

PRACE NAUKOWE
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
RESEARCH PAPERS
of Wrocław University of Economics

251

Rachunkowość a controlling

Redaktorzy naukowi
Edward Nowak
Maria Nieplowicz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Halina Buk, Beata Filipiak, Wiktor Gabrusewicz, Waldemar Gos,
Maria Hass-Symotiuk, Józef Pfaff, Marzena Remlein, Wiesław Szczęsny

Redaktorzy Wydawnictwa: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Barbara Cibis

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-241-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Aleksandra Banaszekiewicz, Ewa Makowska , Koncepcja <i>lean management</i> w obszarze produkcji, rachunkowości i administracji	13
Piotr Bednarek , Zastosowanie instrumentów rachunkowości zarządczej w samorządach lokalnych.....	25
Renata Biadacz , Teoretyczne i praktyczne aspekty kosztów pracy pracowników oddelegowanych za granicę	39
Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka , Systemy pomiaru dokonań w controllingu strategicznym.....	56
Dorota Burzyńska , Kontrola zarządcza a identyfikacja ryzyka w jednostkach samorządu terytorialnego	70
Andrzej Bytniewski , Robotyzacja systemu rachunkowości jako sposób wspomagania rachunkowości zarządczej i controllingu.....	81
Jolanta Chluska , Wynik finansowy samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej w świetle nowych uregulowań prawnych.....	96
Anna Chojnacka-Komorowska , Zastosowanie wskaźników statystycznych w controllingu.....	105
Marlena Ciechan-Kujawa , Zarządzanie procesami zewnętrznymi – wybrane aspekty prawne i zarządcze	116
Marcin Czycherski , Wpływ zjawiska różnic kulturowych na funkcjonowanie controllingu finansowego w spółkach zależnych.....	131
Joanna Dyczkowska, Tomasz Dyczkowski , Procesy planowania operacyjnego a systemy wynagradzania w polskich przedsiębiorstwach.....	140
Tomasz Dyczkowski , Budżetowanie w organizacjach pozarządowych. Wybrane zagadnienia realizacyjne	154
Krzysztof Gawron , Użyteczność sprawozdania finansowego na dzień poprzedzający ogłoszenie upadłości przedsiębiorstwa.	170
Anna Glińska , Zastosowanie programowania liniowego w wyznaczaniu struktury zatrudnienia w zakładach pracy chronionej.....	183
Katarzyna Goldmann , Wpływ cyklu życia produktu na kształtowanie polityki amortyzacyjnej przedsiębiorstwa.....	197
Angelika Kaczmarczyk , Koszt historyczny a użyteczność informacji sprawozdawczej.....	210
Anetta Kadej , Możliwości wykorzystania opinii i dokumentacji z badania sprawozdania finansowego jako dowodu w postępowaniu podatkowym..	219
Anna Kasperowicz , Odpowiedzialność w zawodzie księgowego	231

Marta Kawa , O przyczynach ograniczających efekty outsourcingu funkcji i zadań działu finansowo-księgowego.....	245
Agnieszka Kister , Rezerwy jako obszar rachunkowości szpitala.....	259
Marcin Klinowski , Kryteria wyboru portfela projektów – wybrane zagadnienie.....	275
Joanna Koczar , Koszt wytworzenia a splot polityki rachunkowości i polityki podatkowej w Federacji Rosyjskiej – wybrane problemy	285
Tomasz Kondraszuk , Rachunek kosztów w rolnictwie na tle ogólnej teorii ekonomiki przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem kosztów bezpośrednich i zmiennych	294
Katarzyna Kostyk-Siekierska, Krzysztof Siekierski , Ocena projektów inwestycyjnych metodą DCF – wybrane problemy.....	305
Robert Kowalak , Systemy wczesnego ostrzegania jako element controllingu przedsiębiorstwa	318
Adam Lulek , Użyteczność rachunku zysków i strat w zastosowaniu narzędzi rachunkowości zarządczej.....	329
Teresa Maszczak , Organizacja rachunkowości w procesie zarządzania jednostką gospodarczą.....	339
Edward Nowak , Zarządcze aspekty sprawozdawczości finansowej według segmentów działalności.....	350
Marta Nowak , Postrzeganie pracy w różnych sferach związanych z rachunkowością przez studentów studiów ekonomicznych. Analiza wyników badań empirycznych.....	360
Piotr Oleksyk , Determinanty efektywności zobowiązań jednostek sektora finansów publicznych.....	373
Ryszard Orliński , Budżetowanie przyrostowe jako metoda poprawy kondycji finansowej szpitali	382
Katarzyna Piotrowska , Ujawnianie kosztów utraty wartości zakończonych prac rozwojowych.....	397
Krzysztof Prymon , Możliwości wprowadzenia modelu wartości godziwej w rolnictwie	407
Małgorzata Rówińska , Modele wyceny bilansowej aktywów jednostki gospodarczej – zakres stosowania, skutki sprawozdawcze.....	418
Bożena Rudnicka , Ocena zmian w ewidencji oraz prezentacji przychodów i kosztów jednostek budżetowych	429
Karol Schneider , Zasady rachunkowości MTM (Mark-to-Market Value Adjustments).....	443
Michał Soliwoda , Przydatność decyzyjno-informacyjna systemu ewidencyjno-analitycznego dotyczącego środków trwałych w spółdzielniach mleczarskich	451
Olga Szolno , Controlling i inne narzędzia zarządzania stosowane w wybranej jednostce samorządu terytorialnego w województwie lubelskim.....	461

Katarzyna Szymczyk-Madej, Jan Madej , Cechy systemu informatycznego rachunkowości	476
Agnieszka Tubis , Controlling logistyczny w przedsiębiorstwach przewozów pasażerskich grupy PKS.....	488
Agnieszka Walas , Niezakończone umowy długoterminowe a zamknięcie roku obrotowego.....	498
Iwona Wasiak, Grażyna Karmowska , Funkcje rachunkowości zarządczej i controllingu w procesie zarządzania firmą.....	510
Lilianna Ważna , Teoretyczne i praktyczne aspekty wykorzystania wybranych instrumentów controllingu.....	526
Beata Zaleska , Wycena świadczeń zdrowotnych szpitala – problemy, bariery	538

Summaries

Aleksandra Banaszekiewicz, Ewa Makowska , The idea of Lean Management in production, accounting and administration fields.....	24
Piotr Bednarek , Application of management accounting techniques in local governments.....	38
Renata Biadacz , Theoretical and practical aspects of the labor costs of employees transferred to work abroad.....	55
Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka , Performance measurement systems in strategic controlling.....	69
Dorota Burzyńska , Managerial control and risk identification in local government units	80
Andrzej Bytniewski , Robotization of the accounting system as a way to support the management accounting and controlling	95
Jolanta Chluska , Financial result of independent public health care units in the view of new legal regulations.....	104
Anna Chojnacka-Komorowska , Use of statistical indicators in controlling .	115
Marlena Ciechan-Kujawa , Outsourcing process management – selected legal and management aspects.....	130
Marcin Czycherski , The impact of cultural differences on the functioning of the financial controlling in subsidiaries	139
Joanna Dyczkowska, Tomasz Dyczkowski , Operational planning and remuneration systems in Polish enterprises	153
Tomasz Dyczkowski , Budgeting in non-governmental organisations. Selected application problems.....	169
Krzysztof Gawron , The utility of financial statement on the day preceding the announcement of bankruptcy.	182
Anna Glińska , Application of linear programming in determining the structure of employment in sheltered workshops.....	196

Katarzyna Goldmann , Influence of product life cycle on policy-making companies depreciation	209
Angelika Kaczmarczyk , Historic cost and usefulness of economic information	218
Anetta Kadej , Possibilities of using financial statements documentation and opinions as tax investigation evidence	230
Anna Kasperowicz , Responsibility in the profession of accountant	244
Marta Kawa , About the reasons limiting the effects of finance and accounting outsourcing	258
Agnieszka Kister , Reserves as the area of hospital accounting	274
Marcin Klinowski , Criteria for the selection of the projects portfolio – selected issues	284
Joanna Koczar , Production cost and interrelation between the accounting policy and tax policy in the Russian Federation – selected issues	293
Tomasz Kondraszuk , Cost accounting in agriculture in comparison with the general theory of company economics with the emphasis on direct and variable costs.	304
Katarzyna Kostyk-Siekierska, Krzysztof Siekierski , Evaluation of investment projects by DCF method – selected problems	317
Robert Kowalak , Early warning systems in controlling of enterprise	328
Adam Lulek , Income statement as a financial statement for the need of management based on elected management accountancy tools	338
Teresa Maszczak , Accounting organization in the management of economic entity	349
Edward Nowak , Managing aspects of financial reporting by operating segments	359
Marta Nowak , Perception of work in various spheres connected with accounting by students of economic studies. Analyses of empirical studies	372
Piotr Oleksyk , Determinants of efficiency of financial liabilities in local government entity	381
Ryszard Orliński , Incremental budgeting as a method of improvement of hospitals financial situation	396
Katarzyna Piotrowska , Disclosure of impairment losses of completed development works	406
Krzysztof Prymon , Possibility to implement fair value model in agriculture	417
Małgorzata Rówińska , Models of balance-sheet valuation of an economic entity's assets – scope of applications, reporting implications	428
Bożena Rudnicka , Assessment of changes in the recording and presentation of revenues and costs in budget entities	442
Karol Schneider , Accounting MTM in bank	450

Michał Soliwoda , Decision-making and information usefulness of a recording and analytical system concerning tangible fixed assets in dairy cooperatives	460
Olga Szolno , Controlling and other management tools used in a chosen self-government of local government in Lublin Voivodeship	475
Katarzyna Szymczyk-Madej, Jan Madej , Features of accounting information system	487
Agnieszka Tubis , Logistic controlling in passenger transport companies of PKS coach group	497
Agnieszka Walas , Not-ended long term projects and the closure of financial year	509
Iwona Wasiak, Grażyna Karmowska , Managerial accounting and controlling functions in business management.....	525
Lilianna Ważna , Theoretical and practical aspects of using of selected controlling instruments.....	537
Beata Zaleska , Evaluation of hospital health care services – problems and barriers	545

Marlena Ciechan-Kujawa

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

ZARZĄDZANIE PROCESAMI ZEWNĘTRZNYMI – WYBRANE ASPEKTY PRAWNE I ZARZĄDCZE

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji zarządzania ryzykiem wynikającym z outsourcowania procesów poprzez zastosowanie systemu pomiaru umożliwiającego monitorowanie i nadzorowanie kluczowych parametrów usług oraz wzajemnych relacji pomiędzy partnerami umowy outsourcingowej. W części pierwszej przedstawiono i poddano analizie determinanty wpływające na budowę systemu nadzorowania procesów zewnętrznych. W części drugiej przeanalizowano kluczowe etapy outsourcingu i wynikające z niego zagrożenia dla działalności firmy. W trzeciej części zaprezentowano propozycję parametrów finansowych i niefinansowych mogących stanowić podstawę oceny i optymalizacji tychże procesów przy uwzględnieniu punktu widzenia klienta, procesów wewnętrznych, korzyści finansowych oraz możliwości rozwojowych.

Słowa kluczowe: procesy zewnętrzne, zbilansowana karta wyników, zarządzanie ryzykiem.

1. Wstęp

W ostatnich latach model biznesowy oparty lub uwzględniający outsourcing niektórych kompetencji, obszarów działalności, procesów czy funkcji stał się jednym z kluczowych w praktyce gospodarczej. Szukanie sposobu redukcji kosztów (np. operacyjnych, rozwoju, sprzedaży) i zwiększenia elastyczności działania, konieczność koncentracji na kluczowych kompetencjach, ukierunkowanie na wykorzystywanie najlepszych na rynku praktyk, rozwiązań technologicznych czy też wyspecjalizowanego kapitału ludzkiego powoduje, że liczba i wartość transakcji realizowanych w ramach procesów outsourcowanych z roku na rok wzrasta. Potwierdzają to wyniki badań [Ciesielska, Radło 2011, s. 25-26].

Rynek usług świadczonych w modelu zewnętrznym wciąż ewoluuje. Sprzyja temu, z jednej strony, coraz większa dojrzałość tego segmentu biznesowego, z drugiej zaś rosnące wymagania klientów, będące konsekwencją wzrostu świadomości, czym jest outsourcing i jak optymalnie z niego korzystać. Najnowsze dane wskazują, że wartość kontraktów rynku BPO dla Europy, Afryki i Bliskiego Wschodu wzrosła z 3,1 mld dolarów w I połowie 2010 r. do blisko 7,2 mld USD w analogicznym okresie roku 2011 [Szulc, Kałużyńska 2011, s. 4].

W Polsce rynek ten szacowany jest obecnie na 4 mld zł rocznego obrotu, a prognozy na koniec 2010 r. wskazywały tempo wzrostu na poziomie 25% rocznie. Według badań Ipsos z outsourcingu w mniejszym lub większym zakresie korzysta już 58% firm. Przedsiębiorstwa mają jednak świadomość, że taki model biznesowy powoduje korzyści, ale również pociąga za sobą ryzyko dla organizacji. Najczęstsze obawy menedżerów dotyczą: pogorszenia jakości usług i bezpieczeństwa operacji, możliwości utraty poufnych danych, utraty kontroli nad procesem, zwiększenia wydatków, w szczególności na monitorowanie i nadzór nad realizacją umowy¹ [Brzeska 2010, s. 11-12]. Ryzyka te wynikają z faktu przekazania dostawcy usług outsourcingowych wszystkich czynności związanych z funkcjonowaniem danego procesu w organizacji. Z jednej strony jest to pozytywne, gdyż pozwala ograniczyć działalność przedsiębiorstwa do jego kluczowych aktywności, z drugiej zaś powoduje, że przedsiębiorstwo nie ma pełnego wpływu na przebieg tego procesu ani na osoby, które go wykonują. Czynniki te stają się jeszcze bardziej istotny, gdy procesy będące przedmiotem outsourcingu mają strategiczne znaczenie dla funkcjonowania organizacji.

Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji zarządzania ryzykiem wynikającym z outsourcingowania procesów poprzez zastosowanie systemu pomiaru w celu monitorowania i nadzorowania kluczowych parametrów dotyczących usług oraz wzajemnych relacji pomiędzy partnerami umowy outsourcingowej. Dla realizacji celu w kolejnych częściach artykułu zostały podjęte następujące działania. W części pierwszej przedstawiono i poddano analizie determinanty wpływające na budowę systemu nadzorowania procesów zewnętrznych. W części drugiej przeanalizowano kluczowe etapy outsourcingu i wynikające z niego zagrożenia dla działalności firmy. W trzeciej części podano propozycję parametrów finansowych i niefinansowych mogących stanowić podstawę oceny i optymalizacji tychże procesów przy uwzględnieniu punktu widzenia klienta, procesów wewnętrznych, korzyści finansowych oraz możliwości rozwojowych.

2. Determinanty budowy systemu nadzorowania procesów zewnętrznych

Kontraktem outsourcingowym można zarządzać tak, by jego realizacja była korzystna dla obydwu stron. Jednakże aby spodziewane korzyści z outsourcingu przewyższyły koszty, planowanie, zawieranie, monitorowanie i kontrola aliansów outsourcingowych powinny odbywać się z dużą ostrożnością i starannością na wszystkich etapach podejmowanych działań i w odniesieniu do wszystkich kluczowych aspektów współpracy.

¹ W opinii około 60% menedżerów i członków zarządów badanych firm przemysłowych i budownictwa w Polsce wymienione zagrożenia są kluczowe. Ewentualne kłopoty dostawcy i groźba przerwania dostaw postrzegane są jako znacznie mniej istotne źródła problemów.

Istotne jest w tym zakresie uwzględnienie:

- wytycznych wynikających z aktów normatywnych i przepisów prawnych,
- stopnia korelacji wyników procesów zewnętrznych z wynikami głównych procesów biznesowych,
- celów, dla których dokonano outsourcingu.

Badania jednoznacznie wskazują, że czynnikiem determinującym decyzję o przekazaniu realizacji funkcji czy procesu jednostkom zewnętrznym w przeważającej większości przypadków jest aspekt kosztowy², a wybór dostawcy dokonywany jest głównie na podstawie zaproponowanej przez kontrahenta ceny usług³. Jednocześnie wiele przedsiębiorstw wskazuje, że niewłaściwy proces *due diligence*, nieścisłości między celami, zidentyfikowanym ryzykiem i kryteriami wyboru dostawcy spowodowały, że wyselekcjonowani dostawcy często nie posiadali zdolności wymaganych do dostarczenia usług oczekiwanej jakości przy zachowaniu efektywności kosztowej⁴. Zasadniczą kwestią jest również asymetria odpowiedzialności między podmiotem dokonującym outsourcingu określonych funkcji lub procesów a podmiotem podejmującym się ich realizacji. Outsourcing dotyczy tych funkcji i procesów, za które odpowiedzialność prawną lub ekonomiczną ponosi podmiot przekazujący te funkcje lub procesy do realizacji innemu podmiotowi. W procesie outsourcingu przedsiębiorstwo rezygnuje z utrzymywania określonych zasobów koniecznych do realizacji funkcji lub zadań niezbędnych do jego funkcjonowania, nie zrzekając się jednocześnie odpowiedzialności za ich zgodność z wymaganiami kontrahentów, kooperantów lub z przepisami prawnymi. W wyniku outsourcingu następuje więc uzależnienie się podmiotu decydującego się na outsourcing od innych jednostek gospodarczych.

Biorąc pod uwagę powyższe aspekty oraz fakt, iż doświadczenia innych krajów wskazują, że często ryzyko utraty jakości, bezpieczeństwa i niespełnienia wymagań prawnych jest większe, kiedy dochodzi do outsourcingu, nie bez powodu zarządzanie procesami zewnętrznymi jest coraz częściej definiowane jako obszar krytyczny dla działalności firmy i standaryzowane w aktach prawnych i normatywnych.

W Polsce aspekty dotyczące umów outsourcingowych regulowane są m.in. przez:

- Kodeks spółek handlowych,
- Ustawę o ochronie danych osobowych,

² Ankieta przeprowadzona przez Deloitte wskazała, że 64% inicjatyw outsourcingowych determinowanych jest obniżką kosztów [Kaniewski 2011, s. 25-27]. W badaniach krajów Unii Europejskiej ten odsetek był jeszcze wyższy i stanowił 89% badanych przedsiębiorstw [*Outsourcing...* 2005].

³ Badania przedsiębiorców w ramach ogólnopolskich badań rynku outsourcingu w 2011 r. wskazały, że zasadniczym kryterium w wyborze firmy outsourcingowej jest oferta cenowa (27% ankietowanych). Podejmując jednak ostateczną decyzję o podpisaniu umowy, firmy sprawdzają rekomendacje w sferze doświadczenia w obsłudze konkretnych procesów [Czeladzińska (red.) 2011, s. 17-22].

⁴ W badaniach Deloitte aż 44% przedsiębiorstw wskazywało na takie doświadczenia [Kaniewski 2011, s. 25-27].

- Ustawę o przeciwdziałaniu praktykom monopolistycznym i ochronie interesów konsumentów,
- Kodeks pracy,
- Prawo zamówień publicznych,
- Prawo bankowe.

W Europie do kluczowych wytycznych zaliczane są zasady zdefiniowane przez The Joint Forum⁵ [*Outsourcing... 2005*]. Wynika z nich, że:

1. Podmiot powinien posiadać sprecyzowane zasady dotyczące outsourcingu. Zarząd lub organ równorzędny ponosi odpowiedzialność za te zasady oraz za czynności wykonane na ich podstawie.

2. Podmiot powinien stworzyć wyczerpujący program zarządzania ryzykiem dotyczący czynności powierzonych oraz relacji z usługodawcą.

3. Podmiot powinien zapewnić, że umowa outsourcingowa nie zmniejsza jego możliwości do wypełnienia obowiązków wobec klientów i prawodawców oraz nie utrudnia skutecznego nadzoru.

4. Podmiot powinien przeprowadzić wyczerpujący *due diligence* mający na celu wybór usługodawcy.

5. Relacja outsourcingowa powinna opierać się na pisemnej umowie, która dokładnie określi wszystkie istotne elementy, w szczególności prawa, obowiązki oraz oczekiwania stron.

6. Podmiot oraz usługodawca powinni stworzyć oraz utrzymywać plany awaryjne, w szczególności plany rozwiązywania sytuacji kryzysowych, oraz okresowe badania zaplecza technicznego.

7. Podmiot powinien powziąć odpowiednie kroki, aby usługobiorca chronił informacje poufne zarówno podmiotu, jak i jego klientów przed ich ujawnieniem osobom nieuprawnionym.

8. Ustawodawca powinien traktować czynności outsourcingowe jako integralną część działalności podmiotu. Ustawodawca powinien zapewnić odpowiednimi środkami, że umowa outsourcingowa nie osłabi możliwości spełnienia jego obowiązków ustawowych.

9. Prawodawcy powinni być świadomi potencjalnego ryzyka związanego z wykonywaniem czynności wielu podmiotów przez niewielką liczbę usługodawców.

Zbliżone wytyczne sformułowane zostały również w kwietniu 2004 r. przez CEBS (Europejski Komitet Nadzorców Bankowych). Dotyczą one następujących wskazań [*Outsourcing... 2005*]:

Strategiczna i kluczowa odpowiedzialność i funkcje zarządu nie mogą być outsourcowane.

⁵ The Joint Forum powstało w 1996 r. pod egidą trzech międzynarodowych organizacji z sektora finansów: Basel Committee on Banking Supervision, The International Organisation of Securities Commissions (IOSCO) oraz The International Association of Insurance Supervisors (IAIS), w celu opracowania stanowiska dotyczącego bankowości, ubezpieczeń oraz papierów wartościowych.

1. Ostateczna odpowiedzialność za odpowiednie zarządzanie ryzykiem związanym z outsourcingiem leży po stronie zarządu instytucji.
2. Instytucja outsourcingująca powinna uważać, kiedy outsourcuje czynności istotne.
3. Nie powinno być żadnych restrykcji w stosunku do outsourcingu czynności o mniej istotnym charakterze.
4. Instytucja outsourcingująca powinna posiadać strategię działania w stosunku do outsourcingu, w szczególności plany awaryjne oraz sposoby zakończenia współpracy.
5. Zasady instytucji outsourcingującej powinny zawierać metody zarządzania ryzykiem związanym z umowami outsourcingowymi.
6. Wszystkie umowy outsourcingowe powinny mieć formę wyczerpującego kontraktu.
7. Instytucja powinna zapewnić, że istnieje umowa dotycząca jakości świadczonych usług.
8. Organy nadzoru powinny posiadać prawo do informacji oraz do przeprowadzenia lub zamówienia inspekcji u usługodawcy.
9. Organy nadzoru powinny zwracać uwagę na koncentrację ryzyka, gdy jeden usługodawca świadczy usługi kilku instytucjom.
10. Organy nadzoru powinny zwrócić uwagę na ryzyko związane z outsourcingiem łańcuchowym.

Poza wyżej opisanymi regulacjami kwestie wpływu outsourcingu na działalność przedsiębiorstw podkreślane są w różnych standardach zarządzania.

Na przykład w brytyjskiej normie BS 25999 Business continuity akcentuje się zapewnienie ciągłości działania organizacji, wymaga identyfikacji tych zdarzeń, które mogą powodować liczne zakłócenia w funkcjonowaniu organizacji. Do takich zewnętrznych zdarzeń zaliczyć można opóźnienia wynikające z dostarczania półproduktów, usług niezbędnych dla realizowanych procesów kluczowych [BS 25999...].

Istota potrzeby bardzo rygorystycznych rozwiązań w zarządzaniu procesami zewnętrznymi wprowadzona została również w ostatniej nowelizacji norm ISO 9001 z roku 2008. Szczegółowe wskazania określone zostały w pkt 4.1 przedmiotowej normy, w którym czytamy: „Jeżeli organizacja zleca na zewnątrz realizację jakiegokolwiek procesu, który ma wpływ na zgodność wyrobu z wymaganiami, wówczas powinna zapewnić nadzór nad tym procesem. Rodzaj i zakres nadzoru powinien być określony w systemie zarządzania jakością. Procesy potrzebne w systemie zarządzania jakością, o których mowa powyżej, obejmują procesy zarządzania działaniami, zaopatrywania w zasoby, realizacji wyrobu i dokonywania pomiaru, analizy i doskonalenia. Zapewnienie kontroli nad procesami realizowanymi na zewnątrz nie zwalnia organizacji z odpowiedzialności za zgodność z wymaganiami klientów, przepisów prawnych i innych. Rodzaj i zakres nadzoru może zależeć od takich czynników, jak:

- potencjalny wpływ procesu outsourcowanego na zdolność organizacji do dostarczania wyrobu zgodnego z wymaganiami;
- stopień podziału zadań związanych z nadzorowaniem procesu;
- zdolność do prowadzenia niezbędnego nadzoru procesu w ramach klauzuli 7.4. (Zakupy) ” [PN: EN ISO 9001..., pkt 4.1].

Intencją klauzuli 4.1 normy ISO 9001:2008 jest podkreślenie, że kiedy organizacja decyduje się na outsourcing procesu, który wpływa na zgodność wyrobu z wymaganiami (patrz punkt 7.2.1 ISO 9001:2008), nie może go wykluczyć z systemu zarządzania jakością. Organizacja musi wykazać, że sprawuje wystarczającą kontrolę w celu zapewnienia, że proces ten odbywa się zgodnie z odpowiednimi wymaganiami ISO 9001:2008. Istnieją dwie sytuacje, które często muszą być brane pod uwagę przy podejmowaniu decyzji odnośnie do poziomu kontroli nad outsourcowanym procesem:

1. kiedy organizacja ma kompetencje i zdolność do przeprowadzenia procesu, ale decyduje się na outsourcing tego procesu (ze względów komercyjnych lub innych);
2. gdy organizacja nie ma kompetencji do prowadzenia procesu samodzielnie, nie ma w tym zakresie doświadczeń i decyduje się na korzystanie z usług wyspecjalizowanego dostawcy.

W pierwszej sytuacji kryteria sterowania procesami zostały już wcześniej zdefiniowane i mogą być transponowane do wymagań dostawcy outsourcingu procesu. W sytuacji drugiej organizacja musi zagwarantować, że nadzór nad procesem proponowany przez dostawcę outsourcingu jest wystarczający dla zapewnienia odpowiedniej jakości. W niektórych przypadkach może być konieczne zaangażowanie zewnętrznych specjalistów w zakresie dokonywania takiej oceny.

W szczegółowych wytycznych do normy ISO 9001:2008 wskazuje się, że wygodne, a nawet konieczne jest, aby określić w umowie pomiędzy organizacją a dostawcą wszystkie lub niektóre z metod, jakie zostaną wykorzystane do kontroli outsourcingu procesów. Zapewnienie kontroli nad procesami zewnętrznymi nie zwalnia jednak organizacji z odpowiedzialności za zgodność wyrobu z wymaganiami prawnymi i realizację zobowiązań wobec wszystkich klientów. W sytuacji gdy wyniki procesów zewnętrznych nie mogą być zweryfikowane przy wykorzystaniu monitorowania i metod pomiaru, organizacja musi zapewnić kontrolę nad procesem outsourcingu poprzez proces walidacji zgodnie z normą ISO 9001:2008 pkt 7.5.2 [ISO/TC... 2008]

3. Charakterystyka procesów outsourcowanych – etapy i ryzyka

Niezależnie od zakresu i przedmiotu outsourcingu sam proces zazwyczaj przebiega w dwóch zasadniczych fazach:

1. projektowej, obejmującej:
- analizę i ocenę sytuacji,

- zidentyfikowanie potencjalnych dostawców i ich wybór,
 - wdrożenia outsourcingu;
2. procesowej, obejmującej zarządzanie outsourcingiem po migracji.

Pierwszy etap jest swoistym projektem, który ma swój początek, konkretny cel i termin wdrożenia. Może być on prowadzony w ramach standardowych procedur dotyczących kreowania i zarządzania przedsięwzięciami w danej organizacji. Drugi etap wymaga zupełnie innego podejścia. Stanowi bowiem rodzaj procesu, którego parametry i cele zostały co prawda zdefiniowane w fazie projektowej – w umowie, a jego bieżącą organizacją zajmuje się dostawca usługi, jednakże monitorowanie kluczowych parametrów, nadzór nad realizacją umowy oraz rozwój i doskonalenie procesu stanowi nadal odpowiedzialność firmy i jest nie mniej kluczowe dla osiągnięcia celów strategicznych firmy niż cele innych (wewnętrznych) procesów.

O większości inicjatyw outsourcingowych decydują zarządy firm. Proces rozpoczyna się wnikliwą analizą aktualnej sytuacji danego przedsiębiorstwa oraz jego organizacji. Decyzja o zastosowaniu outsourcingu wymaga wyznaczenia komponentów (produktów, usług, obszarów działalności, procesów), które mogłyby zostać przekazane jednostce zewnętrznej. Toteż ocena strategiczna ma na celu wypracowanie stanowiska odnośnie do tego: w jakim zakresie i w jakiej formie outsourcing może wspomóc strategię biznesową oraz realizację procesów wewnętrznych⁶. Obejmuje ona w szczególności analizę przewidywanych oszczędności oraz innych finansowych i operacyjnych korzyści z outsourcingowania procesów.

Kolejny etap procesu – wybór partnera – sprowadza się do kwalifikowania, oceny i selekcji dostawców, która powinna być oparta na jasno zdefiniowanych kryteriach wynikających z poprzednich etapów. Wnikliwa analiza potencjalnych kooperantów jest bardzo istotna, gdyż przedsiębiorstwo zewnętrzne otrzymujące zlecenie staje się częścią firmy zlecającej poprzez uczestnictwo w jej działalności. Niewłaściwy wybór partnera outsourcingowego może doprowadzić do poniesienia strat przez jednostkę macierzystą. Dlatego etap ten zakończony być powinien podpisaniem umowy, która pozwoli połączyć potrzeby i oczekiwania obydwu stron oraz potwierdzi ich zgodność.

W wyniku ustaleń zawartych w kontrakcie następuje przeniesienie zasobów i wdrożenie koncepcji. Wymaga to kompleksowego zarządzania czasem, wymaganiami i kosztami. Etap wdrożenia outsourcingu pociąga za sobą wiele zmian obejmujących strukturę organizacyjną, komunikację wewnątrz przedsiębiorstwa oraz pracowników. Zakończenie migracji kończy fazę projektu i wprowadza outsourcing w fazę operacyjną, w której odbywa się zarządzanie świadczeniem usług poprzez ciągłe monitorowanie jakości i ryzyk wynikających z relacji biznesowej w oparciu o kontrakt oraz umowę o świadczenie usług (SLA). Niezbędna jest także kontrola i analiza zgodności osiągniętych wyników z celami strategicznymi oraz modyfikacja

⁶ W praktyce gospodarczej najczęściej przekazywanymi obszarami są funkcje pomocnicze i uboczne, które nie stanowią kluczowej wartości firmy.

wymagań zapewniająca ciągłość funkcjonowania firmy, jej rozwój oraz szybkie reagowanie na zmiany w otoczeniu.

Każdy etap opisanego cyklu charakteryzuje się występowaniem odmiennych ryzyk, które powinny być optymalizowane poprzez użycie specyficznych narzędzi, technik oraz taktyk ograniczających ich negatywny wpływ na jakość i efektywność usług i współpracy.

Tabela 1. Kluczowe zagrożenia wynikające z outsourcingu procesów

Obszar	Kategorie zagrożeń	Przykłady
Strategiczne	podejmowanie przez podmiot zewnętrzny zamierzonych działań nakierowanych na maksymalizację swoich zysków kosztem zleceniodawcy	<ul style="list-style-type: none"> zamierzone świadczenie usług poniżej uzgodnionego standardu przy niezmienionych żądaniach odnośnie do wynagrodzenia (<i>poaching</i>), czerpanie przez zleceniobiorcę korzyści z danych udostępnionych przez zleceniodawcę w celu umożliwienia mu świadczenia usług w ramach projektu bez wiedzy i zgody outsourcingera (<i>shirking</i>), wymuszanie przez usługodawcę korzystnych dla niego zmian umowy w przypadku braku alternatywy odnośnie do wyboru partnera outsourcingowego (<i>vendor hold-up</i>)
Operacyjne	zagrożenia wywołane przez ludzi, procesy wewnętrzne, systemy i siłę wyższą	<ul style="list-style-type: none"> zamierzone przez usługodawcę oszustwa i jego błędy, jakość, czas dostarczanych usług poniżej uzgodnionego SLA, geograficzne oddalenie między kontrahentami, odmienność kulturowa, ograniczenia w komunikacji między partnerami outsourcingowymi i ich systemami, brak infrastruktury zapasowej i planów awaryjnych
Prawne	niebezpieczeństwo podlegania przez zleceniodawcę sankcjom prawnym w wyniku niespełnienia przez usługobiorcę wymagań	<ul style="list-style-type: none"> niespełnienie wymogów określonych przepisami prawnymi (w szczególności naruszenie przez usługodawcę przepisów prawa chroniących np. tajemnicę bankową, dane osobowe, konsumenta czy wyznaczających normy ostrożnościowe), umowa outsourcingowa (np. sztuczne utrzymywanie relacji do końca przewidzianego okresu niekorzystne dla stron), odpowiedzialność zleceniodawcy wobec klientów za szkody im wyrządzone wskutek niewykonania lub nienależytego wykonania umowy outsourcingowej przez podmiot zewnętrzny
Inne		<ul style="list-style-type: none"> brak strategii wyjścia, lokalizacja usługodawcy (np. inne państwo – czynniki polityczne, społeczne, kulturowe, regulacje prawne), ryzyko koncentracji i systemowe (skupienie usług w ręku małej liczby usługodawców), nieprzestrzeganie przez usługodawcę przewidzianych standardów (określonych przez ustawodawcę, regulatora lub umowę), które mogą wpłynąć na postrzeganie organizacji na rynku

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Piwko 2007, s. 25-30; oraz Aron i in. 2005, s. 41-43].

Podkreślenia wymaga fakt, iż ostateczny sukces outsourcingu procesów warunkowany jest rozpoznaniem ryzyka na początku cyklu. Mimo że poszczególne ryzyka można przyporządkować do konkretnych etapów cyklu outsourcingowego, to jednak zarówno ryzyka, jak i etapy są ze sobą ściśle powiązane. Z tego względu niezwykle ważna jest identyfikacja potencjalnych ryzyk jeszcze na etapie projektu i zbudowanie skutecznego systemu pomiaru czynników warunkujących realizację ustalonych celów dla sprawnego zarządzania po etapie migracji. Najistotniejsze zagrożenia w obszarze strategicznym, operacyjnym, prawnym i inne mogące wystąpić w realizacji procesów zleconych jednostkom zewnętrznym przedstawiono w tabeli 1.

Monitorowanie wskazanych i innych zagrożeń zidentyfikowanych w konkretnej relacji outsourcingowej zapewnione jest dzięki wdrożeniu systemu pomiaru, który umożliwia ocenę ryzyka, analizę odchyłeń i podejmowanie działań korygujących lub zapobiegawczych. Aby jednak zbudowany system pomiaru spełniał swoją rolę, niezbędne jest racjonalne podejście do procesów zewnętrznych, które, jak wynika z badań przeprowadzonych przez analityków Economist Intelligence Unit i Accenture w 2004 r., powinno być oparte na poniższych rekomendacjach [Power i in. 2010, s. 50-52]:

1. Kontrakt outsourcingowy powinien jak najszerzej opisywać zakres korzyści biznesowych, w tym dotyczących obniżenia kosztów działalności oraz wzrostu efektywności w zarządzaniu.
2. Niezbędna jest orientacja na partnera biznesowego oraz relacje biznesowe.
3. Nastawienie na otwartą i bezpośrednią komunikację musi występować na wszystkich poziomach organizacji i pomiędzy kluczowymi osobami związanymi z danym obszarem biznesu.
4. Należy jednoznacznie wskazać menedżera odpowiedzialnego za outsourcing w firmie.
5. W trakcie realizacji kontraktu istotne jest skupienie na podstawowych celach i kluczowych wynikach.

4. Perspektywy i kryteria oceny procesów zewnętrznych

Narzędziem, szczególnie przydatnym do zarządzania wdrożonym już procesem zewnętrznym jest system oparty na finansowych i niefinansowych miarach umożliwiających ocenę efektywności przyjętego modelu biznesowego. Podobnie jak w przypadku wewnętrznych procesów istnieje możliwość ustalenia celów i mierników ich realizacji w czterech kluczowych perspektywach przy użyciu np. koncepcji strategicznej karty wyników.

Można założyć, że podstawowe cele stawiane przed zewnętrznymi procesami koncentrują się w obszarach mających wpływ na:

1. Realizację celów finansowych przedsiębiorstwa, w szczególności ukierunkowanych na:

- uwolnienie środków finansowych zamrożonych w działalności niemającej kluczowego charakteru i przesunięcie ich na inne cele,
- zwiększenie przychodów,
- oszczędności uzyskane poprzez transfer aktywów do dostawcy usług zewnętrznych,
- redukcję kosztów,
- zmianę kosztów stałych w koszty zmienne.

2. Zadowolenie klienta wewnętrznego i postrzeganie firmy przez klientów zewnętrznych:

- poprawę pozycji konkurencyjnej, wzrost wiarygodności i polepszenie wizerunku przedsiębiorstwa dzięki partnerstwu z uznaną jednostką zewnętrzną,
- dostęp do rynku i innych możliwości poprzez sieć kontaktów dostawcy,
- zwiększenie skali działalności i cykliczności popytu.

3. Terminowość, jakość, produktywność podstawowych procesów operacyjnych lub procesów wspierających:

- wzrost efektywności poprzez koncentrację przedsiębiorstwa na zadaniach, które robi najlepiej,
- oszczędność czasu poprzez wykorzystywanie doświadczeń i wiedzy firm zewnętrznych, która umożliwia wykonywanie zleconych zadań szybciej niż wewnątrz organizacji,
- zwiększenie produktywności,
- zwiększenie elastyczności przedsiębiorstwa w wyniku zmian organizacyjnych.

4. Możliwość kreowania i wdrażania nowych kompetencji, technologii, usług, rozwoju systemów zarządzania:

- wzrost zaangażowania pracowników w działania związane z procesami kluczowymi,
- dostępność nowej wiedzy, technologii, wykwalifikowanej kadry, będących w posiadaniu dostawcy,
- szybsze wdrażanie nowych produktów, usług dzięki skumulowanej wiedzy i doświadczeniom firmy outsourcingowej.

Ocena stopnia osiągnięcia tych celów wymaga ustalenia kryteriów, według których będzie możliwe wnioskowanie o jakości, bezpieczeństwie czy etyce świadczonych usług i wzajemnych relacjach. Podstawowe wymagania i standardy świadczonych usług są zazwyczaj określone w umowie w postaci wskaźników SLA (Service Level Agreement). Zasadniczo dotyczą one: czasu reakcji, wielkości transakcji, opóźnienia prac, błędów i niezgodności, dziennego lub tygodniowego statusu realizowanych usług [Vereshack 2005, s. 137; Gay, Essinger 2002, s. 85]. Standardy odnoszące się do poziomu usług powinny mieć formę precyzyjnie określonych ilościowych oraz jakościowych wskaźników, w oparciu o które podmiot gospodarczy będzie mógł dokonać oceny działalności dostawcy. To jednak za mało, aby skutecznie nadzorować procesy zewnętrzne i wszystkie kluczowe ryzyka wynikające z takiego modelu biznesowego. Dlatego też propozycja autorki zaprezentowana w tabelach 2-5 bazuje

na szerszym podejściu do analizowanego zagadnienia. Obejmuje ona wybrane atrybuty i kryteria oceny procesów realizowanych przez jednostki zewnętrzne w czterech płaszczyznach.

Tabela 2. Atrybuty i kryteria oceny procesów zewnętrznych w perspektywie finansowej

Perspektywa	Atrybuty oceny	Przykładowe kryteria
Finansowa	przychody, koszty i ich struktura	<ul style="list-style-type: none"> dynamika przychodów po zakończeniu migracji procesu outsourcowanego, procentowy udział przychodów ze sprzedaży produktów, realizowanej za pośrednictwem sieci sprzedaży zewnętrznej, w całkowitych przychodach, przychody ze sprzedaży w nowych segmentach rynku, procentowa zmiana poziomu kosztów całkowitych, redukcja kosztów: jednostkowych wytworzenia, dystrybucji, ogólnego zarządu, próg rentowności
	rentowności	wartość czerpana z aktywów ogółem = rentowność aktywów wewnętrznych + rentowność z aktywów zewnętrznych
	korzyści ze zmiany	przyrost sprzedaży – saldo zmiany kosztów – saldo zmian kosztów ryzyka
	efektywność kosztowa	stosunek kosztów utrzymania usług outsourcowanych/ przychodów wynikających z danej działalności

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Atrybuty i kryteria oceny procesów zewnętrznych w perspektywie procesów wewnętrznych

Perspektywa	Atrybuty oceny	Przykładowe kryteria
Procesów wewnętrznych	produktywność	<ul style="list-style-type: none"> liczba zrealizowanych zleceń, średni czas realizacji usługi, średni czas reakcji, średnia liczba rozmów, odsetek połączeń obsłużonych, odsetek czasu zalogowania poświęcony obsłudze klienta, liczba/wartość sprzedaży pakietów usług, średnia kwota zwindykowanych należności;
	terminowość	terminowość przygotowywania raportów;
	jakość	<ul style="list-style-type: none"> liczba zwrotów, skarg i reklamacji klientów, których przyczyny leżą po stronie procesów zewnętrznych, liczba niezgodności i braków wewnętrznych, wyniki audytów drugiej strony, wyniki monitorowania jakości pracy, liczba operacji anulowanych, liczba oraz czas awarii i przestojów (brak dostępności);

	bezpieczeństwo	<ul style="list-style-type: none"> • liczba incydentów dotyczących utraty: <ul style="list-style-type: none"> – poufności danych – właściwości danych wskazującej obszar, w którym te dane nie powinny być dostępne lub ujawniane nieuprawnionym osobom, procesom lub innym podmiotom, – integralności danych – właściwości danych polegającej na tym, że dane nie zostały wcześniej zmienione lub zniszczone w nieautoryzowany sposób, – integralności systemu – właściwości polegającej na tym, że system realizuje swoją zamierzoną funkcję w nienaruszonym sposób, wolny od nieautoryzowanej manipulacji, celowej lub przypadkowej, – dostępności danych – właściwości danych lub zasobów polegającej na tym, że mogą być one dostępne i wykorzystywane na żądanie uprawnionej jednostki, – uwierzytelnienia: odpowiedniej weryfikacji i identyfikacji osoby lub systemu
	elastyczność	<ul style="list-style-type: none"> • czas reakcji na zmianę wprowadzaną przez organizację (procedur, nowych produktów).

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4. Atrybuty i kryteria oceny procesów zewnętrznych w perspektywie klienta

Perspektywa	Atrybuty oceny	Przykładowe kryteria
Klienta	satysfakcja klienta zewnętrznego	<ul style="list-style-type: none"> • średnia ocen z ankiet, • liczba nowych klientów, • stopień lojalności klientów (rezygnacji);
	satysfakcja klienta wewnętrznego	<ul style="list-style-type: none"> • średnia ocen uzyskanych w oparciu o kryteria okresowej oceny dostawców, • czas odpowiedzi na wnioski, korespondencję, • skuteczność we wdrażaniu działań korygujących i zapobiegawczych;
	wizerunek przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> • liczba incydentów mających/lub potencjalnie mogących mieć wpływ na spadek zaufania klientów do marki, w tym: <ul style="list-style-type: none"> – naruszenie zaufania, naruszenie wytycznych w zakresie obsługi klientów, – ujawnianie informacji dotyczących klientów indywidualnych, – naruszenie prywatności, – agresywna sprzedaż na rachunek klienta w celu maksymalizacji prowizji, – nieuprawnione użycie informacji poufnej.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5. Atrybuty i procesów zewnętrznych w perspektywie uczenia się i rozwoju

Perspektywa	Atrybuty oceny	Przykładowe kryteria
Uczenia się i rozwoju	etyka	<ul style="list-style-type: none"> • liczba incydentów mających charakter zamierzonych błędów w realizacji usług lub raportowaniu wyników: <ul style="list-style-type: none"> – działania nierejestrowane (zamierzone), – nieautoryzowane transakcje (poniesiona strata), – błędna wycena transakcji (zamierzona), • liczba incydentów związanych z naruszeniem prawa, • liczba incydentów związanych z działalnością na korzyść własną: <ul style="list-style-type: none"> – kradzież informacji, – ujawnienie danych, • liczba incydentów niekomunikowania istotnych zmian w strukturze, organizacji, zasobach dostawcy;
	rozwój kompetencji	<ul style="list-style-type: none"> • wyniki testów sprawdzających wiedzę;
	innowacyjność w zakresie stosowanych technologii: systemów informacyjnych, baz danych, narzędzi wspierających współpracę	<ul style="list-style-type: none"> • liczba zmian wprowadzonych w technologii świadczenia usług, obsługi, komunikacji;
	klimat sprzyjający działaniu, zmiany kultury, motywacja	<ul style="list-style-type: none"> • liczba inicjatyw jednostki zewnętrznej dotyczących poprawy efektywności usług w kategoriach czasu, kosztów, jakości, • liczba projektów wspólnych realizowanych w celu poprawy współpracy, • wyniki oceny zadowolenia ze współpracy jednostki zewnętrznej.

Źródło: opracowanie własne.

Zbudowanie wielowymiarowej oceny procesu outsourcowanego, uwzględniającej perspektywę finansową, klienta, procesów wewnętrznych i rozwoju pozwoli na identyfikację zagrożeń, bardziej wnikliwą analizę wzajemnych relacji i szukanie możliwości ich doskonalenia. Informacje dotyczące ustalonych parametrów winny być przedmiotem bieżących raportów, tematem okresowych spotkań stron zainteresowanych oraz podstawą oceny w ramach audytu drugiej strony.

5. Podsumowanie

Model biznesowy oparty na outsourcingu usług, funkcji, procesów wymaga od organizacji gospodarczych, które go stosują gruntownej analizy obszaru ryzyk występujących nie tylko w procesach własnych, ale również zewnętrznych. Toteż przedsiębiorstwo powinno dysponować bieżącą informacją na temat jakości, produ-

ktynowości, terminowości usług, aby analizować odchylenia od ustalonego SLA. Bezpieczeństwo ekonomiczne, odpowiedzialność prawna, relacje z klientami bardzo często zależą od rodzaju i stopnia powiązań przedsiębiorstwa z innymi podmiotami oraz od procesu zarządzania ryzykiem generowanym przez te podmioty. Z tego powodu wskaźniki operacyjne są niewystarczające dla zapewnienia odpowiedniego nadzoru procesów zewnętrznych. Niezbędne jest monitorowanie również takich aspektów, jak: etyka w relacjach czy też zaangażowanie podmiotu zewnętrznego w doskonalenie współpracy. Niezwykle istotna w praktyce outsourcingowej jest również kwestia zapewnienia bezpieczeństwa danych stanowiących tajemnicę przedsiębiorstwa (np. danych dotyczących personelu zlecającego, poufnych informacji komercyjnych, informacji mających wpływ na cenę akcji outsourcingera) [Gay, Essinger 2002, s. 115-116; Nagel, Murphy 1996, s. 166-167].

Zarządzanie procesem outsourcingowym nie kończy się na podpisaniu kontraktu z dostawcą. Wymaga bieżącej kontroli, monitorowania ryzyk i nadzorowania. Zaproponowane w niniejszym artykule płaszczyzny i kryteria oceny relacji outsourcingowych nie wyczerpują wszystkich możliwych do zastosowania w tym obszarze miar. Zamiarem autorki było jedynie zwrócenie uwagi na potrzebę wieloaspektowego podejścia do tego zagadnienia. Zakres i charakter oceny będzie każdorazowo wymagał analizy wpływu procesu zewnętrznego m.in. na: aspekty finansowe, reputację firmy czy ewentualne zakłócenia w działalności operacyjnej.

Literatura

- Aron R., Clemons E.K., Reddi S., *Just right outsourcing: Understanding and mitigating risk*, „Journal of Management Information Systems” 2005, vol. 22, no. 2.
- Brzeska M., *Bezpieczeństwo Procesów Biznesowych 2010: zagrożenia i rozwiązania dla przemysłu i budownictwa w Polsce*, SEENDICO Doradcy, Warszawa 2010.
- BS 25999, British Standards Institution, 1 December 2006–2 November 2007.
- Ciesielska D., Radło M.J., *Outsourcing w praktyce*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2011.
- Czeladzińska J. (red.), *Ogólnopolskie badania rynku outsourcingu 2011*, FORUM Press Sp. z o.o., październik/listopad 2011.
- Gay Ch.L., Essinger J., *Outsourcing strategiczny. Koncepcja, modele i wdrażanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- ISO/TC176/SC2/N630R3, *Introduction and support package: Guidance on outsourced processes*, październik 2008.
- Kaniewski P., *Skuteczne zarządzanie ryzykiem outsourcingu i offshoringu*, Professional Risk Managers, International Association, Deloitte Polska, marzec 2011.
- Nagel T.W., Murphy M.T., *Structuring technology outsourcing relationships: Customer concerns, strategies and processes*, „International Journal of Law and Information Technology” 1996, vol. 4, no. 2.
- Outsourcing in Financial Services*, The Joint Forum, February 2005, www.bis.org/bcbs.
- Piwko M., *Outsourcing elementem zarządzania ryzykiem w banku*, Warszawa, maj 2007.
- PN: EN ISO 9001:2009 Systemy zarządzania jakością. Wymagania, PKN, Warszawa 2009.

Power M.J., Desouza K.C., Bonifazi C., *Outsourcing podręcznik sprawdzonych praktyk*, MT Biznes, Warszawa 2010.

Szulc M., Kałużyńska U., *Trendy na rynku outsourcingu*, „Przegląd Outsourcingowy” 2011, 2.

Vereshack D., *A Practical Guide to Outsourcing Agreements*, LexisNexis Canada Inc., 2005.

OUTSOURCING PROCESS MANAGEMENT – SELECTED LEGAL AND MANAGEMENT ASPECTS

Summary: The main aim of the article is to present the concept of risk management in the external processes through the application of the measurement system for monitoring and controlling the key performance indicators of the services and the relationship between the partners. The paper consists of three parts and a summary. The first part characterizes and analyzes factors affecting the construction of the system of monitoring the external processes. The second part describes the key stages and risks of outsourcing. The third part shows a proposal for financial and non-financial parameters which can be the basis of the evaluation and optimization of these processes, taking into account the point of view of the customer, internal processes, financial advantages and possibilities of development.

Keywords: outsourcing, balance scorecard, risk management.