

**Katarzyna Międła**

Impel; Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## **WYKORZYSTANIE PODEJŚCIA PROCESOWEGO WE WDRAŻANIU OUTSOURCINGU**

### **1. Wstęp**

Jedną z najpopularniejszych obecnie koncepcji zarządzania stosowaną do reorganizacji i wyszczuplenia struktur organizacyjnych, w celu zapewnienia organizacji większej elastyczności, jest outsourcing. Outsourcing to „przedsięwzięcie polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazaniu ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym” [Trocki 2001, s. 13].

Obecnie trudno wyobrazić sobie organizację, która samodzielnie zajmuje się rozwojem swojego produktu i utrzymywaniem kontaktów z klientem, a jednocześnie sama dba o to, aby nadażyć za zmieniającymi się aspektami związanymi z innymi obszarami swojej działalności – prawnym, informatycznym, marketingowym itd.

Outsourcing zaistniał na rynku w odpowiedzi na potrzebę specjalizacji firm w obszarach, które są dla nich *core bussinessem*. W literaturze jest on wskazywany jako jedno z narzędzi wspierających wdrażanie *Business Process Reengineering* (BPR) [Kupczyk, Korolewska-Mróż, Czerwonka 1998, s. 95]. Może być zatem pomocny w aplikacji podejścia procesowego w firmie. „Wyprowadzenie” na zewnątrz firmy obszarów, które należą do działalności pomocniczej czy wspierającej, może przyczynić się do obniżenia kosztów, zmniejszenia biurokracji, spłaszczenia struktury, a w następstwie ułatwić przekonstruowanie i procesów zachodzących w firmie i zarządzanie nimi. W praktyce to właśnie podejście procesowe stanowi wsparcie dla wdrożenia outsourcingu. Przyczyną, dla której outsourcing jest wdrażany w przedsiębiorstwie częściej niż BPR, jest to, że występuje na rynku jako powszechnie dostępna usługa oferowana przez wielu dostawców – narzędzie gotowe do aplikacji w firmie. BPR jest filozofią obejmującą wszystkie dziedziny działalności firmy, przez co jest koncepcją bardziej skomplikowaną i trudniejszą do wdrożenia niż outsourcing. Powszechne zastosowanie outsourcingu w praktyce gospodarczej nie oznacza wcale, że jest to narzędzie proste.

Celem artykułu jest przedstawienie możliwości i przydatności wykorzystania elementów podejścia procesowego, na tle podejścia funkcjonalnego, we wdrażaniu outsourcingu. Temat ten rozważany jest w trzech wybranych aspektach: przy wyznaczaniu, analizie kosztów oraz ocenie i kontroli obszaru podlegającego outsourcingowi.

## 2. Czynniki sukcesu wdrożenia outsourcingu

Naturalną odpowiedzią na coraz większe zapotrzebowanie na usługi outsourcingu jest pojawienie się na rynku wielu przedsiębiorstw oferujących ten produkt. Ta powszechność przyczynia się niestety do złudnego przeświadczenia, że outsourcing może stać się prostym „lekarstwem” na liczne problemy organizacji. Deloitte Consulting w swoim raporcie wykazuje, że 70% dużych spółek na świecie nie jest usatysfakcjonowanych współpracą z outsourcerami, a 25% badanych przedsiębiorstw postanowiło ponownie przejąć funkcje wcześniej wydzielone zewnętrznym firmom [Szyborska-Sutton 2005]. Natomiast firma konsultingowa KPMG, przeprowadzając badania na 123 przedsiębiorstwach, uzyskała interesujące dane, z których wynika, że 75% ankietowanych było niezadowolonych z wykonania co najmniej jednego elementu umowy outsourcingowej [Gay, Essinger 2002, s. 20]. Powyższe badania świadczą o tym, że stosowanie outsourcingu wiąże się z dużym ryzykiem. Co więc determinuje sukces takiego przedsięwzięcia?

Traktując przedsięwzięcie polegające na wdrożeniu outsourcingu jako projekt, można sądzić, że w dużym stopniu jego sukces zależy, jak w przypadku każdego projektu, od prawidłowo przeprowadzonego procesu wdrożeniowego (w tym etapu planowania). Taką zależność widać w badaniach przeprowadzonych przez The Outsourcing Institute Membership. Wynika z nich, że o sukcesie wdrożenia outsourcingu do firmy decydują w głównej mierze [The Outsourcing Institute 1998]:

- 1) uświadomienie sobie celów spółki,
- 2) strategiczna wizja i plan,
- 3) wyselekcjonowanie odpowiedniego outsourcera,
- 4) uzyskanie akceptacji, a co za tym idzie, zaangażowania kierownictwa wyższego szczebla,
- 5) stworzenie odpowiedniego kontraktu,
- 6) dobra komunikacja oraz przepływ informacji do osób związanych z procesem wdrożenia,
- 7) nieprzerwane zarządzanie relacjami,
- 8) zastosowanie specjalistycznej wiedzy zewnętrznej,
- 9) ostrożność i uwaga przy zagadnieniach dotyczących personelu,
- 10) wypłacalność krótkoterminowa.

Patrząc na wymienione czynniki sukcesu wdrożenia outsourcingu, można zauważyć, że sześć pierwszych czynników odnosi się wyraźnie do etapu wdrożenia,

a pozostałe realizowane są we wszystkich etapach przedsięwzięcia outsourcingowego. Można więc sądzić, że etap wdrożenia outsourcingu jest strategicznie ważny dla osiągnięcia zamierzonych korzyści. Opinię tę potwierdza raport Instytutu Ipsos, z którego to raportu wynika, że „etap podejmowania decyzji i przygotowania wdrożenia ma decydujący wpływ na sukces kontraktu outsourcingowego. Tymczasem polskie firmy właśnie wtedy popełniają najpoważniejsze błędy” [Banachowicz 2009].

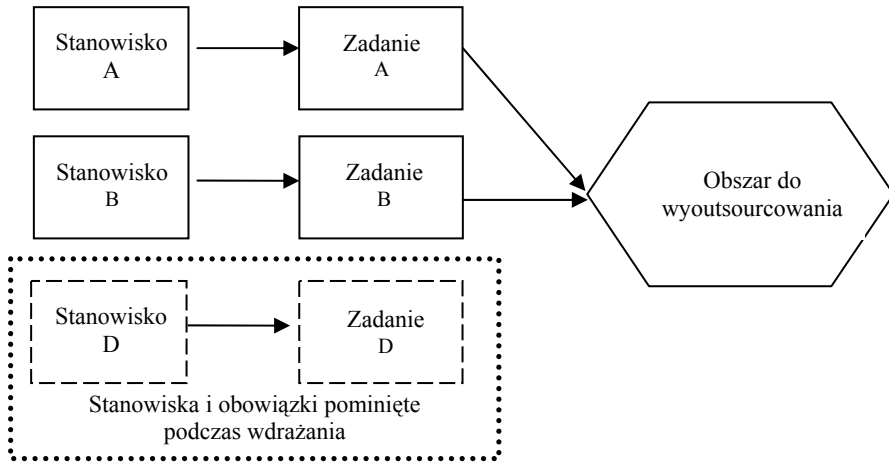
### 3. Podejście procesowe a podejście funkcjonalne we wdrażaniu outsourcingu

Wdrożenie outsourcingu wiąże się z wprowadzeniem dużych zmian w przedsiębiorstwie. Zmiany są tym większe, im bardziej strategiczne są funkcje przedsiębiorstwa, które zostaną wydzielone na zewnątrz organizacji. Jednym z głównych pytań, jakie zadaje sobie organizacja decydująca się na outsourcing, jest pytanie o obszar działalności firmy, który należy przekazać do realizacji zewnętrznemu dostawcy. Możliwe są tu dwa podejścia do analizy obszaru, który przejmie outsourcer: funkcjonalne i procesowe. Te dwa różne podejścia przedstawione zostaną w dalszej części artykułu, w trzech aspektach: przy wydzielaniu, analizie kosztów oraz ocenie i kontroli obszaru podlegającego outsourcingowi.

Analizując aspekt wydzielenia obszaru outsourcingu, podejście funkcjonalne polega najpierw na wskazaniu funkcji, która w całości lub w części ma zostać przekazana do realizacji outsourcerowi. Następnie identyfikuje się w strukturze organizacyjnej jednostki (piony, działy, zespoły, stanowiska) odpowiedzialne za realizację tej funkcji. Kolejnym krokiem jest określenie zadań, które są wykonywane przez wskazaną komórkę organizacyjną. W przypadku podejścia funkcjonalnego przedsiębiorstwo traktuje outsourcing jako wydzielenie ze swojej struktury organizacyjnej pewnej jednostki i przekazanie jej obowiązków zewnętrznemu dostawcy. Podejście funkcjonalne łączy więc poszczególne funkcje przedsiębiorstwa (np. finansową, kadrowo-płacową) z obowiązkami komórek firmy (np. działu finansowego, działu kadrowo-płacowego) odpowiedzialnych za ich realizację. Nie dostrzega więc ciągu zadań jako spójnego procesu doprowadzającego do realizacji określonej funkcji przedsiębiorstwa, skupia się natomiast na jednostkach organizacyjnych firmy odpowiedzialnych za tę funkcję.

Na rysunku 1 przedstawiony został sposób określania obszaru podlegającego outsourcingowi z zastosowaniem podejścia funkcjonalnego.

Przedsiębiorstwo rozważające przekazanie pewnego obszaru swojej działalności zewnętrznej firmie, **stosując podejście funkcjonalne**, będzie więc analizować swoją strukturę i stanowiska związane z wydzielanym obszarem, aby zidentyfikować zadania przydzielone do tych stanowisk i na tej podstawie określić obszar, który przekaze outsourcerowi.



Rys. 1. Podejście funkcjonalne w wydzieleniu obszaru outsourcingu

Źródło: opracowanie własne.

Takie spojrzenie rodzi zagrożenie niepełnego uchwycenia całego obszaru działalności firmy, który przekazujemy do obsługi outsourcerowi, może skutkować pominięciem pewnych zadań i nieujęciem ich w zakresie obowiązków outsourcera. Sytuacja taka może nastąpić, kiedy w przedsiębiorstwie pewne zadania, wchodzące w skład procesu realizacji wydzielanej funkcji, należą do zakresu obowiązków stanowisk przypisanych organizacyjnie do innych jednostek organizacyjnych nieodpowiadających bezpośrednio za realizację funkcji podlegającej outsourcingowi. Przykładem może być firma, w której za wykonywanie funkcji kadrowo-płacowej odpowiedzialny jest dział kadrowo-płacowy. Jednak niektóre zadania związane z procesem kadrowo-płacowym wykonywane są przez inne jednostki. Na przykład w dziale prawnym przygotowuje się opinie w zakresie prawa pracy, w dziale kontrolingu przekazuje się do systemu księgowego dane dotyczące wynagrodzeń, a w dziale finansowym dokonuje się przelewów wynagrodzeń.

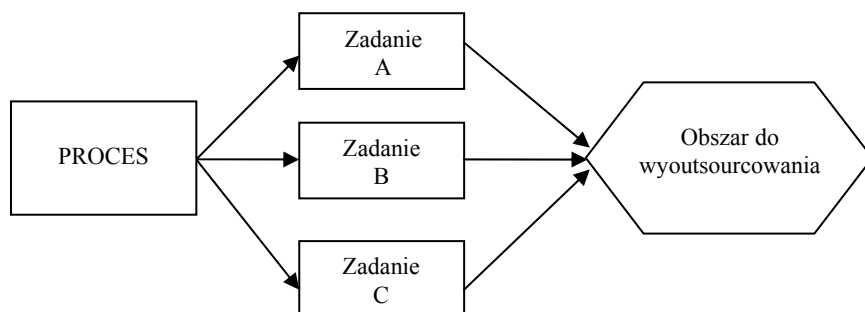
Przedsiębiorstwo, które określa obszar do wydzielenia przez pryzmat podejścia funkcjonalnego, może nie dostrzec wszystkich zadań, które należałoby ująć w zakresie obowiązków dostawcy zewnętrznego, co może stać się w przyszłości przyczyną niespełnienia oczekiwań klienta przez outsourcera.

**Stosując podejście procesowe** w wydzieleniu obszaru outsourcingu (rys. 2), przedsiębiorstwo najpierw identyfikuje procesy w ramach szerokiego obszaru swojej działalności<sup>1</sup>. Dzięki temu otrzymuje pełen obraz zadań, jakie można przekazać outsourcerowi. Dopiero po określeniu wszystkich procesów w ramach analizowane-

<sup>1</sup> Należy zaznaczyć, że pisząc o podejściu procesowym we wdrażaniu outsourcingu, myśli się o metodzie wyznaczania, analizowania i kontroli obszaru wydzielanego do obsługi zewnętrznej, a nie o outsourcingu procesów biznesowych (*Business Process Outsourcing* – BPO), który również opiera się na procesach i orientacji procesowej, ale jest osobnym typem outsourcingu.

go obszaru przedsiębiorstwo podejmuje decyzję, które procesy bądź ich fragmenty zostaną przekazane outsourcerowi. W podejściu procesowym stanowiska pracy i jednostki organizacyjne nie są punktem wyjścia w określaniu obszaru outsourcingu, lecz ich ostateczna struktura jest raczej konsekwencją wydzielenia procesów, a co za tym idzie, outsourcingiem pewnych zadań, które wcześniej przydzielone były do likwidowanych stanowisk. Struktura organizacyjna nie jest więc w tym przypadku punktem wyjścia do określenia wydzielanego obszaru. Planowanie reorganizacji struktury organizacyjnej następuje po zidentyfikowaniu zadań, które w związku z przekazaniem do realizacji zewnętrznemu dostawcy odciążą rodzime komórki organizacyjne.

Jak zatem widać, podejście procesowe daje możliwość uchwycenia pełnego zakresu zadań, które powinny wejść w zakres obowiązków outsourcera.



Rys. 2. Podejście funkcjonalne we wdrażaniu outsourcingu

Źródło: opracowanie własne.

Można więc zauważyć, że podejście procesowe ma przewagę nad podejściem funkcjonalnym przy wdrażaniu outsourcingu, ponieważ pozwala ono na takie wyznaczenie obszaru zadań przekazywanych outsourcerowi, które zapewni ciągłość i efektywną ich realizację poza strukturami przedsiębiorstwa.

Korzyści z zastosowania podejścia procesowego widoczne są zarówno w wydzieleniu obszaru, który ma zostać przekazany outsourcerowi, jak i w ocenie opłacalności przedsięwzięcia. Warto zatem przyjrzeć się kwestii kosztów przy określaniu zakresu wydzielenia. Jednym z argumentów mających przekonać przedsiębiorstwa do outsourcingu jest obniżenie kosztów przy zastosowaniu obsługi zewnętrznej. Rzeczywiście jest o co walczyć, ponieważ według badań Gatner, Inc. All Right Reserved [Czerkies, Anoszczenko 2009]:

- 78% Human Resources Outsourcing<sup>2</sup> (HRO) zredukowało koszty działu kadrowo-płacowego od 10 do 40%,
- 32% HRO zredukowało koszty działu kadrowo-płacowego poniżej 10%.

Wiele firm dokonuje analizy kosztów związanych z outsourcingiem, sumując miesięczne wynagrodzenia na stanowiskach zajmujących się realizacją funkcji, któ-

<sup>2</sup> Tłumaczenie: outsourcing personalny – outsourcing procesów personalnych.

ra ma zostać przekazana na zewnątrz, i porównując otrzymaną kwotę z oferowanym miesięcznym wynagrodzeniem outsourcera. W praktyce często sumowane są jedynie wynagrodzenia tych pracowników, którzy organizacyjnie przypisani są do działu funkcjonalnie związanego z obszarem podlegającym outsourcingowi. Niestety w przypadku outsourcingu kalkulacja opłacalności nie jest taka prosta. Koszty obsługi wewnętrznej analizowanego obszaru, obliczane w powyższy sposób, często są niższe od kosztów proponowanych przez wyspecjalizowane firmy zewnętrzne. Taka sytuacja jest spowodowana tym, że obliczając koszty realizacji funkcji wewnątrz organizacji, patrzymy jedynie na strukturę organizacyjną, pomijając wiele zadań realizowanych przez pracowników na stanowiskach nienależących do działów bezpośrednio odpowiedzialnych za obszar podlegający outsourcingowi. Aby określić rzeczywiste (pełne) koszty ponoszone podczas realizacji funkcji w ramach własnych struktur, należy zastosować podejście procesowe. Identyfikacja procesów, które chcemy przekazać zewnętrznej firmie, pozwoli, jak wcześniej wykazano, na określenie wszystkich zadań, które potencjalnie możemy wpisać w zakres obowiązków outsourcera. Analizując np. outsourcing kadrowo-płacowy, z wykorzystaniem podejścia procesowego, mamy możliwość zidentyfikowania kosztów nie tylko zadań realizowanych w ramach jednostki organizacyjnej odpowiedzialnej za wydzielaną funkcję (np. dział kadrowo-płacowy), jak to jest w przypadku podejścia funkcjonalnego. Stosując podejście procesowe, pamięta się również o kosztach innych zadań, takich jak np. szkolenia pracowników działu kadrowo-płacowego, opinie z zakresu prawa pracy czy obsługa informatyczna systemu kadrowego, które należą do procesu podlegającego outsourcingowi, a wykonywane są przez inne działy niż dział kadrowo-płacowy.

Dodatkową korzyścią z zastosowania podejścia procesowego do wdrażania outsourcingu, poza wymienionymi wcześniej, są możliwości pełniejszej oceny i kontroli realizacji przez firmę zewnętrzną wydzielonego obszaru. Z badań przeprowadzonych przez Darmstädter Softwarehouses Servicetrace, firmy często nie są w pełni świadome, jakie usługi otrzymają od dostawcy, co skutkuje późniejszym niezadowolaniem z outsourcingu [Wolff 2009]. Jeżeli przedsiębiorstwo przekazuje na zewnątrz procesy (ciąg zadań), a nie funkcje (stanowiska z przydzielonymi do nich zadaniami), to łatwiej jest mu kontrolować zakres i poziom realizacji tych procesów oraz zarządzać miejscami „styku” procesów wykonywanych wewnątrz organizacji i poza nią (w ramach outsourcingu).

W przypadku podejścia procesowego firma może traktować swojego outsourcera jak właściciela procesu i jako takiego rozliczać go z wykonywania procesu.

#### **4. Przydatność podejścia procesowego w praktyce usług outsourcingowych**

Firma Impel HR Service (IHRS) jako outsourcer usług kadrowo-płacowych działa na rynku od 7 lat. W obliczu dynamicznego rozwoju rynku outsourcingu oraz na podstawie zdobywanych doświadczeń, przedsiębiorstwo podejmuje liczne dzia-



łania, by odpowiadać na rosnące oczekiwania klientów. Jednym z takich działań było podjęcie w 2006 r. decyzji o wdrożeniu systemu zarządzania jakością. W 2007 r. opisywana spółka otrzymała certyfikat jakości ISO 9001:2000. Opisanie działań wykonywanych w ramach organizacji w postaci procesów i ich procedur jest odpowiedzią na konieczność identyfikacji i zarządzania ciągiem przyczynowo-skutkowym działań realizowanych w przedsiębiorstwie i wyjścia poza ramy skostniałych struktur funkcjonalnych. Wdrożenie ISO 9001:2000, a przez to uporządkowanie działań i określenie ich miejsc w poszczególnych procesach przyczyniły się do zwiększenia kontroli jakości obsługi klienta. Zgodnie z wymogami systemu zarządzania jakością poszczególne procesy są systematycznie doskonalone, zgodnie ze zmieniającymi się warunkami otoczenia i najlepszą wiedzą dostępną w organizacji. Wdrożenie systemu zarządzania jakością ISO 9001:2000 w firmie Impel HR Service świadczy o dostrzeganiu przez zarząd tej firmy korzyści płynących z zarządzania procesowego.

Stosowanie się do norm jakości i podejście procesowe przekładają się nie tylko na funkcjonowanie wewnętrznych struktur przedsiębiorstwa, lecz także na jego współpracę z klientem. Jednym z procesów opisanych w ramach ISO 9001:2000 w spółce Impel HR Service jest proces Kadry i Płace, dotyczący usługi świadczonej klientom. Celem tego procesu jest „zapewnienie, że poprzez spełnienie wymagań [klienta], osiągnięta jest zakładana jakość usługi kadrowo-płacowej”<sup>3</sup>.

Impel HR Service jest nie tylko outsourcerem, ale jako spółka należąca do Grupy Kapitałowej Impel, jednego z wiodących dostawców usług outsourcingowych w Polsce, również korzysta z usług innych spółek córek w zakresie np. outsourcingu księgowego, finansowego, informatycznego czy marketingu. Dzięki temu, że IHRS jest zarówno dostawcą, jak i odbiorcą usług outsourcingowych, może obserwować to narzędzie z pozycji i usługodawcy, i klienta. Korzystając ze swojej wiedzy i doświadczeń w zakresie outsourcingu, IHRS preferuje spojrzenie procesowe również we wdrażaniu usługi kadrowo-płacowej u klienta. Z doświadczenia firmy wynika, że wdrożenie outsourcingu u klienta, z wykorzystaniem podejścia procesowego, przebiega sprawniej i jest obciążone mniejszym ryzykiem niż u klientów, którzy preferują podejście funkcjonalne. Należy też wspomnieć o barierach w wykorzystaniu podejścia procesowego w analizie wydzielanego obszaru. Najczęściej są nimi niska świadomość klienta odnośnie do wydzielanego procesu oraz jego niechęć do dzielenia się z outsourcerem pełną wiedzą na temat procesów zachodzących wewnątrz organizacji. Doświadczenia Impel HR Service w tym zakresie potwierdza raport *Polski rynek outsourcingu back-office* przedstawiony przez firmę ArchiDoc. Wynika z niego, że wiele firm (obecnych i potencjalnych klientów outsourcerów) ma wciąż bardzo małą wiedzę o outsourcingu [Kopeć, Hawryszuk 2009]. Brak możliwości przeanalizowania wszystkich podprocesów związanych z przekazywaną działalnością może skutkować niepełnym rozeznaniem potrzeb klienta, co w konsekwencji

<sup>3</sup> Księga ISO 9001:2000 stworzona dla Impel HR Service; proces Kadry i Płace.

może doprowadzić do poważnych nieporozumień między stronami kontraktu i utrudnień w realizacji usługi.

Warto również podkreślić, że od lipca br. analizowane przedsiębiorstwo korzysta ze zintegrowanego systemu informatycznego SAP – moduł HR do obsługi kadrowo-płacowej większości spółek Grupy Kapitałowej Impel. Obecnie firma przygotowuje się do wdrożenia tego systemu również w obsłudze klientów zewnętrznych. Wdrożenie systemów SAP, a następnie zarządzanie nimi opierają się na podejściu procesowym – analizie procesów biznesowych – i identyfikowaniu na tej podstawie wymagań wobec systemu [Hajduk 2009]. Można się spodziewać, że wraz z pojawieniem się możliwości obsługi klientów za pomocą systemu SAP, podejście procesowe do analizy obszaru outsourcingu nie będzie już tylko dobrą praktyką (jak dziś), ale stanie się koniecznością.

## 5. Podsumowanie

Outsourcing jest koncepcją, która może stać się środkiem do osiągnięcia większej elastyczności i zdolności przystosowania firm do zmieniających się warunków na rynku. Obecnie umiejętność szybkiego reagowania na zmiany jest dla przedsiębiorstw szansą na zdobycie przewagi konkurencyjnej. Outsourcing nie jest jednak prostym narzędziem i w praktyce gospodarczej znanych jest wiele przykładów nieudanych aplikacji tego rozwiązania w przedsiębiorstwach. Skuteczność tej koncepcji w dużej mierze zależy od etapu wdrożeniowego. Aby zwiększyć szanse na powodzenie wdrożenia outsourcingu, należy odpowiednio dobrać narzędzie do wyznaczania i oceny obszaru, który powinniśmy przekazać outsourcerowi. Przedsiębiorstwo jest organizmem, w którym równolegle wykonywane są różne procesy wzajemnie się przenikające i uzupełniające, dlatego przy przekazywaniu funkcji zewnętrznemu dostawcy bardzo istotne jest, aby zadania realizowane wewnątrz przedsiębiorstwa oraz na zewnątrz (przez outsourcera) nadal stanowiły spójny system i umożliwiły organizacji prawidłowe funkcjonowanie. W określaniu zadań, które chcemy przekazać outsourcerowi, a także w kalkulacji opłacalności outsourcingu oraz jego koordynacji bardzo praktyczne i odpowiednie wydaje się podejście procesowe. Ujmując wydzielany na zewnątrz obszar jako proces, a nie fragment struktury organizacyjnej, unikamy wielu komplikacji związanych z funkcjonalnym podziałem komórek przedsiębiorstwa. Powyższe stanowisko potwierdzone jest przez doświadczenia przedstawionego w tym artykule przedsiębiorstwa. Obserwując dynamicznie rozwijający się rynek systemów informatycznych wspierających zarządzanie procesami biznesowymi, można sądzić, że wraz ze wzrostem znaczenia i wykorzystania tych systemów (szeroko stosowanych przez outsourcerów), wzrośnie również znaczenie podejścia procesowego we wdrożeniach outsourcingu.



## Literatura

- Banachowicz E., *Utracone szanse: bariery wykorzystania outsourcingu w Polsce*, [http://www.institut-outsourcingu.pl/upload/docs/Utracone\\_szanse\\_-\\_bariery\\_wykorzystania\\_outsourcingu\\_w\\_Polsce.pdf](http://www.institut-outsourcingu.pl/upload/docs/Utracone_szanse_-_bariery_wykorzystania_outsourcingu_w_Polsce.pdf), 21.01.2009.
- Czerkies T., Anoszczenko I. *Monitoring prawny w procesie naliczania plac*, prezentacja Power Point, [www.bpm.gigacon.org/download/5757.html](http://www.bpm.gigacon.org/download/5757.html), 21.01.2009.
- Gay Ch.L., Essinger J., *Outsourcing strategiczny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Hajduk J., *Korzyści na lata*, <http://www.sap.com/poland/company/strategie/21/partnerzy/korzysci/index.epx>, 21.01.2009.
- Kopeć D., Hawryszuk B., *Firmy traktują outsourcing strategicznie*, [http://www.outsourcing.com.pl/9266,firmy\\_traktuja\\_outsourcing\\_strategicznie.html](http://www.outsourcing.com.pl/9266,firmy_traktuja_outsourcing_strategicznie.html), 21.01.2009.
- Kupczyk A., Korolewska-Mróż H., Czerwona M., *Radykalne zmiany w firmie*, Wydawnictwo Prawno-Ekonomiczne INFOR, Warszawa 1998.
- Szymborska-Sutton A., *Pełna integracja*, „Manager Magazine” 2005, nr 8 (9).
- The Outsourcing Institute, *Survey of current and potential outsourcing end-users*, [http://www.outsourcing.com/content.asp?page=01i/articles/intelligence/oi\\_top\\_ten\\_survey.html](http://www.outsourcing.com/content.asp?page=01i/articles/intelligence/oi_top_ten_survey.html), 1998.
- Trocki M., *Outsourcing metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001.
- Wolff T., *Naive Outsourcing-Kunden*, <http://www.cio.de/index.cfm?webcode=858346>, 21.01.2009.

## A PROCESS APPROACH IN THE IMPLEMENTATION OF OUTSOURCING

### Summary

The outsourcing is a very popular concept applied in order to reorganize a company and to make it more flexible and adaptable. However, the outsourcing is a complicated instrument. Its success depends on many factors. Most often the failures of outsourcing's implementation occur due to mistakes made during the introductory stage. The aim of this article is to introduce the reader to the issue of using the process approach in a correct outsourcing's implementation. The work is of theoretical-empirical character. In the article, the idiographic approach is used. The searching techniques used by the author are the analysis of the sources, the interview, and the observation.