurencyjnej. Outsourcing w wyniku wyłączenia części działań na zewnątrz może prowadzić do utraty przez outsourcingodawcę tożsamości i zatarcia się granic pomiędzy outsourcingodawcą a outsourcingobiorcą, co będzie skutkowało utratą źródeł przewagi konkurencyjnej (Bragg 2008, s. 2-5).

Outsourcing jako koncepcja zarządzania, ze względu na swój strategiczny charakter wywiera dalekosiężne skutki dla przedsiębiorstwa, a coraz częściej dla całego łańcucha usług.

Metody wdrażania outsourcingu w MŚP – wyniki badań empirycznych

Proces outsourcingu powinna rozpocząć analiza wstępna, w której nie może zabraknąć planowania outsourcingu, czyli zbadania i oceny uwarunkowań strategicznych wydzielenia. Tylko 27% badanych przedsiębiorstw deklaruje, że przeprowadziło dokładną analizę opłacalności projektu przed podjęciem decyzji o wydzieleniu danej funkcji na zewnątrz i zleceniu jej, kolejne 11% przeprowadziło ją pobieżnie, a 40% nie przeprowadziło jej w ogóle. Dokładne dane pokazano na *Rysunku 1*.



Rysunek 1. Przeprowadzenie analizy opłacalności w badanych firmach województwa śląskiego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

W znacznej części badanych firm świadczenie usług przez firmę zewnętrzną odbywa się w postaci ustnego porozumienia (41% wskazań). Pozostali ankietowani deklarują, iż współpraca ta odbywa się na mocy pisemnej umowy (39% wskazań) i umowy-zlecenia (20% wskazań). Strukturę odpowiedzi zaprezentowano w *Tabeli 1*.

Tabela 1. Podstawa świadczenia usług przez firmę zewnętrzną

Podstawa świadczenia usług przez firmę outsourcingową	Udział procentowy
Ustne porozumienie	41%
Pisemna umowa	39%
Umowa zlecenia	20%

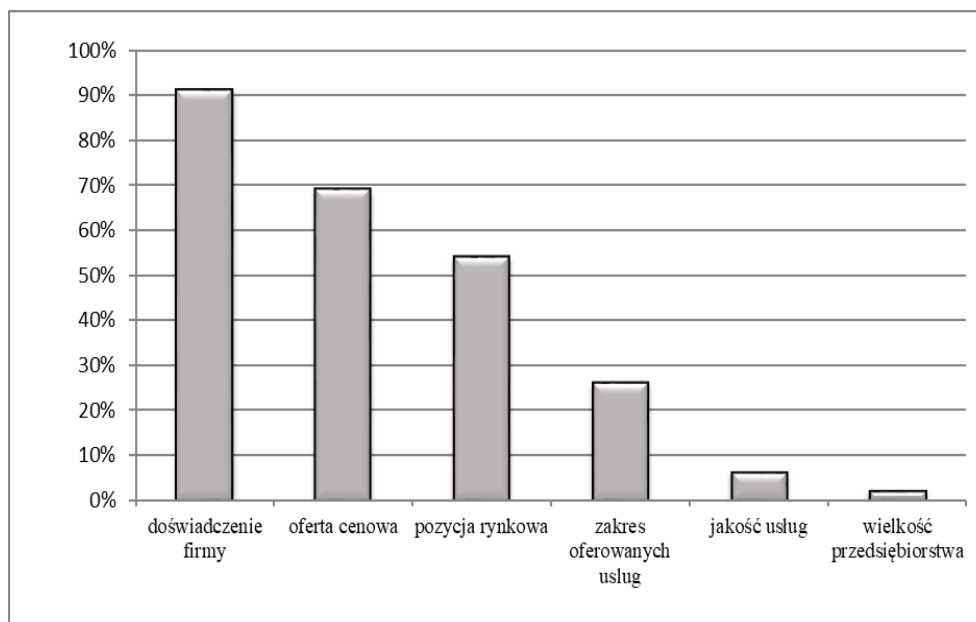
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Z badań wynika, że firmy nadal nie przywiązują znaczącej uwagi do warunków współpracy. Jasne określenie przedmiotu umowy powinno być najważniejszą kwestią dotyczącą realizacji projektu outsourcingowego, gdyż z powodu wadliwie spisanej umowy często dochodzi do sporów sądowych między stronami.

Badane firmy, których współpraca z podmiotem zewnętrznym świadczącym określone usługi odbywa się na podstawie umowy, wskazały na jej najważniejsze kwestie. Ankietowani są zdania, że najważniejszym punktem umowy pozostaje określenie okresu jej trwania (56% wskazań). Z kolei 50% respondentów jest zdania, że najbardziej istotnym punktem umowy jest precyzyjne określenie funkcji i procesów wydzielonych na zewnątrz, natomiast dla 37% badanych jest to ustalenie warunków finansowych wraz ze sposobem rozliczania i harmonogramem wpłat. Tylko 36% badanych zwraca uwagę na podanie wytycznych w zakresie norm jakościowych, zaś dla 31% najważniejszym pozostaje określenie kar umownych. Badane firmy wskazywały także na konieczność uzgodnienia sankcji za nieosiągnięcie zakładanych wyników (21% wskazań), ustalenie miar oceny wyników określających osiągnięcie celów (21% wskazań), uzgodnienie częstotliwości oceny (11% wskazań), uzgodnienie terminów i sposobu dostarczania wyników oceny (10% wskazań) i przyjęcie zasad rozstrzygnięcia sporów (7% wskazań).

Podczas wywiadów z ankietowanymi wielu z nich wskazało, jak ważną rolę odgrywa elastyczność umowy. Stwierdzili też, że umowa długoterminowa niesie ze sobą znaczne zwiększenie ryzyka, które powinno rozkładać się zarówno na zleceniodawcę, jak i zleceniobiorcę. Widoczny jest tutaj swoisty paradoks outsourcingu – skoro zawarciu umowy towarzyszą określone (zwykle wysokie) koszty, to naturalne jest dążenie zleceniobiorcy do wydłużania czasu trwania umowy. Z drugiej strony – długoletni kontrakt nie jest w stanie uwzględnić wszystkich, zmieniających się niezależnie od stron umowy, warunków zewnętrznych, co oznacza, że wcześniej czy później ów kontrakt oceniony zostanie jako nieelastyczny.

Badane firmy, które opierały swą współpracę z partnerem zewnętrznym na podstawie innej niż umowa, skoncentrowały się na wyznaczeniu kryteriów wyboru tego partnera. Okazało się, iż przedsiębiorstwa zlecające brały głównie pod uwagę doświadczenie firmy outsourcingowej (91% wskazań). Ważna jest także oferta cenowa, potwierdzona przez 69% ankietowanych, dalej jest to pozycja rynkowa (54% wskazań), zakres oferowanych usług (26% wskazań) oraz jakość usług (6% wskazań). Pełną strukturę odpowiedzi pokazano na *Rysunku 2*.



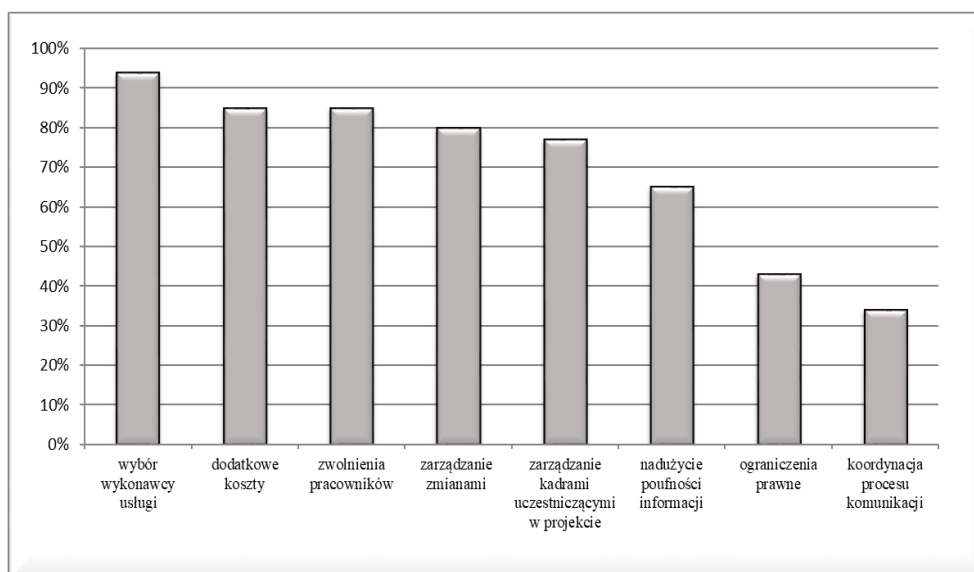
Rysunek 2. Kryteria wyboru firmy zewnętrznej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Oprócz wielu wymienionych przez respondentów korzyści uzyskanych w wyniku outsourcingu ankietowani wskazali też na liczne problemy, które wystąpiły w trakcie przygotowań do współpracy z firmą zewnętrzną. Badani mogli zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź.

Zazwyczaj najtrudniejszy jest sam wybór wykonawcy usługi, co potwierdziło 94% ankietowanych. Występuje także obawa przed dodatkowymi kosztami (85% wskazań). Może to wynikać z faktu, iż przedsiębiorstwa decydujące się na wydzielenie nie uwzględniają tego, że redukcja kosztów stałych może być związana ze wzrostem kosztów zmiennych, co może w znacznej mierze wpłynąć na powodzenie outsourcingu. Wśród problemów respondenci wskazali także na zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie (80% wskazań).

Problemy rodzi też konieczność zwolnień pracowników. Źródłem problemów jest również zarządzanie kadrami uczestniczącymi w projekcie. Na *Rysunku 3* przedstawiono strukturę odpowiedzi respondentów dotyczących tej kwestii.



Rysunek 3. Najtrudniejsze problemy występujące w trakcie przygotowań do współpracy z firmą zewnętrzną

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Wśród ankietowanych tylko nieco ponad połowa przedsiębiorców mierzy efektywność zastosowanego rozwiązania outsourcingowego. Przyczyny tego są zróżnicowane. W przypadku przedsiębiorstw, które wykorzystują outsourcing w dużych zakładach organizacyjnych, ocena efektywności zleconego procesu dokonuje się niejako mimochodem, natomiast pomiar odbywa się na poziomie wyników całego przedsiębiorstwa. Jeśli jednak outsourcing stosowany jest w niewielkim zakresie, to wdrożenie systemu kryteriów oraz miar wydaje się być nieopłacalne. Może wynikać to z braku odpowiednich działów, które by się tym mogły zajmować. Wśród ankietowanych 50% respondentów potwierdziło, że w ich firmie stosowany jest system kryteriów i miar oceniający proces outsourcingowy, ale aż 42% pytanym stwierdziło, że w ich przedsiębiorstwie nie stosuje się takich pomiarów (Tabela 2).

Tabela 2. Obecność systemu kryteriów i miar oceniającego efektywność zaimplementowanego procesu outsourcingowego

Obecność systemu kryteriów i miar oceniającego efektywność zaimplementowanego procesu outsourcingowego	Udział procentowy
Tak	50%
Nie	42%
Nie wiem	8%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Z badań wynika, że menedżerowie MŚP raczej nie postrzegają outsourcingu w kontekście strategicznym. Świadczy o tym fakt, iż 86% ankietowanych przyznaje, że outsourcing nie stanowił przemyślanego elementu strategii firmy (nie został opracowany żaden program długofalowego wydzielenia). Stwierdzono również, że plany outsourcingowe nie były sprecyzowane, dopóki nie zwrócił im na nie uwagi dostawca usług. Tylko nieliczne firmy (10% wskazań), w ramach tworzenia strategii rozwoju, opracowały specjalny program wydzielenia w dłuższej perspektywie czasu. Dalsze 6% wybrało obszary, które mogą być wydzielone. Obrazują to dane przedstawione w Tabeli 3.

Tabela 3. Outsourcing w strategii firmy województwa śląskiego

Outsourcing w strategii firmy województwa śląskiego	Udział procentowy
Brak programu wydzielenia	81%
Program wydzielenia w dłuższej perspektywie czasowej	9%
Wybrane obszary, które mogą być wydzielone	6%
Brak informacji	4%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Proces przygotowań wydzielenia funkcji na zewnątrz w większości przypadków jest złożony i trudny. Dlatego często do przeprowadzenia badań i opracowania planu wdrożenia konieczne jest powołanie zespołu projektowo-wdrożeniowego. W przypadku szczególnie złożonych przedsięwzięć w składzie zespołu powinni znajdować się eksperci zewnętrzni, którzy obiektywnie i rzetelnie przeprowadzą badanie. Taki zespół powołała mniej niż połowa badanych przedsiębiorstw. Około jedna trzecia badanych potwierdziła, że w proces przygotowań wydzielenia funkcji na zewnątrz angażuje powołanego pracownika. Strukturę odpowiedzi respondentów pokazano w Tabeli 4.

Tabela 4. Odpowiedzialność za przygotowanie wydzielenia funkcji na zewnątrz

Przygotowanie wydzielenia funkcji na zewnątrz	Udział procentowy
Powołanie zespołu projektowo-wdrożeniowego	81%
Powołanie pracownika	9%
Pomoc dyrektora/zarządu	6%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Należy pamiętać, że nieobecność niezależnych ekspertów w przygotowaniu wydzielenia funkcji na zewnątrz może wpłynąć na brak obiektywnej, rzetelnej oceny proponowanego rozwiązania outsourcingowego. Decydenci przyznają, że czasami trudno jest oszacować ryzyko i koszty współpracy – jest to efekt ograniczonego udziału ekspertów zewnętrznych. To właśnie oni mają wiedzę, którą mogą przekazać podczas spotkań pracownikom danej firmy. Jednak potrzebują do tego istotnych informacji o działaniach firmy, by móc przeprowadzić analizę opłacalności.

Podsumowanie

Śląskie przedsiębiorstwa objęte badaniem nie wypracowały skutecznych metod wdrażania outsourcingu. Istotnym błędem jest nieprzeprowadzenie analizy opłacalności przed podjęciem decyzji o wydzieleniu danej funkcji na zewnątrz i zleceniu jej (większość badanych firm takiej analizy nie przeprowadziło). Poza tym część badanych przedsiębiorstw nie podjęła żadnych działań (np. takich jak analiza ofert różnych firm, sprawdzenie rekomendacji czy przeprowadzenie negocjacji) poprzedzających nawiązanie współpracy z partnerem outsourcingowym. Jednocześnie w trakcie przygotowań do współpracy z firmą zewnętrzną, ankietowani wskazali na liczne problemy. Najtrudniejszy jest sam wybór wykonawcy usługi. Ankietowani przyznali również, że nie potrafią jeszcze właściwie zarządzać zmianami, jak również kadrami uczestniczącymi w projekcie. Istotny problem stwarza także konieczność zwolnień pracowników. Respondenci wyrazili też obawę przed nadużyciem poufności informacji i nieumiejętnością koordynacji procesu komunikacji pomiędzy uczestnikami projektu.

Trudności występują również w trakcie współpracy z firmą zewnętrzną. Jednym z najpoważniejszych problemów pozostaje niska jakość wykonania usługi i jej nieterminowość. Ankietowani przyznali, że nie mają doświadczenia w efektywnej procedurze wdrażania outsourcingu. Ankietowane firmy nie podejmowały żadnych kroków, które mogłyby rozwinąć dobre stosunki pracy między personelem organizacji i firmy outsourcingowej. Często także pracownicy firmy zlecającej nie byli nawet poinformowani o nawiązaniu współpracy z jednostką zewnętrzną.

Należy zatem zacząć od planowania przedsięwzięcia outsourcingowego i analizy jego opłacalności przed podjęciem decyzji o wydzieleniu danej funkcji na zewnątrz. Niezbędna jest dogłębna analiza kosztów realizacji poszczególnych usług wraz z potencjalnymi oszczędnościami, które mogą powstać w wyniku outsourcingu. Konieczne wydaje się dokonanie analizy opłacalności przedsięwzięcia przed podjęciem decyzji o wydzieleniu każdej funkcji na zewnątrz oraz oszacowaniu korzyści i zagrożeń także w dłuższej perspektywie czasowej.

Literatura

1. Aleksander M., Young D. (1996), *Strategic Outsourcing*, „Long Range Planing”, Vol. 1.
2. Cook M.F. (2003), *Outsourcing funkcji personalnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
3. Elliot T.L., Torkko D.E. (1996), *Outsourcing... Makes in an Economy That No Longer Tolerates Institutional Bulk and Demands Agility and Speed*, World Class Outsourcing Strategies. Telecommunications. American Edition 30, London.
4. Famielec J. (2000), *Outsourcing: pomysł na udoskonalenie*, „Gazeta Pomorska”, nr 3.
5. Gay C., Essinger J. (2002), *Outsourcing strategiczny – koncepcja, modele, wdrożenia*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
6. Greaver M.F. (1999), *Strategic Outsourcing. A Structural Approach Outsourcing Decision and Initiatives*, Amacom, New York.
7. Grecco J. (1997), *Outsourcing: The New Partnership*, „Journal of Business Strategy”, Vol. 18.
8. Grover V., Teng J.T.C., Cheon M.J. (1998), *Towards a Theoretically-based Contingency Model of Information Systems Outsourcing*, [w:] Willcocks L.P., Lacity M.C. (eds.), *Strategic Sourcing of Information System*, Willey & Sons, New York.
9. Juchno R., Kaszubski R.W. (2001), *Outsourcing w działalności bankowej*, Wydawnictwo KiK, Warszawa.

10. Kądziała S. (2005), *Facility Management jako strukturalne wsparcie koncepcji outsourcingu i Lean Enterprise*, „Przegląd Organizacji”, nr 7-8.
11. Kowalczewski W., Nazarski J. (2006), *Instrumenty zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa.
12. Krejner-Nowecka A. (2014), *Outsourcing w przedsiębiorstwach polskich w okresie transformacji – wyniki badań*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu nr 1014, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
13. Lendzion J.P., Stankiewicz-Mróż A. (2005), *Wprowadzenie do organizacji i zarządzania*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
14. Pańkowska M. (1998), *Współdziałanie podmiotów rynku produktów i usług informatycznych*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
15. Pawlak J. (1999), *Możliwości przejścia na outsourcing – praktyczne rozwiązania organizacyjne*, IRR, Warszawa.
16. Perechuda K. (red.) (2000), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
17. Raport z badania: Survey of Current and Potential Outsourcing End-Users. Top ten Outsourcing Survey. The Outsourcing Institute Membership 2007. Raport dostępny na stronie: www.outsourcing.com/content.
18. Ratyński W. (2002), *Menedżerskie i organizatorskie metody zarządzania*, Wydawnictwo Kodeks, Warszawa.
19. Rothery B. (1995), *The Truth about Outsourcing*, „Gower Publishing Aldershot”, Vol. 5.
20. Supernat J. (2005), *Zarządzanie*, Kolonia Limited, Warszawa.
21. Tittenbrun M. (1998), *Duży słownik angielsko-polski*, Kastor Codex, Warszawa.
22. Trocki M. (2001), *Outsourcing – metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa.
23. Wesołowski S. (2003), *Stan i perspektywy outsourcingu*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 4.
24. Wesołowski S. (2010), *Co to jest outsourcing*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 7.

EVALUATION OF OUTSOURCING IMPLEMENTATION METHODS IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN SILESIAN VOIVODSHIP IN 2010-2011

Abstract: The article presents an in-depth analysis of empirical research carried out by means of surveys in a group of small and medium-sized enterprises in the Silesian Voivodeship. Data sources are the results of this study. These studies confirm the weaknesses in the management of these entities, mainly deficiencies in the strategic perspective. They show that due attention is not attached to the preparation and implementation of an outsourcing project. This is clearly indicated by the lack of a preliminary analysis, i.e. examining and assessing the strategic determinants of the separation. It also turns out that many companies did not carry out a cost-effectiveness analysis before deciding whether to outsource the function. In the implementation of outsourcing itself, there are also a number of shortcomings (e.g. no contract, failure to check the recommendations of outsourcing partners, failure to apply a system of criteria and measures assessing the outsourcing process). Outsourcing is not included in the company's strategy either (which many small businesses simply do not have).

Keywords: company, enterprise, outsourcing, small and medium-sized enterprises