

Urszula Malinowska

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

WPŁYW OUTSOURCINGU NA DOBÓR MIERNIKÓW OCENY PRZEDSIĘBIORSTWA

1. Istota i przyczyny outsourcingu

Procesy, które określane są mianem outsourcingu, wiążą się nierozzerwalnie z działalnością gospodarczą, a więc nie są niczym nowym. Nawet w ramach prostych form wytwórczości różne podmioty gospodarcze musiały ze sobą współpracować. Jednak dopiero w latach 90. XX w. outsourcing został wykreowany przez teorię i praktykę zarządzania na jedną z ważniejszych strategii biznesowych. Polega ona na wydzieleniu pewnych funkcji, realizowanych wcześniej w ramach własnej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, i zastąpieniu ich usługami oferowanymi przez zewnętrzne podmioty gospodarcze [Trocki 2001, s. 13].

Z pojęciem outsourcingu łączy się inny bardzo popularny termin, a mianowicie offshoring. W najbardziej ogólnym ujęciu offshoring oznacza przenoszenie produkcji za granicę, do krajów posiadających przewagę komparatywną w danej dziedzinie [Grzanka 2007, s. 43]. Między outsourcingiem i offshoringiem występują określone różnice. W literaturze prezentowany jest pogląd, że obydwa terminy odnoszą się do dwóch różnych decyzji przedsiębiorstwa. Offshoring dotyczy wyboru lokalizacji produkcji, a outsourcing wyboru określonego sposobu prowadzenia działalności gospodarczej [Grzanka 2007, s. 48]. Jednak tendencja do utożsamiania tych pojęć także ma swoje uzasadnienie. Outsourcing nabiera bowiem coraz bardziej międzynarodowego charakteru. Decyzjom o wydzieleniu i przekazaniu na zewnątrz firmy różnego rodzaju usług towarzyszy najczęściej decyzja o delokalizacji ich wykonania do miejsc położonych poza krajem macierzystym, które cechują się niższymi kosztami wytwarzania lub posiadaniem wyspecjalizowanych zasobów [Zorska 2007, s. 35].

Gwałtowny wzrost outsourcingu, o orientacji zarówno krajowej, jak i międzynarodowej, jaki obserwuje się w ostatnich dwóch dekadach, jest uwarunkowany różnymi czynnikami. Najważniejsze z nich to:

- zmienność i nieprzewidywalność otoczenia przedsiębiorstwa,
- przeobrażenia stosunków ekonomiczno-społecznych, związane z globalizacją,
- rewolucyjne zmiany w informatyce i telekomunikacji,
- upowszechnienie koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa.

Otoczenie, w którym funkcjonują przedsiębiorstwa, jest coraz bardziej złożone i zmienne. Zdobyta wcześniej wiedza i doświadczenie szybko tracą znaczenie, co pogłębia trudności z przewidywaniem przyszłości. W tych warunkach o sukcesie firmy decydują przede wszystkim jej zdolności adaptacyjne. Spełnienie tego wymogu wymusza przeobrażenia w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, polegające na jej „odchudzeniu” i uproszczeniu.

Proces globalizacji poprzez likwidację barier w przepływie kapitału i umożliwienie działania ponad granicami państw doprowadził do przewartościowania międzynarodowego podziału pracy. W sytuacji gdy podstawowym kryterium wyboru miejsca produkcji i sprzedaży jest przewaga kosztów bezwzględnych, powstały warunki do szerokiego włączenia się krajów słabo rozwiniętych w proces międzynarodowej wymiany [Szymański 2007, s. 83-85]. U uruchomieniu to kolejny etap rozwoju międzynarodowego outsourcingu. Natomiast na outsourcing krajowy globalizacja oddziałuje przez zaostrzenie konkurencji. Przedsiębiorstwa, dążąc do zdobycia przewagi konkurencyjnej, decydują się na restrukturyzację firmy, ukierunkowaną na zwiększenie efektywności gospodarowania.

Na przemiany w funkcjonowaniu przedsiębiorstw na rynku globalnym istotny wpływ wywarła intensywność wykorzystania technologii informacyjnych i komunikacyjnych w sferze gospodarczej. Rewolucja w informatyce i telekomunikacji doprowadziła do skurczenia się przestrzeni, gdyż stworzona została możliwość działania na odległość [Szymański 2007, s. 154].

Warto przy okazji przypomnieć, że to właśnie wydzielenie funkcji informatycznych ze struktury przedsiębiorstwa dało impuls do rozwoju nowoczesnego outsourcingu [Trocki 2001, s. 42]. Początkowo wręcz utożsamiano ten termin z przekazywaniem usług informatycznych do realizacji zewnętrznym podmiotom. Z czasem outsourcing rozszerzył się na inne usługi, gdyż zauważono, że prawie każda funkcja wyodrębniona w sferze organizacyjnej przedsiębiorstwa może być realizowana w sposób alternatywny, tj. przez zlecenie usług niezależnym, wyspecjalizowanym podmiotom.

Za jedną z przyczyn dynamicznego rozwoju outsourcingu uważa się popularność koncepcji zarządzania wartością. Efektem tego nurtu teoretycznego stała się powszechna akceptacja poglądu, że celem przedsiębiorstwa jest maksymalizowanie wartości dla jego akcjonariuszy. Outsourcing umożliwia skoncentrowanie się na działalności kluczowej, od której zależą pozycja firmy na rynku i jej perspektywy rozwojowe. Dzięki temu powstają przesłanki do osiągnięcia wzrostu efektywności gospodarowania, a co za tym idzie, wzrostu wartości przedsiębiorstwa.

2. Skutki outsourcingu dla przedsiębiorstwa macierzystego

Outsourcing prowadzi do przeobrażeń w wielu sferach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Skutki tej strategii biznesowej można rozpatrywać w pięciu aspektach: strategicznym, organizacyjnym, motywacyjnym, ekonomicznym i rynkowym.

O strategicznym znaczeniu outsourcingu przesądza kilka przesłanek [Sudoł 2002, s. 265]. Po pierwsze, koncepcja ta ma charakter długofalowy. Wydzielenie i przekazanie na zewnątrz określonych funkcji jest procesem w zasadzie nieodwracalnym, zwłaszcza gdy bierze się pod uwagę krótki horyzont czasu. Po drugie, outsourcing determinuje kierunek rozwoju firmy, gdyż opiera się na hierarchicznej strukturze funkcji przedsiębiorstwa. Za priorytetową działalność uznaje się utrzymywanie kontaktów z klientami. Ch.L. Gay i J. Essinger uważają, że działania wzmacniające te relacje nie powinny podlegać wydzieleniu i przekazaniu zewnętrznym jednostkom gospodarczym [Gay, Essinger 2002, s. 34]. Po trzecie, outsourcing prowadzi do koncentracji na działaniach najważniejszych z punktu widzenia celu przedsiębiorstwa, jakim jest maksymalizacja jego wartości. Ta strategia zarządzania umożliwia skupienie się na kluczowych kompetencjach, czyli unikatowych zasobach i umiejętnościach przedsiębiorstwa, których wykorzystanie tworzy szanse na uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej [Zorska 2007, s. 40]. Pozbywając się części funkcji o mniejszym znaczeniu dla kreowania wartości, przedsiębiorstwo zwalnia określone zasoby i środki. Mogą być one przesunięte do realizacji tych zadań, które pozostają w strukturze organizacyjnej firmy. Na skutek zmniejszenia różnorodności działań powstają warunki do usprawnienia prowadzonej działalności i uzyskania oszczędności w zakresie wykorzystywanych czynników wytwórczych lub uzyskania z danych zasobów większych efektów.

Rezygnacja z samodzielnego wykonawstwa części funkcji na rzecz zewnętrznych usług prowadzi do rozszerzenia współpracy między różnymi jednostkami gospodarczymi, co może być źródłem takich korzyści o znaczeniu strategicznym, które nazywane są efektami kompensacyjnymi. Wynikają one z uzyskania dostępu do rzadkich zasobów, umiejętności, *know-how* i innych elementów potencjału, jakim dysponują partnerzy. Przy stosunkowo skromnym zaangażowaniu własnego kapitału można partycypować w efektach wypracowanych przez kapitał współpracujących ze sobą podmiotów gospodarczych.

Współczesne przedsiębiorstwa, aby utrzymać przewagę konkurencyjną w dłuższym horyzoncie czasu, muszą wykazywać się przede wszystkim elastycznością. Pojęcie to ma wieloaspektowy charakter, ale najważniejsze atrybuty elastyczności to: zdolność do adaptacji, czas reakcji i kontrolowalność działań podjętych w ramach odpowiedzi na zmiany [Osbert-Pociecha 2004, s. 77]. Outsourcing także na tym polu przynosi pozytywne efekty. Przekazanie części funkcji do realizacji niezależnym podmiotom prowadzi do „wysmuklenia” przedsiębiorstw. Liczba komórek wyodrębnionych w ramach struktury organizacyjnej ulega redukcji, a procedu-

ry organizacyjne uproszczeniu. Tego typu działania restrukturyzacyjne ułatwiają proces zarządzania i sprawiają, że przedsiębiorstwo staje się bardziej przystosowane do wprowadzania zmian.

Motywacyjne oddziaływanie outsourcingu można porównać do „efektu dźwigni” [Gay, Essinger 2002, s. 18]. Przy okazji realizacji tej strategii biznesowej można doprowadzić do zdynamizowania pracy tych działów, które wcześniej nie osiągały satysfakcjonujących wyników. Najsilniej bowiem działają bodźce negatywne, a w tym przypadku zagrożenie, że jeśli niektóre komórki nie usprawnią swojej działalności, mogą zostać zlikwidowane, a ich funkcje przejmą zewnętrzne podmioty gospodarcze.

U podstaw decyzji o restrukturyzacji firmy z wykorzystaniem outsourcingu leżą najczęściej przesłanki ekonomiczne. Chodzi głównie o uzyskanie obniżki kosztów i zmianę ich struktury. Wydzielenie działalności i zastąpienie jej usługami obcymi otwiera drogę do poszukiwania takich dostawców, którzy zaoferują konkurencyjne ceny, a często także konkurencyjną jakość. Opłacalność outsourcingu zależy także od tego, czy nastąpi upłynnienie lub zagospodarowanie zwolnionych zasobów, a w ślad za tym, czy dojdzie do obniżki kosztów stałych. Po zakończeniu procesu restrukturyzacji i wyeliminowaniu wszystkich kosztów, które wiązały się z wydzieloną działalnością, ukształtuje się nowa struktura kosztów ogólnych przedsiębiorstwa, charakteryzująca się większym udziałem kosztów zmiennych. Redukcja poziomu kosztów i zmniejszenie zaangażowanych zasobów to czynniki, które przyczyniają się do osiągnięcia wzrostu zysku i rentowności. Natomiast konsekwencją zmiany struktury kosztów będzie obniżenie ryzyka operacyjnego, związanego z działalnością firmy (niższy jest wówczas stopień dźwigni operacyjnej).

Weryfikatorem wszelkich dokonań przedsiębiorstwa jest rynek, a więc także skuteczność outsourcingu powinna być oceniana z tej perspektywy. Dzięki koncentracji na najważniejszych, strategicznych funkcjach wzrastają szanse przedsiębiorstwa na osiągnięcie takich celów rynkowych, jak zwiększenie skali działalności czy też rozszerzenie i zróżnicowanie oferty produktowej. Jednak najważniejszym efektem rynkowym jest poprawa pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Według T. Copelanda, T. Kollera i J. Murrina firma osiągnie przewagę konkurencyjną, gdy dostarczy odbiorcom wyroby o większej wartości przez połączenie atrybutów ceny i jakości, obniży koszty w stopniu wyższym niż konkurenci, a także będzie zarządzać kapitałem skuteczniej od konkurencji [Copeland i in. 1997, s. 193]. Outsourcing jest tą metodą, która, przynajmniej z teoretycznego punktu widzenia, umożliwia uzyskanie wymienionych korzyści. Należy jednak pamiętać, że nie pojawiają się one automatycznie. Decyzja o wyborze tej strategii zarządzania tworzy szanse, ale także niesie za sobą zagrożenia.

3. Mierniki stosowane do oceny przedsiębiorstwa macierzystego

System oceny przedsiębiorstw jest oparty na trzech rodzajach mierników, a mianowicie na miernikach nakładów, wyników i efektywności.

Mierniki nakładów informują zarówno o wielkości zasobów, którymi dysponują przedsiębiorstwa, jak i o poziomie kosztów, ponoszonych w celu zrealizowania założonych zadań gospodarczych. Wśród tych mierników znajdują się relacje ilustrujące m.in. wartość i strukturę majątku, liczebność i strukturę pracowników, wielkość poszczególnych rodzajów kosztów.

Mierniki wyników dotyczą rezultatów działalności, czyli wielkości wytworzonej i sprzedanej produkcji, struktury asortymentowej i geograficznej sprzedaży, poziomu jakości i nowoczesności wytwarzanych produktów itp.

Mierniki efektywności łączą w sobie informacje zarówno o wynikach, jak i o nakładach, gdyż powstają przez zrelacjonowanie tych dwóch miar. Najczęściej przybierają postać wskaźników wyrażających wielkość efektów przypadających na jednostkę nakładów lub zasobów (np. wydajność pracy, produktywność środków trwałych). Efektywność mierzą także mierniki wyniku finansowego, gdyż wyrażają różnicę między wynikami a nakładami.

Mierniki efektywności odgrywają w systemie oceny przedsiębiorstwa najważniejszą rolę. Po pierwsze, stanowią grupę mierników wartościujących, czyli umożliwiających pozytywną lub negatywną ocenę. Mogą więc być traktowane jako kryterium wyboru w procesie podejmowania decyzji. Po drugie, mierniki efektywności mogą być wykorzystywane do oceny stopnia realizacji celu przedsiębiorstwa. Jednak warunkiem tego, aby mierniki te odzwierciedlały rzeczywistą efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa, jest właściwy dobór miar wyników i nakładów. Chodzi o to, aby między nakładami a wynikami zachodziły związki przyczynowo-skutkowe.

W przedsiębiorstwach, które realizują strategię outsourcingu, dochodzi do zmiany wielkości i struktury zasobów. Aktywa materialne, zwłaszcza trwałe, ulegają redukcji, co zapewnia przedsiębiorstwu większą elastyczność i jednocześnie prowadzi do zmniejszenia kosztów stałych. Natomiast rośnie zapotrzebowanie na wiedzę, doświadczenie i umiejętności menedżerów, którzy muszą sprawnie zarządzać relacjami z klientami, dostawcami, partnerami handlowymi i inwestorami. Sukcesy na tym polu decydują bowiem o skuteczności outsourcingu. Podstawowym czynnikiem kreującym wartość przedsiębiorstwa macierzystego są zatem zasoby niematerialne, mieszczące się w szeroko rozumianej definicji kapitału intelektualnego. Kapitał ten jest kombinacją trzech elementów, tj. kapitału klientów, ludzkiego i strukturalnego [Dudycz 2001, s. 252]. Nie tylko stanowi sumę aktywów niematerialnych występujących w przedsiębiorstwie, ale także jest wynikiem wzajemnych między nimi relacji. Aby kapitał ludzki przyczyniał się do wzrostu efektywności firmy, musi być wsparty przez kapitał klientów i strukturalny.

Kapitał intelektualny, ze względu na niewymierność jego elementów, nie jest wyceniany i nie ma odzwierciedlenia w tradycyjnych sprawozdaniach finansowych. Zasoby te są uwzględnione w bilansie tylko wtedy, gdy zostały pozyskane w drodze zakupu. Mamy więc do czynienia z sytuacją, że dochody przedsiębiorstw stosujących outsourcing są uzależnione głównie od niematerialnych zasobów,

a mierniki nakładów ilustrują wykorzystanie jedynie zasobów materialnych. Ten dysonans utrudnia zarządzanie „niewidzialnymi” aktywami. Miary finansowe oparte na danych księgowych umożliwiają zarządzanie aktywami rzeczowymi, ale nie są dostosowane do pomiaru kapitału intelektualnego. Powstaje więc potrzeba wypracowania obiektywnych mierników ilustrujących wyposażenie przedsiębiorstwa w aktywa niematerialne.

Ostatnio problematyka ta jest eksponowana w literaturze ekonomicznej. W zakresie metod identyfikacji i pomiaru kapitału intelektualnego obserwuje się dwa podejścia. Pierwsze polega na zaproponowaniu wielu wskaźników niefinansowych, które dostarczałyby informacji o stanie posiadanych zasobów niematerialnych i pozwalały na obserwację zmian w ich poziomie. Drugie rozwiązanie to wycena kapitału intelektualnego [Urbanek 2007, s. 166]. Więcej zwolenników ma pierwsze podejście, gdyż wycena jest w tym przypadku wyjątkowo trudna, a uzyskane wyniki budzą wątpliwości, ze względu na konieczność przyjęcia wielu subiektywnych założeń.

Specyfika przedsiębiorstw stosujących outsourcing powinna być uwzględniona także w doborze mierników wyników. Powszechnie stosowany miernik wartości produkcji sprzedanej to miernik brutto. Odzwierciedla efekty działalności gospodarczej wszystkich uczestników łańcucha wartości. W związku z tym, że wartość ta jest wygenerowana przez różne grupy interesariuszy, istotne jest, jak będzie ona rozdysponowana między dostawców materiałów i usług, pracowników, pożyczkodawców, państwo i właścicieli. Znajomość proporcji podziału pozwala na ocenę jakości współpracy między interesariuszami.

W przedsiębiorstwach stosujących outsourcing miernikiem, który lepiej odzwierciedla efekty pracy zarządu i pracowników, jest wartość produkcji dodanej. Zwiększenie zakresu działań przekazywanych do realizacji zewnętrznym podmiotom prowadzi zwykle do wzrostu wartości produkcji sprzedanej, ale niekoniecznie do korzystnych dla przedsiębiorstwa macierzystego proporcji podziału tej wartości. Chodzi o to, aby w wyniku restrukturyzacji przedsiębiorstwo osiągnęło wzrost wartości dodanej, czyli aby udało mu się przejąć jak największą część wartości wytworzonej wspólnie z partnerami. Produkcja dodana jest miernikiem netto, który eliminuje wartość przeniesioną. Oblicza się go przez pomniejszenie przychodów ze sprzedaży o koszty zużycia zewnętrznych zasobów (np. koszty zużytych materiałów i energii, usług obcych, wartość sprzedanych towarów i materiałów). Produkcja dodana odzwierciedla więc efekty gospodarcze wypracowane przez zasoby wewnętrzne przedsiębiorstwa. W podziale tej wartości partycypują pracownicy (wynagrodzenia), kredytodawcy (odsetki), państwo (podatek dochodowy), właściciele (dywidenda), a także przedsiębiorstwo, które przeznacza te środki na odtworzenie i rozwój (amortyzacja i zysk zatrzymany).

Tradycyjne metody pomiaru efektywności, oparte przede wszystkim na wskaźnikach finansowych, nie są dostosowane do przeobrażeń, jakie zachodzą we współczesnych przedsiębiorstwach na skutek upowszechnienia outsourcingu. Co

prawda z formalnego punktu widzenia reakcja mierników efektywności i sprawności działania jest pozytywna, ale wynika ona z niedoszacowania wartości zaangażowanych w procesy gospodarcze zasobów. Syntetyczne wskaźniki finansowe nie pełnią też funkcji miernika oceny stopnia realizacji celu przedsiębiorstwa, gdyż nie informują o tym, czy outsourcing przyczynia się do zwiększenia wartości dla akcjonariuszy. Na ich podstawie nie jest możliwe udzielenie odpowiedzi na pytanie o to, jak firma zarządza poszczególnymi czynnikami kreującymi jej wartość.

System oceny efektywności współczesnego przedsiębiorstwa powinien mieć kompleksowy charakter. Przykładem takiego modelowego rozwiązania jest strategiczna (zrównoważona) karta wyników (*the Balanced Scorecard* – BSC), opracowana przez R. Kaplana i D. Nortona. Narzędzie to stanowi spójny system obejmujący zarówno tradycyjne mierniki finansowe, odzwierciedlające wyniki wcześniej podjętych działań, jak i wskaźniki niefinansowe, pozwalające na monitorowanie aktywów niematerialnych, od których zależą przyszłe wyniki firmy. *Balanced Scorecard* jest nie tylko systemem pomiaru efektywności, ale także instrumentem zarządzania procesem realizacji strategii. Ułatwia poznanie sposobu, w jaki firma przekształca swoje zasoby materialne i niematerialne w dochody decydujące o wartości przedsiębiorstwa [Malinowska 2003, s. 123]. Dążenie do osiągnięcia celu nadrzędnego wymaga wyznaczenia celów cząstkowych oraz mierników pozwalających ocenić efektywność wszystkich powiązanych ze sobą procesów, biorących udział w kreowaniu wartości. Cele i mierniki analizowane w ramach BSC rozpatrywane są z czterech punktów widzenia: finansów, klienta, procesów wewnętrznych oraz rozwoju firmy.

W perspektywie finansowej zawarte są syntetyczne wskaźniki, określające oczekiwania właścicieli co do efektów finansowych. Jednocześnie stanowią one punkt odniesienia dla celów i mierników ujętych w pozostałych perspektywach BSC.

Perspektywa klienta zawiera mierniki, które umożliwiają ocenę firmy według kryteriów istotnych z punktu widzenia nabywców jej produktów. Wśród mierników służących do oceny relacji z klientami znajdują się m.in.: wskaźnik satysfakcji klientów, stopa retencji (wskaźnik ponownych zakupów), wskaźnik lojalności oraz wskaźnik utraty klientów [Urbanek 2007, s. 93]. Dane do obliczenia wskaźników satysfakcji i lojalności klientów są pozyskiwane w badaniach ankietowych. Z kolei obliczanie pozostałych dwóch mierników wymaga prowadzenia przez przedsiębiorstwo bazy danych o klientach.

Perspektywa procesów wewnętrznych obejmuje mierniki efektywności różnych form aktywności, podejmowanych po to, aby osiągnąć cele sformułowane zarówno w perspektywie finansowej, jak i w perspektywie klientów. Wykorzystywane wskaźniki oparte są na pomiarze czasu, jakości i kosztów [Malinowska 2003, s. 130].

Perspektywa uczenia się i rozwoju przedstawia zestaw wskaźników odnoszących się do takich zasobów niematerialnych, jak: wiedza, umiejętności i motywacje pracowników, systemy informacyjne i procedury organizacyjne. Do badania poten-

cjału kadrowego wykorzystuje się mierniki ilustrujące satysfakcję pracowników, ich rotację i wydajność oraz mierniki służące do oceny kwalifikacji i umiejętności pracowników, a także intensywności i efektywności szkoleń. Aby działania pracowników były skuteczne, potrzebne jest wsparcie ze strony systemów informacyjnych. Dlatego tak ważny jest pomiar wielkości i struktury zasobów informacyjnych oraz ocena nakładów ponoszonych na pozyskiwanie informacji, ich przetwarzanie i ochronę. Najtrudniej jest dobrać takie mierniki, które będą odzwierciedlały procedury organizacyjne, ze względu na ich niemierzalny charakter.

Balanced Scorecard stanowi system logicznie powiązanych mierników, który ułatwia ocenę efektywności wykorzystania zarówno aktywów materialnych, jak i kapitału intelektualnego, z jednoczesnym zachowaniem roli krótkookresowych wyników finansowych [Kasiewicz i in. 2006, s. 147]. Kapitał intelektualny jest analizowany w perspektywie klienta (pomiar i ocena kapitału klienta) oraz w perspektywie uczenia się i rozwoju (kwantyfikacja kapitału ludzkiego i strukturalnego). Koncepcja BSC odpowiada więc na potrzeby informacyjne przedsiębiorstw, które swój model biznesowy opierają na outsourcingu krajowym lub międzynarodowym.

Literatura

- Copeland T., Koller T., Murrin J., *Wycena: mierzenie i kształtowanie wartości firm*, WIG PRESS, Warszawa 1997.
- Dudycz T., *Finansowe narzędzia zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, AE we Wrocławiu, Wrocław 2001.
- Gay Ch.L., Essinger J., *Outsourcing strategiczny. Koncepcje, modele i wdrażanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Grzanka R., *Umieźdzynarodowienie sektora usług*, „Gospodarka Narodowa” 2007 nr 7-8.
- Kaplan R., Norton D., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2001.
- Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M., *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Malinowska U., *Wykorzystanie Balanced Scorecard w wycenie przedsiębiorstw*, [w:] *Wartość przedsiębiorstwa – z teorii i praktyki zarządzania*, t. IV, red. J. Duraj, Wyd. NOVUM, Płock–Łódź 2003.
- Osbert-Pociecha G., *Elastyczność przedsiębiorstwa – jej atrybuty i wymiary w literaturze przedmiotu*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – między teorią a praktyką*, red. H. Jagoda, J. Lichtarski, AE we Wrocławiu, Wrocław 2004.
- Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka zarządzania*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2002.
- Szymański W., *Czy globalizacja musi być irracjonalna?*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2007.
- Trocki M., *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001.
- Urbanek G., *Pomiar kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2007.
- Zorska A., *Outsourcing i przenoszenie usług na świecie. Wnioski dla Polski*, „Gospodarka Narodowa” 2007 nr 1-2.

THE INFLUENCE OF OUTSOURCING ON THE SELECTION OF MEASURES FOR EVALUATION OF AN ENTERPRISE

Summary

The aim of this article was to prove that outsourcing has influence on the evaluation measures of the enterprise because it leads to changes in many aspects of its functioning. This must have an influence on the criteria of its evaluation. In such an enterprise, where the intellectual capital is the main factor of the competitiveness, the used indicators should be adapted to its specificity. Intellectual capital is hardly ever embraced in financial reports. This is due to difficulties of valuation of its particular elements. Therefore, it is necessary to work out such indicators of outlays, which will supply information about the condition of the possessed, intangible assets. During the evaluation of the results one should use the production added indicator, which illustrates the effects worked out by the interior resources of the enterprise. However, the measurement of the effectiveness needs to be based on the comprehensive system. This means that it has to include not only traditional financial indicators, but also intangible ones. Due to them the monitoring and evaluation of the intangible assets is possible. For example, the Balanced Scorecard concept meets these criteria.