

Beata Ujda-Dyńska, Anna Zych

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. prof. Stanisława Tarnowskiego w Tarnobrzegu

WYKORZYSTANIE OUTSOURCINGU JAKO METODY WSPOMAGAJĄCEJ ZARZĄDZANIE PROCESOWE (NA PRZYKŁADZIE PRZEDSIĘBIORSTW WOJEWÓDZTWA PODKARPACKIEGO)

1. Wstęp

Rozwój współczesnych organizacji wymaga określenia innych reguł niż te, które prowadziły do sukcesu w przeszłości. Wobec dynamicznych zmian zachodzących w otoczeniu muszą się one ciągle doskonalić, przekształcać i dostosowywać do potrzeb klientów i wymagań rynku, tworzyć zaplecze niezbędne do potencjalnego konkurowania. Outsourcing jest obecnie zjawiskiem powszechnym i często wykorzystywanym przez przedsiębiorstwa w celu najbardziej efektywnej konfiguracji zasobów oraz optymalizacji poszczególnych funkcji i procesów biznesowych [Szczepański 2008, s. 20].

Celem artykułu jest zaprezentowanie wyników badania¹ nad wykorzystaniem działań outsourcingowych w przedsiębiorstwach regionu podkarpackiego. Analiza empiryczna poprzedzona została wyjaśnieniem podstawowych pojęć dotyczących problemu badawczego oraz podkreśleniem roli omawianej metody w zarządzaniu procesowym.

¹ Badania własne przeprowadzone w II kwartale 2008 r., z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety, na próbie 115 przedsiębiorstw zlokalizowanych na terenie województwa podkarpackiego. Zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw prowadzi działalność handlową (59,1%). Drugą pozycję (20% ogółu) zajmują firmy produkcyjno-handlowo-usługowe. Tylko 6,1% firm reprezentowało profil produkcyjny, a 14,8% usługowy. Ze względu na wielkość zatrudnienia, aż 61,8% badanych to mikroprzedsiębiorstwa, zatrudniające do 9 osób, z czego 13,1% to firmy jednoosobowe. Ponadto, 16,5% reprezentowało firmy małe, a 21,7% firmy średnie. Zdecydowana większość właścicieli badanych firm prowadzi swoją działalność w formie przedsiębiorstwa osoby fizycznej i działa na rynku lokalnym lub regionalnym.

2. Istota i znaczenie outsourcingu

Zmieniająca się rzeczywistość gospodarcza i coraz większe oczekiwania otoczenia wobec przedsiębiorstw wymuszają na nich zmiany organizacyjne, które zagwarantują przedsiębiorstwom poprawę efektywności, jakości oferowanych produktów czy też usług, zmniejszenie kosztów czy też elastyczność w szybkim dostosowywaniu się do zmian zachodzących na rynku. Nasuwa to jednocześnie pytanie, czy przedsiębiorstwa powinny wykonywać wszystkie funkcje działalności gospodarczej we własnym zakresie, czy też powinny korzystać z usług innych podmiotów specjalizujących się w danej dziedzinie. Niektóre funkcje przedsiębiorstwa zlecone na zewnątrz mogą stać się czynnikiem wpływającym na większą efektywność działania jednostki gospodarczej [Kopczyński 2000, s. 17].

Określenie *outsourcing* pochodzi z języka angielskiego i jest skrótem wyrażen: *outside – resource – using*, tzn. wykorzystanie zasobów zewnętrznych.

Pojęcie to jest stosunkowo nowe. Pojawiło się w praktyce zarządzania w latach osiemdziesiątych XX w., natomiast do teorii zarządzania weszło na dobre w latach dziewięćdziesiątych. Nie oznacza to jednak, że jest ono zjawiskiem nowym, *outsourcing* bowiem towarzyszy działalności gospodarczej, nawet w najprostszych jej formach, gdyż opiera się na współdziałaniu różnych podmiotów gospodarczych.

Outsourcing jest definiowany zazwyczaj jako przedsięwzięcie polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazaniu ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym. Polskojęzycznymi odpowiednikami terminu *outsourcing* mogą być terminy: „wydzielenie” lub „wyodrębnienie” [Trocki 2001, s. 12].

Utożsamia się go z takimi działaniami, jak: pozyskanie zewnętrznych sił wytwórczych, zlecenie wykonania dóbr i usług innym firmom niż wewnętrzne działy przedsiębiorstwa, przesuwanie części bieżącej działalności danej firmy poza jej ramy organizacyjne, wykorzystanie zewnętrznych wykonawców i ich zasobów do realizacji zadań firmy (zamiast obciążania własnych zasobów), import pośrednich nakładów przez przedsiębiorstwa krajowe z zagranicy, strategiczny, wieloletni (5-10 lat) alians między firmą-klientem a firmą-dostawcą dóbr i usług, globalne wykorzystanie źródeł, przeniesienie produkcji do miejsca o taniej sile roboczej [Pankowska 1997, s. 25].

Wzrost zainteresowania *outsourcingiem* jest odpowiedzią przedsiębiorstw na wzrost konkurencji oraz restrukturyzację, która umożliwia firmom zwrócenie większej uwagi na najważniejsze działania przedsiębiorstw, wyzbycie się zbędnych zapasów i skoncentrowanie się na działaniach przynoszących zysk. Nawet przy ograniczonych dla przedsiębiorstwa zasobach *outsourcing* stwarza możliwości takiego ich wykorzystania, aby mogły przynosić największe korzyści [Krejner-Nowecka 2004, s. 343].

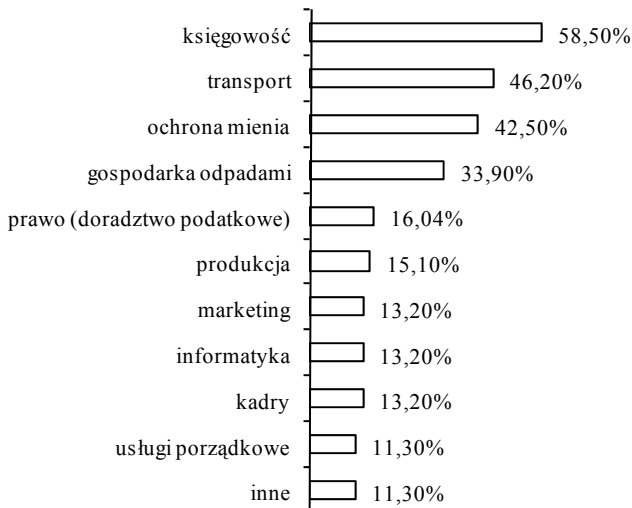
Jako przedsięwzięcie restrukturyzacyjne, outsourcing jest głównie działaniem długookresowym. Z tych względów nie można zaliczyć do niego krótkoterminowych zleceń na wykonywanie usług przez zewnętrznych partnerów przedsiębiorstwa.

Można powiedzieć, że outsourcing jest jedną z ważniejszych koncepcji zarządzania procesowego, o czym świadczą wyniki licznych badań.

3. Analiza przyczyn i obszarów działań outsourcingowych w przedsiębiorstwach regionu podkarpackiego

Z istoty outsourcingu wynika, iż firma, koncentrując się na działalności zasadniczej, w której ma przewagę konkurencyjną, przekazuje do realizacji na zewnątrz wyspecjalizowanym firmom pozostałe obszary będące jej działalnością pomocniczą lub uboczną.

Badania podkarpackich przedsiębiorstw wskazują na stosunkowo dużą gamę prac zleczanych do wykonania zewnętrznym kontraktorom (rys. 1). I mimo iż w wielu przypadkach nie są to procesy masowe, warto zauważyć, że z usług zewnętrznych nie korzysta jedynie 8% badanych przedsiębiorstw.



Rys. 1. Obszary działalności przedsiębiorstw zlecane zewnętrznym partnerom gospodarczym

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Najczęściej zleczanym obszarem do realizacji przez podwykonawców jest księgowość. Taką opinię wyraziło prawie 60% badanych przedsiębiorców. Na kolejnych miejscach pod względem liczby wskazań przez ankietowanych znalazły się usługi transportowe, ochrona mienia i gospodarka odpadami. We wszystkich tych przypadkach liczebność wskazań przekroczyła 30% ogółu badanych. Na szczególne podkreślenie zasługuje to, że około 15% przedsiębiorstw zleca produkcję, która utożsamiana

jest często jako działalność podstawowa. Pozostałe przypadki zleceń, choć o nieco mniejszym w stosunku do poprzednich procencie wskazań, uwidaczniają, że małe przedsiębiorstwa przekazują do wykonania na zewnątrz wiele funkcji, które dotychczas same realizowały.

Identyfikacja obszarów zleczanych przez badane przedsiębiorstwa byłaby niepełna bez wskazania przyczyn powodujących podejmowanie tego typu działań. Wyniki w tym zakresie przedstawiono w tab. 1.

Tabela 1. Przyczyny przekazywania niektórych obszarów działalności przedsiębiorstw do realizacji podwykonawcom

Przyczyny	Procent wskazań
Brak niezbędnych zasobów do realizacji danego obszaru zadań	48,11
Wyższa jakość wykonania zleconych zadań	32,07
Niższe koszty działalności	41,51
Możliwość skoncentrowania działalności na podstawowym jej obszarze	32,07
Problemy z zarządzaniem poszczególnymi procesami przedsiębiorstwa	5,66
Skrócenie czasu realizacji usług	32,07
Zwiększenie zadowolenia zainteresowanych osób (stron)	17,92

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Z badań wynika, że outsourcing powodowany jest głównie niedoborami zasobów niezbędnych do realizacji podstawowych zadań. Przy tym, jak można sądzić, dotyczy to zarówno niedostatków kadrowych czy finansowych, jak i braku specjalistycznych maszyn i urządzeń niezbędnych do realizacji danego zadania.

Jako kolejną przyczynę decyzji o zastosowaniu działań outsourcingowych badani wskazali niższe koszty działalności. Warto przy tym zauważyć, że czynnik ten (choć ważny), wbrew stereotypowemu postrzeganiu tego zagadnienia, nie ma charakteru pierwszoplanowego. Przedsiębiorcy objęci badaniem jako przyczynę najmniej ważną wskazali problemy z zarządzaniem poszczególnymi procesami przedsiębiorstwa. Takiej odpowiedzi udzieliło niespełna 6% ankietowanych.

Analizując problem zleczanych przez przedsiębiorstwa zadań, warto zauważyć, że w znacznym stopniu ich realizatorami stają się również tej samej wielkości przedsiębiorstwa. Wytwarza to zatem swoistą sieć współpracy i zależności między tymi przedsiębiorstwami [Niemczyk 2006, s. 345].

4. Korzyści i zagrożenia po zastosowaniu outsourcingu według badanych przedsiębiorstw

Przedsiębiorstwo, decydując się na współpracę z inną firmą, oczekuje, że przyniesie mu to pozytywne efekty i poprawi jego sytuację. Korzyści wynikające z umowy outsourcingowej są jednak często uzależnione od zewnętrznych czynników, takich jak: wielkość przedsiębiorstwa, branża, w której działają ono i partnerzy outsourcingowi, oraz terytorialny zasięg działalności przedsiębiorstwa.

Jednakże małe przedsiębiorstwo będzie najczęściej występowało w roli jednostki świadczącej usługi w ramach outsourcingu, a więc korzyści płynące z outsourcingu w małym przedsiębiorstwie będą zupełnie inne. Podstawowa korzyść, którą generują procesy outsourcingowe dla małych przedsiębiorstw, wynika z możliwości tworzenia stałych powiązań z silniejszym partnerem, co stabilizuje działalność małego przedsiębiorstwa. Małe przedsiębiorstwo może też korzystać z wiedzy technicznej i organizacyjnej silniejszego partnera, przez co następuje poprawa jego pozycji konkurencyjnej, a w rezultacie polepszenie jego sytuacji ekonomiczno-finansowej [Róžański 2008, s. 84].

Korzyści płynące z outsourcingu ujmowane są w literaturze przedmiotu najczęściej w sposób, który charakteryzuje punkt widzenia przedsiębiorstwa wydzielającego w ramach outsourcingu określone zadania, a nie tego, które te zlecenia przyjmuje.

K. Zieniewicz stwierdza, że najważniejsze korzyści płynące ze stosowania praktyki outsourcingowej to niższe koszty pozyskania usługi, zmniejszenie zatrudnienia, elastyczne warunki świadczenia usługi, płynne zastosowanie się do zadań sezonowych, dostęp do wiedzy, *know-how* [Zieniewicz 2003, s. 66].

T. Kopczyński wylicza następujące korzyści dla przedsiębiorstwa po zastosowaniu outsourcingu: możliwość koncentracji i rozwoju działań strategicznych, oszczędność czasu, redukcję kosztów, dostęp do nowych technologii i ekspertyz technicznych, redukcję zatrudnienia i zobowiązań finansowych, wzrost odpowiedzialności wykonawców działań [Kopczyński 2000, s. 26, 27].

Według badanych przedsiębiorców w województwie podkarpackim, najważniejszą korzyścią stosowania outsourcingu jest wyższa jakość wykonywania zleconych zadań (67% wskazań), obniżenie kosztów działalności (52%) oraz możliwość skoncentrowania działalności na podstawowym jej obszarze (51%). Na dalszym miejscu znajdują się odpowiednio: skrócenie czasu realizacji usług (34%), zwiększenie elastyczności działania przedsiębiorstwa (26,4%), zwiększenie przejrzystości procesów w przedsiębiorstwie (19,8%), ułatwienie działalności marketingowej (13,2%) oraz dostęp do *know-how*, certyfikatów i pozwoleń partnera outsourcingowego (4,7%).

Pomimo wielu korzyści wynikających ze stosowania outsourcingu pojawić się mogą również zagrożenia, które negatywnie wpływają na możliwości rozwojowe małego przedsiębiorstwa. Chodzi tu zwłaszcza o: wymuszenie przez silniejszego partnera warunków współpracy niekorzystnych dla małego przedsiębiorstwa, wydzielenie przez duże przedsiębiorstwo i przekazanie małemu przedsiębiorstwu do realizacji zadań szczególnie trudnych lub mało zyskownych, niepewność co do czasu współpracy z silniejszym partnerem, uzależnienie przyszłości i rozwoju małej firmy od sukcesu rynkowego i rozwoju silniejszego partnera. Ścisłe powiązanie małego przedsiębiorstwa z silniejszym kontrahentem może powodować zerwanie powiązań kooperacyjnych z innymi partnerami rynkowymi, co może się okazać niebezpieczne w sytuacjach kryzysowych, nadmierną ingerencję kontrahenta w działalność małego przedsiębiorstwa czy też nadmierne oczekiwania kontrahenta co do możliwości współpracy ze strony małej firmy [Róžański 2008, s. 84].

Inne zagrożenia przedstawia T. Kopczyński, który wymienia jako główne bariery outsourcingu: niewykonanie usługi uzgodnionej w umowie, obniżoną jakość usługi, niedotrzymywanie terminowości wykonania zadania, ponoszenie dodatkowych kosztów przez firmę outsourcingową [Kopczyński 2000, s. 27].

Tabela 2. Zagrożenia wynikające ze stosowania outsourcingu według respondentów

Zagrożenia	Procent wskazań
Możliwość podniesienia cen przez podwykonawcę	61,5
Możliwość nieuzyskania odpowiedniej jakości zleconych usług	55,7
Poczucie braku kontroli nad zleconym obszarem działalności	45,3
Obawa przed wpływem informacji na zewnątrz	41,5
Rozmycie odpowiedzialności	24,5
Problemy komunikacyjne z partnerem outsourcingowym	18,9
Niedostateczna wiedza o outsourcingu	12,3
Zwolnienia pracowników	5,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Podobne zagrożenia wymieniają badani przedsiębiorcy z województwa podkarpackiego. Jako główne bariery wykazują oni możliwość podniesienia cen przez podwykonawcę, możliwość nieuzyskania odpowiedniej jakości zleconych usług, poczucie braku kontroli nad zleconym obszarem działalności. Szczegółowy wykaz barier uzyskanych w toku analizy danych z ankiet przedstawia tab. 2.

5. Zakończenie

Dynamicznie rozwijająca się gospodarka oraz wzrastająca konkurencja zmuszają przedsiębiorstwa do ciągłej obserwacji zmieniającego się otoczenia. Wszystkie jednostki gospodarcze coraz częściej stają przed koniecznością zmian, które poprawią efektywność działania przedsiębiorstwa i zapewnią jego sukces oraz rozwój rynkowy. Chodzi tutaj o zmiany nie tylko techniczne i technologiczne, lecz także społeczne i organizacyjne (w sferze zarządzania), pozwalające na szybkie reagowanie i dostosowywanie własnych możliwości do wyzwań, jakie stawia otoczenie [Mikołajczyk 1994, s. 19].

Outsourcing jako metoda wspomagająca zarządzanie procesowe polega na przekazaniu funkcji wykonywanej dotychczas przez pracowników danego przedsiębiorstwa firmie zewnętrznej, czyli tzw. usługodawcy, nie związanemu bezpośrednio z firmą, ale specjalizującemu się w określonej dziedzinie. Powinno to prowadzić do lepszej realizacji zadań ekonomicznych: zwiększenia przychodów, redukcji kosztów, a co za tym idzie, poprawy wyników ekonomicznych i ograniczenia ryzyka ekonomicznego prowadzonej działalności. W wyniku outsourcingu następuje redukcja struktury organizacyjnej zakładu macierzystego, a w ślad za tym uproszczenie struktur i procedur organizacyjnych, co skutkuje poprawą zarządzania.

W Polsce od kilku lat popularne staje się przekazywanie firmom zewnętrznym wszystkich działań odbiegających od profilu działalności zasadniczej. Jak wynika z analizy literatury przedmiotu i przeprowadzonych badań, w praktyce najczęściej wyłączanymi obszarami działalności są funkcje pomocnicze, które nie stanowią kluczowej wartości dla przedsiębiorstwa.

Sukces przedsiębiorstwa to wypadkowa wielu czynników i choć outsourcing może być jednym z najlepszych rozwiązań podnoszących efektywność działania, to nie powinien on być bezkrytycznie stosowany w każdym przypadku.

Z przeprowadzonych badań wynika, że prawie 80% przedsiębiorców z województwa podkarpackiego stosujących outsourcing jest z tych zadań bardzo zadowolonych.

Literatura

- Kopczyński T., *Outsourcing jako metoda restrukturyzacji przedsiębiorstw*, [w:] T. Mendela (red.), *Teoretyczne i praktyczne problemy zarządzania*, AE, Poznań 2000.
- Krejner-Nowecka A., *Outsourcing w przedsiębiorstwach polskich w okresie transformacji – wyniki badań*, [w:] H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – między teorią i praktyką*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1014, AE, Wrocław 2004.
- Mikołajczyk Z., *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994.
- Niemczyk J., *Układ outsourcingowy jako rodzaj sieci międzyorganizacyjnej*, [w:] H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – celowość, skuteczność, efektywność*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1104, AE, Wrocław 2006.
- Pankowska M., *Outsourcing – alternatywa zarządzania systemem informatycznym przedsiębiorstwa*, „Informatyka” 1997, nr 6.
- Różański T., *Outsourcing a możliwości rozwojowe małego przedsiębiorstwa*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 2008 [numer specjalny].
- Szczepański R., *Outsourcing na rynkach zagranicznych w strategiach marketingowych polskich przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek” 2008, nr 3.
- Trocki M., *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001.
- Zieniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2003.

TAKING THE ADVANTAGE OF OUTSOURCING AS A METHOD HELPING PROCESS MANAGEMENT (EXAMPLES OF THE COMPANIES OF VOIVODSHIP OF PODKARPACIE)

Summary

The article is aimed at presenting the research associated with the use of outsourcing in the companies of voivodship of Podkarpacie.

Outsourcing as a method helping process management is observed when a company or an organization employs another company to do its work and the employed company is indirectly connected with a certain company. It should lead to the better fulfillment of economic purposes.