

Marek Matejun

Proces outsourcingu w praktyce gospodarczej małych i średnich przedsiębiorstw

[Po więcej publikacji zapraszam na www.matejun.pl]

Wstęp

Outsourcing to metoda zarządzania polegająca na zawężeniu dotychczasowego zakresu działań przedsiębiorstwa i powierzeniu określonych obszarów, funkcji lub procesów biznesowych na rzecz wyspecjalizowanej firmy usługowej, realizowanych następnie w ramach partnerskiej współpracy o charakterze strategicznym. Rozwiązanie to jest tradycyjnie już bardzo popularne w firmach małej i średniej wielkości, co wynika przede wszystkim z ograniczeń zasobowych tych podmiotów. Niższy jest tu koszt wydzielenia peryferyjnych funkcji, niż tworzenie służb zajmujących się nimi. Dodatkowo rozwiązanie takie zapewnia elastyczność w odpowiedzi na zmiany zachodzące na rynku¹.

Wdrożenie metody outsourcingu do praktyki gospodarczej firm sektora MSP wymaga dynamicznego (zachodzącego w czasie) **podejścia o charakterze procesowym**, pozwalającego na uwzględnienie różnorodnych uwarunkowań (menedżerskich, ekonomicznych, prawnych i innych) pozwalających na osiągnięcie założonych efektów wykorzystania obsługi zewnętrznej. Biorąc to pod uwagę **jako cel niniejszego opracowania** wyznaczono prezentację modelu procesu wdrażania outsourcingu w firmach sektora MSP zaproponowanego na podstawie przeglądu literatury i własnych doświadczeń w pracy konsultingowo-doradczej. Następnie podjęto próbę weryfikacji empirycznej zaproponowanego modelu w oparciu o badania przeprowadzone w ramach trzech projektów badawczych zrealizowanych w Katedrze Zarządzania Politechniki Łódzkiej. W

¹ I. Kubeczek, *Outsourcing funkcji personalnych w firmie – rozwiązania praktyczne*, [w:] Ludwicyński A. (red.), *Najlepsze praktyki zarządzania kapitałem ludzkim*, Polska Fundacja Promocji Kadr – Zarząd, Warszawa 2002, s. 184.

Źródło: Matejun M., Proces outsourcingu w praktyce gospodarczej małych i średnich przedsiębiorstw, [w:] Matwiejczuk W. (red.), Dylematy organizacji gospodarczych. Teoria i praktyka początku XXI wieku, Difin, Warszawa 2011, s. 121-139.

badaniach wzięło udział łącznie 177 firm sektora MSP współpracujących w ramach outsourcingu i prowadzących działalność w regionie łódzkim.

2.1. Proces outsourcingu w teorii zarządzania

Outsourcing polega na wykorzystywaniu kompetencji i umiejętności zewnętrznych, wyspecjalizowanych podmiotów w celu zajmowania się przez nie zadaniami (procesami lub funkcjami), które najczęściej nie są związane z głównym obszarem działalności firmy macierzystej (wydzielającej działalność ze swojej struktury). Jest to więc koncepcja rozszerzania dostępu do zasobów fizycznych, informacyjnych i innych niematerialnych, a także ludzkich bez powiększania rozmiarów organizacji macierzystej².

Outsourcing staje się bardzo popularnym i skutecznym rozwiązaniem nie tylko dla dużych organizacji gospodarczych, ale również mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Dzięki temu rozwiązaniu firmy sektora MSP mogą nie tylko rozszerzać zakres działania rynkowego, budować przewagę konkurencyjną obniżając koszty działania, czy uzupełniając niedobory zasobowe, ale również mają szanse na konkurowanie z dużymi podmiotami³ dzięki wykorzystaniu efektów działania sieciowego i synergetycznego wykorzystywania zewnętrznych zasobów dla wzmocnienia kluczowych obszarów działalności.

Warunkiem wykorzystania szans wynikających z outsourcingu dla firm sektora MSP jest poprawne wdrożenie tej metody oraz właściwe zarządzanie w trakcie trwania współpracy z zewnętrznym dostawcą. Teoretycy przedmiotu proponują różnorodne modele procesu wdrażania outsourcingu w przedsiębiorstwie. Można zidentyfikować tu **modele ogólne**, które obrazują zalecenia w ogólnym zakresie, a więc niezależne od rodzaju outsourcingu oraz **modele rodzajowe lub funkcjonalne**, które dotyczą zaleceń wprowadzania metody obsługi zewnętrznej w zależności od rodzaju outsourcingu⁴.

Wykorzystanie zaleceń wynikających z modelowych propozycji procesu outsourcingu ma również na celu ograniczenie wad i zagrożeń wynikających z wykorzystania metody obsługi zewnętrznej w praktyce gospodarczej⁵. Przyglądając się różnym spojrzeniom oraz analizując poszczególne etapy wdrażania outsourcingu jako rozwiązania organizacyjnego w przedsiębiorstwie

² L.R. Dominguez, *Outsourcing krok po kroku dla menedżerów*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2009, s. 27.

³ A. Reed, *Zarządzanie zasobami ludzkimi (HRM). Innowacje*, Wydawnictwo Petit, Warszawa 2002, s. 162.

⁴ zob. szerzej: M. Matejun, *Rodzaje outsourcingu i kierunki jego wykorzystania*, "Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej", nr 42, Wydawnictwo PŁ, Łódź 2006, s. 19-36.

⁵ zob. szerzej: S. Lachiewicz, M. Matejun, *Zagrożenia wynikające z outsourcingu dla firmy macierzystej*, [w:] Błaszczuk W. (red.), *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006.

Źródło: Matejun M., Proces outsourcingu w praktyce gospodarczej małych i średnich przedsiębiorstw, [w:] Matwiejczuk W. (red.), Dylematy organizacji gospodarczych. Teoria i praktyka początku XXI wieku, Difin, Warszawa 2011, s. 121-139.

należy pamiętać, iż jest to w istocie proces interdyscyplinarny, gdyż do jego efektywnej realizacji niezbędne jest wykorzystanie różnorodnych technik i umiejętności oraz dziedzin wiedzy z zakresu prawa oraz organizacji i zarządzania. Wybrane propozycje dotyczące ogólnego ujęcia procesu wdrożenia outsourcingu przedstawiono w tabeli nr 2.1.

Tabela 2.1. Wybrane ujęcia ogólnego procesu outsourcingu w teorii zarządzania

Autor	Proponowane etapy procesu outsourcingu	Charakterystyka modelu
1	2	3
M. Trocki ⁶	1. Faza analizy wstępnej	Jest to ogólny i kompleksowy model procesu outsourcingu. Ma charakter procedury obejmującej trzy fazy główne i dwa dylematy decyzyjne.
	2. Wstępna decyzja o wydzieleniu	
	3. Faza badań i opracowań szczegółowych	
	4. Ostateczna decyzja o wydzieleniu	
	5. Faza wdrażania	
M.F. Greaver ⁷	1. Planowanie wprowadzenia outsourcingu	Zaproponowany model obejmuje dwa poziomy analizy: ogólny i szczegółowy. Obejmuje trzy zasadnicze fazy: analizę i ocenę sytuacji, identyfikację potencjalnych dostawców i wybór partnera oraz wdrożenie outsourcingu i zarządzanie procesem współpracy ⁸ .
	2. Badanie strategicznych konsekwencji wprowadzenia outsourcingu	
	3. Analiza kosztów	
	4. Wybór partnera zewnętrznego	
	5. Negocjowanie warunków współpracy	
	6. Przeniesienie zasobów i wdrożenie koncepcji	
	7. Zarządzanie procesem outsourcingu	
L.C. Gay, J. Eessinger ⁹	1. Proces wewnętrznej analizy i oceny	Model ten prezentuje kompleksowy proces wdrożenia outsourcingu. Autorzy dużą wagę przywiązują do kwestii związanych z organizacją i zarządzaniem kontraktem oraz procesem monitorowania i oceną jego efektów.
	2. Analiza sytuacji wyjściowej	
	3. Akceptacja zastosowania outsourcingu	
	4. Opracowanie planu outsourcingu	
	5. Wybór dostawcy usługi	
	6. Uzgodnienie umowy outsourcingowej	
	7. Wdrożenie	
	8. Proces zarządzania kontraktem i monitorowania	

⁶ M. Trocki, *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2001, s. 73.

⁷ M.F. Greaver, *Strategic Outsourcing. A Structural Approach Outsourcing Decisions and Initiatives*, Amacom, New York 1999, s. 45

⁸ zob. szerzej: T. Kopczyński, *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, PWE, Warszawa 2010, s. 116-124.

Źródło: Matejun M., Proces outsourcingu w praktyce gospodarczej małych i średnich przedsiębiorstw, [w:] Matwiejczuk W. (red.), Dylematy organizacji gospodarczych. Teoria i praktyka początku XXI wieku, Difin, Warszawa 2011, s. 121-139.

1	2	3
M.F. Cook ¹⁰	1. Określenie celów organizacyjnych	Autorka prezentuje szczegółowy, bo aż 12 etapowy, kompleksowy model wdrożenia outsourcingu z zastrzeżeniem jego szczególnej przydatności w obszarze funkcji personalnej. Z powodu swojej szczegółowości oraz uwzględnienia aspektów społecznych (etap 9) uznano szczególną przydatność modelu do wykorzystania w przypadku firm sektora MSP. W trakcie prowadzonych badań empirycznych inspirowano się tym modelem jednak z uwzględnieniem zmiany kolejności niektórych etapów i dostosowaniem ich do specyfiki MSP.
	2. Analiza kosztów i korzyści outsourcingu	
	3. Analiza szans i ryzyka outsourcingu	
	4. Tworzenie harmonogramu przedsięwzięcia	
	5. Typowanie potencjalnych usługodawców	
	6. Opracowanie zapytań ofertowych i wybór usługodawców, do których zapytania będą wysłane	
	7. Wybór usługodawcy	
	8. Negocjowanie warunków umowy outsourcingowej	
	9. Informowanie o outsourcingu personelu służb pracowniczych i pozostałych pracowników firmy	
	10. Opracowanie harmonogramu rozpoczęcia współpracy	
	11. Zarządzanie relacjami między pracownikami usługodawcy i usługobiorcy	
	12. Kontrola efektywności pracy usługodawcy i przestrzegania przez niego przepisów	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie literatury.

Przykładem szczegółowego modelu funkcjonalnego outsourcingu w odniesieniu do obszaru rachunkowości i doradztwa podatkowego może być propozycja J. Zielińskiego. Fazy i etapy tego modelu przedstawiono w tabeli nr 2.2.

Tabela 2.2. Proces outsourcingu funkcjonalnego w zakresie doradztwa podatkowego i rachunkowości w przedsiębiorstwie

Etapy procesu	Charakterystyka etapu
Faza 1. Wewnętrzna analiza i ocena	
1.1. Rozwinięcie strategii zarządzania	Obejmuje identyfikację funkcji rachunkowości i doradztwa podatkowego pod kątem możliwości jej wydzielenia zewnętrznego w ramach outsourcingu.
1.2. Przeprowadzenie analizy kosztów i korzyści, zaprojektowanie lub przeprojektowanie strategii zarządzania	Polega na przeprowadzeniu analizy ekonomicznej dla kosztów i przychodów przed i po wprowadzeniu outsourcingu. Na podstawie wyników analizy należy określić, w jakich obszarach wprowadzenie outsourcingu może dać szybki i wyraźny zwrot inwestycji.

⁹ L.C. Gay, J. Essinger, *Outsourcing strategiczny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 50-145.

¹⁰ M.F. Cook, *Outsourcing funkcji personalnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 39

Źródło: Matejun M., Proces outsourcingu w praktyce gospodarczej małych i średnich przedsiębiorstw, [w:] Matwiejczuk W. (red.), Dylematy organizacji gospodarczych. Teoria i praktyka początku XXI wieku, Difin, Warszawa 2011, s. 121-139.

1.3. Oszacowanie granicy równowagi dla korzyści i obciążeń wprowadzanego outsourcingu oraz wyznaczenie kryteriów do jej przekroczenia	Jest procesem oszacowania uzyskanych informacji w konfrontacji z założeniami dotyczącymi wprowadzania outsourcingu. Należy tu wyznaczyć granice kryteriów, których przekroczenie przyniesie pożądane efekty wprowadzania outsourcingu. Pozytywne efekty powinny dotyczyć nie tylko sfery finansowej, ale również innych obszarów przedsiębiorstwa.
Faza 2. Ocena i selekcja sprzedawców outsourcingowych	
2.1. Przeprowadzenie procesu informacyjnego	Etap obejmuje zbieranie informacji zewnętrznych niezbędnych do wdrożenia outsourcingu. W procesie tym można zlecić wykonanie szeregu ekspertyz, między innymi dotyczących wykorzystania outsourcingu przez inne firmy.
2.2. Stworzenie i wyemitowanie zapytania, przeprowadzenie przetargu ofert	Celem tego etapu jest stworzenie własnego zapytania ofertowego do potencjalnych dostawców usługi outsourcingowej. W zapytaniu należy między innymi określić wymagania dotyczące usługi oraz organizacji współpracy między stronami.
2.3. Przeanalizowanie i ocenienie nadesłanych odpowiedzi sprzedawców usług outsourcingowych	Celem tego etapu jest wyłonienie „finalistów” z szerokiego grona firm zainteresowanych współpracą. W procesie tym można wspierać się opiniami innych przedsiębiorców czy organizacji na temat poziomu usług oferowanego przez finalistów (benchmarking).
2.4. Przeprowadzenie wywiadów z finalistami i sprawdzenie ich rekomendacji	Celem etapu jest wybór przedsiębiorstwa, które będzie świadczyło usługi w ramach outsourcingu. Należy tu zwrócić uwagę na zrozumienie potrzeb firmy macierzystej, finansową stabilność usługodawcy, przeprowadzić analizę dotychczasowych osiągnięć kooperanta, sprawdzić wymagane prawem uprawnienia do realizacji outsourcingu.
Faza 3. Negocjacje i podpisanie kontraktu	
3.1. Negocjacje kontraktu	Etap polega na wynegocjowaniu możliwie najlepszych warunków współpracy pod względem ekonomicznym, prawnym i organizacyjnym.
3.2. Podpisanie kontraktu	Stanowi zamknięcie procesu negocjacyjnego oraz otwarcie procesu wdrażania outsourcingu.
Faza 4. Kontrola outsourcingu	
4.1. Kontrola wdrażanego projektu	Obejmuje kontrolę realizacji umowy outsourcingowej, między innymi w zakresie takich elementów, jak poziom realizacji zamierzonych celów, uzyskanie oczekiwanych efektów oraz poziom poniesionych kosztów.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Zieliński, *Outsourcing doradztwa podatkowego i rachunkowości: trafna decyzja*, Forum Doradców Podatkowych, Kraków 2001, s. 43-96.

Analizując różnorodne modele można zidentyfikować kluczowe fazy oraz etapy procesu outsourcingu¹¹. Pierwsza faza (**faza koncepcyjna**) powinna mieć charakter analizy wstępnej uwarunkowań strategicznych i oceny podatności poszczególnych obszarów przedsiębiorstwa na wydzielenie. Następnie

¹¹ Charakterystyka na podstawie: M. Trocki, *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2001, s. 93-99, J. Górka, *Outsourcing jako metoda zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] Ludwiczynski A. (red.), *Najlepsze praktyki zarządzania kapitałem ludzkim*. Praca zbiorowa, Polska Fundacja Promocji Kadr – Zarząd, Warszawa 2002, s. 88-89, M. Trocki, *Proces outsourcingu*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 2/1999, s. 208.

Źródło: Matejun M., Proces outsourcingu w praktyce gospodarczej małych i średnich przedsiębiorstw, [w:] Matwiejczuk W. (red.), Dylematy organizacji gospodarczych. Teoria i praktyka początku XXI wieku, Difin, Warszawa 2011, s. 121-139.

realizowane są etapy związane z wyborem i pozyskaniem odpowiedniego dostawcy (tzw. **faza realizacyjna** outsourcingu). Na tym etapie dochodzi ostatecznie do podpisania umowy regulującej organizację, prawa i obowiązki stron oraz wszelkie inne obszary współpracy (umowa outsourcingowa) Przy przygotowywaniu i podpisywaniu tego rodzaju dokumentu należy pamiętać, że niejednokrotnie powodzenie procesu obsługi zewnętrznej uzależnione jest zarówno od konstrukcji, jak również od zakresu oraz szczegółowości zawartych w nim ustaleń¹².

Każdy kontrakt outsourcingowy powinien być negocjowany i obejmować wszelkie aspekty prawne (obejmujące prawo cywilne, prawo finansowe, czy prawo podatkowe). W procesie konstruowania umów outsourcingowych przedsiębiorstwo może zatrudnić **konsultantów zewnętrznych**, którzy podczas negocjacji pomagają w wyjaśnianiu szczegółów kontraktu. Właściwie dobrani specjaliści powinni dysponować doświadczeniem w tworzeniu umów outsourcingowych, posiadać wiedzę techniczną, prawną oraz umiejętności organizacyjne i negocjacyjne. Konsultanci i prawnicy w istotny sposób mogą pomóc klientom w otrzymaniu od dostawców usług o określonym poziomie i konkurencyjnej cenie¹³.

Ostatnie etapy związane są z rozpoczęciem współpracy i dochodzeniem do optymalnej sprawności i skuteczności tego rozwiązania organizacyjnego. Faza ta, którą można określić mianem **fazy operacyjnej**, modyfikuje relacje organizacyjne zachodzące w przedsiębiorstwie. Zamiast zarządzać pracą własnego personelu, trzeba teraz zarządzać realizacją umowy outsourcingowej. Proces ten powinien obejmować przede wszystkim kontrolę oraz monitorowanie realizacji kontraktu, których celem powinno być zapewnienie, aby rzeczywiste działania wykonywane w trakcie obsługi zewnętrznej były zgodne z planowanymi¹⁴. Jedną z metod kontroli pracy usługodawcy może być wprowadzenie systemu regularnych raportów. Można również przewidywać kary za niewłaściwe wykonawstwo. Narzędzia kontroli powinny być jednak jak najmniej skomplikowane, ponieważ to przedsiębiorstwo macierzyste ponosi koszt dodatkowego czasu, który usługodawca poświęca na zebranie danych i przygotowanie raportów¹⁵.

W przypadku mniejszych przedsiębiorstw realizacja procesu outsourcingu może charakteryzować się pewnymi uproszczeniami. Mogą być one spowodowane niedostatecznym przygotowaniem merytorycznym przedsiębiorcy, brakiem czasu na przeprowadzenie szczegółowych analiz

¹² *Umowa o świadczenie usług doradczych*, „Doradca Podatkowy” Biuletyn Klientów Kancelarii, nr 2/2003, s. 1.

¹³ M. Sobińska, *Kryteria i proces doboru konsultanta do tworzenia projektu i wdrażania outsourcingu systemu informatycznego*, [w:] Nowicki A., Unolda J. (red.), *Aspekty społeczne doskonalenia systemów informacyjno-decyzyjnych*, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 35.

¹⁴ por. J.A.F. Stoner, E. Freeman, D. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1998, s. 538.

¹⁵ M.F. Cook, *Outsourcing funkcji personalnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 52.

w tym zakresie, czy działaniem na podstawie intuicji. Sprawna realizacja procesu outsourcingu może napotkać przez to na pewne bariery.

Korzystnym rozwiązaniem może być tu skorzystanie z pomocy doradczej oferowanej przez ośrodki wspierania przedsiębiorczości, czy punkty konsultacyjno-doradcze działające w ramach Krajowego Systemu Usług dla małych i średnich przedsiębiorstw. Pomoc specjalistów w identyfikacji problemów, określeniu możliwości i oczekiwań w stosunku do outsourcingu, pomoc w przeprowadzeniu analiz, wyborze dostawcy, wreszcie w procesie negocjowania, konstruowania i zrozumienia zapisów umowy może uchronić wielu małych przedsiębiorców przed stratami związanymi z wyborem niewłaściwego dostawcy, błędnie zorganizowanym lub niewłaściwie zarządzanym kontraktem outsourcingowym.

2.2. Metodyka badań empirycznych i charakterystyka respondentów

Realizacji celu pracy poświęcono badania empiryczne przeprowadzone w latach 2005-2010 w Katedrze Zarządzania Politechniki Łódzkiej w ramach 3 projektów badawczych:

- **projekt nr 1** dotyczył roli outsourcingu w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. Szczególną analizą objęto tutaj możliwości wykorzystania obsługi zewnętrznej w zakresie rachunkowości i doradztwa podatkowego w rozwoju firm sektora MSP. Badania zostały prowadzone w 2005 roku na próbie 110 mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Realizatorem badań był mgr M. Matejun pod kierunkiem prof. S. Lachiewicza¹⁶.
- **projekt nr 2** dotyczył wykorzystania outsourcingu przez firmy sektora MSP z regionu łódzkiego. Badania zostały przeprowadzone w 2008 roku na próbie 30 przedsiębiorstw przez mgr Ł. Fogła pod kierunkiem dr M. Matejuna¹⁷.
- **projekt nr 3** dotyczył wykorzystania metody outsourcingu w zarządzaniu rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw. W tym przypadku zwrócono szczególną uwagę na procesowe ujęcie wdrażania obsługi zewnętrznej w firmach sektora MSP. Prace badawcze zostały przeprowadzone w 2010 roku

¹⁶ zob. szerzej: M. Matejun, *Rola outsourcingu w zakresie rachunkowości i doradztwa podatkowego w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, praca doktorska napisana pod kierunkiem prof. dr hab. S. Lachiewicza, Wydział Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej, Łódź 2006.

¹⁷ zob. szerzej: Ł. Fogel, *Wykorzystanie outsourcingu przez firmy sektora małych i średnich przedsiębiorstw z województwa łódzkiego*, praca dyplomowa magisterska pod kierunkiem dr M. Matejuna, Katedra Zarządzania PŁ, Łódź 2008.

Źródło: Matejun M., Proces outsourcingu w praktyce gospodarczej małych i średnich przedsiębiorstw, [w:] Matwiejczuk W. (red.), Dylematy organizacji gospodarczych. Teoria i praktyka początku XXI wieku, Difin, Warszawa 2011, s. 121-139.

na próbie 37 podmiotów działających na terenie województwa łódzkiego przez mgr M. Kaczmarek pod kierunkiem dr M. Matejuna¹⁸.

We wszystkich projektach wykorzystano metodę badań ankietowych. Jako technikę badawczą zastosowano technikę ankiety rozdawanej bezpośrednio respondentom, a narzędziem badawczym były autorskie kwestionariusze ankiet przygotowane jednak z myślą o zapewnieniu porównywalności wyników w ramach poszczególnych projektów. W badaniach wykorzystano celowy dobór próby typując firmy spełniające definicję mikro, małych i średnich przedsiębiorstw obowiązującą w Unii Europejskiej zgodnie art. 104, 105 i 106 ustawy o swobodzie działalności gospodarczej¹⁹ oraz rekomendacją Komisji Europejskiej z dnia 6 maja 2003²⁰. W celu weryfikacji kryteriów ilościowych umożliwiających kwalifikację podmiotu do zbiorowości MSP każde spotkanie w przedsiębiorstwie poprzedzono krótki wywiadem z osobą reprezentującą firmę. Istotnym kryterium doboru było również wykorzystywanie metody outsourcingu w prowadzonej działalności, co również było oceniane podczas rozmowy wstępnej.

Do ostatecznego opracowania zakwalifikowano łącznie 177 prawidłowo wypełnionych kwestionariuszy ankiet. W próbie badawczej dominowały przedsiębiorstwa o wielkości mikro (0-9 zatrudnionych), funkcjonujące najczęściej jako firmy indywidualnego właściciela, rzadziej prowadzące działalność w formie spółek cywilnych lub z ograniczoną odpowiedzialnością. Przedsiębiorstwa małe stanowiły 14%, próby, natomiast firmy średnie – 5% badanej zbiorowości. Większość analizowanych podmiotów działała w sferze usług, najczęściej na lokalnym obszarze działania, co jest charakterystyczne dla zbiorowości małych i średnich przedsiębiorstw.

Wszystkie analizowane przedsiębiorstwa wykorzystują w swojej działalności metodę outsourcingu, przy czym najczęściej wydzielanym obszarem w 89% badanych firm jest rachunkowość (często uproszczona, charakterystyczna dla firm sektora MSP) oraz rozliczenia podatkowe. Charakterystykę podmiotów biorących udział w badaniach przedstawiono w tabeli 2.3.

¹⁸ zob. szerzej: M. Kaczmarek, *Wykorzystanie outsourcingu w zarządzaniu rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw*, praca magisterska pod kierunkiem dr M. Matejuna, Katedra Zarządzania PŁ, Łódź 2010.

¹⁹ Ustawa z dnia 2 lipca 2004r. o swobodzie działalności gospodarczej, Dz. U. 2004, Nr 173, poz. 1807 z późn. zmianami.

²⁰ Commission Recommendation 2003/361/EC of 6 May 2003 concerning the definition of small and medium-sized sized enterprises, "Official Journal of the European Union", L 124, 20.5.2003, p. 36.

Źródło: Matejun M., Proces outsourcingu w praktyce gospodarczej małych i średnich przedsiębiorstw, [w:] Matwiejczuk W. (red.), Dylematy organizacji gospodarczych. Teoria i praktyka początku XXI wieku, Difin, Warszawa 2011, s. 121-139.

Tabela 2.3. Charakterystyka mikro, małych i średnich firm biorących udział w badaniach

Kryterium podziału	Liczba przedsiębiorstw sektora MSP				Udział % w całości
	Projekt 1	Projekt 2	Projekt 3	Łącznie	
Forma organizacyjno-prawna					
osoba fizyczna	75	23	27	125	71%
spółka cywilna	22	0	5	27	15%
spółka jawna	1	4	4	9	5%
sp. z o.o.	10	3	1	14	8%
inne	2	0	0	2	1%
Sektor działania	Projekt 1	Projekt 2	Projekt 3	Łącznie	Udział %
handel	30	12	15	57	32%
usługi	50	10	19	79	45%
produkcja	29	8	3	40	23%
Wielkość firmy	Projekt 1	Projekt 2	Projekt 3	Łącznie	Udział %
mikro	95	22	27	144	81%
mała	13	5	7	25	14%
średnia	2	3	3	8	5%
Obszar działania rynkowego	Projekt 1	Projekt 2	Projekt 3	Łącznie	Udział %
lokalny	42	17	19	78	44%
regionalny	26	8	9	43	24%
krajowy	29	4	8	41	23%
międzynarodowy	13	1	1	15	9%
Zakres obszarów realizowanych w ramach outsourcingu	Projekt 1	Projekt 2	Projekt 3	Łącznie	Udział %
Rachunkowość i rozliczenia podatkowe	110	18	29	157	89%
Serwisy i remonty	66	9	7	82	46%
Ochrona	37	12	5	54	31%
Kadry i płace	34	8	5	47	27%
Sprzątanie	19	11	6	36	20%
Transport i logistyka	36	7	5	48	27%
Marketing i reklama	30	7	7	44	25%
Informatyka	42	2	9	53	30%
Produkcja	bd.	1	3	4	2%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych .

Źródło: Matejun M., Proces outsourcingu w praktyce gospodarczej małych i średnich przedsiębiorstw, [w:] Matwiejczuk W. (red.), Dylematy organizacji gospodarczych. Teoria i praktyka początku XXI wieku, Difin, Warszawa 2011, s. 121-139.

Respondentami w badaniach byli właściciele (którzy stanowili 94% ankietowanych) lub menedżerowie najemni zarządzający przedsiębiorstwami (6%). W badaniach wzięli udział przede wszystkim mężczyźni (65%), osoby w wieku powyżej 40 lat (69%) z wykształceniem wyższym (44%) lub średnim (44%).

Każdy z projektów charakteryzował się pewną specyfiką i określonym profilem badawczym. Szczególną uwagę na procesowe ujęcie outsourcingu i na analizę etapów, które poprzedziły jego wdrożenie w mikro, małych i średnich firmach zwrócono w projekcie nr 3. Wyniki badań przeprowadzonych w ramach pozostałych projektów wspierały te obserwacje i pozwoliły na wyciągnięcie wniosków dotyczących poszczególnych etapów outsourcingu w badanych firmach.

2.3. Przebieg procesu outsourcingu w badanych firmach sektora MSP

Zarządzanie rozwojem organizacji wymaga aby podejmowanie wszelkich decyzji, także tych związanych z wdrażaniem metod zarządzania, odbywało się według właściwego planu, obejmującego analizę przyczyn, szans i możliwości oraz ryzyka ich wykorzystania w praktyce gospodarczej. W przypadku outsourcingu plan taki może być przedstawiony w formie procesowej i wiąże się z podejmowaniem odpowiednich decyzji zapewniających odpowiednie przygotowanie i wdrożenie metody.

Korzystając z literatury przedmiotu (przede wszystkim opierając się na modelu M.F. Cook) oraz własnych doświadczeń w pracy konsultacyjno-doradczej, w kwestionariuszu ankiety w projekcie nr 3 zaproponowano procesowy układ wdrażania metody outsourcingu w małych i średnich przedsiębiorstwach. Składał się on z 13 kroków, które zostały podzielone na trzy fazy:

1. **Fazę koncepcyjną** – składającą się z 3 etapów, w trakcie których następuje wyznaczenie celów outsourcingu oraz wielowymiarowa ocena wewnętrznych i zewnętrznych czynników wpływających na powodzenie wdrożenia tej metody.
2. **Fazę realizacyjną**, na którą składa się 8 etapów, których celem jest zapewnienie wewnętrznego porządku w trakcie wdrażania outsourcingu, a także wybór partnera zewnętrznego.
3. **Fazę operacyjną**, związaną z bieżącym zarządzaniem kontraktem outsourcingowym.

Charakterystykę poszczególnych etapów wraz z krótkim opisem zaprezentowano w tabeli nr 2.4.

Źródło: Matejun M., Proces outsourcingu w praktyce gospodarczej małych i średnich przedsiębiorstw, [w:] Matwiejczuk W. (red.), Dylematy organizacji gospodarczych. Teoria i praktyka początku XXI wieku, Difin, Warszawa 2011, s. 121-139.

Tabela 2.4. Procesowy układ wdrażania metody outsourcingu zaproponowany w badaniach przeprowadzonych w ramach projektu nr 3

Etap	Nazwa etapu	Charakterystyka etapu
Faza koncepcyjna		
1	Określenie celów outsourcingu	Zgodnie z systemowym i celowościowym podejściem w zarządzaniu, na tym etapie mali i średni przedsiębiorcy wyznaczają podstawowe cele outsourcingu: strategiczne, operacyjne, rynkowe, ekonomiczne i finansowe, organizacyjne, motywacyjne, techniczno-technologiczne, czy prawne ²¹ , dostosowane do specyfiki mikro, małego lub średniego przedsiębiorstwa.
2	Analiza kosztów i korzyści z wdrożenia metody outsourcingu	W kolejnym etapie przeprowadzona powinna zostać analiza hierarchii i struktury wyznaczonych celów z punktu widzenia zbieżności z celami strategicznymi, taktycznymi i operacyjnymi przedsiębiorstwa. Ważna staje się też identyfikacja i ocena kosztów i zagrożeń wewnętrznych związanych z wydzieleniem w ramach outsourcingu.
3	Analiza szans i ryzyka związanych z wdrożeniem outsourcingu	Trzeci etap obejmuje analizę uwarunkowań zewnętrznych wydzielenia, związanych z oceną szans i zewnętrznych zagrożeń. W analizach bierze się pod uwagę takie aspekty jak istnienie rynku usług outsourcingowych, czy wpływ wydzielenia na relacje z interesariuszami.
Faza realizacyjna		
4	Stworzenie harmonogramu wdrożenia	Kolejny etap ma charakter porządkujący i sprowadza się do przygotowania taktycznego harmonogramu wdrożenia.
5	Poinformowanie pracowników o planowanym wdrożeniu metody outsourcingu	Ważnym etapem zaproponowanego układu procesowego staje się poinformowanie pracowników o planowanym wydzieleniu, którego celem jest ograniczenie obaw wśród załogi i zmniejszenie ewentualnego oporu wobec zmian. W przypadku mikro przedsiębiorstw etap ten dotyczy tylko tych podmiotów, które zatrudniają pracowników.
6	Typowanie potencjalnych partnerów outsourcingowych (firm usługowych)	Etap polegający na wyborze potencjalnych firm usługowych. Warunkiem jego przeprowadzenia jest istnienie rynku usług obsługi zewnętrznej w określonym obszarze. Polega na wykorzystaniu różnorodnych źródeł informacji (formalnych i nieformalnych) do podjęcia decyzji.

²¹ zob. szerzej: Trocki M., *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2001, s. 52, 88; Górka J., *Outsourcing jako metoda zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] Ludwicyński A. (red.), *Najlepsze praktyki zarządzania kapitałem ludzkim*, Polska Fundacja Promocji Kadr – Zarząd, Warszawa 2002, s. 90-91; Małkus T., *Kryteria oceny outsourcingu działań logistycznych*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 1/2002, s. 3.

Źródło: Matejun M., Proces outsourcingu w praktyce gospodarczej małych i średnich przedsiębiorstw, [w:] Matwiejczuk W. (red.), Dylematy organizacji gospodarczych. Teoria i praktyka początku XXI wieku, Difin, Warszawa 2011, s. 121-139.

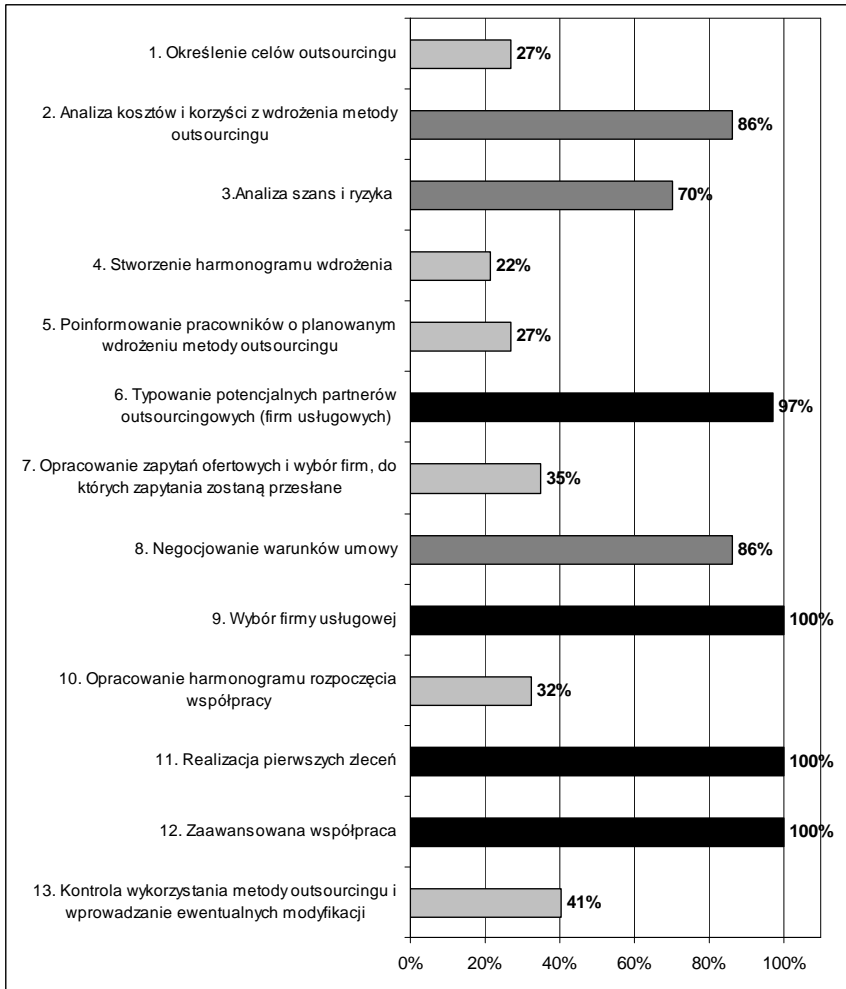
7	Opracowanie zapytań ofertowych i wybór firm, do których zapytania zostaną przesłane	Etap ten obejmuje opracowanie zapytań do uszczegółowionej listy potencjalnych partnerów. Na tym etapie należy przeanalizować ostatecznie wiele szczegółów dotyczących przyszłej współpracy w ramach outsourcingu.
8	Negocjowanie warunków umowy	W tym etapie następuje określenie szczegółów przyszłej współpracy.
9	Wybór firmy usługowej	Ostateczny wybór partnera i podpisanie umowy outsourcingowej. Należy zwrócić uwagę, iż w przypadku mikro, małych i średnich przedsiębiorstw etap ten jest samodzielną decyzją właścicieli lub kierownictwa i nie wymaga przeprowadzenia postępowania w ramach procedur przetargowych.
10	Opracowanie harmonogramu rozpoczęcia współpracy	Etap związany z ustaleniem ostatecznego harmonogramu współpracy. Określa się tu między innymi terminy i zasady transferu zasobów fizycznych i informacji pomiędzy partnerami.
Faza operacyjna		
11	Realizacja pierwszych zleceń	W tym etapie następuje rozpoczęcie operacyjnej współpracy i realizacja pierwszych zleceń. Ponieważ możliwe są tu jeszcze pewne niedociągnięcia organizacyjne etap ten wyodrębniono z fazy operacyjnej. Przewiduje się, że może on trwać ok. 3 miesięcy lub 3 cykli organizacyjnych w przypadku usług o charakterze ciągłym.
12	Zaawansowana współpraca	W tym etapie realizowana jest współpraca w ramach outsourcingu. Wszelkie nieprawidłowości powinny być na bieżąco wyjaśniane przez obie strony kontraktu.
13	Kontrola wykorzystania metody outsourcingu i wprowadzanie ewentualnych modyfikacji	Ostatnim etapem outsourcingu staje się kontrola jego wykorzystania i ewentualne wprowadzenie modyfikacji. Punktem wyjścia dla tego etapu stają się założenia wyznaczone w fazie koncepcyjnej dotyczące celów, korzyści oraz zagrożeń związanych z wdrożeniem opisywanej metody zarządzania.

Źródło: Opracowanie własne.

W trakcie prac badawczych przeprowadzonych w ramach projektu nr 3 zapytano respondentów, które z etapów zaproponowanego procesowego układu wdrażania outsourcingu zostały uwzględnione w badanych, mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach w trakcie wdrażania obsługi zewnętrznej. Uzyskane wyniki zostały przedstawione na rysunku 2.1.

Pierwsze trzy etapy przedstawione na rysunku nr 1 składają się na **fazę koncepcyjną** procesu wdrożenia outsourcingu. Uzyskane wyniki wskazują, iż zaledwie w 27% badanych przedsiębiorstwach zostały wyznaczone konkretne, mierzalne cele wdrożenia outsourcingu.

Rysunek 2.1. Poszczególne etapy procesu outsourcingu zrealizowane w badanych firmach sektora MSP



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań w projekcie nr 3.

Zdecydowanie więcej ankietowanych (86%) przeprowadziło jednak analizę korzyści i kosztów wdrożenia tej metody zarządzania. Etap ten pozwala na pierwszą weryfikację idei wykorzystania obsługi zewnętrznej w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach. Kierownictwo firm powinno być bowiem zainteresowane wydzieleniem funkcji lub innych obszarów działalności ze względu na efekty, które mogą uzyskać. Jeżeli np. zlecenie zadań z zakresu rachunkowości wiązałoby się z relatywnie wyższymi kosztami niż samodzielne wykonywanie tej funkcji, wówczas zapewne podjęta zostałaby decyzja przeciwko wydzieleniu.

Źródło: Matejun M., Proces outsourcingu w praktyce gospodarczej małych i średnich przedsiębiorstw, [w:] Matwiejczuk W. (red.), Dylematy organizacji gospodarczych. Teoria i praktyka początku XXI wieku, Difin, Warszawa 2011, s. 121-139.

W nieco mniejszym zakresie (70%) przeprowadzona została ocena zewnętrznych uwarunkowań zastosowania outsourcingu w postaci określonych szans rynkowych i zagrożeń (ryzyka). Etap ten w połączeniu z wcześniejszymi analizami pozwala na podjęcie ostatecznej decyzji dotyczącej dalszych faz wdrażania outsourcingu do praktyki gospodarczej.

Problem identyfikacji oraz oceny celów, korzyści i zagrożeń wykorzystania outsourcingu w praktyce gospodarczej firm sektora MSP był przedmiotem badań we wszystkich trzech opisywanych projektach. Należy podkreślić, że cele i korzyści wykorzystania metody obsługi zewnętrznej mogą być rozpatrywane z punktu widzenia różnorodnych kryteriów. Najważniejsze z osiągniętych korzyści ilościowych i jakościowych we wszystkich trzech próbach badawczych przedstawiono w tabeli nr 2.5.

Tabela 2.5. Najważniejsze ilościowe i jakościowe korzyści wykorzystania metody outsourcingu w badanych firmach sektora MSP (wyniki ze wszystkich trzech projektów badawczych)

Ilościowe korzyści wykorzystania outsourcingu w badanych firmach	Jakościowe korzyści wykorzystania outsourcingu w badanych firmach
<ul style="list-style-type: none"> – redukcja kosztów funkcjonowania firmy, – zmniejszenie inwestycji w rozbudowę obszarów biznesowych i infrastruktury , – zmniejszenie obciążeń podatkowych. 	<ul style="list-style-type: none"> – koncentracja na kluczowej działalności, – poprawa jakości realizacji funkcji i wydzielanych obszarów, – przeniesienie odpowiedzialności na dostawcę, – dostęp do specjalistycznej wiedzy i umiejętności, – oszczędność czasu realizacji zadań.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Matejun, *Application of the Outsourcing Concept in Managing Small and Medium-Sized Enterprises*, "Management", Vol 14, No 2, 2010.

Wymieniane przez respondentów korzyści ilościowe, związane przede wszystkim z poprawą wskaźników ekonomiczno-finansowych prowadzonej działalności dotyczyły najczęściej redukcji kosztów funkcjonowania firmy oraz zmniejszenia nakładów rzeczowo-finansowych niezbędnych do wewnętrznej realizacji wydzielanego obszaru działalności. W efekcie pojawiały się korzyści jakościowe pozwalające najczęściej na koncentrację na kluczowej działalności oraz na poprawę jakości realizowanych procesów lub funkcji biznesowych.

W projekcie nr 1 poddano ponadto szczególnej analizie zagrożenia związane z wykorzystaniem metody outsourcingu w praktyce gospodarczej firm sektora MSP. Wyniki wskazują, iż przed podjęciem współpracy w ramach obsługi zewnętrznej mali i średni przedsiębiorcy obawiali się przede wszystkim wzrostu kosztów usług, niewłaściwego doboru oferowanych rozwiązań do specyfiki firm wydzielających działalność oraz możliwości przeniknięcia poufnych informacji na zewnątrz podmiotu. Należy jednak podkreślić, iż generalnie obawy były

wskazywane na niskim poziomie, a dodatkowo – ocena tych zagrożeń jest jeszcze niższa w trakcie trwania współpracy w ramach outsourcingu²².

Rozpoczynając **fazę realizacyjną** jedynie 22% zaangażowanych w badanie zaznaczyło, że stworzono harmonogram przedsięwzięcia. Brak wytycznych rzeczowo-czasowych może być poważną przeszkodą w dalszej realizacji procesu obsługi zewnętrznej. Słabością badanych przedsiębiorstw był również bardzo niski zakres poinformowania pracowników o planowanym wydzieleniu. Etap ten przeprowadziło jedynie 27% badanych przedsiębiorców. Jedną z przyczyn mógł być fakt, że wydzielone w badanych firmach obszary działalności nie dotyczyły najczęściej bezpośrednio zatrudnionych tam osób. Należy również zwrócić uwagę, iż w niektóre analizowane firmy mikro wielkości są prowadzone wyłącznie przez właściciela oraz, ewentualnie, przez osoby z najbliższej rodziny, co powoduje brakiem możliwości i konieczności informowania pozostałych pracowników o przyjętych kierunkach wykorzystania obsługi zewnętrznej. Tym niemniej przedsiębiorcy z sektora MSP powinni prowadzić akcję informacyjną w celu zapewnienia wewnętrznego porządku oraz ograniczenia oporu wobec zmian podczas wdrażania outsourcingu,

Kolejnym etapem fazy realizacyjnej powinno być wytypowanie potencjalnych partnerów outsourcingowych. W tym przypadku prawie wszyscy badani (97%) potwierdzili, że wybór dostawcy poprzedziło typowanie potencjalnych firm usługowych. Po wytypowaniu potencjalnych zleceniobiorców ponad jedna trzecia badanych firm (35%) opracowała sformalizowane zapytania ofertowe i wysłała je do wybranych podmiotów. W pozostałych przypadkach wybór dostawcy outsourcingowego przeprowadzany był w sposób arbitralny i subiektywny przez właściciela firmy, jednak w przypadku 86% przed podpisaniem ostatecznej umowy negocjowano warunki współpracy z partnerami biznesowymi.

Wyniki te pozytywnie świadczą o badanych przedsiębiorcach, ponieważ obie strony powinny dążyć do nawiązania partnerskich stosunków w trakcie współpracy outsourcingowej, a negocjowanie umowy pozwala na uzgodnienie stanowisk. Ponadto negocjowanie daje możliwość mikro, małym i średnim przedsiębiorstwom zlecającym funkcję na uzyskanie dobrych warunków, głównie w obszarach kosztów, które są dla mniejszych firm szczególnie istotne. Należy jednak zwrócić uwagę, iż – z drugiej strony - 24% badanych przedsiębiorców nie negocjowało umowy przystając na warunki narzucone przez wybrane firmy usługowe. Powodów takiej sytuacji mogło być wiele, np. duża siła przetargowa dostawców, brak wiedzy i umiejętności w zakresie negocjacji, czy wysoce atrakcyjne warunki oferowane przez podmiot

²² zob. szerzej: S. Lachiewicz, M. Matejun, *Zagrożenia wynikające z outsourcingu dla firmy macierzystej*, w: Błaszczuk W. (red.), *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006, s. 122-130.

Źródło: Matejun M., Proces outsourcingu w praktyce gospodarczej małych i średnich przedsiębiorstw, [w:] Matwiejczuk W. (red.), Dylematy organizacji gospodarczych. Teoria i praktyka początku XXI wieku, Difin, Warszawa 2011, s. 121-139.

zewnątrzny, w przypadki, których nie było potrzeby negocjowania warunków współpracy.

Kryteria wyboru dostawców outsourcingowych były przedmiotem badań we wszystkich trzech opisywanych projektach badawczych. Najważniejsze z nich, zidentyfikowane przez respondentów, przedstawiono w tabeli nr 2.6.

Tabela 6. Najważniejsze kryteria wyboru dostawców outsourcingowych przez badane firmy z sektor MSP (wyniki ze wszystkich trzech projektów badawczych)

Najważniejsze kryteria wyboru dostawców outsourcingowych przez firmy z sektora MSP
<ul style="list-style-type: none">– wysoka jakość usług,– duży zakres oferowanych usług,– dobra opinia o usługodawcy (reputacja),– wygodny kontakt z partnerem,– niska cena usług,– doświadczenie usługodawcy w danej dziedzinie.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Matejun M., *Application of the Outsourcing Concept in Managing Small and Medium-Sized Enterprises*, "Management", Vol 14, No 2, 2010.

Respondenci ze wszystkich trzech projektów wybierając dostawcę outsourcingowego zwracali przede wszystkim uwagę na wysoką jakość i zakres oferowanych usług popierając je rekomendacjami i dobrymi opiniami o potencjalnym dostawcy. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, iż cena usług – mimo, że istotna z punktu widzenia wyboru dostawcy – nie była najczęściej czynnikiem decydującym o wyborze konkretnego partnera outsourcingowego (na przykład w projekcie nr 1 na niską cenę oferowanych usług wskazało jedynie 24% respondentów).

Po ostatecznym wyborze firmy usługowej i podpisaniu kontraktu analizowane firmy jedynie w 32% przypadków opracowały harmonogram rozpoczęcia współpracy. W pozostałych przypadkach partnerzy bezpośrednio przeszli do **realizacji fazy operacyjnej**. Ponieważ badane firmy współpracują obecnie w ramach outsourcingu, wszystkie przeszły etapy realizacji pierwszych zleceń (etap 11) i obecnie znajdują się w trakcie zaawansowanej współpracy (etap 12). Należy jednak zwrócić uwagę, iż jedynie 41% badanych przedsiębiorców na bieżąco kontroluje efekty wykorzystania metody outsourcingu wprowadzając, w przypadku pojawiających się nieprawidłowości, określone modyfikacje do relacji z firmami usługowymi.

Podsumowanie

Wykorzystanie metody outsourcingu przez mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa może być źródłem wielu pozytywnych efektów dla tych podmiotów gospodarczych. Mogą one dotyczyć korzyści ilościowych,

związanych najczęściej z poprawą określonych wskaźników ekonomiczno-finansowych, zarówno po stronie kosztów, jak również przychodów z działalności. Efekty te mogą mieć również charakter jakościowy, związany na przykład z możliwością koncentracji na kluczowych obszarach działalności, poprawą jakości realizowanej obsługi oraz dostępem do specjalistycznej wiedzy i umiejętności.

Warunkiem pojawienia się tych efektów jest jednak prawidłowe wdrożenie metody outsourcingu do praktyki gospodarczej. W niniejszym opracowaniu przyjęto, iż powinno ono następować w sposób procesowy, z uwzględnieniem określonych etapów pozwalających na planową oraz systematyczną realizację określonych czynności składających się na wdrożenie metody obsługi zewnętrznej.

Na podstawie literatury przedmiotu oraz doświadczeń wyniesionych z praktyki gospodarczej zaproponowano model procesu wdrażania outsourcingu w mikro, małych przedsiębiorstwach składający się z 13 etapów podzielonych na trzy zasadnicze fazy: fazę koncepcyjną, fazę realizacyjną oraz fazę operacyjną. Weryfikacji empirycznej modelu dokonano w trakcie prac badawczych prowadzonych na próbie 37 firm sektora MSP (projekt nr 3), przy czym pewne założenia teoretyczne były weryfikowane również w innych projektach badawczych (projekt nr 1 i 2) – łącznie badania przeprowadzono na próbie 177 mikro, małych i średnich przedsiębiorstw.

Na podstawie przeprowadzonych badań można zauważyć, iż badani mikro, mali i średni przedsiębiorcy realizują określone etapy ze wszystkich trzech faz procesu outsourcingu, przy czym w najmniejszym zakresie podejmowane są działania związane ze sferą koncepcyjną, a więc wyznaczaniem celów oraz identyfikacją korzyści, szans i zagrożeń wykorzystania metody obsługi zewnętrznej.

W fazie realizacyjnej dominują etapy związane bezpośrednio w wyborem dostawcy, natomiast w znacznie mniejszym stopniu podejmowane są działania porządkujące, takie jak: wysyłanie sformalizowanych zapytań ofertowych do potencjalnych partnerów, czy opracowywanie harmonogramu rozpoczęcia współpracy.

Wszystkie firmy badane w ramach projektu nr 3 znajdują się obecnie w fazie operacyjnej obejmującej zaawansowaną współpracę w ramach outsourcingu. Niestety, mniej niż połowa ankietowanych prowadzi stałą kontrolę wykorzystania obsługi zewnętrznej, pozwalającą na wprowadzenie określonych modyfikacji w przypadku wystąpienia nieprawidłowości.

Słabością przeprowadzonych badań jest z pewnością brak ich reprezentatywności, niewielka próba oraz objęcie badaniami różnych podmiotów w każdym z projektów, co utrudnia dokonywanie porównań. Na podstawie przeprowadzonych badań można jednak przedstawić pewne

Źródło: Matejun M., Proces outsourcingu w praktyce gospodarczej małych i średnich przedsiębiorstw, [w:] Matwiejczuk W. (red.), Dylematy organizacji gospodarczych. Teoria i praktyka początku XXI wieku, Difin, Warszawa 2011, s. 121-139.

rekomendacje dla praktyki gospodarczej mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, związanej z wdrażaniem metody outsourcingu:

- firmy sektora MSP powinny większą wagę przywiązywać do fazy koncepcyjnej wdrażania outsourcingu, szczególnie w zakresie wyznaczania celów wykorzystania obsługi zewnętrznej. Pozwoli to nie tylko na lepsze szacowanie korzyści, szans i zagrożeń outsourcingu, ale również usprawni etap kontroli zamykający procesowy układ współpracy outsourcingowej,
- w fazie realizacyjnej oprócz czynności bezpośrednio związanych z wyborem firmy usługowej firmy sektora MSP powinny w większym zakresie informować pracowników i inne grupy interesariuszy o planowanym wydzieleniu, a także zadbać o większy poziom formalizacji działań wyznaczany przez opracowanie i zastosowanie zapytań ofertowych oraz harmonogramu współpracy operacyjnej,
- w fazie operacyjnej oprócz czynności bezpośrednio związanych z realizacją zapisów umownych niezbędne jest rozszerzenie aktywności na czynności związane z kontrolą realizacji outsourcingu.

Powyższe zalecenia powinny zapewnić usprawnienie procesu wykorzystania outsourcingu w praktyce gospodarczej mikro, małych i średnich przedsiębiorstw.

Bibliografia

Publikacje zwarte:

- Cook M.F., *Outsourcing funkcji personalnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Dominguez L.R., *Outsourcing krok po kroku dla menedżerów*, Oficyna a Aolters Kluwer business, Warszawa 2009.
- Fogel Ł., *Wykorzystanie outsourcingu przez firmy sektora małych i średnich przedsiębiorstw z województwa łódzkiego*, praca dyplomowa magisterska pod kierunkiem dr M. Matejuna, Katedra Zarządzania PŁ, Łódź 2008.
- Gay L.C., Essinger J., *Outsourcing strategiczny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Górska J., *Outsourcing jako metoda zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] Ludwicyński A. (red.), *Najlepsze praktyki zarządzania kapitałem ludzkim*. Praca zbiorowa, Polska Fundacja Promocji Kadr – Zarząd, Warszawa 2002.
- Greaver M.F., *Strategic Outsourcing. A Structural Approach Outsourcing Decisions and Initiatives*, Amacom, New York 1999.
- Kaczmarek M., *Wykorzystanie outsourcingu w zarządzaniu rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw*, praca magisterska pod kierunkiem dr M. Matejuna, Katedra Zarządzania PŁ, Łódź 2010.
- Kubeczek I., *Outsourcing funkcji personalnych w firmie – rozwiązania praktyczne*, [w:] Ludwicyński A. (red.), *Najlepsze praktyki zarządzania kapitałem ludzkim*, Polska Fundacja Promocji Kadr – Zarząd, Warszawa 2002.

Źródło: Matejun M., Proces outsourcingu w praktyce gospodarczej małych i średnich przedsiębiorstw, [w:] Matwiejczuk W. (red.), Dylematy organizacji gospodarczych. Teoria i praktyka początku XXI wieku, Difin, Warszawa 2011, s. 121-139.

Lachiewicz S., Matejun M., *Zagrożenia wynikające z outsourcingu dla firmy macierzystej*, [w:] Błaszczuk W. (red.), *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006.

Matejun M., *Rola outsourcingu w zakresie rachunkowości i doradztwa podatkowego w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, praca doktorska napisana pod kierunkiem prof. dr hab. S. Lachiewicza, Wydział Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej, Łódź 2006.

Reed A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi (HRM). Innowacje*, Wydawnictwo Petit, Warszawa 2002.

Sobińska M., *Kryteria i proces doboru konsultanta do tworzenia projektu i wdrażania outsourcingu systemu informatycznego*, [w:] Nowicki A., Unolda J. (red.), *Aspekty społeczne doskonalenia systemów informacyjno-decyzyjnych*, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001.

Stoner J.A.F., Freeman E., Gilbert D., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1998,

Trocki M., *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2001.

Zieliński J., *Outsourcing doradztwa podatkowego i rachunkowości: trafna decyzja*, Forum Doradców Podatkowych, Kraków 2001.

Kopczyński T., *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, PWE, Warszawa 2010.

Czasopisma:

Małkus T., *Kryteria oceny outsourcingu działań logistycznych*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 1/2002.

Matejun M., *Application of the Outsourcing Concept in Managing Small and Medium-Sized Enterprises*, „Management”, Vol 14, No 2, 2010.

Matejun M., *Rodzaje outsourcingu i kierunki jego wykorzystania*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej”, nr 42, Wydawnictwo PŁ, Łódź 2006.

Trocki M., *Proces outsourcingu*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 2/1999.

Umowa o świadczenie usług doradczych, „Doradca Podatkowy” Biuletyn Klientów Kancelarii, nr 2/2003.

Akty prawne:

Ustawa z dnia 2 lipca 2004r. *o swobodzie działalności gospodarczej*, Dz. U. 2004, Nr 173, poz. 1807 z późn. zmianami.

Commission Recommendation 2003/361/EC of 6 May 2003 *concerning the definition of small and medium-sized sized enterprises*, "Official Journal of the European Union", L 124, 20.5.2003.