

Elżbieta Marcinkowska

AGH w Krakowie

e-mail: emarcink@zarz.agh.edu.pl

KOSZTY W PROCESIE OUTSOURCINGU

COSTS IN OUTSOURCING PROCESS

DOI: 10.15611/pn.2018.514.22

JEL Classification: D23, D81, D82, I19

Streszczenie: W artykule poruszono kwestię oszczędności kosztów jako istotnej przesłanki w decyzjach outsourcingowych podejmowanych przez menedżerów organizacji publicznych. Celem artykułu jest przeanalizowanie kosztów usługi i kosztów transakcyjnych na tle cyklu życia usługi outsourcingowej na przykładzie dwóch jednostek publicznych, które przeprowadziły outsourcing usług pomocniczych. Badane jednostki decyzję o zastosowaniu outsourcingu podejmowały w oparciu o analizę kosztów realizowanej usługi we własnym zakresie i outsourcingu. Wykazywane oszczędności były dla menedżerów tych jednostek podstawą w podejmowaniu decyzji o zastosowaniu outsourcingu. Przeprowadzona analiza kosztów transakcyjnych *ex post* i *ex ante* potwierdziła ich współzależność. Zastosowanymi w artykule metodami badawczymi są: studia literaturowe, wywiad kwestionariuszowy, analiza dokumentów oraz analiza porównawcza.

Słowa kluczowe: koszt, koszty transakcyjne, outsourcing, organizacje publiczne.

Summary: The article raises the issue of cost savings as an important premise in outsourcing decisions taken by managers of public organizations. The aim of the article is to analyze service costs and transaction costs in the life cycle of an outsourcing service based on the example of two public entities that have outsourced ancillary services.

Keywords: cost, transaction costs, outsourcing, public organisations.

1. Wstęp

Outsourcing to koncepcja praktykowana przez organizacje od kilku dziesięcioleci, która na dobre wkomponowała się w proces zarządzania przedsiębiorstwem, przekraczając granice krajów czy kontynentów. Jest rozwiązaniem o zasięgu międzynarodowym, do czego głównie przyczyniła się postępująca globalizacja i rozwój nowoczesnych technologii. Odnoszone przez jednostki gospodarcze korzyści z outsourcingu, odzwierciedlone we wzroście ich efektywności, zachęciły sektor pu-

bliczny do praktykowania tegoż rozwiązania. Przedstawione w latach 90. liczne publikacje potwierdzały zastosowanie outsourcingu w organizacjach publicznych, ale jednocześnie podnosiły powszechny problem związany z implementacją i zarządzaniem omawianą koncepcją [Renne i Palmer 1999; Roodhooft i Warlop 1999; Stephan 1998].

Zastosowanie koncepcji outsourcingu niesie obietnicę realizacji korzyści z tytułu obniżenia kosztów. Dla wielu podmiotów sektora publicznego, szczególnie tych nie nastawionych na zysk, celem ekonomicznym jest co najmniej bilansowanie osiągniętych przychodów z ponoszonymi kosztami. Decyzje outsourcingowe w sektorze publicznym determinuje informacja o kosztach ponoszonych w ramach wewnętrznej produkcji w porównaniu z kosztami zewnętrznego dostawcy. W sytuacji gdy w przeprowadzanej analizie decyzyjnej wykazywane są oszczędności z tytułu obniżenia kosztów, w większości przypadków organizacje publiczne decydują się na outsourcing. Wynika to ze specyfiki tych organizacji i odczuwalnej presji kosztowej¹.

Celem artykułu jest zaprezentowanie i analiza kosztów usługi realizowanej w ramach zawartej umowy outsourcingowej. Analiza ta obejmuje koszty wewnętrzne realizowanej usługi przed zawarciem umowy z dostawcą zewnętrznym, koszty usługi w trakcie trwania umowy outsourcingowej i koszty transakcyjne występujące w całym cyklu życia usługi outsourcingowej. Aby zrealizować cel artykułu, postawiono następujące pytania badawcze:

- Czy skalkulowane koszty usługi realizowanej wewnętrznie porównywane z ceną dostawcy są rzeczywistymi kosztami realizowanego działania/usługi?
- Jakie koszty transakcyjne wystąpiły w całym okresie trwania umowy outsourcingowej?
- Jak zachowywały się koszty usługi outsourcingu i koszty transakcyjne w cyklu życia produktu/usługi?

Analizę kosztów outsourcingu przeprowadzono na przykładzie dwóch jednostek działających w sektorze publicznym, szpitali publicznych, które zastosowały outsourcing w sferze usług pomocniczych. Jednostki te decyzyjne o zastosowaniu outsourcingu podejmowały w oparciu o analizę kosztów realizowanej usługi we własnym zakresie i outsourcingu. Wykazywane oszczędności były dla menedżerów tych jednostek podstawą w podejmowaniu decyzji o zastosowaniu outsourcingu. W artykule korzystano z metod badawczych polegających na analizie pozyskanych od badanych jednostek materiałów, wywiadów bezpośrednich przeprowadzonych z osobami odpowiedzialnymi za proces outsourcingu i z literatury naukowej poświęconej problemowi kosztów outsourcingu.

¹ Przykładem presji kosztowej w sektorze publicznym o charakterze instytucjonalnym był zapis w ustawie o działalności leczniczej z 2011 roku, na podstawie którego zadłużone szpitale w pierwszej kolejności powinny same pokrywać wypracowane straty. Jeżeli jednak szpital nie jest w stanie pokryć straty, obowiązek ten przechodzi na podmiot tworzący, który albo pokryje stratę, albo przeprowadzi likwidację, albo przekształci szpital w spółkę handlową.

2. Koszty w rachunku ekonomicznym outsourcingu

W sektorze publicznym punktem wyjścia w decyzjach outsourcingowych jest identyfikacja i pomiar kosztów usługi (procesu) w dwóch wariantach: koszty usługi realizowanej we własnym, dotychczasowym zakresie i koszty usługi świadczonej przez dostawcę zewnętrznego. Nawet w sytuacji gdy cel kosztowy nie jest głównym celem outsourcingu, uzyskiwana obniżka kosztów jest podstawowym argumentem przy podejmowaniu tego typu decyzji.

W literaturze przedmiotu pojawiły się liczne modele matematyczne, które ułatwiają podejmowanie decyzji typu *make or buy* [Mock i Miller 1970; Yoon i Nadimuthu 1994], ale ich zastosowanie w praktyce jest trudne, bowiem nie mają one charakteru uniwersalnego, a co za tym idzie – wykazują się one małą przydatnością. Ponadto oparcie decyzji outsourcingowej na bazie kosztów jest utrudnione przez fakt, iż wiele organizacji dysponuje nieadekwatnymi systemami kosztów. Najbardziej pożądanym narzędziem rachunkowości zarządczej wykorzystywanym do ustalania kosztu w przypadku outsourcingu byłby rachunek kosztów działań.

Kierownictwo firm wstępne decyzje o wydzieleniu na zewnątrz pewnych działań podejmuje w oparciu o przeprowadzoną analizę korzyści i kosztów, możliwych do osiągnięcia w wyniku wprowadzanych zmian. Pierwszą wskazówką do wydzielenia na zewnątrz jest uzyskana w wyniku analizy nadwyżka korzyści nad kosztami. Oznacza to, że koszty realizacji na zewnątrz są niższe od kosztów realizacji wewnątrz przedsiębiorstwa. Wynik ten jednak nie powinien przesądzać o wydzieleniu. W obserwowanej praktyce gospodarczej oferta cenowa dostawcy zewnętrznego jest najczęściej niższa od kosztów całkowitych działania realizowanego wewnątrz firmy, ale wyższa od kosztów zmiennych tegoż działania. Prowadzi to do sytuacji, w której zaraz po wydzieleniu na zewnątrz koszty całkowite rosną, mimo iż ogólna koncepcja redukcji kosztów w ramach outsourcingu zakłada spadek kosztów stałych. Dzieje się tak, ponieważ firma wewnętrzna nadal posiada pracowników, którzy przed wydzieleniem realizowali funkcje we własnej strukturze przedsiębiorstwa, zbędny majątek, który nie jest optymalnie wykorzystywany. Aby uzyskać spodziewany efekt kosztowy outsourcingu, należy od razu po wydzieleniu działania na zewnątrz przeprowadzić restrukturyzację zasobów, które pozostały w strukturze jednostki. Przedstawiona sytuacja dotyczy fazy wstępnej procesu decyzyjnego, gdzie porównanie kosztu wewnętrznego z ceną dostawcy wykazuje możliwe oszczędności finansowe. Wygenerowane korzyści powinny również pokrywać koszty transakcyjne, które występują w całym okresie trwania umowy outsourcingowej.

Teoria kosztów transakcyjnych (TCE) [Coase 1937; Williamson 1975, 1985] jest jedną z teorii wyjaśniających przyczyny istnienia firm i odnosi się do transakcji rynkowych jako sposobu alokacji zasobów. Problem kosztów transakcyjnych w procesach decyzyjnych został przedstawiony w wielu publikacjach naukowych [Poppo i Zenger 1998; Williamson 1999; Jiang, Reinhardt, Young 2008]. Wielu badaczy [Fill i Visser 2000; Humphreys i in. 2002; McIvor 2003; Geyskens i in. 2006] się-

ga po TCE w celu wyjaśnienia problemów decyzyjnych w outsourcingu, aby zaprezentować różnice między praktykami w zastosowaniu outsourcingu w różnych krajach, albo łączy prezentowaną teorię z kluczowymi kompetencjami w procesie decyzyjnym. Jest również grono badaczy krytykujących wykorzystywanie teorii kosztów transakcyjnych w badaniu outsourcingu, którzy uważają, że teoria ta może utrudniać opisanie procesu decyzyjnego w outsourcingu ze względu na podnoszone w teorii kwestie oportunistycznego zachowania i niepewności [Ghoshal, Moran 1996; Grover, Malhotra 2003; Sturgeon, Lee 2001].

Głównym celem TCE jest wyjaśnienie dokonywanych wyborów form organizacyjnych. Autorzy teorii dowodzą, iż koszty transakcyjne kształtują różne formy organizacji działalności gospodarczej. Podstawową funkcją zarządzania jest ograniczenie kosztów związanych z koordynacją wykonania danej transakcji. Teoretycznie transakcja jest przeprowadzana przez rynek lub podlega regulacji hierarchicznej. W praktyce pomiędzy rynkiem a hierarchią znajduje się szerokie spektrum hybrydowych rozwiązań organizacyjnych. Określone cechy transakcji, jak: częstotliwość przeprowadzanych transakcji, specyfika aktywów i niepewność kształtują najbardziej efektywną strukturę zarządzania. Oszczędność kosztów transakcyjnych osiąga się przez odpowiednie powiązanie transakcji o różnych atrybutach ze strukturami zarządzania. Wybór sposobu zarządzania transakcją dokonywany jest w oparciu o kryterium minimalizacji kosztów transakcyjnych, bowiem każda transakcja pociąga za sobą koszty związane z jej obsługą – niezależnie, czy jest transakcją rynkową czy zinternalizowaną wewnątrz organizacji. Zasadniczo w kosztach transakcyjnych wyróżnia się:

- koszty wyszukiwania informacji i partnerów,
- koszty kontraktowania,
- koszty monitorowania,
- koszty egzekwowania [Williamson 1985].

Dodatkowo w ekonomii kosztów transakcyjnych uwzględnia się założenia behawioralne skierowane na ograniczoną racjonalność i oportunistyczne zachowanie. A zatem poza różnorodnością form organizacyjnych pojawia się różnorodność umów (kontraktów), jakie firmy zawierają. Kombinacja przedstawionych założeń behawioralnych oraz specyficznych cech transakcji prowadzi do asymetrii informacji. Przyjęcie w decyzjach outsourcingowych założenia o ograniczonej racjonalności oznacza, iż decydenci dysponują niepełnymi informacjami. Decydentów mogą również ograniczać umiejętności i kompetencje, nawyki czy przyzwyczajenia kulturowe. Ograniczenia te prowadzą do tworzenia umów niekompletnych (koszty *ex ante*), co skutkuje problemami w zarządzaniu i monitorowaniu procesem outsourcingu (koszty *ex post*). Kosztami transakcyjnymi typu *ex ante* są koszty występujące przed podpisaniem umowy, jak koszty negocjacji czy koszty zabezpieczenia umowy. Do grupy koszty *ex post*, które występują po podpisaniu umowy, przypisuje się koszty nadzorowania i realizacji umowy, koszty niedostosowania umowy i renegocjacji. Asymetria informacji występuje zarówno w fazie przygotowywania

umowy z dostawcą usługi outsourcingowej, jak i później, po zawarciu umowy. O ile pomiar kosztów typu *ex ante* jest możliwy, o tyle koszty typu *ex post*, wynikające z niepewności, są trudno mierzalne. Dotychczasowa literatura potwierdza, że cechą badań empirycznych nad kosztami transakcyjnymi jest to, iż zazwyczaj nie dokonuje się pomiaru tych kosztów [Williamson 1985]. Problem pomiaru kosztów transakcyjnych wynika z kilku przesłanek. Brakuje standardowej terminologii dotyczącej kosztów transakcyjnych i istnieje problem rozdzielenia kosztów transakcyjnych i kosztów usługi [Benham, Benham 2000]. Często badacze kosztów transakcyjnych przyjmują formułę opartą na jednostce czasu, poświęconej na przygotowanie dokumentów, zawarcie umowy i zarządzanie transakcją przemnożonej przez stawkę godzinową pracowników odpowiedzialnych za przygotowanie, monitorowanie i egzekwowanie umowy [Groth 2008; Dyer, Chu 2003; Jiang i in. 2008].

3. Koszty w procesie outsourcingu na przykładzie wybranych jednostek z sektora publicznego

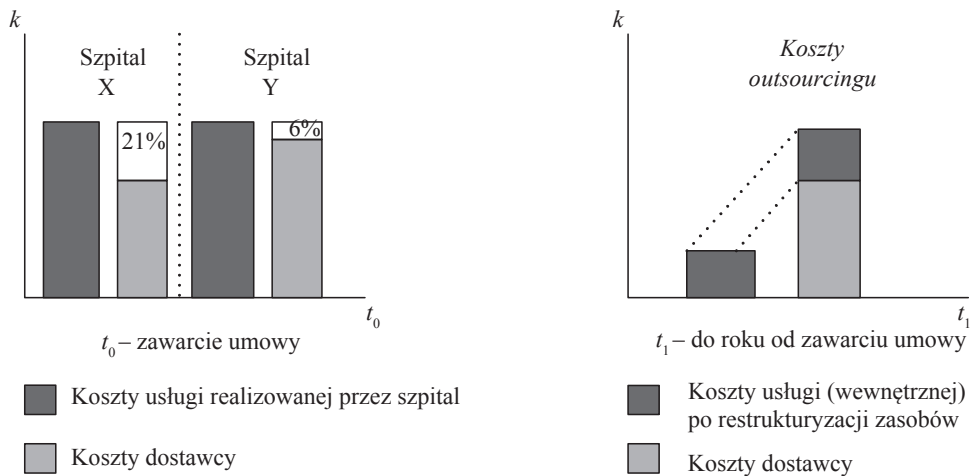
Na przykładzie dwóch jednostek publicznych, a dokładnie szpitali publicznych, przedstawiono kwestie kosztów w procesie outsourcingu. Koszty te rozpatrywano w całym okresie trwania umów outsourcingowych w podziale na koszty przed podpisaniem umowy, koszty występujące w pierwszym roku od podpisania umowy i koszty po pierwszym roku do końca trwania umowy.

Badane szpitale zdecydowały się na outsourcing usługi niemedycejskiej, jaką jest sprzątanie. Zastosowały outsourcing kontraktowy, na mocy którego pracownicy dotychczasowi wykonujący usługę sprzątania przechodzą do firmy outsourcingowej. Zgodnie z założeniami TCE istnieje związek pomiędzy specyfiką aktywów a złożonością struktury zarządzania. Specyfika aktywów ma kluczowe znaczenie dla kosztów transakcyjnych. Usługa sprzątania charakteryzuje się niską specyfiką aktywów. W przypadku badanych podmiotów oznaczało to zawieranie nieskomplikowanych umów, z klauzulą kontrolną, klauzulą ceny i klauzulą końca umowy.

Sprzątanie to ważna funkcja dla prawidłowego funkcjonowania szpitala. Wpływa na jakość świadczonych usług medycznych, a realizowana zgodnie z zasadami epidemiologicznymi minimalizuje ryzyko wystąpienia zakażeń wewnątrzszpitalnych. Szpitale zdecydowały się na outsourcing sprzątania ze względu na oczekiwane korzyści w postaci obniżenia kosztów i poprawy jakości świadczonych usług. Nie bez znaczenia były braki finansowe jednostek na konieczne inwestycje w infrastrukturę i szkolenia pracowników.

Badane jednostki nie dysponowały odpowiednim rachunkiem kosztów, stąd pozyskanie informacji o kosztach realizowanych wewnątrznie usług opierało się na zgromadzonych informacjach w tradycyjnym rachunku kosztów pełnych. Ustalenie kosztu ponoszonego przez szpital na realizację usługi sprzątania jest trudnym elementem w procesie decyzyjnym. Na koszt całkowity składają się koszty bezpośred-

nie i koszty pośrednie. Oba szpitale potwierdziły, iż w strukturze kosztów dominowały koszty wynagrodzeń wraz z narzutami oraz wartość zużytych detergentów i środków dezynfekcyjnych. Pozostałą część stanowiły koszty pośrednie. Osoby nadzorujące proces outsourcingu pozyskały informacje na temat średnich całkowitych kosztów miesięcznych usługi sprzątnia, ponoszonych przez szpitale, i odniosły je do ceny zaproponowanej przez dostawców. W rachunku oszczędności szpitale uwzględniły dodatkowo korzyści finansowe wynikające z tytułu zmniejszenia wpłat na PFRON, oszczędności z tytułu wysługi lat i odpisu na ZFŚS, oszczędności z tytułu nieponoszenia koniecznych inwestycji na infrastrukturę. W ten sposób wykazały obniżenie kosztów usługi sprzątnia o 21,5% w szpitalu X i o 6% w przypadku szpitala Y. Wykazany koszt wewnętrzny, będący punktem wyjścia analizy decyzyjnej, nie był monitorowany po zawarciu umowy z dostawcą zewnętrznym. Ze względu na zasoby², zarówno ludzkie, jak i rzeczowe, jakie pozostały po wydzieleniu usługi na zewnątrz, koszty ponoszone wewnątrz firmy (koszty pośrednie) nie zostały całkowicie zredukowane. Wynika to z rozłożonego w czasie procesu restrukturyzacji tych zasobów. A zatem w pierwszej fazie (do roku od podpisania umowy) koszty usługi outsourcingowej wzrosły w badanych szpitalach o niezredukowane koszty wewnętrzne (por. rysunek 1).



Rys. 1. Koszty wewnętrzne usługi sprzątnia i outsourcingu w badanych szpitalach

Źródło: opracowanie własne.

3.1. Koszty transakcyjne zawartych umów outsourcingowych

W szpitalu X za przeprowadzenie, monitorowanie i zarządzanie usługą outsourcingową odpowiadał powołany zespół, na czele którego stał jeden z menedżerów szpi-

² Do firmy zewnętrznej przechodziło prawie 90% dotychczasowej załogi.

tala. Zespół ten przez prawie dwa lata przygotowywał się do przeprowadzenia outsourcingu usługi sprzątnięcia. Takie skrupulatne i merytoryczne przygotowanie wpłynęło na poziom kosztów transakcyjnych ponoszonych w fazie wstępnej, przed podpisaniem umowy. Koszty te (koszty *ex ante*) wynikały z przeprowadzonych aktywności szpitala X w postaci:

- przeglądu literatury polskiej i zagranicznej z analizą przypadków zastosowania outsourcingu w placówkach medycznych i porównanie efektów wynikających z praktyki szpitali za granicą i w Polsce,
- wizytacji placówek medycznych, które wdrożyły outsourcing usługi sprzątnięcia,
- spotkań i serii wykładów dla pracowników i kadry kierowniczej na temat outsourcingu,
- wyszukiwania partnerów,
- przygotowania umowy, w tym bardzo dobrze przygotowana specyfikacja realizacji usługi i zasad kontroli realizowanych zadań przez dostawcę usługi.

W szpitalu Y decyzja o outsourcingu usługi sprzątnięcia według kierownictwa była koniecznością. W krótkim czasie przygotowano zapytanie ofertowe i wyłoniono dostawcę usługi. Koszty transakcyjne *ex ante* w szpitalu Y były zdecydowanie niższe niż w szpitalu X. Wynikało to z odmiennego podejścia do przeprowadzenia outsourcingu na etapie przygotowawczym. Badany szpital nie podjął dodatkowych działań przedwstępnych typu: rozmowy i szkolenia pracowników, wyjaśnienie potrzeby przeprowadzenia zmian, które zabezpieczyłyby późniejszą realizację umowy z dostawcą, a obniżyłyby późniejsze koszty *ex post*. Natomiast szpital ten przygotował dokładną specyfikację usługi i zasady rozliczania się z dostawcą za realizowaną usługę. Duże wątpliwości budził sam wybór dostawcy, który pewne działania w ramach usługi sprzątnięcia zlecał podwykonawcy.

Mimo zaangażowania kierownictwa obu szpitali w przygotowanie i przeprowadzenie outsourcingu usługi sprzątnięcia, pierwszy rok po podpisaniu umowy był okresem bardzo trudnym dla badanych jednostek. Zespoły odpowiedzialne za outsourcing musiały wciąż reagować i rozwiązywać problemy wynikające ze zmian, jakie wprowadzono w szpitalach, implementując koncepcję outsourcingu.

Koszty *ex post* do roku po podpisaniu umowy w szpitalu X i w szpitalu Y powstały w okresie monitorowania i zarządzania outsourcingiem. Składały się na nie:

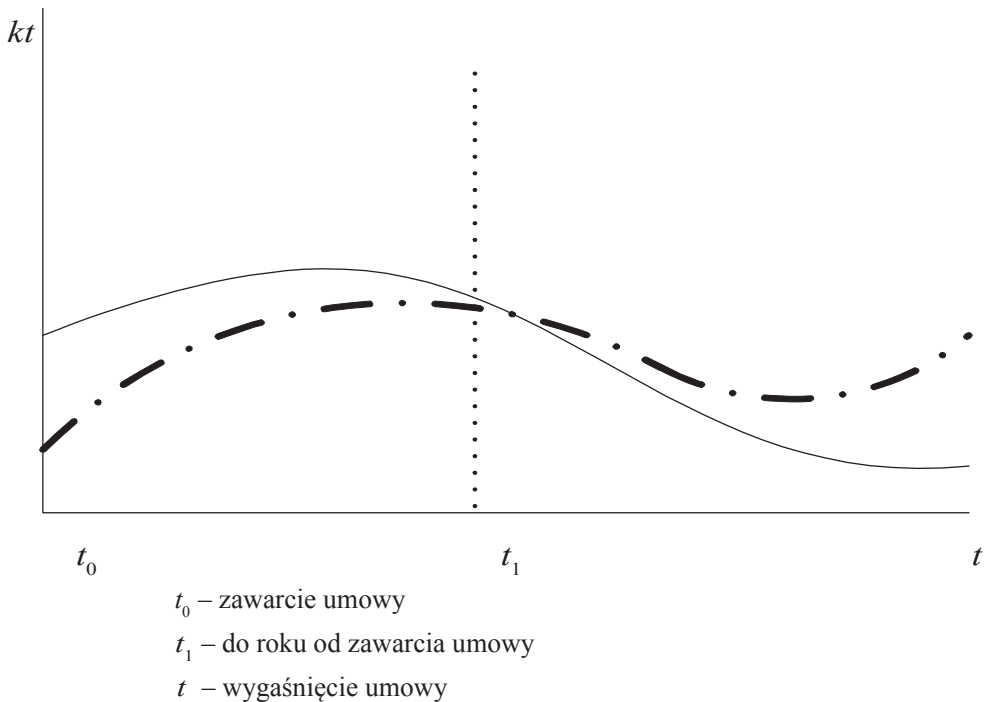
- wysokie koszty zarządzania umową, które ujawniły się:
 - brakiem oczekiwanych efektów jakościowych,
 - brakiem identyfikacji przekazanych pracowników z firmą outsourcingową,
 - brakiem akceptacji wprowadzonych zmian przez wielu pozostałych pracowników,
 - konfliktami,
 - brakiem pomiaru efektów ekonomicznych.

Koszty *ex post* po roku od podpisania umowy do jej wygaśnięcia różniły się w badanych jednostkach. W szpitalu X były one niższe niż te wykazane w pierwszym roku funkcjonowania. Między szpitalem a dostawcą współpraca miała charakter

partnerski, co doprowadziło do ograniczenia nieporozumień, szybkiego przepływu informacji. Dostawca realizował usługę w sposób elastyczny, spełniając zmieniające się w czasie wymagania i potrzeby zgłaszane przez szpital. Przeprowadził liczne szkolenia pracowników, aby podnieść jakość świadczonych usług. Niewielu z przekazanych pracowników porzuciło pracę u dostawcy. Podpisano z dotychczasowym dostawcą kolejną kilkuletnią umowę.

W szpitalu Y koszty transakcyjne w pierwszym roku po podpisaniu umowy były wysokie. Realizacja usługi była zagrożona, ponieważ pracownicy przekazani do firmy zewnętrznej wzięli odwet za przeprowadzone bez konsultacji zmiany. Spadł poziom realizowanej usługi, wzrosła absencja pracowników, szpital naliczył kary dostawcy za niewypełnienie wszystkich postanowień umowy. Pracownicy nie identyfikowali się z firmą outsourcingową. W ciągu roku odeszli z firmy outsourcingowej prawie wszyscy przekazani pracownicy. Przez cały okres trwania umowy koszty transakcyjne były wysokie. Współpraca się nie układała, dostawca szukał podwykonawców, ponieważ jakość świadczonych usług nie była zadowalająca. Szpital Y po wygaśnięciu umowy zmienił partnera outsourcingowego.

Na rysunku 2 przedstawiono koszty transakcyjne i ich poziom w okresie trwania umowy outsourcingowej w badanych szpitalach.



Rys. 2. Koszty transakcyjne procesu outsourcingu w badanych szpitalach

Źródło: opracowanie własne.

4. Zakończenie

Decyzję o zastosowaniu outsourcingu w badanych szpitalach oparto przede wszystkim na kryterium ceny dostawcy, która odniesiona do kosztów realizowanej usługi w strukturze szpitala wykazywała możliwe oszczędności finansowe. Szpitale osiągnęły obniżkę kosztów realizowanej usługi na poziomie 21% (szpital X) i 6% (szpital Y). Obie placówki uniknęły nakładów inwestycyjnych na infrastrukturę konieczną do realizacji usługi sprzątnięcia tak trudnego obiektu, jakim jest współczesny, wyspospecjalistyczny szpital. Ze względu na brak odpowiedniego systemu rachunku kosztów skalkulowane koszty usługi realizowanej wewnątrznie mogą nie odzwierciedlać faktycznych kosztów sprzątnięcia ponoszonych przez szpitale. Wykazany koszt wewnętrzny, będący punktem wyjścia analizy decyzyjnej, nie był monitorowany po zawarciu umowy z dostawcą zewnętrznym. Ze względu na zasoby, zarówno ludzkie, jak i rzeczowe, jakie pozostały po wydzieleniu usługi na zewnątrz, koszty ponoszone wewnątrz firmy (koszty pośrednie) nie zostały całkowicie zredukowane.

Ze względu na brak wiedzy w sektorze publicznym o kosztach transakcyjnych nie były one szacowane i uwzględniane w rachunku ekonomicznym outsourcingu. W ciągu całego okresu trwania umowy z dostawcą koszty te jednak występowały. Początkowo, do roku od podpisania umowy koszty te rosły w obu badanych szpitalach i były skutkiem uczenia się współpracy z partnerem zewnętrznym. Był to trudny okres dla tych placówek. W kolejnej fazie (po pierwszym roku od podpisania umowy do końca trwania umowy) poziom kosztów transakcyjnych w badanych jednostkach był odmienny. W szpitalu X koszty te były zdecydowanie niższe niż w szpitalu Y. Zachowanie kosztów transakcyjnych w badanych jednostkach potwierdza ich współzależność. Niskie koszty *ex ante* powodowały wysokie koszty *ex post* (szpital Y) i odwrotnie – wysokie koszty *ex ante* ograniczyły koszty niepewności w szpitalu X. To wysokie koszty przed podpisaniem umowy, koszty negocjacji i zabezpieczenia umowy, mimo problemów we współpracy w pierwszym roku trwania umowy, obniżyły w szpitalu X późniejsze koszty nadzorowania i realizacji umowy, koszty niedostosowania umowy i renegocjacji. Zaobserwowane prawidłowości są charakterystyczne dla tego typu usług przekazywanych na zewnątrz.

Literatura

- Benham A., Benham L., 2000, *Measuring the Costs of Exchange*, Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- Coase R.H., 1937, *The Nature of the Firm*, *Economica*, no. 6.
- Dyer J.H., Chu W., 2003, *The Role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from United States, Japan and Korea*, *Organization Science*, vol. 14, no. 1, s. 57-68.

- Fill C., Visser E., 2000, *The outsourcing dilemma: a composite approach to the make or buy decision*, Management Decision, vol. 38, no. 1, s. 43-50.
- Geyskens I., Steenkamp J.B., Kumar N., 2006, *Make, buy, or ally: a transaction cost theory meta-analysis*, Academy of Management Journal, vol. 49, no. 3, s. 519-543.
- Ghoshal S., Moran P., 1996, *Bad for practice: A critique of the transaction cost theory*, Academy of Management Review, vol. 21, no. 1, s. 13-47.
- Groth M., 2008, *Private ex-ante transaction costs for repeated biodiversity conservation auctions: A case study*, University of Lüneburg Working Paper Series in Economics, No. 84.
- Grover V., Malhotra M.K., 2003, *Transaction cost framework in operations and supply chain management research: Theory and measurement*, Journal of Operations Management, vol. 21, no. 4, s. 457-473.
- Humphreys P., McIvor R., Huang G., 2002, *An expert system for evaluating the make or buy decision*, Computers & Industrial Engineering, vol. 42, no. 2-4, s. 567-585.
- Jiang B., Reinhardt G., Young S.T., 2008, *BOCOG's outsourcing contracts: The vendor's perspective*, Omega, no. 36, s. 941-949.
- Jiang B., Yao T., Feng B., 2008, *Value Outsourcing Contracts from Vendors' Perspective: A Real Options Approach*, Decision Sciences, vol. 39(3), s. 383-405.
- McIvor R., 2003, *Outsourcing: insights from the telecommunications industry*, Supply Chain Management: An International Journal, vol. 8, no. 4, s. 380-394.
- Mock E.J., Miller D.F., 1970, *The make or buy decision under uncertainty*, Journal of Systems Management, vol. 21, no. 5, s. 13-17.
- Paul Yoon K., Naadimuthu G., 1994, *A Make or Buy Decision Analysis Involving Imprecise Data*, International Journal of Operations & Production Management, vol. 14(2), s. 62-69.
- Poppo L., Zenger T.R., 1998, *Testing alternative theories of the firm: transaction cost, knowledge-based, and measurement explanations for make-or-buy decisions in information services*, Strategic Management Journal, vol. 19, no. 9, s. 853-877.
- Renne Ch., Palmer E., 1999, *Outsourcing to increase service capacity in a New Zealand hospital*, Journal of Management in Medicine, vol. 13, no. 5, s. 325-338.
- Roodhooft F., Warlop L., 1999, *On the role of sunk costs and asset specificity in outsourcing decisions: a research note*, Accounting, Organizations and Society, vol. 24, s. 363-369.
- Stephan C., 1998, *The financial benefits to building outsourcing partnerships*, Corporate Environmental Strategy, vol. 5 no. 3, s. 65-70.
- Sturgeon T.J., Lee J.-R., 2001, *Industry co-evolution and the rise of a shared supply-base for electronics manufacturing*, MIT Working Paper IPC-01-003, https://www.researchgate.net/.../241269620_Industry_Co-Evolution_and_the_Rise_of_a... (10.02.2018).
- Williamson O.E., 1975, *Markets and Hierarchies: Analysis and Anti-Trust Implications*, Free Press, New York.
- Williamson O.E., 1985, *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, Free Press, New York.
- Williamson O.E., 1999, *Strategy research: governance and competence perspectives*, Strategic Management Journal, vol. 20, no. 12, s. 1087-1108.