

OUTSOURCING

Marek Matejun

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

14.1. Istota i teoretyczne podstawy outsourcingu

W ujęciu ogólnym outsourcing jest metodą (koncepcją) zarządzania, która sprowadza się do zawężenia zakresu zadań realizowanych bezpośrednio przez dane przedsiębiorstwo (określane jako firma macierzysta) i powierzenia ich do stałej realizacji przez inne podmioty gospodarcze¹ (określane jako firmy usługowe). Idea outsourcingu zakłada, że dla prawie każdej funkcji, obszaru, procesu, które mogłyby być realizowane w ramach klasycznej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa można znaleźć alternatywę w postaci usług oferowanych **przez zewnętrznych, wyspecjalizowanych dostawców (partnerów)**. Z tego powodu outsourcing określane jest jako metoda stałej obsługi zewnętrznej przez wyspecjalizowane podmioty, zarządzanie zewnętrzne, eksternalizacja, czy wręcz dezintegracja działalności przedsiębiorstwa.

W swoich podstawach outsourcing wydaje się metodą prostą i łatwą do praktycznego wykorzystania. W rzeczywistości jednak cechuje się bardzo złożonym charakterem wykraczającym poza zwykłe zlecenie zadań podwykonawcom i koncentruje się na zapewnieniu partnerskiej, długoterminowej współpracy wywołującej strategiczne skutki dla przedsiębiorstwa. Fundamentem wykorzystania tej metody jest wyznaczenie obszaru lub obszarów **kluczowych dla budowy pozycji konkurencyjnej** firmy macierzystej. Mogą to być działania związane np. z produkcją, badaniami i rozwojem, wdrażaniem innowacji, marketingiem, dystrybucją i logistyką, obsługą klienta, czy zarządzaniem jakością. Są one uzależnione od specyfiki danego podmiotu (np. branży, sektora działalności), ale również od strategicznych decyzji podejmowanych przez naczelne kierownictwo. Dodatkowo, obszary te mogą być modyfikowane w czasie, a także w cyklu życia organizacji.

Po ich wyznaczeniu **możliwy staje się outsourcing** innych, wybranych dziedzin działalności na rzecz zewnętrznych, wyspecjalizowanych podmiotów gospodarczych. Powoduje to przebudowę wewnętrznej struktury firmy

¹ M. Trocki, *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2001, s. 13.

macierzystej w kierunku koncentracji wokół wybranej kluczowej działalności przy jednoczesnym rozwijaniu trwałych, strategicznych relacji partnerskich z firmami usługowymi. Warunkiem tych interakcji jest **pisemna kontrakcja współpracy**, umożliwiająca między innymi przeniesienie odpowiedzialności za wykonywanie usług na firmę zewnętrzną oraz podział korzyści i ryzyka pomiędzy partnerów. Relacje zachodzące między nimi mają charakter długoterminowy, umożliwiający nawiązanie względnie trwałych, strategicznych relacji biznesowych o charakterze partnerskim dla obu stron. Istotną cechą wykorzystania outsourcingu jest przy tym współdziałanie w realizacji wyznaczonych celów, dwukierunkowa wymiana informacji dotycząca współpracy i koordynacji działań, a także wysoki poziom zaufania. Metoda ta powinna być nakierowana na uzyskanie przez obie strony (firmę macierzystą oraz firmę usługową) korzyści ekonomicznych (w tym przede wszystkim finansowych) oraz efektów jakościowych, pozwalających na rozwój, przede wszystkim poprzez wzmocnienie kluczowej działalności przedsiębiorstwa.

Przedstawiona powyżej charakterystyka² prowadzi do sformułowania definicji, zgodnie z którą outsourcing to metoda organizacji i zarządzania, polegająca na względnie trwałym, długoterminowym, opartym na kontrakcie, przeniesieniu odpowiedzialności za realizację określonych obszarów działalności gospodarczej (zadań, funkcji lub procesów) na stronę wyspecjalizowanego partnera zewnętrznego, przy uwzględnieniu dynamicznego, interakcyjnego i partnerskiego charakteru współpracy nakierowanej na uzyskanie korzyści ekonomicznych i jakościowych oraz przy jednoczesnej możliwości rozwijania kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa macierzystego, co umożliwi wzmocnienie jego kluczowej działalności, budowanie przewagi konkurencyjnej i rozwój firmy.

Obszary, które z reguły mogą być z powodzeniem przekazywane na rzecz zewnętrznych partnerów w ramach outsourcingu zostały zaprezentowane w tabeli 14.1.

Geneza dynamicznego wzrostu znaczenia outsourcingu³ wiąże się ze schyłkiem dominacji dużych, zintegrowanych korporacji, który rozpoczął się w latach 60. XX wieku. Pojawiające się zmiany, w tym rosnąca konkurencja kosztowa, zaczęły wymuszać na nich restrukturyzację działalności i poszukiwanie nowych rozwiązań organizacyjnych. Jednym z kierunków tych zmian było dążenie do redukcji rozmiarów organizacji przy jednoczesnym zachowaniu ich sprawności działania oraz pozycji konkurencyjnej. Zaczęto zatem ograniczać głębokość struktur organizacyjnych poprzez przekazywanie

² zob. także: S. Lachiewicz, M. Matejun, *Ewolucja nauk o zarządzaniu*, [w:] Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 123-124.

³ na temat genezy i historii outsourcingu zob. szerzej: M. Trocki, *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2001, s. 40-50; T. Małkus, *Geneza outsourcingu*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka”, nr 3/2005, s. 18-23; J. Hättönen, T. Eriksson, *30+ Years of Research and Practice of Outsourcing – Exploring the Past and Anticipating the Future*, „Journal of International Management”, vol. 15, nr 2/2009, s. 142-155.

Źródło: Matejun M., Outsourcing, [w:] Szymańska K. (red.), Kompendium metod i technik zarządzania. Teoria i ćwiczenia, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015, s. 211-239.

części zadań gospodarczych niezależnym partnerom rynkowym (dostawcom, kooperantom i usługodawcom). Wyrazem tych działań był rozwój koncepcji *make or buy*⁴ w latach 60. i 70. XX wieku. Z drugiej strony postęp naukowy i technologiczny spowodował wzrost znaczenia wiedzy i kluczowych umiejętności (kompetencji) przedsiębiorstw.

Tabela 14.1. Przykłady obszarów możliwych do przekazania na rzecz firmy usługowej w ramach outsourcingu

Obszar	Przykłady zadań, funkcji lub procesów
Produkcja i zaopatrzenie	produkcja komponentów, półwyrobów, a nawet wyrobów gotowych, montaż produktów, pakowanie, projektowanie,
Transport i logistyka	transport i dystrybucja produktów, usługi kurierskie, magazynowanie,
Badania i rozwój	prace badawczo-rozwojowe, badania naukowe, prace wdrożeniowe,
Informatyka i technologie informacyjne	obsługa sieci komputerowych, obsługa centrów danych, usługi utrzymania infrastruktury informatycznej, obsługa aplikacji informatycznych, wsparcie użytkowników końcowych, usługi zabezpieczające lub usługi internetowe,
Finanse, rachunkowość i obsługa podatkowo-księgowa	prowadzenie księgowości, obsługa wierzytelności, controlling, audyt, usługi finansowo-analityczne, opracowywanie biznes-planów, doradztwo podatkowe, reprezentacja podatnika przed organami podatkowymi,
Obsługa prawna	doradztwo prawne w różnych dziedzinach, czy reprezentacja w sprawach prawnych,
Obsługa klienta	telemarketing, prowadzenie recepcji, sekretariatu, infolinii, czy call center,
Marketing	monitorowanie zmian zachodzących na rynku, badania oczekiwań klientów, tworzenie koncepcji nowych wyrobów, określanie strategii promocyjnej, reklamowej, dystrybucyjnej, czy kształtowanie sfery public relations,
Kadry i zasoby ludzkie	rekrutacja i selekcja kandydatów, szkolenia pracowników, tworzenie systemów motywacyjnych, zarządzanie personelem, administrowanie dokumentacją kadrową, zatrudnienie czasowe, czy rozliczenia płac,
Zarządzanie i administracja	utrzymanie budynków i czystości, prowadzenie archiwów, ochrona osób i mienia, usługi menedżerskie.

Źródło: M. Matejun, Zakres wykorzystania wybranych obszarów outsourcingu w sektorze MSP, [w:] Otto J., Stanisławski R., Maciaszczyk A. (red.), Innowacyjność jako czynnik podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów na Jednolitym Rynku Europejskim, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007, s. 391.

Wzmocniona konkurencja wymuszała jednak ciągłą poprawę efektywności działania, co sprowadzało się często do zawężania zakresu funkcjonowania firmy do kluczowych obszarów działalności. Ponownie zaczął odtwarzać się i rozwijać rynek usług kooperacyjnych, w tym wysokospecjalistycznych, dzięki czemu zaczęły tworzyć się nowe możliwości w zakresie rozwoju kontraktowych form organizacyjnych prowadzenia działalności gospodarczej. Powyższe trendy sprzyjały wykorzystywaniu i rozwijaniu się metody outsourcingu we współczesnej postaci.

Pierwsze inicjatywy organizacyjne określane obecnie mianem outsourcingu miały miejsce w latach 60-tych XX wieku i związane były z wydzieleniem

⁴ A.P.Bartel, S. Lach, N. Sicherman, *Technological Change and the Make-or-Buy Decision*, "Journal. of Law, Economics, and Organization", vol. 30, nr 1/2014, s. 165-192.

funkcji informatycznych. Za pioniera uważana jest tu firma Electronic Data Systems R. Perota, która w 1963r. jako pierwsza zaproponowała firmie Blue Cross of Pennsylvania usługi polegające na odpłatnej realizacji zadań w zakresie informatyki i przetwarzania danych. Było to pionierskie rozwiązanie w zakresie przekazania całego działu przetwarzania danych przez duże przedsiębiorstwo⁵. Usługę taką określono wówczas jako zarządzanie sprzętem (facilities management). Innym określeniem stosowanym w odniesieniu do outsourcingu w początkowym okresie jego wykorzystania była „specjalizacja przedsiębiorstwa”⁶.

Pojęcie „outsourcingu” zostało wprowadzone do praktyki zarządzania przez koncern General Motors w latach 80. dla określenia zewnętrznego zaopatrzenia w części. W teorii organizacji i zarządzania ugruntowaną pozycję zdobyło natomiast w latach 90-tych XX wieku, co związane było między innymi z rozpowszechniającą się wówczas w Stanach Zjednoczonych koncepcją zarządzania ukierunkowanego na wzrost wartości dla akcjonariuszy.

Outsourcing był początkowo traktowany jako prosta modyfikacja koncepcji *make or buy*, mająca na celu głównie redukcję kosztów funkcjonowania firmy. Perspektywa jego stosowania obejmowała głównie poziom taktyczny i koncentrowała się na szybkim i doraźnym zaspokojeniu konkretnej potrzeby gospodarczej lub rozwiązaniu konkretnego problemu, często spowodowanego przez wzrost kosztów⁷. Obecnie celem wykorzystania tej metody staje się przede wszystkim strategiczne kształtowanie struktur działalności gospodarczej⁸ w celu umożliwienia koncentracji wysiłków i zasobów firmy na tzw. kluczowej działalności, która w największym stopniu determinuje pozycję konkurencyjną podmiotu.

Schemat ewolucji i wzrostu znaczenia outsourcingu dla współczesnych organizacji został zaprezentowany na ilustracji 14.1.

Teoretycznych podstaw outsourcingu należy poszukiwać zarówno na gruncie nauk ekonomicznych, jak również nauk o zarządzaniu. Wśród ważniejszych koncepcji uzasadniających zastosowanie tej metody można wymienić:

1. **Koncepcję dylematów *make or buy***, która wiąże się z podstawowymi problemami działalności każdej organizacji – robić, wykonać samemu (*make*), czy też kupować, zlecić wykonanie na zewnątrz (*buy*), jak również, czy podjąć przedsięwzięcie samemu, czy razem z innymi organizacjami⁹. Podejście do tych kwestii opiera się na czynnikach ekonomiczno-finansowych oraz jakościowych i związane jest z określeniem, czy inne przedsiębiorstwo może zrealizować określone zadanie taniej i/lub lepiej niż

⁵ R. Hirschheim, A. Heinzl, J. Dibbern, *Information Systems Outsourcing: Enduring Themes, Emergent Patterns and Future Directions*, Springer, Berlin 2002, s. 5.

⁶ W. Błaszczuk, *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 273.

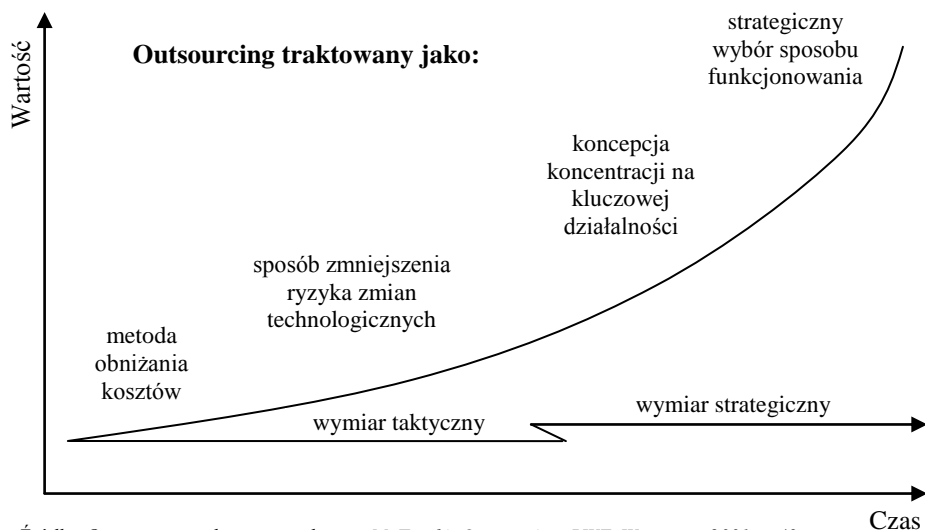
⁷ L.C. Gay, J. Essinger, *Outsourcing strategiczny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 29.

⁸ M. Trocki, *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2001, s. 42 - 43.

⁹ K. Perechuda (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 116.

firma macierzysta¹⁰. Niewłaściwa decyzja w tym zakresie może wpłynąć na wyższe koszty wytworzenia, funkcjonowania, nieefektywne wykorzystanie zasobów oraz utratę skuteczności działania¹¹.

Ilustracja 14.1. Ewolucja koncepcji outsourcingu



Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Trocki, *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2001, s. 43.

2. **Teorię kosztów transakcyjnych** R.H. Coase'a i O. Williamsona, w ramach której struktury gospodarcze rozpatruje się przez pryzmat kontraktowania¹² w celu określenia optymalnych relacji, jakie przedsiębiorstwo powinno rozwijać na rynku¹³. Centralnym punktem tej koncepcji staje się analiza kosztów transakcyjnych, które obejmują wszelkie nakłady poniesione w procesie ustalania warunków i przebiegu organizacyjnego transakcji. Ogólna zasada w tym przypadku głosi, iż przedsiębiorstwo powinno realizować w ramach swojej struktury organizacyjnej te działania, dla których koszty wewnętrznej koordynacji są niższe od zewnętrznych kosztów transakcyjnych¹⁴, natomiast pozostałe obszary można rozważyć do wydzielenia w ramach outsourcingu.

¹⁰ K.W. Platts, D.R. Probert, L. Canez, *Make vs. Buy Decisions: A Process Incorporating Multi-attribute Decision-making*, „International Journal of Production Economics”, vol. 77, nr 3/2002, s. 248.

¹¹ M. Tayles, C. Drury, *Moving from Make/Buy to Strategic Sourcing: The Outsource Decision Process*, „Long Range Planning”, vol. 34, nr 5/2001, s. 606.

¹² O.E. Williamson, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, PWN, Warszawa 1998, s. 32.

¹³ P. Humphreys, R. McIvor, R. Huang., *An Expert System for Evaluating the Make or Buy Decision*, „Computers & Industrial Engineering”, vol. 42, nr 2-4/2002, s. 568.

¹⁴ M. Trocki, *Outsourcing funkcji operacyjnych przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 2/2001, s. 7.

3. **Teorię kontraktualną przedsiębiorstwa** A. Alchiana i H. Demsetza, która opisuje firmę jako splot kontraktów zawieranych przez organizatora, w celu uzyskania kontroli nad różnymi zasobami tworzącymi organizację. Głównym elementem budowy przedsiębiorstwa jest w tym przypadku „kontrakt”, a firma jawi się jako szczególne urządzenie ekonomiczne, które można wytłumaczyć jako wiązkę kontraktów (*nexus of contracts*)¹⁵. Podstawową rolę pełni tu organizator-kontraktor, który organizując przedsiębiorstwo zawiera kontrakty i w ten sposób tworzy szczególne i niepowtarzalne połączenie różnych czynników produkcji w jedną całość. Szczególnie ważna w tym przypadku jest wiedza organizatora o czynnikach, które trzeba zakupić lub wynająć (w tym w ramach outsourcingu), w jakich formach prawnych zawierać kontrakty i jak zapewnić ich właściwą koordynację¹⁶.
4. **Zasadę (korzyści) ekonomii skali**, zgodnie z którą wraz ze zwiększeniem skali produkcji ograniczeniu podlega jednostkowy koszt wytworzenia, co wynika z faktu, iż koszty stałe oraz koszty inwestycyjne korzystnie rozkładają się na większą liczbę wyprodukowanych wyrobów/wykonanych usług¹⁷. W przypadku outsourcingu firmy usługowe wykonują określony rodzaj działalności w większym zakresie i na rzecz wielu firm macierzystych, dzięki czemu mogą obniżać koszty i oferować swoje usługi po konkurencyjnych cenach, przy jednoczesnym zachowaniu jakości i dostarczaniu wartości dla klienta. Koncepcja ta uzasadnia występowanie podstawowych korzyści ekonomicznych z outsourcingu wiążąc się wykorzystaniem korzyści skali zarówno w odniesieniu do zasobów ludzkich, jak i technicznych¹⁸.
5. **Koncepcję łańcucha wartości** zaproponowaną przez M. Portera¹⁹, która pozwala na wyodrębnienie stadiów procesu tworzenia wartości dodanej oraz na identyfikację silnych i słabych ogniw przedsiębiorstwa, co umożliwi wyodrębnienie potencjalnych elementów do internalizacji lub eksternalizacji w ramach outsourcingu. Jednostka gospodarcza realizuje bowiem wiele funkcji, takich, jak: projektowanie, wytwarzanie, marketing, sprzedaż, serwis, a każda z tych dziedzin działalności uczestniczy w tworzeniu wartości produktu. Niektóre elementy łańcucha wartości, zamiast przyczyniać się do wzrostu wartości produktu, mogą być jednak słabym

¹⁵ P. Milgrom, J. Roberts, *Economics Organization and Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1992,

s. 20; J. Kim, J.T. Mahoney, *A Strategic Theory of the Firm as a Nexus of Incomplete Contracts: A Property Rights Approach*, "Journal of Management", vol. 36 nr 4/2010, s. 806-826

¹⁶ T. Gruszecki, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 217.

¹⁷ Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1999, s. 81.

¹⁸ A. Krejner-Nowecka, *Jakość partnerstwa a sukces outsourcing'u w przedsiębiorstwie*, [w:] Romanowska

M., Trocki M. (red.), *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa 2002, s. 1.

¹⁹ M. Porter, *The Value Chain and Competitive Advantage*, [w:] Barnes D. (red.), *Understanding Business: Processes*, Routledge, London 2001, s. 50-66.

punktem przedsiębiorstwa. W tej sytuacji, zlecone na zewnątrz firmy, mogą stać się czynnikiem wpływającym na większą efektywność działania przedsiębiorstwa²⁰.

6. **Koncepcję kluczowych kompetencji** C.K. Prahalada i G. Hamela²¹, która zakłada, iż pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa uzależniona jest przede wszystkim od kształtowania konkurencyjnych atutów, czyli tzw. wyróżniających kompetencji (distinctive competences, core competences) stanowiących odpowiednią kombinację umiejętności produkcyjnych, technologicznych i marketingowych, a także wytyczania rozsądnej strategii opierającej się na wizji przyszłości²². Kompetencje te określają zdolność do sprawnego i efektywnego łączenia rozwiązań technologicznych i umiejętności produkcyjnych oraz informacji o rynku w celu szybkiego dostosowania się do szans w otoczeniu i osiągnięcia zysku oraz wzrostu. W przypadku outsourcingu należy zatem pamiętać, iż możliwe jest przenoszenie na zewnątrz tylko takich prac, które nie są związane z kluczowymi kompetencjami firmy. Wewnątrz firmy należy natomiast pozostawić te kompetencje, których nikt nie jest w stanie zastąpić²³, które w pozytywny sposób odróżniają je od konkurencji i pozwalają na budowanie skutecznej przewagi rynkowej.

14.2. Podstawowe rodzaje outsourcingu

Outsourcing w praktyce gospodarczej może być realizowany w dwóch podstawowych formach: wydzielenia lub zlecenia. **Wydzielenie** dotyczy sytuacji, kiedy dany obszar działalności (zadanie, funkcja, proces) jest realizowany w ramach struktury organizacyjnej podmiotu, jednak nie jest on zaliczany do kluczowych kompetencji podmiotu, a analizy dotyczące kosztów jego utrzymania i koordynacji, jakości i terminowości działania wskazują, iż nie uczestniczy on w procesie tworzenia wartości produktów lub usług. W tej sytuacji możliwe staje się jego usunięcie ze struktury organizacyjnej i przekazanie go do realizacji w ramach outsourcingu na rzecz firmy usługowej. Takie rozwiązanie nie musi oznaczać całkowitej likwidacji tego obszaru, bowiem możliwy jest transfer pozostałej po wydzieleniu bazy zasobowej (obejmującej wyposażenie, pracowników, procedury działania itd.) do firmy usługowej w celu realizacji obsługi zewnętrznej.

²⁰ T. Kopczyński, *Outsourcing jako metoda restrukturyzacji przedsiębiorstw*, [w:] Mendel T. (red), *Teoretyczne i praktyczne problemy zarządzania*, „Zeszyty Naukowe” nr 2/2000, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000, s. 17.

²¹ C.K. Prahalad, G. Hamel, *Core Competences*, „Harvard Business Review”, vol. 68, nr 3/1990, s. 79-91.

²² J. Penc, *Przedsiębiorstwo w burzliwym otoczeniu, część 1*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2002, s. 21.

²³ E. Bombiak, *Pożądaný wzorec, Modele funkcjonowania firmy w XXI wieku*, „Ekspert Personalny”, nr 1/2/2003, s. 3.

Zlecenie występuje natomiast w sytuacji kiedy w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa nie był realizowany do tej pory określony obszar działalności, a analizy wskazują, iż byłby on przydatny ze względu na określone korzyści strategiczne. Obszar ten nie obejmuje kluczowych kompetencji firmy, a jego bezpośrednie włączenie w strukturę organizacyjną wymagałoby zaangażowania znacznych zasobów, które można przeznaczyć na wzmocnienie kluczowego obszaru funkcjonowania. Sytuacja taka prowadzi do możliwości nawiązania współpracy z zewnętrznym oferentem świadczącym wymagane usługi w ramach outsourcingu²⁴.

Zarówno wydzielenie, jak również zlecenie działalności może odbywać się w wariantach kontraktowym lub kapitałowym. W przypadku **wariantu kontraktowego** dostawcą (firmą usługową) staje się niezależny kapitałowo, wyspecjalizowany podmiot powiązany z firmą macierzystą jedynie na podstawie kontraktu. **Wariant kapitałowy** zakłada natomiast nawiązanie współpracy z podmiotem zależnym kapitałowo i właścicielsko. Może się to odbyć poprzez założenie nowego przedsiębiorstwa (spółki córki) albo poprzez zakup akcji lub udziałów w firmie, która już istnieje na rynku i realizuje działania, na które istnieje zapotrzebowanie w firmie macierzystej. W przypadku założenia nowego podmiotu często dąży się do jego usamodzielnienia, dzięki czemu przedsiębiorstwo to oferuje usługi nie tylko firmie macierzystej, ale również innym podmiotom zewnętrznym. Zestawienie wariantu outsourcingu kapitałowego i kontraktowego z dwoma zasadniczymi metodami przekazania działalności na rzecz zewnętrznego dostawcy prowadzi do wyodrębnienia czterech zasadniczych odmian tej metody, co przedstawiono w tabeli 14.2.

Oprócz przedstawionych powyżej rodzajów outsourcingu w praktyce gospodarczej można zidentyfikować szereg innych jego odmian²⁵. Jako kryteria podziału można wykorzystać na przykład **rodzaj funkcji oraz działalności przekazywanej na zewnątrz**. Pierwsze z nich wiąże się z funkcjonalną koncepcją przedsiębiorstwa, w ramach której jest ono przedstawiane jako zestaw powiązanych ze sobą funkcji. Tworzą one zbiór powtarzalnych, typowych i sformalizowanych proceduralnie działań, wyodrębnionych ze względu na swoją zawartość treściową (rodzaj) oraz na ich zrelatywizowanie do określonego celu prowadzonej działalności²⁶. W wyniku tego tworzy się model, który w klasycznym ujęciu obejmuje: funkcje podstawowe, pomocnicze oraz funkcje kierownicze (regulacyjne)²⁷.

Funkcje podstawowe dotyczą realizacji głównych zadań, które bezpośrednio prowadzą do powstania wyrobów lub usług. Są one specyficzne

²⁴ Szerzej: M. Bielecki, *Uwarunkowania zlecenia kontraktowego w małych przedsiębiorstwach produkcyjnych*, [w:] Lewandowski J. (red.), *Zarządzanie organizacjami gospodarczymi w zmieniającym się otoczeniu*, Wydawnictwo PŁ, Łódź 2004, s. 14.

²⁵ zob. szerzej: M. Matejun, *Rodzaje outsourcingu i kierunki jego wykorzystania*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, seria: Organizacja i Zarządzanie”, nr 42/2006, s. 19-36.

²⁶ L. Krzyżanowski, *Podstawy nauki zarządzania*, PWN, Warszawa 1985, s. 189.

²⁷ M. Trocki, *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2001, s. 17-18

dla danej organizacji, jednak najczęściej obejmują: produkcję i świadczenie usług, dystrybucję, zaopatrzenie, badania i rozwój, sprzedaż i serwis posprzedażowy. **Funkcje pomocnicze** nie prowadzą bezpośrednio do powstania wyrobów lub usług, lecz stwarzają warunki niezbędne do ich wykonania. Można tu wymienić np. gospodarkę materiałową, utrzymywanie ruchu, gospodarkę transportową i energetyczną, kontrolę jakości, ochronę środowiska czy administrację ogólną.

Tabela 20.2. Warianty outsourcingu kapitałowego i kontraktowego w zależności od formy przekazania działalności na rzecz firmy usługowej

Outsourcing Forma przekazania działalności	Outsourcing kapitałowy	Outsourcing kontraktowy
	stała współpraca z podmiotem powiązaniem kapitałowo i właścicielsko	stała współpraca z podmiotem niezależnym kapitałowo
Wydzielenie obszaru	Wydzielenie kapitałowe stworzenie na bazie zasobowej nowego podmiotu zależnego, który rozpoczyna samodzielny byt rynkowy; świadczy on usługi jednostce macierzystej, jak również podmiotom zewnętrznym.	Wydzielenie kontraktowe likwidacja dotychczas realizowanej funkcji w przedsiębiorstwie i nawiązanie sformalizowanej współpracy z zewnętrznym, niezależnym dostawcą, który zapewnia realizację zadań; możliwość częściowego transferu kadry i innych zasobów do dostawcy.
Zlecenie obszaru	Zlecenie kapitałowe zakup udziałów lub akcji w firmie świadczącej wymagane usługi lub realizującej określone zadania; w efekcie następuje przejęcie kapitałowe i powstanie podmiotu zależnego.	Zlecenie kontraktowe nawiązanie współpracy z niezależnym kapitałowo i właścicielsko dostawcą, który rozpoczyna realizację określonej funkcji.

Źródło: R. Kozłowski, M. Matejun, Kierunki wykorzystania outsourcingu w przedsiębiorstwach zaawansowanych technologii, [w:] Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A. (red.), Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach rozwoju wysokich technologii, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008, s. 132; Lachiewicz S., Matejun M., Ewolucja nauk o zarządzaniu, [w:] Zakrzewska-Bielawska A. (red.), Podstawy zarządzania, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 127.

Realizacja funkcji podstawowych i pomocniczych wymaga odpowiednich czynności koordynacyjnych, które są wykonywane w ramach **funkcji kierowniczych**. Można do nich zaliczyć planowanie działalności, inwestycje, rachunkowość, zarządzanie finansami, kadrami, obsługę prawną, czy obsługę biurową. Po określeniu funkcji tworzących kluczowe kompetencje możliwe jest przekazywanie innych obszarów na zewnątrz w ramach koncepcji outsourcingu. Należy zachować tu szczególną ostrożność w przypadku funkcji podstawowych, ponieważ wiele z nich może stanowić kluczowe obszary budowy przewagi konkurencyjnej organizacji. Wykorzystanie outsourcingu w innych sferach powinno być natomiast nakierowane na wzmocnienie tej działalności.

Alternatywny podział do powyższego stanowi wyodrębnienie **działalności zasadniczej, pomocniczej i ubocznej**²⁸. Pierwsza z nich stanowi istotę funkcjonowania przedsiębiorstwa, obejmuje kluczowe kompetencje firmy i w

²⁸ E. Banachowicz, *Czy firma wszystko musi robić sama?*, „Manager”, nr 9/1998, s. 17-18.

zasadniczy sposób tworzy przewagę konkurencyjną. Jej przekazanie na zewnątrz w ramach outsourcingu, choć możliwe, jest bardzo niebezpieczne dla funkcjonowania organizacji. Na działalność pomocniczą składają się funkcje ważne, ale nie kluczowe dla organizacji, natomiast działalność uboczna obejmuje funkcje o niewielkim znaczeniu dla przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (np. obsługa stołówki, czy ochrona obiektu).

Funkcje lub obszary działalności gospodarczej można również przedstawić jako działania (usługi) realizowane w układzie funkcjonalnym przez działy przedsiębiorstwa. Najczęściej zaleca się przekazywanie w ramach outsourcingu prostych usług, których wykonanie wiązałoby się z zaangażowaniem przez organizację znacznych zasobów, czynności rutynowych, lub takich, które cechują się niewielkimi możliwościami rozwoju. Praktyka wskazuje jednak, że outsourcing może dotyczyć niemal każdego rodzaju działalności.

Kolejnym uszczegółowieniem prezentowanych wyżej kryteriów może być podział outsourcingu z punktu widzenia **złożoność wydzielanych obszarów**. W tym przypadku można wyróżnić trzy rodzaje działań podlegających przeniesieniu na rzecz firmy usługowej: działania indywidualne, procesy i działania funkcjonalne²⁹. Działania indywidualne to funkcje cząstkowe niższego rzędu, realizowane są na samodzielnych stanowiskach pracy. Procesy to złożone funkcje wyższego rzędu, składające się z powiązanych ze sobą funkcji cząstkowych, które prowadzą do powstania określonych wyników. Działania funkcjonalne są to natomiast złożone funkcje zgrupowane rodzajowo, przedmiotowo lub terytorialnie. Ich realizacja wymaga specjalnej wiedzy i odpowiedzialności, a często również wyodrębnienia jako funkcjonalne centra zysków lub kosztów.

Specyficznym rodzajem obsługi zewnętrznej w powyższym aspekcie staje się **Business Process Outsourcing (BPO)**, który obejmuje przekazywanie na zewnątrz firmy określonych funkcji administracyjnych, które są niezbędne dla funkcjonowania przedsiębiorstwa, jednak nie wpływają istotnie na tworzenie przewagi konkurencyjnej. Ważnym elementem tego układu staje się transfer zarówno zadań, jak również odpowiedzialności za ich realizację³⁰.

Kolejnym kryterium podziału mogą być **cele działań outsourcingowych**³¹. Można tu wymienić inicjatywy realizowane w celu sanacji sytuacji przedsiębiorstwa (outsourcing naprawczy), dostosowania firmy do zmieniających się warunków i dynamiki otoczenia (outsourcing dostosowawczy), jak również te, które mają na celu stworzenie podstaw do dalszego rozwoju firmy (outsourcing rozwojowy).

Z celami blisko związany jest charakter outsourcingu, który różnicuje się na **strategiczny lub taktyczny**. W pierwszym przypadku wiąże się bezpośrednio

²⁹ M.F. Greaver, *Strategic Outsourcing. A Structural Approach Outsourcing Decisions and Initiatives*, Amacom, New York 1999, s. 5.

³⁰ M.C. Lacity, S. Solomon, A. Yan, L.P. Willcocks, *Business Process Outsourcing Studies: a Critical Review and Research Directions*, "Journal of Information Technology", nr 26/2011, s. 221–258.

³¹ M. Trocki, *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2001, s. 59-61.

ze strategią rozwoju przedsiębiorstwa macierzystego, a jego cechą charakterystyczną jest trwałość wydzielenia w horyzoncie strategicznym. Outsourcing taktyczny dotyczy wydzielenia niezwiązanego z celami strategicznymi firmy macierzystej i jest realizowany w krótszym horyzoncie czasowym³². Inicjatywy outsourcingowe można też podzielić ze względu na miejsce ich realizacji. Według tego kryterium można mówić o usługach **świadczonych centralnie**, a więc w siedzibie firmy usługowej (np. w biurze rachunkowym, w przypadku outsourcingu rachunkowości, czy doradztwa podatkowego). Druga możliwość to usługi **świadczane lokalnie**, które są realizowane w siedzibie firmy macierzystej³³.

Ostatnim proponowanym tu kryterium podziału jest **zakres wydzielenia**. W tym przypadku można wyróżnić outsourcing całkowity, powodujący likwidację wszystkich, poza zadaniowymi, powiązań ze strukturą przedsiębiorstwa macierzystego, lub outsourcing częściowy (selektywny), zachowujący niektóre powiązania ze strukturą firmy kluczowej³⁴. Rodzaje outsourcingu sklasyfikowane ze względu na wybrane kryteria podziału przedstawiono w tabeli 14.3.

Tabela 20.3. Podstawowe rodzaje outsourcingu

Kryterium podziału	Rodzaje outsourcingu
Rodzaj wydzielanych funkcji	<ul style="list-style-type: none"> – outsourcing funkcji pomocniczych, – outsourcing funkcji kierowniczych, – outsourcing funkcji podstawowych.
Rodzaj wydzielanej działalności	<ul style="list-style-type: none"> – outsourcing działalności ubocznej, – outsourcing działalności pomocniczej, – outsourcing działalności zasadniczej.
Rodzaj outsourcingu wg funkcji	<ul style="list-style-type: none"> – outsourcing usług informatycznych, – outsourcing usług finansowych, – outsourcing logistyki, – outsourcing zasobów ludzkich i inne wg tabeli 14.1.
Złożoność wydzielanych funkcji	<ul style="list-style-type: none"> – outsourcing pojedynczych funkcji, – outsourcing procesów (BPO), – outsourcing obszarów funkcjonalnych.
Cel wydzielenia	<ul style="list-style-type: none"> – outsourcing naprawczy, – outsourcing dostosowawczy, – outsourcing rozwojowy.
Trwałość wydzielenia	<ul style="list-style-type: none"> – outsourcing strategiczny, – outsourcing taktyczny.
Miejsce wykonywania usługi outsourcingowej	<ul style="list-style-type: none"> – usługi świadczone centralnie, – usługi świadczone lokalnie.
Zakres wydzielenia	<ul style="list-style-type: none"> – outsourcing całkowity, – outsourcing częściowy (selektywny).

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Matejun, Rodzaje outsourcingu i kierunki jego wykorzystania, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, seria: Organizacja i Zarządzanie”, nr 42/2006, s. 30-31.

³² Tamże, s. 59.

³³ J. Zieliński, *Outsourcing doradztwa podatkowego i rachunkowości: trafna decyzja*, Forum Doradców Podatkowych, Kraków 2001, s. 20.

³⁴ M. Trocki, *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2001, s. 58.

Należy dodatkowo podkreślić, iż poszczególne rodzaje outsourcingu mogą być ze sobą powiązane tworząc **różnorodne konfiguracje praktyczne**, dostosowane do potrzeb oraz uwarunkowań funkcjonowania konkretnego przedsiębiorstwa.

14.3. Korzyści i zagrożenia wykorzystania outsourcingu we współczesnych organizacjach

Outsourcing przynosi szereg korzyści firmie macierzystej. Najczęściej rozpatruje się je dwupoziomowo prezentując następujące ich rodzaje³⁵:

1. Korzyści strategiczne

- koncentracja przedsiębiorstwa na działalności kluczowej i rozwijanie kluczowych kompetencji (obszarów działalności),
- dostęp do zasobów lub umiejętności, których przedsiębiorstwo nie posiada w swojej strukturze lub na które go nie stać,
- bezinwestycyjny rozwój niektórych sfer przedsiębiorstwa - dostawca usługi sam bowiem inwestuje w technologię i zasoby niezbędne do realizacji działań,
- zwiększenie strategicznej elastyczności funkcjonowania.

2. Korzyści operacyjne

- redukcja problemów operacyjnych,
- podniesienie jakości i sprawności realizacji procesów operacyjnych w firmie.

3. Korzyści ekonomiczno-finansowe

- ograniczenie kosztów realizacji funkcji (głównie poprzez ograniczenie zatrudnienia i innych zasobów niezbędnych do ich realizacji),
- zamiana kosztów stałych w zmienne dzięki płatności jedynie za wykonaną pracę przez firmę usługową, bez konieczności ponoszenia stałych nakładów na jej realizację,
- poprawa struktury kosztów firmy,
- wzrost dyscypliny finansowej oraz większa kontrola przychodów i kosztów.

³⁵ M. Trocki, *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2001, s. 52, 88; J. Górka, *Outsourcing jako metoda zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] Ludwiczynski A. (red.), *Najlepsze praktyki zarządzania kapitałem ludzkim*, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 2002, s. 90-91; T. Małkus, *Kryteria oceny outsourcingu działań logistycznych*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 1/2002, s. 3; M. Matejun, *Wpływ outsourcingu na poziom konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] Lachiewicz S., Matejun M. (red.), *Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009, s. 237-248; S. Lachiewicz, M. Matejun, *Ewolucja nauk o zarządzaniu*, [w:] Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Podstawy zarządzania*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 128-129.

4. Korzyści organizacyjno-kadrowe

- odchudzenie i uproszczenie struktury organizacyjnej oraz obowiązujących w firmie procedur organizacyjnych,
- przyspieszenie przepływu i wymiany informacji w organizacji,
- wyzwolenie wewnętrznych zasobów i czasu kierownictwa, które można poświęcić na wzmocnienie kluczowej działalności,
- ograniczenie konieczności zatrudniania własnych pracowników do realizacji określonych zadań,

5. Korzyści techniczno-technologiczne

- poprawa parametrów realizacji przekazanych na zewnątrz obszarów działalności (ich jakości, czasu realizacji, kosztów, nakładu zasobów itd.),
- dostęp do zewnętrznych zasobów technologicznych (*know how*),
- zwiększenie stopnia wykorzystania zasobów organizacji,
- pozyskanie partnerów posiadających niezbędne certyfikaty i referencje.

6. Korzyści motywacyjne

- wzrost motywacji kadry kierowniczej i pracowników,
- większe zadowolenie i komfort psychiczny w prowadzeniu firmy,
- wzrost nastawienia rynkowego kierownictwa i pracowników.

7. Korzyści prawne

- przeniesienie na dostawcę odpowiedzialności za realizację funkcji,
- podział ryzyka pomiędzy firmę macierzystą i usługową,
- poczucie bezpieczeństwa związane z trwałością współpracy z zewnętrznym dostawcą.

Przedstawione powyżej korzyści mają charakter bezpośredni, co oznacza, że można przypisać je wyłącznie i bezpośrednio obsłudze zewnętrznej. Ważną kategorię pozytywnych efektów wynikających z wykorzystania outsourcingu stanowią jednak również **korzyści pośrednie**. Ich pojawienie się zachodzi w wyniku dalszego oddziaływania korzyści bezpośrednich, które prowadzą do określonych przeobrażeń w organizacji i w konsekwencji do pojawienia się pośrednich efektów, traktowanych jako „efekt dźwigni” zwiększający dodatkowo znaczenie outsourcingu³⁶. Można do nich zaliczyć **szereg korzyści rynkowych** wynikających z koncentracji na kluczowej działalności, w tym np.:

- poprawę pozycji konkurencyjnej,
- wzrost zadowolenia i satysfakcji dotychczasowych odbiorców,
- zdobycie nowych klientów,
- zwiększenie udziału w rynku,
- zróżnicowanie lub wzbogacenie oferty rynkowej firmy.

³⁶ L.C. Gay, J. Essinger, *Outsourcing strategiczny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 162; M. Matejun, *Pośrednie korzyści rozwojowe wynikające z outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego dla firm sektora MSP* [w:] Stabryła A. (red.), *Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjnym, Tom 2*, „Studia i Prace Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 1, Kraków 2008, s. 88-89.

C. Gay i J. Essinger wśród efektów pośrednich wykorzystania outsourcingu wymieniają także:

- uświadomienie potrzeby zmian i ulepszeń w całej organizacji, w tym przyspieszenie pozytywnych przeobrażeń oraz udoskonaleń w firmie,
- wsparcie dla innych inicjatyw biznesowych, takich jak wdrażanie technologii informacyjnych, modelowanie procesów biznesowych, reengineering, a także outsourcing w innych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa,
- stymulowanie zmian w kulturze organizacyjnej i kreatywności pracowników, między innymi dzięki uświadomieniu nowych możliwości świadczenia usług i powiązań partnerskich,
- upowszechnienie myślenia i działania ekonomicznego w firmie, w tym skupienie uwagi na kosztach usług i analizie ekonomicznej, gdy pojawi się możliwość innego sposobu ich realizacji,
- ożywienie aktywności rynkowej przedsiębiorstwa, dzięki przekształceniu statycznych obszarów funkcjonalnych w dynamiczne działy, których sukcesy zachęcają do konkurencji wewnątrz firmy i są źródłem satysfakcji zaangażowanej załogi.

Z drugiej strony menedżerowie muszą mieć również świadomość różnych zagrożeń wynikających z wdrożenia outsourcingu do praktyki gospodarczej. Zagrożenia również są rozpatrywane dwupoziomowo³⁷. Można wyróżnić następujące ich rodzaje:

1. Zagrożenia strategiczne

- przekazanie na zewnątrz obszarów związanych z kluczowymi kompetencjami, budową przewagi konkurencyjnej firmy macierzystej i/lub charakteryzujących się wyjątkową rentownością,
- trudności związane z ponownym włączeniem przekazanej na zewnątrz działalności do struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa,
- niebezpieczeństwo przenikania poufnych informacji poza strukturę organizacji.

³⁷ A. Lotko, *Współczesne koncepcje zarządzania zasobami informatycznymi. Aspekty ekonomiczne i organizacyjne*, Politechnika Radomska, Radom 2002, s. 117; Cz. Rydecki, *Rola outsourcingu w zarządzaniu przedsiębiorstwem transportu miejskiego*, [w:] *Zarządzanie lokalnym transportem publicznym na tle uregulowań prawnych Unii Europejskiej*, VI Ogólnopolska Konferencja „Komunikacja Miejska”; materiały konferencyjne, Izba Gospodarcza Komunikacji Miejskiej, Warszawa 2002, str. 27-28; M. Ćwiklicki, *Outsourcing kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa*, [w:] Skalik J. (red.), *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, Cornetis, Wrocław 2003, s. 324; S. Wesołowski, *Stan i perspektywy outsourcingu*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 4/2003, s. 10; 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. 117-130.

2. Zagrożenia rynkowe

- ograniczenie lub utrata tożsamości rynkowej firmy, co związane jest z zacieraniem jego indywidualnych cech charakterystycznych w wyniku przekazania zbyt szerokiego zakresu funkcji lub obszarów działalności wykonawcom zewnętrznym,
- trudności z zapewnienia oryginalności własnych wyrobów poprzez zakup półproduktów, komponentów lub usług powszechnie dostępnych na rynku.

3. Zagrożenia ekonomiczno-finansowe

- wysokie obciążenia finansowe w momencie rozpoczęcia współpracy,
- uzależnienie od kondycji finansowej firmy usługowej,
- trudności w osiągnięciu spodziewanego poziomu obniżenia kosztów i wzrostu efektywności funkcjonowania przede wszystkim z powodu wzrostu cen usług stosowanych przez firmy zewnętrzne,
- możliwość poniesienia znacznych kosztów w przypadku zmiany firmy usługowej.

4. Zagrożenia organizacyjno-kadrowe

- trudności w wypracowaniu prawidłowej współpracy pomiędzy firmą macierzystą i usługową, często z uwagi na niską lojalność partnerów,
- oportunistyczna postawa wykonawcy zlecenia, obejmująca brak aktywności i zaangażowania w realizację przyjętych zadań zgodnie z oczekiwaniami zleceniodawcy,
- brak możliwości pełnego wykorzystania zdolności i kreatywności osób zatrudnionych w firmach zewnętrznych z powodu możliwości bezpośredniego oddziaływania,
- negatywne społeczne skutków zastosowania tej metody związane z redukcją personelu w przypadku wydzielenia obszaru działalności.

5. Zagrożenia techniczno-technologiczne

- realizacja obsługi zewnętrznej nie odpowiadająca ustalonym parametrom, np. zrealizowana w niewłaściwym terminie, w obniżonej jakości, czy w niewłaściwej ilości,
- zbyt małe nakłady firmy usługowej na unowocześnienie aparatu produkcyjnego, brak dostatecznej troski o rozwój produktu lub usługi, zaniedbania w szkoleniu personelu czy niedostateczne starania o redukcję kosztów,
- niekontrolowany odpływ informacji oraz *know-how* z przedsiębiorstwa za pośrednictwem zwalnianego personelu,
- wydzielenie określonych obszarów działalności i przekazanie ich na zewnątrz może utrudnić lub uniemożliwić czerpanie z nich nowej wiedzy i doświadczeń.

6. Zagrożenia motywacyjne

- poczucie braku stabilności zatrudnienia i zagrożenia utratą pracy wśród kierownictwa i pracowników firmy macierzystej,
- ograniczenie kreatywności własnych pracowników poprzez wykorzystanie zewnętrznych pomysłów i rozwiązań.

Oprócz zagrożeń o charakterze ogólnym występują również specyficzne mankamenty związane z wykorzystaniem outsourcingu w konkretnych obszarach funkcjonalnych. Na przykład w odniesieniu do outsourcingu funkcji kadrowej można wymienić³⁸:

- nie zawsze spójną z oczekiwaniami selekcję nadesłanych podań o pracę,
- brak pełnego zrozumienia kryteriów umożliwiających selekcję, co może być związane na przykład ze specyfiką branży,
- wątpliwości i niechęć niektórych kandydatów do składania aplikacji za pośrednictwem agencji,
- brak przekonania wśród kandydatów, że podanie dotrze do firmy macierzystej, czego skutkiem może być wysłanie kopii zarówno do pracodawcy, jak również do agencji,
- brak możliwości szybkiego porównania zawartości baz danych w firmie oraz w agencji,
- konieczność dopilnowania, aby wszystkie podania były przekazane do agencji, również te, które przynoszą pracownicy w ramach swoich rekomendacji,
- potencjalna utrata niektórych dobrych kandydatów, którzy mogliby być skierowani na bardziej adekwatne stanowisko przez pracownika firmy macierzystej.

14.4. Proces outsourcingu w praktyce gospodarczej

Kluczową kwestią związaną z wykorzystaniem outsourcingu staje się właściwie zaplanowany i prawidłowo przeprowadzony proces jego wdrożenia. Literatura dostarcza tu różnych propozycji, do których można zaliczyć:

- model M. Trockiego³⁹, który ma charakter procedury na którą składają się trzy fazy główne i dwa dylematy decyzyjne: faza analizy wstępnej, wstępna decyzja o wydzieleniu, faza badań i opracowań szczegółowych, ostateczna decyzja o wydzieleniu oraz faza wdrażania,

³⁸ R. Trochomiuk, J. Sztukowska, H. Król, *Zarządzanie zasobami ludzkimi; materiały do ćwiczeń*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2002/2003, s. 88.

³⁹ M. Trocki, *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2001, s. 73.

- model L. Gaya i J. Eessingera⁴⁰ obejmujący 7 etapów zaprezentowanych w formie procedury decyzyjnej: (1) Proces wewnętrznej analizy i oceny, (2) Analiza sytuacji wyjściowej, (3) Po akceptacji zastosowania outsourcingu - opracowanie planu outsourcingu, (4) Wybór dostawcy usługi, (5) Uzgodnienie umowy outsourcingowej, (6) Wdrożenie oraz (7) Proces monitorowania.
- model M.F. Cook⁴¹, która przedstawia proces wdrożenia outsourcingu w obszarze funkcji personalnej w postaci 12 kolejnych etapów, obejmujących: określenie celów organizacyjnych; analizę kosztów i korzyści outsourcingu; analizę szans i ryzyka wykorzystania tej metody; utworzenie harmonogramu przedsięwzięcia; typowanie potencjalnych usługodawców; opracowanie zapytań ofertowych i wybór usługodawców, do których zapytania będą wysłane; wybór usługodawcy; negocjowanie warunków umowy outsourcingowej; informowanie o przedsięwzięciu pracowników i kierownictwo firmy; opracowanie harmonogramu rozpoczęcia współpracy; zarządzanie relacjami między pracownikami usługodawcy i usługobiorcy oraz kontrolę efektywności pracy usługodawcy i przestrzegania przez niego wytycznych.

Na podstawie tych propozycji zaproponowano autorski, procesowy układ wdrażania metody outsourcingu, który składa się z 15 kroków, podzielonych na trzy fazy: koncepcyjną realizacyjną oraz operacyjną. Charakterystykę poszczególnych etapów wraz z krótkim opisem zaprezentowano w tabeli 14.4.

Podstawowym aktem regulującym organizację, prawa i obowiązki stron oraz wszelkie inne obszary współpracy w procesie outsourcingu jest **umowa (kontrakt)**. W umowie tej firma macierzysta zleca wykonanie określonej czynności lub szeregu czynności na rzecz firmy usługowej, która zobowiązuje się takie czynności wykonać. Umowa outsourcingowa nie jest uregulowana w prawie polskim i w praktyce jest ona sporządzana w oparciu o przepisy dotyczące umów zlecenie. W outsourcingu zaleca się zawieranie umów na zasadach partnerstwa, równości i obopólnych korzyści, zwiększanie odpowiedzialności dostawców za zapewnienie odpowiedniej jakości świadczonych usług, wykorzystywanie innowacyjnych możliwości systemów informacyjnych, czy nawet popieranie rozwiązań, mających na celu poprawę stanu środowiska⁴².

Umowa outsourcingowa wymaga formy pisemnej. Projekt kontraktu powinien być przygotowany przez przedsiębiorstwo macierzyste przed przystąpieniem do negocjacji. Wiele firm outsourcingowych proponuje jednak zawarcie kontraktu według standardowych umów na świadczone przez siebie usługi i niechętnie je zmienia. W tej sytuacji przedmiotem negocjacji staje się projekt umowy przedstawiony przez partnerów zewnętrznych, uwzględniający

⁴⁰ L.C. Gay, J. Essinger, *Outsourcing strategiczny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 50 -145.

⁴¹ M.F. Cook, *Outsourcing funkcji personalnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 39.

⁴² K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2003, s. 59.

Źródło: Matejun M., Outsourcing, [w:] Szymańska K. (red.), Kompendium metod i technik zarządzania. Teoria i ćwiczenia, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015, s. 211-239.

przede wszystkim ich interesy, a nie biorący pod uwagę specyficznych wymagań zleceniodawcy⁴³. Ramowy schemat typowej umowy outsourcingowej został przedstawiony w tabeli 14.5.

Tabela 14.4. Proces wdrażania outsourcingu w praktyce gospodarczej

Etap	Nazwa etapu	Charakterystyka etapu
Faza koncepcyjna		
1	Określenie obszarów zastosowania outsourcingu	Analiza i ocena potencjalnych obszarów, w których możliwe jest zastosowanie outsourcingu. Na etapie tym można wykorzystać szereg metod analizy strategicznej, w tym np. analizę łańcucha wartości, metody portfelowe, zintegrowane, benchmarking i szereg innych.
2	Określenie celów outsourcingu	W tym etapie następuje wyznaczenie podstawowych celów outsourcingu dostosowanych do specyfiki podmiotu oraz obszaru przekazywanego na rzecz zewnętrznej firmy usługowej.
3	Wybór rodzajów outsourcingu	Należy następnie określić planowane rodzaje outsourcingu, ze szczególnym uwzględnieniem forma i wariantu przekazania działalności na rzecz firmy usługowej (wydzielenie/zlecenie oraz wariant kontraktowy/kapitałowy).
4	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 oraz słabości wewnętrznych związanych z wydzieleniem w ramach outsourcingu.
5	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. Należy zwrócić uwagę, iż w przypadku outsourcingu kapitałowego na etapach 4 i 5 należy wziąć pod uwagę szereg uwarunkowań związanych z powołaniem lub zakupem podmiotu zależnego kapitałowo.
Faza realizacyjna		
6	Stworzenie harmonogramu wdrożenia	Kolejny etap ma charakter porządkujący i sprowadza się do przygotowania taktycznego harmonogramu wdrożenia.
7	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.
8	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. W przypadku wydzielenia kapitałowego etap ten nie jest realizowany.
9	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. W przypadku wydzielenia kapitałowego etap ten nie jest realizowany.
10	Negocjowanie warunków umowy	W tym etapie następuje określenie szczegółów przyszłej współpracy.

⁴³ M. Trocki, *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2001, s. 126.

Źródło: Matejun M., Outsourcing, [w:] Szymańska K. (red.), Kompendium metod i technik zarządzania. Teoria i ćwiczenia, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015, s. 211-239.

11	Wybór firmy usługowej	Ostateczny wybór partnera i podpisanie umowy outsourcingowej.
12	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		
13	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.
14	Zaawansowana współpraca	W tym etapie realizowana jest współpraca w ramach outsourcingu. Wszelkie nieprawidłowości powinny być na bieżąco wyjaśniane przez obie strony kontraktu.
15	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: M. Matejun, 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. 122-127; S. Lachiewicz, M. Matejun, Ewolucja nauk o zarządzaniu, [w:] Zakrzewska-Bielawska A. (red.), Podstawy zarządzania, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 128.

Tabela 20.5. Ramowy schemat umowy outsourcingowej

Lp.	Element umowy	Charakterystyka elementu
1	Określenie stron umowy	stronami umowy są najczęściej przedsiębiorcy. Właściwe określenie stron jest istotne z punktu widzenia choćby roszczeń finansowych mających źródło w umowie.
2	Opis przedmiotu i zakresu usługi	w umowie muszą znaleźć się szczegółowe zapisy dotyczące przedmiotu i zakresu świadczonych usług.
3	Termin rozpoczęcia świadczenia usług oraz sposób realizacji obsługi	w umowie należy określić termin rozpoczęcia świadczenia usług. Strony określają również odpowiedni sposób wykonywania umowy, w tym przede wszystkim kwestie dotyczące organizacji i logistyki współpracy między stronami, zapewniającej realizację umówionych zadań. Istotne jest również określenie prawa do kontrolowania procesu.
4	Przekazanie i własność dokumentacji	opis procedur związanych z przekazaniem oraz własnością dokumentacji w procesie świadczenia usługi outsourcingowej.
5	Wynagrodzenie za usługę	kontrakt powinien precyzyjnie określać warunki i procedury fakturowania oraz dokonywania płatności.
6	Współdziałanie stron	umowa outsourcingowa leży w grupie umów partnerskich i do jej wykonania konieczne jest współdziałanie stron. W umowie strony powinny przewidzieć obowiązek współpracy i współdziałania przy jej wykonywaniu oraz konsekwencje niewykonania obowiązków.
7	Czas trwania umowy / wypowiedzenie	umowy outsourcingowe należą z reguły do umów długoterminowych. Mogą być zawarte na czas określony, bądź na czas nieograniczony, z klauzulą dotyczącą okresu wypowiedzenia i wzajemnych rozliczeń między stronami w tym przypadku. W tym punkcie określa się też możliwość oraz warunki bezwzględnego zerwania umowy.
8	Zmiany umowy	kontrakty zawierane na dłuższy czas, dotyczące niestandardowych usług zwykle wymagają regularnych renegotiacji i zmian. Opisany jest tu sposób, w jaki jedna ze stron może zainicjować renegotiacje oraz w jaki druga strona powinna zareagować.

Źródło: Matejun M., Outsourcing, [w:] Szymańska K. (red.), Kompendium metod i technik zarządzania. Teoria i ćwiczenia, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015, s. 211-239.

9	Poufność / bezpieczeństwo	umowa powinna określać procedury i zabezpieczenia związane z poufnością i bezpieczeństwem danych przekazanych w procesie świadczenia usługi. Mogą one być związane z danymi osobowymi, poufnymi informacjami komercyjnymi, danymi na temat dostawcy, informacjami mającymi wpływ na cenę akcji nabywcy i inne. W umowie określa się konsekwencje majątkowe w przypadku złamania poufności.
10	Spory	w każdej umowie należy przewidzieć możliwość wystąpienia spornych sytuacji. W kontrakcie można zawrzeć klauzule dotyczące polubownego załatwienia sprawy między partnerami. Strony mogą również wyrazić zgodę na sąd polubowny.
11	Odwołanie do innych przepisów	stanowi odwołanie do kodeksu cywilnego i innych przepisów prawa polskiego w odniesieniu do spraw nieuregulowanych umową.
12	Ważność / wykonalność częściowa	obie strony muszą uzgodnić, jaka będzie reakcja na sytuację, w której dostawcy nie uda się właściwie wykonać zadań określonych w umowie.
13	Prawo właściwe	strony mogą poddać swe stosunki w zakresie zobowiązań umownych wybranemu przez siebie prawu, jeżeli pozostaje ono w związku ze zobowiązaniem. Jeżeli strony nie dokonały wyboru prawa, zobowiązanie podlega prawu państwa, w którym strony w chwili zawarcia umowy mają siedzibę lub miejsce zamieszkania.
14	Oryginały umowy	określenie formy oraz liczby egzemplarzy kontraktu wraz z rozdysponowaniem ich między stronami umowy.
15	Podpisy	podpisy stron (osób upoważnionych). Brak podpisu lub podpis złożony przez osobę nieuprawnioną może pociągać za sobą nieważność umowy. W celu ograniczenia niepewności z tym związanej należy otrzymać wypis z rejestru z oznaczeniem organu lub osób uprawnionych do reprezentacji oraz sposobu reprezentacji. Podpisujący umowę pełnomocnik powinien legitymować się notarialnym pełnomocnictwem.
16	Załączniki	załączniki do umowy, występujące w zależności od zakresu zlecenia oraz potrzeb, powinny być poświadczone za zgodność z oryginałem. Mogą regulować szczegółowe problemy współpracy.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Trocki, Outsourcing, PWE, Warszawa 2001, s. 126-129; D. Kowal, B. Mazurkiewicz, Umowy wieloletniej kooperacji (outsourcingu) przedsiębiorstw, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 6/2004, s. 44-47; A. Wójcik, Kilka uwag na temat umów zlecenia stosowanych w praktyce doradztwa podatkowego, „Forum Doradców Podatkowych”, nr 7-8/2000, s. 80; L.C. Gay, J. Essinger, Outsourcing strategiczny, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 108-117; M. Matejun, Zarządzanie relacjami między stronami w procesie outsourcingu kontraktowego na podstawie umowy outsourcingowej, [w:] Godziszewski B. (red.), Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Kluczowe relacje organizacji w gospodarce opartej na wiedzy, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2008, s. 333-343.

Oprócz ogólnych wytycznych przedstawionych powyżej umowa outsourcingowa musi często zawierać szereg szczegółowych zapisów dotyczących konkretnego obszaru podlegającego przekazaniu na zewnątrz. Na przykład w przypadku outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego⁴⁴ do takich zapisów można zaliczyć:

- określenie kompetencji, na podstawie których podmiot wykonuje usługi outsourcingu rachunkowości lub doradztwa podatkowego. Może to być informacja o wpisie na listę doradców podatkowych bądź posiadaniu certyfikatu księgowego, z podaniem numeru oraz podstawy prawnej uzyskanych uprawnień,

⁴⁴ M. Matejun, Outsourcing rachunkowości i doradztwa podatkowego, [w:] Stabryła A. (red.), Doskonalenie systemów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym, Tom 2, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2006, s. 21-29.

- szczegółowo określony zakres przedmiotowy umowy. Należy wziąć pod uwagę, iż nie wszystkie czynności związane z rachunkowością mogą być przekazane na rzecz podmiotu zewnętrznego, co dotyczy np. prowadzenia w miejscu wykonywania działalności ewidencji sprzedaży za pomocą kas rejestrujących, ewidencji przebiegu pojazdu, czy też wystawianie faktur sprzedaży lub rachunków,
- szczegółowe określenie obowiązków stron kontraktu. W przypadku firmy usługowej obowiązki mogą dotyczyć przede wszystkim świadczenia usług według najwyższej staranności, terminowo, zgodnie z prawem i zasadami etyki. Ważne jest też zachowanie w tajemnicy wszystkich okoliczności, związanych z wykonywaniem zlecenia. Obowiązki firmy macierzystej są natomiast związane przede wszystkim z dokładnością i sumiennością działania, a także terminowością współpracy z dostawcą,
- konkretyzację terminów oraz sposobów przekazywania przez klientów do biur rachunkowych faktur lub zapisów księgowych oraz informacji uzupełniających wiedzę o zdarzeniach gospodarczych w przedsiębiorstwie macierzystym; ważne jest również określenie sposobów i kanałów przekazywania informacji zwrotnych przez biuro rachunkowe dla klienta,
- określenie wysokości i sposobu rozliczania wynagrodzenia za usługi. Możliwe są tu różne warianty, np. wynagrodzenie określone ryczałtowo, a więc w postaci określonej, stałej kwoty za pewien zakres wykonywanych usług, która jest niezależna od takich parametrów, jak liczba dokumentów, przychody, czy dochody przedsiębiorstwa. Inną możliwością jest procentowe ustalenie ceny za obsługę w zakresie prowadzenia ewidencji rachunkowej firmy, czego podstawą może być wielkość dochodów lub przychodów firmy macierzystej. Można również wykorzystać system mieszany, który określa wynagrodzenie w sposób procentowy, nie mniej niż określona kwota ryczałtowa. Dodatkowo należy zwrócić uwagę, iż firmy usługowe mogą wprowadzić pewne dodatkowe opłaty ryczałtowe, na przykład za każdy zaksięgowany dokument źródłowy, lub ryczałt za czynności związane ze sprawami pracowniczymi.
- określenie takich elementów relacji, jak: system bonifikat i rabatów (np. w przypadku zawieszenia działalności gospodarczej), przesłanki w zakresie renegotjacji cen, ewentualne koszty lub odszkodowania związane z rozwiązaniem współpracy,
- precyzyjne określenie w umowie zakresu odpowiedzialności dostawcy za popełnione błędy.

Należy również pamiętać, że decyzja o zawarciu kontraktu powinna zawierać w sobie dwie perspektywy – aktualny stan interesów i relacji pomiędzy stronami oraz ich stan przyszły. W ramach outsourcingu zalecane są kontrakty regulujące przebieg relacji między stronami w perspektywie wielu cykli interesów⁴⁵.

⁴⁵ Z. Nęcki, *Zawarcie kontraktu*, „Forum Doradców Podatkowych”, nr 10/2000, s. 41.

14.5. Literatura

Literatura podstawowa

1. Kopczyński T., Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwami, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
2. Zimmewicz K., Współczesne koncepcje i metody zarządzania, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
3. Cook M.F., Outsourcing funkcji personalnej, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
4. Gay L. C., Essinger J., Outsourcing strategiczny, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
5. Trocki M., Outsourcing, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.

Literatura uzupełniająca

1. Foltys J., Outsourcing w przedsiębiorstwach sektora MŚP: scenariusz aplikacyjny, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2012
2. Gembicki P., Zarządzanie procesem wdrażania outsourcingu w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo My Book, Szczecin 2008.
3. Zieliński J., Outsourcing doradztwa podatkowego i rachunkowości w małej firmie, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2008.
4. Niemczyk J., Wyróżniki, budowa i zachowania strategiczne układów outsourcingowych, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006.

14.6. Pytania i Polecenia

1. Na czym polega istota outsourcingu i jakie są teoretyczne podstawy tej koncepcji?
2. Omów rodzaje outsourcingu
3. Przedstaw korzyści wynikające z wykorzystania outsourcingu
4. Przedstaw zagrożenia wynikające z wykorzystania outsourcingu
5. Omów proces wdrażania outsourcingu w przedsiębiorstwie
6. Wskaż, jakie elementy powinny znaleźć się w umowie outsourcingowej

14.7. Ćwiczenie

Cel

Celem ćwiczenia jest przeprowadzenie analizy umowy outsourcingowej zawieranej przez firmy usługowe (w tym przypadku biura rachunkowe lub kancelarie podatkowe) w ramach outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego w sektorze MSP. Ćwiczenie obejmuje:

- **analizę formalną**, którą przeprowadza się pod kątem występowania poszczególnych elementów umowy,
- **analizę treści**, w ramach której analizuje się jakość zapisów umownych i ich konsekwencje dla obu stron umowy.

Analizy umowy outsourcingowej dokonuje się na podstawie przygotowanej listy kontrolnej.

Czas trwania: 2 spotkania zajęciowe (2 x 90 minut)

Sposób realizacji

Na pierwszym spotkaniu należy przedstawić i omówić ogólną strukturę umowy outsourcingowej oraz jej specyficzne zapisy dla obszaru rachunkowości i doradztwa podatkowego. Warto przeprowadzić dyskusję grupową na temat tego, jakie zapisy powinny znaleźć się w umowie outsourcingowej i jakie są ich konsekwencje dla obu stron relacji.

Na drugiej zajęciach studenci w zespołach przeprowadzają analizę przedstawionej umowy outsourcingowej. Należy podzielić grupę na zespoły i rozdać im listy kontrolne. Po ich omówieniu następuje rozdanie umów outsourcingowych i praca w zespołach, która może przebiegać w kilku wariantach, np.:

Wariant 1: zespół (zespoły) analizuje umowę z punktu widzenia firmy wydzielającej (zlecającej) działalność na zewnątrz. Po przeprowadzeniu analizy należy odpowiedzieć na pytania:

- czy firma podpisałaby daną umowę, czy może negocjowała warunki - jeśli tak, to jakie warunki?
- jakie zmiany należy wprowadzić do umowy?

Wariant 2: zespół (zespoły) analizuje umowę z punktu widzenia firmy usługowej (biura rachunkowego lub kancelarii podatkowej). Po przeprowadzeniu analizy należy odpowiedzieć na pytania:

- czy firma podpisałaby daną umowę, czy może negocjowała warunki - jeśli tak, to jakie warunki?
- jakie zmiany należy wprowadzić do umowy?

Po przeprowadzeniu analizy poszczególne zespoły prezentują na środku swoje odpowiedzi i następuje ogólna dyskusja. Ćwiczenie można rozszerzyć o zadanie polegające na przygotowaniu poprawionej wersji umowy outsourcingowej.

Materiały

- Lista kontrolna do analizy umowy outsourcingu w zakresie rachunkowości i doradztwa podatkowego (Załącznik 1)
- Umowa-zlecenie na realizację stałej obsługi w zakresie rachunkowości i doradztwa podatkowego (Załącznik 2)

Uwagi

Ćwiczenie rozszerzyć na analizę innych umów, które można pozyskać np. z internetu lub na analizę umów zawieranych w innych obszarach outsourcingu - w tym przypadku należałoby zmodyfikować listę kontrolną, co może być dodatkowym zadaniem dla studentów

Załącznik 1. Lista kontrola do analizy umowy outsourcingu w zakresie rachunkowości i doradztwa podatkowego

Skład zespołu:

1. ANALIZA FORMALNA

Lp.	Element formalny	Czy jest w umowie?	Uwagi
1.	Data zawarcia umowy		
2.	Miejsce zawarcia umowy		
3.	Określenie stron umowy		
4.	Określenie przedmiotu umowy		
5.	Wskazanie uprawnień biura rachunkowego do świadczenia usług		
6.	Oświadczenie biura rachunkowego o posiadaniu (aktualnego?) ubezpieczenia OC		
7.	Określenie wynagrodzenia za usługę		
8.	Określenie sposobu przekazania dokumentacji		
9.	Określenie terminu rozpoczęcia współpracy		
10.	Określenie czasu trwania umowy		
11.	Określenie zasad poufności danych		
12.	Określenie sposobów postępowania po rozwiązaniu umowy		
13.	Metody rozwiązywania sporów pomiędzy stronami		
14.	Wskazanie pełnomocnictwa dla biura		
15.	Określenie sposobów rozwiązania umowy		
16.	Odwołania do innych przepisów prawa		
17.	Określenie liczby egzemplarzy umowy wraz z ich rozdziałem między stronami		
18.	Załączniki, aneksy		
19.	Miejsce na podpisy stron		
20.	Ewentualne inne zapisy formalne:		

2. ANALIZA TREŚCI

2.1. Aspekty organizacyjne współpracy

Lp.	Treść umowy	Czy jest w umowie?	Czy zapisy są odpowiednie? Ewentualne proponowane zmiany
1.	Kto do kogo dostarcza dokumenty?		
2.	Terminy dostarczenia dokumentacji		
3.	Terminy wykonania usługi przez biuro		
4.	Miejsce przechowywania dokumentacji		
5.	Określenie sposobów dostępu do dokumentacji		
6.	Co się dzieje z dokumentacją po zakończeniu współpracy?		
7.	Ewentualne inne zapisy z tego obszaru:		

2.2. Określenie przedmiotu umowy

Lp.	Treść umowy	Czy jest w umowie?	Czy zapisy są odpowiednie? Ewentualne proponowane zmiany
1.	Prowadzenie podatkowej księgi przychodów i rozchodów		
2.	Prowadzenie ksiąg handlowych		
3.	Sporządzanie deklaracji podatkowych		
4.	Prowadzenie rejestrów dla potrzeb podatku VAT		
5.	Prowadzenie dokumentacji ZUS		
6.	Prowadzenie rozliczeń pracowniczych		
7.	Utrzymywanie kontaktu z US, ZUS, GUS		
8.	Ewidencja środków trwałych i wyposażenia		
9.	Doradztwo podatkowe		
10.	Prowadzenie sprawozdawczości GUS		
11.	Doradztwo księgowo-finansowe		
12.	Prowadzenie ewidencji przychodów		
13.	Inne usługi związane ze specyfiką prowadzonej działalności gospodarczej		
14.	Dodatkowe miejsce na określenie innych usług w ramach umowy		
15.	Wskazanie co rozumie się przez poszczególne czynności		
16.	Powołanie się na ogólne przepisy prawa		
17.	Powołanie się na konkretne przepisy prawa		
18.	Ewentualne inne zapisy z tego obszaru:		

Źródło: Matejun M., Outsourcing, [w:] Szymańska K. (red.), Kompendium metod i technik zarządzania. Teoria i ćwiczenia, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015, s. 211-239.

2.3. Obowiązki biura rachunkowego

Lp.	Treść umowy	Czy jest w umowie?	Czy zapisy są odpowiednie? Ewentualne proponowane zmiany
1.	Prowadzenie prac ze starannością i terminowo, zgodnie z prawem		
2.	Zobowiązanie do zachowania poufności danych i informacji o kliencie		
3.	Informowanie klienta o pomyłkach w przekazywanej dokumentacji		
4.	Informowanie o wysokości zobowiązań podatkowych		
5.	Analiza formalna dokumentów		
6.	Ewentualne inne zapisy z tego obszaru:		

2.4. Obowiązki klientów

Lp.	Treść umowy	Czy jest w umowie?	Czy zapisy są odpowiednie? Ewentualne proponowane zmiany
1.	Stosowanie się do wskazówek i zaleceń biura		
2.	Prowadzenie ewidencji sprzedaży		
3.	Zasięganie z własnej inicjatywy informacji o wysokości zobowiązań podatkowych		
4.	Zawiadomienie US o zawartej umowie i jej rozwiązaniu		
5.	Właściwe pod względem formalnym i rachunkowym dokonywanie operacji gospodarczych		
6.	Informowanie o zmianach wpływających na zobowiązania podatkowe		
7.	Terminowe dostarczanie dokumentów do biura		
8.	Prowadzenie kasy firmy i sporządzanie raportów kasowych		
9.	Prowadzenie spraw bankowych i finansowych firmy		
10.	Terminowe wpłaty zobowiązań podatkowych		
11.	Przeprowadzenie min. raz w roku inwentaryzacji i zapoznanie z jej wynikami biura rachunkowego		
12.	Ustalanie stawek VAT dla prowadzonej działalności		
13.	Ewentualne inne zapisy z tego obszaru:		

2.5. Zakres odpowiedzialności biura rachunkowego

Lp.	Treść umowy	Czy jest w umowie?	Czy zapisy są odpowiednie? Ewentualne proponowane zmiany
1.	Odpowiedzialność za szkody z tytułu ujawnienia poufnych informacji		
2.	Odpowiedzialność za szkody wynikłe z niewykonania zobowiązań umownych		
3.	Odpowiedzialność za prowadzenie księgi w sposób wadliwy		
4.	Ewentualne inne zapisy z tego obszaru:		

2.6. Wyłączenia odpowiedzialności biura

Lp.	Treść umowy	Czy jest w umowie?	Czy zapisy są odpowiednie? Ewentualne proponowane zmiany
1.	za niedopełnienie wymaganych formalności związanych z prowadzeniem firmy		
2.	za niepłacenie lub nieterminowe płacenie podatków		
3.	za wpisy do ksiąg dokonywane przez inne osoby		
4.	za szkody wynikłe z naruszenia zasad umowy		
5.	za działania podjęte na podstawie nierzetelnych lub wadliwych dokumentów		
6.	za termin rozliczeń w przypadku zbyt późnego dostarczenia dokumentów		
7.	Ewentualne inne zapisy z tego obszaru:		

Załącznik 2. Wzór umowy

UMOWA - ZLECENIE

zawarta w dniu 01.02.2014 pomiędzy

Firmą „Izo-Fix” Adam Lasota, ul. Piotrkowska 278, 92-656 Łódź, NIP: 725-002-15-07, REGON: 005352991, reprezentowaną przez Adama Lasotę, zwaną dalej „zleceniodawcą”,

oraz

Biurem Rachunkowym „PIT” Anna Siewna, ul. Zachodnia 22, 92-621 Łódź, posiadającym certyfikat księgowy nr 346/2001, zgodnie z rozporządzeniem z dnia 18 lipca 2002 w sprawie uprawnień do usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych, zwanym dalej „wykonawcą”

§ 1

Zleceniodawca zleca wykonawcy:

1. prowadzenie podatkowej księgi przychodów i rozchodów zgodnie z rozporządzeniem Ministra Finansów z dnia 26 sierpnia 2003r. w sprawie prowadzenia podatkowej księgi przychodów i rozchodów, zwanej dalej „księgą”,
2. prowadzenie rejestrów dla potrzeb podatku od towarów i usług,
3. sporządzanie deklaracji podatkowych w podatku dochodowym od osób fizycznych, podatku VAT oraz deklaracji ZUS oraz przekazywanie ich do właściwych urzędów.

§ 2

1. Wykonawca będzie wykonywał czynności określone w §1 z należytą starannością, w sposób zgodny z obowiązującymi przepisami prawa i na podstawie otrzymanych od zleceniodawcy dokumentów źródłowych i informacji.
2. Zleceniodawca zobowiązuje się dostarczyć wszystkie dokumenty źródłowe obce i własne oraz informacje, niezbędne do wykonania czynności określonych w §1 do dnia 10-ego danego miesiąca po miesiącu rozliczeniowym.
3. Pierwszym miesiącem rozliczeniowym jest luty 2014 (02/2014)

§ 3

1. Wykonawca zobowiązuje się do zaewidencjonowania dostarczonych dokumentów źródłowych w terminie 10 dni od daty ich otrzymania.
2. Wykonawca ponosi odpowiedzialność za prowadzenie księgi w sposób wadliwy.
3. Odpowiedzialność za niezaewidencjonowanie niedostarczonych w terminie dokumentów, bądź zaewidencjonowanie dokumentów wadliwych lub niezetelnych, ponosi zleceniodawca.

§ 4

Wykonawca sporządza deklaracje i sprawozdania, związane z działalnością zleceniodawcy w terminie wymaganym przepisami prawa. Jednocześnie zleceniodawca upoważnia odrębnym pełnomocnictwem wykonawcę do sporządzania, podpisywania i przekazywania deklaracji podatkowych i ZUS w imieniu zleceniodawcy.

§ 5

Z tytułu wykonania usług, o których mowa w §1 i §4 pobierana będzie należność w wysokości 400 zł miesięcznie. Wynagrodzenie będzie płatne do ostatniego dnia każdego miesiąca wykonania usługi. Do powyższej kwoty będzie doliczany podatek od towarów i usług w wysokości 23%.

§ 6

Zleceniodawca upoważnia wykonawcę (sprzedawcę) do wystawiania faktur VAT bez podpisu osoby upoważnionej do otrzymania faktury.

§ 7

Księgi i dokumenty źródłowe niezbędne do ich prowadzenia są przechowywane u wykonawcy do momentu złożenia zeznania za rok podatkowy, którego dotyczą. Następnie są zwracane zleceniodawcy.

§ 8

Umowa zostaje zawarta na czas nieokreślony. Każdej ze stron przysługuje prawo wypowiedzenia umowy z zachowaniem jednomiesięcznego okresu wypowiedzenia. W przypadku zalegania przez zleceniodawcę z zapłatą wynagrodzenia za co najmniej dwa miesiące wykonawcy przysługuje prawo do rozwiązania umowy bez zachowania okresu wypowiedzenia. Prawo do rozwiązania umowy bez zachowania okresu wypowiedzenia przysługuje zleceniodawcy w sytuacji, gdy ewidencja księgową jest prowadzona wadliwie.

§ 9

Wykonawca jest zobowiązany od zachowania tajemnicy dotyczącej wszystkich okoliczności, o których dowiedział się w związku z wykonywaniem zlecenia, chyba że Zleceniodawca zwolni go pisemnie z tego obowiązku.

§ 10

1. Zmiany niniejszej umowy wymagają formy pisemnej pod rygorem nieważności
2. W sprawach nie uregulowanych niniejszą umową mają zastosowanie przepisy kodeksu cywilnego.

§ 11

Umowa została sporządzona w dwóch jednobrzmiących egzemplarzach, po jednym dla każdej ze stron.

.....
Zleceniodawca

.....
Wykonawca