

Monika KŁOS¹

UWARUNKOWANIA STOSOWANIA OUTSOURCINGU W POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH

W artykule przedstawiono na podstawie przeprowadzonych badań uwarunkowania stosowania w polskich przedsiębiorstwach outsourcingu jako nowoczesnej metody zarządzania przedsiębiorstwem, na podstawie przeprowadzonych badań. Zastosowano podział czynników na wewnętrzne i zewnętrzne, aby wskazać motywacje klientów i determinanty efektywnego rozwiązania – outsourcingu.

1. WPROWADZENIE

Współczesne otoczenie gospodarcze charakteryzuje się dużą zmiennością, głęboką konkurencyjnością oraz silną pozycją klientów. Wymusza to na przedsiębiorstwach nowatorstwo i ciągły rozwój, oznaczający nieustanne zmiany systemu organizacji, które pozwalają jak najlepiej dostosować się do zmian otoczenia. Zarządzanie przedsiębiorstwem to ciągłe poszukiwanie nowych rozwiązań zarządzania w celu podnoszenia efektywności i konkurencyjności. Ważny jest także wzrost intensywności otoczenia. Kontakt między organizacją a jej partnerami pochłania mnóstwo energii, zasobów i uwagi. Rosnąca złożoność otoczenia i rozszerzanie się granic tradycyjnych gałęzi przemysłu powodują, że przedsiębiorstwa stają się bardziej podatne na przenikanie zmian, które są coraz bardziej nowatorskie. Są to zmiany zarówno planowane, jak i przymusowe. Wymagania współczesnego rynku oraz otoczenia zmuszają organizacje do bardzo szybkiego reagowania na sygnały tych zmian. Nawet najlepiej przygotowana instytucja nie jest w stanie przeprowadzić we wszystkich realizowanych funkcjach. Dawniej outsourcing miał tylko prowadzić do obniżenia kosztów, dziś jest instrumentem strategicznym. Rozwój zaawansowanych nowoczesnych technologii, w szczególności informacyjnych i telekomunikacyjnych, stawia przedsiębiorstwa wobec konieczności budowy strategii. Konieczność racjonalizacji kosztów to zupełnie nowe wyzwanie współczesności, któremu muszą sprostać przedsiębiorstwa i które powoduje potrzebę zmian w strategiach, w celach priorytetowych oraz w stosowaniu instrumentów. W ostatnim czasie outsourcing stał się ważnym procesem i zyskuje coraz większe zainteresowanie. Od wielu lat znany na zagranicznych rynkach, w Polsce dostrzegany od niedawna, pozwala funkcjonować w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu współczesnego biznesu.

2. OUTSOURCING – STARE CZY NOWE?

Wskazanie koncepcji *business process reengineering* (BPR) i *lean management* (LM) jako najbardziej pokrewnych outsourcingowi jest trafne. Próba porównania istoty wskazanych koncepcji oraz innych, takich jak TQM czy „Just-in-time”, dowodzi ich integralnego charakteru. Płyne stąd wniosek, że powinny się one uzupełniać. Jednak często zarzuca się

¹ Dr Monika Kłos, Wydział Administracji i Zarządzania, Wyższa Szkoła Biznesu w Pile.

tym koncepcjom między innymi to, że realny poziom ich oryginalności i efektywności zastosowania jest na ogół niższy od deklarowanego, a liczne rekomendacje ich zastosowania są obciążone subiektywnymi, często nazbyt pozytywnymi ocenami wynikającymi z przesłanek marketingowych. Koncepcje te cechuje ponadto ograniczoność (fragmentaryczność, „płytkość”) zastosowania, obserwowana także w dużej liczbie przedsiębiorstw polskich. K. Zimniewicz zauważa, że zgodnie z tezą twórców koncepcji reengineeringu należałoby odrzucić cały dotychczasowy dorobek naukowy związany ze zmianą i rozwojem organizacji, a takie podejście może mieć znaczący wpływ na trudności w skutecznym zarządzaniu firmą². Trudno nie zgodzić się z opiniami wielu autorów podkreślających nadmierną radykalność rozwiązań stosowanych w reengineeringu, szczególnie w kontekście wpływu tych zmian na zachowania pracowników. Opór w przypadku tak nagłych zmian jest spotęgowany i może zniweczyć całe przedsięwzięcie. Z drugiej jednak strony, z punktu widzenia efektywności, można dostrzegać pewne szanse w rozwiązaniach radykalnych. Odcięcie się bowiem od dotychczasowych, nieefektywnych rozwiązań w sposób zdecydowany może przynieść oczekiwane efekty. A. Kieser wyraża zdziwienie magią nowych koncepcji i tym, że tak liczni menedżerowie godzą się wybrać za bardzo duże pieniądze na ryzykowne „wycieczki z przewodnikami, którzy nie tylko nie chcą pokazać im mapy, ale czasem jej wręcz nie mają”³. Należy również pamiętać o tym, że w wielu tradycyjnych („starych”) koncepcjach i metodach zarządzania „zapisane” są uniwersalne, ponadczasowe zasady, które dzisiaj trudno jest nam zastosować. Nie należy przy tym twierdzić, że „stare” koncepcje w „nowym” opakowaniu nie wnoszą nic nowego do nauki i praktyki. Często są one rezultatem pewnej mody w zarządzaniu i próby nazywania znanych rozwiązań nowymi, bardziej marketingowymi terminami, ale zawarte w nich idee i zasady są dzięki temu upowszechniane i dostarczają impulsów do aktualnego spojrzenia na klasyczne problemy. Ułatwiają przystosowanie „historycznych” rozwiązań do potrzeb nowoczesnego przedsiębiorstwa i nowej jakości pracy współczesnych liderów organizacji⁴. Pomimo że innowacyjne koncepcje zarządzania różnią się od siebie, w pewnych obszarach wykazują wiele podobieństw, przez co mogą ze sobą koegzystować na poziomie organizacji, a nawet uzupełniać się. Istota innowacyjnych koncepcji zarządzania jest zatem ważnym punktem wyjścia do zrozumienia istoty outsourcingu i jego roli we współczesnym zarządzaniu.

3. UWARUNKOWANIA OUTSOURCINGU⁵

Jednym z celów przeprowadzonych badań było określenie uwarunkowań stosowania outsourcingu w polskich przedsiębiorstwach. Z przeprowadzonych badań wynika, że wykorzystanie outsourcingu jest powszechne: na 322 przebadanych organizacji 95,2% stosuje tę formę zarządzania, przekazując pewne obszary działalności firmom zewnętrznym. Pozostałe przedsiębiorstwa planują zastosowanie outsourcingu w przyszłości.

² J. Lichtarski, *O przesłankach i barierach rozwoju zastosowań współczesnych koncepcji i metod zarządzania*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – ciągłość i zmiana*, Prace naukowe AE we Wrocławiu 10154, AE, Wrocław 2004, s. 382–383.

³ A. Kieser, *Business Process Reengineering – neue Kleider für den Kaiser?*, „Zeitschrift für Organisation” 65/3 (1996), s. 181.

⁴ J. Penc, *Nowe koncepcje zarządzania*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2002/7, s. 6.

⁵ Szerzej: M. Kłos, *Uwarunkowania outsourcingu w polskich przedsiębiorstwach*, CeDeWu, Warszawa 2009.

3.1. Czynniki warunkujące wybór formy outsourcingu

Najczęściej stosowaną formą jest outsourcing kontraktowy, we współpracy z centrami usługowymi (84,8%) lub ze spółkami-córkami (21,6%) zlokalizowanymi w Polsce. Decydującymi czynnikami okazały się w tej mierze: koszty transakcyjne (81% wskazań), dostęp do wykwalifikowanej siły roboczej (51%), poziom IT (43%), dostępność podmiotów świadczących usługi outsourcingowe (28%) i *ex aequo* znajomość języków obcych wśród pracowników, regulacje prawne i zachęty podatkowe. Rozwój rynku usług outsourcingowych⁶ warunkuje wydzielanie, a pełna swoboda wyboru wykonawcy jest dla klientów bardzo ważna. Ograniczenie odpowiedzialności za wydzielony obszar lub wydzieloną funkcję to kolejny czynnik wysoko oceniony przez respondentów, ponieważ firmy chętnie pozbywają się tego, czego tak naprawdę często nie potrafią dobrze robić. Dzięki temu mogą skupić się na swojej strategicznej działalności i budować przewagę konkurencyjną. Brak sprecyzowanych polskich norm dotyczących outsourcingu oraz uproszczenie struktury przedsiębiorstwa zostały oceniono jako średnio ważne, być może dlatego, że niektórzy z respondentów byli gotowi odstąpić od niekorzystnej koniunktury (dla outsourcingu).

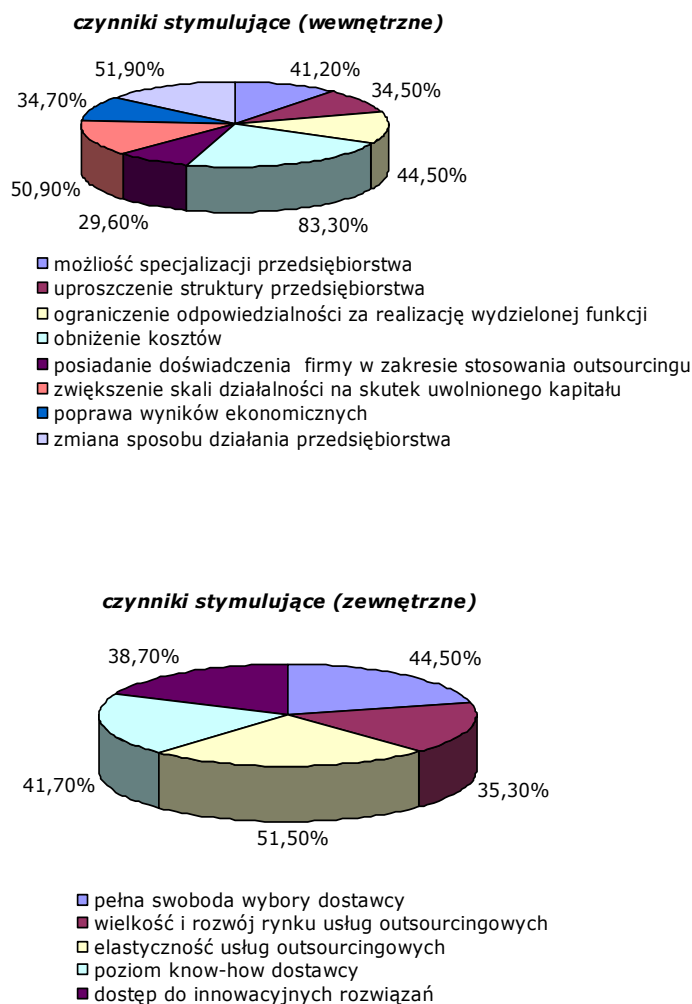
Forma kapitałowa wybierana jest głównie w celu lub z powodu: umożliwienia kontroli wydzielonej funkcji w spółce-córce (14,4%)⁷, odsprzedaży udziałów (akcji) spółki-córki (7,2%), utworzenia grupy kapitałowej (9,6%), posiadania większej swobody kształtowania cen (10,4%), zwiększenia zadowolenia, posiadania doświadczenia w stosowaniu takiej formy outsourcingu (14,4%), niechęci do zwalniania pracowników, utrzymania majątku w zorganizowanej formie, sposobu restrukturyzacji przedsiębiorstwa bądź niedopasowania kulturowego.

3.2. Wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania outsourcingu

Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem jest procesem polegającym na opracowywaniu i stosowaniu strategii zmierzających do wprowadzania nowych form organizacyjnych i tworzenia nowych struktur zarządzania, a także do budowania przewagi konkurencyjnej. Łatwo zauważyć, że w miarę zaostrzania się konkurencji oraz zmian na rynkach zbytu przedsiębiorstwa zmuszane są do poszukiwania nowych rozwiązań strategicznych zapewniających kontynuowanie rozwoju. Analiza strategiczna jest podstawą planowania strategii, dlatego zgodnie z nią czynniki warunkujące zostały podzielone na wewnętrzne i zewnętrzne.

⁶ Autorka pod pojęciem rynku usług outsourcingowych rozumie potencjalnych dostawców usług outsourcingowych wraz z podażą ich usług.

⁷ Przedstawione wyniki badań w całym referacie są przedstawione w odsetkach (%) wskazań badanych.



Wykres 1. Czynniki warunkujące outsourcing w badanych przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania (odpowiedzi w % wskazań respondentów).

Analizując funkcjonowanie przedsiębiorstw pod kątem ich rozwoju, zaobserwowano dwie tendencje. Pierwsza polega na „wyszczuplaniu” przedsiębiorstw, druga natomiast na ich rozbudowie, a w szczególności integracji z dostawcami lub nabywcami.

Outsourcing jest jedną z metod zarządzania, prowadzi do przemiany struktury organizacyjnej („wyszczuplenia” jej), dostosowując ją do otoczenia i poprawiając efektywność przedsiębiorstwa. Dzięki temu zabiegowi firma może zyskać przewagę nad konkurencją. Outsourcing zapewnia możliwość redukcji i lepszej kontroli kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwo, a co za tym idzie, pozwala na wykorzystanie zaoszczędzonych środków

finansowych na inne cele. Dzięki temu rozproszone zostaje ryzyko działalności, co otwiera dostęp do najlepszych rozwiązań w skali globalnej. Przedsiębiorstwo może się skupić na tych dziedzinach swej działalności, w których chce uzyskać przewagę konkurencyjną. Stosując outsourcing, odciąża się w zakresie procesów niekoniecznych oraz nieekonomicznych i poprzez to dąży do przeprojektowania się w jednostkę opartą na racjonalnej polityce funkcjonowania, wspomaganą nowoczesnymi i efektywnymi technikami zarządzania.

Czynniki wewnętrzne scharakteryzowe w badaniu związane są z okolicznościami prowadzenia działalności w strukturze przedsiębiorstwa macierzystego. Głównym czynnikiem okazały się nakłady i koszty związane z wydzieleniem (70,6%). Przedsiębiorstwa oczekują już większych korzyści niematerialnych, dlatego też outsourcing przestał być tylko metodą redukcji kosztów w przedsiębiorstwie, a wiedza decydentów o jego korzyściach oddziałuje na warunki jego stosowania. Okazało się również, że im większe znaczenie i szerszy zakres ma wydzielana działalność dla kluczowej działalności przedsiębiorstwa macierzystego (60,5%), tym mniejsza jest podatność na wydzielenie. Ma to związek ze strategicznym postrzeganiem outsourcingu przez decydentów. Zakres zmian organizacyjnych oraz stosunek pracowników do wydzielania został wysoko oceniony, gdyż każda zmiana w przedsiębiorstwie niesie ze sobą ryzyko niezadowolenia pracowników. Sprawy pracownicze muszą być doceniane, aby zapewnić pewność kontraktu i wysoką efektywność outsourcingu.

Czynniki zewnętrzne nie są bezpośrednio związane z wydzielaną działalnością, wywierają jednak istotny wpływ na skuteczność outsourcingu. Istotna jest możliwość zmiany partnera outsourcingowego (37%) oraz jego wpływ na image firmy (21,8%). Tym, co nurtuje odbiorców outsourcingu, jest strach przed utratą tajemnicy handlowej (20%), zależny od gwarancji ze strony dostawcy zewnętrznego (im gwarancje mocniejsze, tym podatność na wydzielenie większa). Przedstawione czynniki powinny być szczegółowo analizowane, głównie na podstawie informacji dotyczących uwarunkowań zewnętrznych, takich jak: poziom jakości usług outsourcingowych (75,6%), poziom cen tych usług (75,6%), poziom *know-how* (51,3%), rozwój rynku outsourcingowego (47,9%), możliwość pozyskania partnerów zewnętrznych, intensywność konkurencji na rynku usług outsourcingowych, rentowność sektora wydzielanej działalności (39,5%), wielkość rynku usług outsourcingowych (35,3%), bariery wejścia na rynek (14%).

Poziom jakości usług w outsourcingu powinien być wyższy od poziomu jakości tej samej działalności w ramach przedsiębiorstwa macierzystego, a cena za te usługi skłoni do wydzielenia, zgodnie z przekonaniem, że usługa jest jej warta. Najwyżej ocenione zostały czynniki bezpośrednio związane z usługą zewnętrzną. Respondenci uważają, że elastyczność oferty oraz skłonność firm zewnętrznych do partnerskiej współpracy to główne czynniki wpływające na tę jakość (68,1%). Ważne jest przeanalizowanie zakresu całokształtu czynników zewnętrznych i wewnętrznych wpływających na wydzielenie⁸.

⁸ Ocena tych czynników powinna się rozpoczynać od zebrania informacji, na podstawie których dokonywana jest ocena jakościowa i ilościowa. Zalecana jest metoda analizy punktowej ważonej, bo umożliwia ona sumaryczną ocenę wpływu tych grup czynników na wydzielenie (M. Trocki). Inną metodę proponuje M.T. Dudzik – polega ona na ocenie dwóch wariantów: własnej realizacji i zewnętrznej realizacji działalności według zestawu dwunastu kryteriów decyzyjnych (wskaźniki oceny przedstawione są w postaci profili oceny na formularzu). Kolejną metodę prezentuje firma Hewlett Packard: wstępna ocena celowości wydzielenia to zestaw argumentów przemawiający za zakupem usług.

4. KONKLUZJA

Zmiany zachodzące w przedsiębiorstwach w ostatniej dekadzie związane są z koncepcją optymalnego zarządzania zasobami przedsiębiorstwa. W zarządzaniu zmianami mamy do czynienia z dwoma modelami. Pierwszy to prowadzenie strategii drobnych kroczków, drugi ma charakter rewolucyjny i wykorzystuje nowe koncepcje zarządzania jako warunek dostosowania i rozwoju przedsiębiorstwa do wymagań otoczenia. Współczesne uwarunkowania rynkowe funkcjonowania firmy determinują kierunki rozwoju nowych metod zarządzania. Natomiast konieczność podnoszenia konkurencyjności i osiągania możliwie największych korzyści finansowych zmusza menedżerów do stosowania efektywnych rozwiązań wywodzących się z nowoczesnych koncepcji, takich jak outsourcing.

LITERATURA

- [1] Kieser, A., *Business Process Reengineering – neue Kleider für den Kaiser?*, „Zeitschrift für Organisation 65/3” (1996), s. 179–185
- [2] Kłos, M., *Outsourcing w polskich przedsiębiorstwach*, CeDeWu, Warszawa 2009
- [3] Lichtarski, J., *O przesłankach i barierach rozwoju zastosowań współczesnych koncepcji i metod zarządzania*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – ciągłość i zmiana*, Prace naukowe AE, Wrocław 2004
- [4] Penc, J., *Nowe koncepcje zarządzania*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2002

THE CONDITIONS OF OUTSOURCING APPLICATION IN POLISH ENTERPRISES

The report presents the conditions of application outsourcing in Polish enterprises as the modern method of managements, according to the own research. It adopted a distribution of internal and external factor, in order to indicate customers' motivations and determinants of effective solutions – outsourcing.