

Ewa Szkic-Czech

Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu

PRZYMIERZA OUTSOURCINGOWE W KSZTAŁTOWANIU PRZEDSIĘBIORSTW SIECIOWYCH PRZEZ PODMIOTY O TOŻSAMEJ DOMENIE

1. Wprowadzenie

Celem opracowania jest prezentacja strategicznego zastosowania outsourcingu przez małe i średnie podmioty do przezwyciężania barier funkcjonowania i wzrostu, powstających na tle uwarunkowań zewnętrznych, globalnych oraz branżowych i technologicznych. Istota zagadnienia wynika z zapotrzebowania praktyki gospodarczej na konkurencyjne koncepcje funkcjonowania. Ich poszukiwanie jest rezultatem rosnącego poziomu konkurencji oraz globalizacji rynków, które w największym stopniu determinują działalność małych i średnich firm. Analiza sytuacji rynkowej rzemieślniczych zakładów fotograficznych, poziomu konkurencji w tej branży oraz dynamiki rozwoju technologii, zmieniającej standard obsługi klienta w sposób skokowy, pozwoliła ujawnić rzeczywistość gospodarczą tej grupy podmiotów oraz potrzebę wprowadzenia nowej jakości do systemu ich funkcjonowania.

Osiąganie podjętego celu jest procesem złożonym, wymagającym etapowego działania. Etapy wymienione poniżej zostały w artykule omówione w analogicznej kolejności.

Projektowanie modelu rozpoczyna identyfikacja przyczyn, dla których standardowe sposoby realizacji biznesu zostają wypierane przez niekonwencjonalne metody o wyrafinowanym genotypie. Etap dalszy jest analizą problematyki specjalizacji firm i granic dopuszczalności tego procesu zrealizowaną na przykładzie fotograficznych zakładów rzemieślniczych. Zakresem analizy objęto możliwość wzmacniania łańcucha wartości realizowanego przez rozpatrywane podmioty metodą włączania w proces jego tworzenia zewnętrznych podmiotów gospodarczych o tożsamej domenie, zintegrowanych outsourcingowym przymierzem. Graficznie zilustrowano tradycyjny system obsługi rynku i relacji konkurentów oraz prognozę

jego postaci wraz z nową formułą relacji konkurujących podmiotów, jaka jest możliwa do uzyskania w wyniku outsourcingowego współdziałania podmiotów analogicznej domeny. Artykuł podkreśla więzi międzyorganizacyjne, jakie powstają pomiędzy uczestnikami przymierza outsourcingowego, oraz ich predyspozycje do wykorzystania do sformułowania docelowej postaci modelu, tj. do powołania organizacji sieciowej utworzonej na podbudowie przymierza outsourcingowego i funkcjonującej na zasadach outsourcingu.

2. Źródła niekonwencjonalnych systemów realizacji biznesu

Specyfikę współczesnego gospodarowania wyznacza dynamika zmian otoczenia, intensywny rozwój rynku i konkurencji oraz globalizacja, które zdetronizowały kapitał jako główny potencjał i warunek funkcjonowania oraz rozwoju przedsiębiorstwa. Informacja i wiedza wypromowane na kluczowe zasoby współczesnej cywilizacji gospodarczej gwałtownie wprowadziły erę industrialną w nieodwracalną fazę zmierzchu.

Współczesny klient ogłosił popyt na krótkie serie wyrobów. Oczekuje kompleksowego rozpatrywania swoich potrzeb i zindywidualizowanego podejścia do rozwiązywania jego problemów. W konsekwencji rynek konsumenta wypromował innowacyjność jako źródło przewagi konkurencyjnej firm, a wkrótce potem zdolność do realizacji nowoczesnego i taniego produktu na życzenie. Dedykowana obsługa priorytetów klienta wyznaczyła kres wytwórczości masowej oraz standaryzacji obsługi i wyrobów, a permanentną potrzebę dążenia do adaptacji doskonałej wpisała w genotyp współczesnych strategii obsługi popytu. Oczekiwania globalnie skonsolidowanego rynku i konkurencja globalna wprowadziły dotychczasowe systemy funkcjonowania organizacji gospodarczych oraz zarządzania zasobami firm w fazę kryzysu, będącego wynikiem nie chwilowej dekonstrukcji, lecz cywilizacyjnego przełomu gospodarczego, który spowodował, że dotychczasowe metody gospodarowania i zarządzania, a nawet klasycznego marketingu [Żółcińska 2001] wraz z podejściem do realizacji biznesu oraz konkurowania, stały się niewystarczające, a nawet bezużyteczne.

Nienotowane do czasów współczesnych zjawisko globalizacji rynków, wspomagane ekspansywnym rozwojem technologii, integruje konsumentów, konsoliduje producentów oraz dostawców ponad granicami państw. Makroperspektywa konfrontuje regionalną jakość wyników działalności gospodarczej i wyznacza globalnie obowiązujące standardy w tym zakresie. Weryfikuje uczestników rynku, kształtuje dynamikę wzrostu konkurencji, a także skutecznie pokonuje ochronę rynków lokalnych przed konkurencją globalną. Tworzy w konsekwencji globalny ring, na którym liczą się przede wszystkim pozaprojektowe metody rywalizacji, niekonwencjonalne strategie gospodarowania oraz wysoko zaawansowane podejście konkurentów do wzajemnego „dialogu”.

3. Specjalizacja firm współczesną strategią obsługi rynku klienta

Specjalizacja firm i koncentracja na kluczowych kompetencjach okazuje się współczesnym trendem obsługi rynku i konkurowania także w polskim środowisku gospodarczym. Jednak w warunkach globalnych aspekt specjalizacji nabrał nowego charakteru. Specjalizacja jako podstawowa biegłość działania w wyodrębnionej dziedzinie określonej branży [Słownik... 1983], która, wspierana rozwojem specjalizacji uzupełniających w organizacji, skutecznie obsługiwała dotychczasowy popyt, okazuje się już podejściem niewystarczającym do efektywnego konkurowania.

Jest tak przede wszystkim dlatego, że np. w rzemieślniczych zakładach fotograficznych zawężanie specjalizacji (produktów i usług do wąskiego zakresu) prowadzi do ograniczania udziału w rynku, a aktualizacja specjalizacji do rzeczywistego poziomu technologicznego potrzebnego procesom biznesowym okazuje się istotną barierą dla gospodarowania. Szczegółowa analiza obecnych warunków funkcjonowania rzemieślniczych zakładów fotograficznych zdeterminowanych konkurencją zachodnich fabryk zdjęć oraz kosztowną w pozyskaniu, wysoko zaawansowaną technologią, warunkującą obsługę klienta w standardach globalnych, dowodzą obecności czynników, które tylko niektórych uczestników branży wyposażają w zdolność finansowania rozwoju specjalizacji. W języku praktyki oznacza to, że dążenie do doskonalenia poziomu specjalizacji na globalnym rynku dla jednych staje się barierą gospodarowania, dla innych kluczowym biznesem, natomiast dla wszystkich – warunkiem obecności na rynku, co uzasadnia ważkość podjętej problematyki.

Oznacza to, że w warunkach globalnych wysoka specjalizacja osiągnięta przez niektórych przedstawicieli branży może stanowić nie tylko bezpośrednią ich ofertę dla odbiorcy końcowego, ale jest również cenną ofertą dla współproducentów branżowych. Dla tych ostatnich może oznaczać pozaprodukcyjne narzędzie walki konkurencyjnej, atrakcyjne dla podmiotów:

- obarczonych brakiem zdolności inwestowania w wieloaspektowy rozwój specjalizacji ulokowanych w zintegrowanym pakiecie ich oferty rynkowej,
- skupionych na doskonaleniu specjalizacji własnej,
- potrzebujących zasiląć swój biznesowy łańcuch wartości w specjalizację obcą, której nie opłaca się rozwijać w swoich strukturach wyłącznie na potrzeby obsługiwanego rynku.

Konsumowanie zewnętrznej specjalizacji drogą sprzymierzonej współpracy z jej depozytariuszami staje się w warunkach globalnych szansą nowej jakości dla użytkowników specjalizacji obcej; szansą nie tylko na pozostanie w rynku, ale i na wzmocnienie dedykowanych rynkowi łańcuchów wartości uzyskiwane metodą łączenia potencjałów sprzymierzonych sojuszników, emanującego efektem synergii możliwego do uzyskania przez układy dynamiczne.

Zawężana specjalizacja firmy barierą jej gospodarowania. Charakterystyka kluczowego procesu fotograficznych zakładów rzemieślniczych ilustruje przykład

tego, że istnieją trudności w utrzymaniu się przedsiębiorstwa na rynku z działalności w zawężonej specjalizacji. Odstąpienie od obsługi popytu części dotychczasowych usług i koncentracja na usługach uznanych przez zakład za bazowe może powodować wykluczenie z grupy branżowych dostawców, przede wszystkim dlatego, że klient tego rodzaju zakładów oczekuje kompleksowej obsługi swoich potrzeb. Nie interesuje go specjalizacja placówki, ograniczająca zdolność kompleksowej obsługi potrzeb klienta. Analizowana grupa firm reprezentuje problematykę małych i średnich przedsiębiorstw, które mimo określenia swoich kompetencji kluczowych nie mogą zrezygnować z oferowania usług będących wytworem kompetencji pozakluczowych. W praktyce oznacza to, iż rozważane zakłady muszą uznać, że proces tworzonej przez nich wartości dla klienta jest wiązką zintegrowanych kompetencji kluczowych i pozakluczowych, na którą składają się wszelkie usługi (warianty) tworzenia i utrwalania obrazu we wszelkich dostępnych formach, niezależnie od poziomu nakładów na poszczególne elementy tej wiązki. Zatem realizacja zintegrowanego procesu tworzenia wartości dla klienta przez rzemieślnicze zakłady fotograficzne stawia je w obliczu konieczności stosowania niekonwencjonalnych metod obsługi rynku, tj. takich, które umożliwią koncentrację na kompetencjach kluczowych bez jednoczesnej rezygnacji z oferowania rynkowi kompetencji pozakluczowych oraz wspomogą wzrost efektywności gospodarowania, tj. zapewnią wsparcie funkcjonowania i rozwoju.

Skalę usług składających się na zintegrowany proces biznesowy rozpatrywanych podmiotów potwierdza wachlarz oczekiwań klientów, na które składają się: realizacja zdjęć do dokumentów, wizytowych, okolicznościowych, plenerowych, portretowych i *tableau*, zdjęcia reklamowe, techniczne, fotomontaże i fotografie reportażowe, reprodukcje, slajdy, odbitki barwne, czarno-białe; wywoływanie: negatywów, kopiowanie kaset wideo (VHS, S-VHS, VHS-c, video 8), filmowanie w systemie VHS i S-VHS, montaż analogowy filmów, a także wykonywanie: odbitek cyfrowych z nośników elektronicznych (płyty CD, dyskietki, karty pamięci), retuszu cyfrowego odbitek; kopiowanie negatywów i slajdów na płyty CD, fotografii i reprodukcji techniką cyfrową, nie wyłączając cyfrowego filmowania i cyfrowego montażu materiału filmowego, a także nagrywania filmów na DVD i na CD, kopiowania filmów DVD czy przerabiania filmów nagrywanych w VHS lub S-VHS na płyty DVD [Jacków 2005].

Analiza przypadku wskazuje wielowarstwowość biznesu rzemieślniczych zakładów fotograficznych, którym zidentyfikowanie naczelnej specjalizacji nie wystarczy do obsługi dotychczasowego rynku odbiorców, ponieważ ich klient oczekuje pełnego serwisu niezależnie od tego, które z elementów tego serwisu stanowią główną specjalność usługodawcy.

Okazuje się, że składowe wachlarza usług mogą tworzyć w istocie integralny proces biznesowy firmy, a próba dalszej specjalizacji firmy, połączona z rezygnacją wykonywania mniej specjalizowanych elementów łańcucha wartości dla klien-

ta, może oznaczać „biznesobójczy” charakter specjalizacji, dokumentowany przechodzeniem klientów do konkurencji gwarantującej pełen zakres obsługi.

Przykład rzemieślniczych zakładów fotograficznych uzasadnia potrzebę rozpatrywania branżowych granic specjalizacji zakładów na użytek praktyki przede wszystkim dlatego, że obiektywna konieczność specjalizowania firm, tj. ich koncentracji na kompetencjach kluczowych, wywołuje ryzyko przekraczania tych granic. Potrzeba neutralizacji tego ryzyka skłania do poszukiwania zaradczych form prowadzenia biznesu, przy których użyciu byłoby możliwe promowanie wzrostu gospodarczego organizacji gospodarczej, tj. godzenie interesów dostawców i odbiorców.

4. Outsourcingowe wspomaganie biznesu i kompetencji bazowych małych firm

Outsourcing jest rozwiązaniem, które wychodzi naprzeciw problemom specjalizowania firm. Integruje specjalizacje wiodące podmiotów gospodarczych niekonwencjonalnym rodzajem więzi, za których pośrednictwem możliwe staje się przełamywanie wielu barier gospodarowania, w tym także powstających jako „uboczny” produkt zacieśniania specjalizacji kompetencji kluczowych. *Outsourcing* wyręcza organizację w działaniach, w których trudno jest firmie uzyskać oczekiwany przez rynek poziom specjalizacji (albo ponoszenie nakładów na jej uzyskanie nie znajduje w konkretnym przypadku ekonomicznego uzasadnienia), i potrafi w odpowiednich zastosowaniach uchronić od rezygnowania z obsługi popytu w zakresie powierzonym zewnętrznym realizacjom. Koncentruje firmę na jej kompetencjach kluczowych. Oznacza strategię funkcjonowania, w której prowadzenie działalności gospodarczej zasadza się na eksploatacji specjalistycznych zasobów i kompetencji obcych. Wymaga współpracy niezależnych podmiotów na zasadach przymierzy, w których:

- zamawiający obsługę zewnętrzną powierzają firmom zewnętrznym – *outsourcerom* wykonanie określonej części swojego popytu biznesowego, tj. przekazują do wykonania te czynności lub ich grupy (procesy), które pozostają w immanentnych [Czabański, Chruściak 2004] związkach z bazowym biznesem firmy,
- *outsourcerzy* wraz z przejęciem zobowiązania do obsługi przejmują zobowiązanie za skutki, jakie dostarczana obsługa wywołuje w obsługiwanym obszarze zlecniodawcy.

W procesie tworzenia wartości dla klienta *outsourcing* długodystansowo integruje specjalizacje podmiotów niezależnych i nie stanowiących dla siebie konkurencji wzajemnej, ale może także wystąpić w roli integratora specjalizacji konkurentów. Ta funkcja *outsourcingu* rozpatrywana na przykładzie zakładów rzemieślniczych branży fotograficznych wydaje się stanowić ofertę także dla analogicznych przypadków innych branż, które tą metodą mogą pozyskać zdolność przełamywania barier stojących na drodze ich gospodarowania.

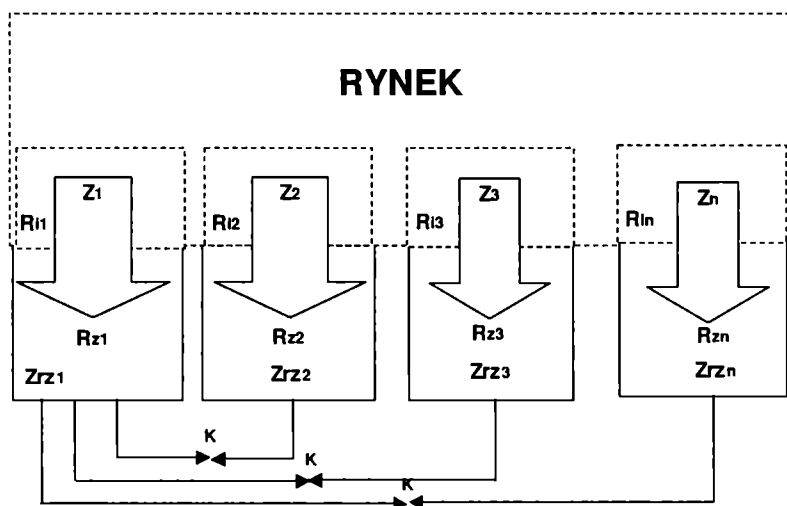
Outsourcing we wzmacnianiu łańcuchów wartości. Za sprawą koncepcji outsourcingu proces specjalizowania podmiotów gospodarczych wkroczył w nową erę. Stworzył nowe motywacje dla działań restrukturyzacyjnych polskich firm i podejmowania walki o przewagę konkurencyjną za pomocą niestandardowych metod także w zakresie wytwarzania łańcuchów wartości dla klienta, tj. wykonywania różnych funkcji, należących do tych łańcuchów [Drewniak 2005]. Outsourcingowa specjalizacja firm koncentruje je wokół kompetencji bazowych, promuje wielopodmiotową realizację łańcucha wartości, proces tworzenia, który przedsiębiorstwo zasila częściowo własnymi wyspecjalizowanymi kompetencjami, a realizację pozostałych fragmentów tego łańcucha powierza niezależnym podmiotom zewnętrznym, dla których przejęte elementy łańcucha oznaczają realizację biznesowych kompetencji bazowych [Szkic-Czech 2005a].

Wzmacnianie wartości produktu poprzez zaangażowanie partnerów outsourcingowych, pod warunkiem, że powierzone im czynności są zdolni realizować: lepiej, szybciej i taniej od przedsiębiorstwa będącego właścicielem tworzonego łańcucha wartości, który dotąd wykonywał te czynności na rzecz procesu biznesowego samodzielnie, ale wolniej, drożej i gorzej, czyni *outsourcing* strategią specjalnych szans.

Integracja gospodarcza wysokiego poziomu specjalizacji podmiotów zewnętrznych, dokonująca się za sprawą przymierzy outsourcingowych powoływanych w celu nie tylko tworzenia, ale przede wszystkim wzmacniania łańcucha wartości dla klienta, okazuje się narzędziem wspomagającym wzrost efektywności gospodarowania i uzyskiwania przewagi konkurencyjnej, a dla podmiotów o tożsamej domenie także etapem kształtowania warunków do tworzenia przedsiębiorstw sieciowych.

Outsourcingowe wspomaganie obsługi rynku zakładów rzemieślniczych. Próba analizy wachlarza usług wybranego zakładu fotograficznego podjęta w celu określenia jego głównej specjalizacji i zapotrzebowania na wsparcie jego łańcucha wartości specjalistyczną outsourcingową obsługą pozwoliła ustalić, że bazową specjalizację rozpatrywanego podmiotu stanowią profesjonalne usługi fotograficzne i filmowe. Natomiast obsługa filmowych i fotograficznych prac amatorskich odgrywa rolę usług pozabazowych, przy czym obsługa fotograficznych prac amatorskich została wskazana do powierzenia outsourcingowej obsłudze w pierwszej kolejności [Jacków 2005]. Jednak implementacja strategii outsourcingu przez rozpatrywany zakład jest warunkowana:

- odnalezieniem wśród dotychczasowych konkurentów takich podmiotów, dla których realizacja fotograficznych prac amatorskich jest lub mogłaby się stać procesem bazowym,
- gotowością zakładów zidentyfikowanych do zbudowania systemu outsourcingowej obsługi rynku; oznacza to, że należy zidentyfikować na rynku zakłady gotowe do zastąpienia swojego zindywidualizowanego podejścia do obsługi rynku (rys. 1) modelem zespołowej aktywności w tym zakresie (rys. 2).



Objaśnienia:

- R_i** - Indywidualne rynki klientów poszczególnych zakładów rzemieślniczych Zrz
- Z_i** -Zlecenie dla każdego z Zrz z jego indywidualnego rynku obejmujące wymagania wszechstronnych kompetencji każdego z Zrz
- Zrz** -Niezależne Zakłady Rzemieślnicze konkurujące ze sobą i indywidualnie realizujące potrzeby swoich rynków indywidualnych
- K** -Kierunki indywidualnego konkurowania pomiędzy podmiotami

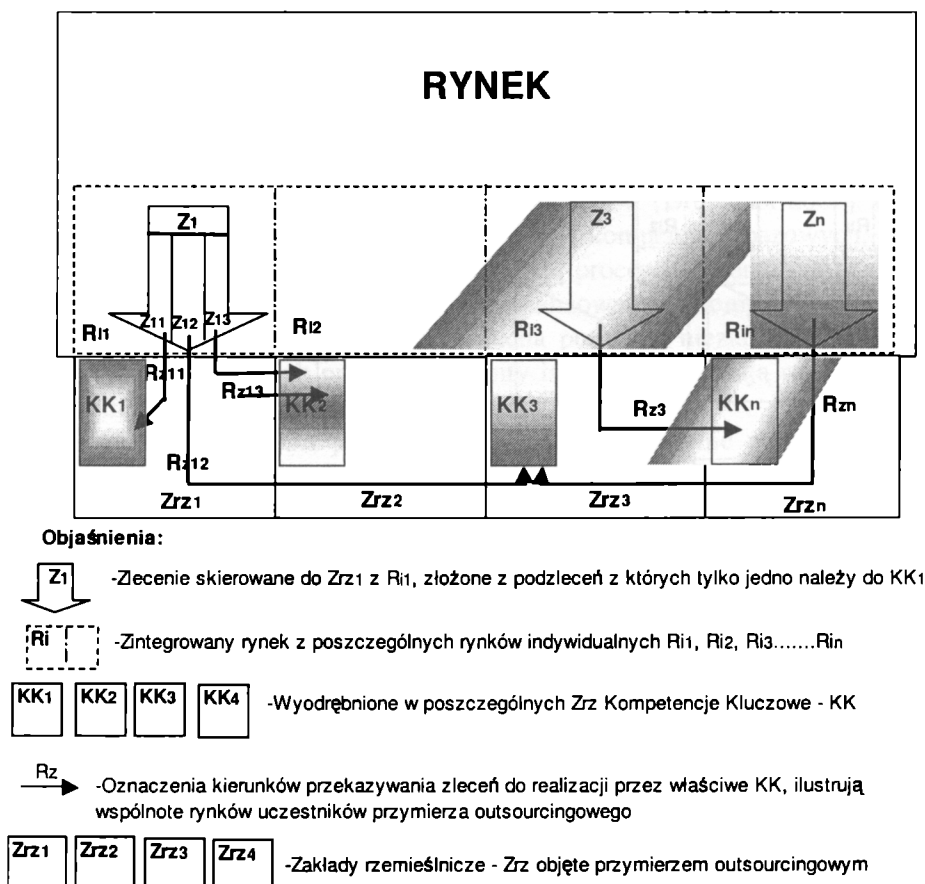
Rys.1. Indywidualny (tradycyjny) system obsługi rynku i konkurowania

Źródło: opracowanie własne [Szkic-Czech 2005b].

Rysunek 1 jest odwzorowaniem tradycyjnego, indywidualnego podejścia do obsługi rynku, w którym:

- zakłady rzemieślnicze: obsługują swoich klientów pakietem usług fotograficznych scharakteryzowanym szczegółowo w punkcie 3,
- wykonują w systemie samoobsługi wszystkie elementy zintegrowanego łańcucha wartości dla klienta,
- pozostają względem siebie konkurentami, którzy: posiadają i chronią odrębne rynki, ponoszą indywidualne koszty pozyskiwania klienta (promocja, reklama, systemy obsługi itp.), rywalizacji z konkurentami, zaopatrzenia, rozwoju itp.

Rysunek 2 natomiast prezentuje outsourcingowe podejście do obsługi branżowego popytu.



Rys. 2. Model przymierza outsourcingowego

Źródło: opracowanie własne [Szkic-Czech 2005b].

Funkcjonowanie zakładów rzemieślniczych według zasad proponowanych modelem ilustrowanym rys. 2 prezentuje zintegrowany system pozyskiwania wartości dodanej przez każdego z uczestników systemu. Rozwiązanie, o którym mowa, umożliwia przede wszystkim nową, biznesową formę „dialogu” konkurentów, polegającą na przekształceniu dotychczasowych relacji – z konkurencji wzajemnej w partnerstwo biznesowe, które m.in.:

- konsoliduje rynki indywidualne podmiotów sprzymierzonych w outsourcingu w jeden wspólny rynek, który każdy z partnerów obsługuje w zakresie kompetencji kluczowych zidentyfikowanych jako własne, a pozostałe części zlecenia lub całe zlecenia kieruje odpowiednio do właściwych uczestników sojuszu,
- integruje zasoby i kompetencje uczestników przymierza,

- wzmacnia strukturę i pozycję rynkową każdego z sojuszników, który jako element większej, zespolonej całości, staje się trudniejszy do zdyskredytowania przez uczestników branży niezrzeszonych w strategii outsourcingowej obsługi rynku.

Rozpatrywanie przydatności przymierzy outsourcingowych do rozwiązywania problemów gospodarczych wybranych zakładów rzemieślniczych wymaga podkreślenia, że mimo specjalizacji członków przymierza, ich sieciowa integracja i sieciowe zasady funkcjonowania pozwalają na przyjęcie każdego zlecenia niezależnie od zakresu specjalizacji zakładu przyjmującego zlecenie i jego bezpośrednich zdolności wykonawczych. Za sprawą tej funkcji przymierzy outsourcingowych realne się staje dla uczestników sojuszu funkcjonowanie według zasady „nie rezygnujemy z żadnego zlecenia, obsługujemy każdego klienta w pełnym zakresie jego oczekiwań”, tj. zasady, która bywa niezmiernie trudna do przyjęcia przez podmiot poza przymierzem.

Uczestnicy przymierza poprzez wewnętrzną segregację i wzajemne przekazywanie przyjętych z rynku zleceń zyskują także możliwość rozłożenia kosztów inwestowania w nowe technologie, eliminując konieczność inwestowania w ten zakres przez każdego oddzielnie. Dla małych zakładów fotograficznych ta opcja jest ważnym argumentem, ponieważ dynamika rozwoju technologii stanowi dla nich wygórowane wyzwanie finansowe. W obliczu rozpowszechniania się Internetu i technologii cyfrowej, fotograficzne zakłady rzemieślnicze stanęły przed problemem zagrażającym ich działalności gospodarczej. Przede wszystkim dlatego, że technologia cyfrowa wyznaczyła w sposób skokowy nowy standard obsługi klienta. Osiągnięcie tego standardu warunkują jednak zbyt wysokie koszty (dotyczy to wyposażenia małych firm). Natomiast coraz krótszy czas pojawiania się kolejnych generacji technologicznych nokautuje realne dla rzemiosła okresy spłaty inwestycji, mocno komplikując rzeczywistość biznesową tych podmiotów. Rzemieślnicze zakłady fotograficzne, zdominowane także:

- konkurencją zachodnich „fabryk zdjęć”,
 - elektronicznymi możliwościami przechowywania fotografii,
 - swobodną możliwością przekazywania obrazu na odległość z pominięciem ich placówek,
 - rozpowszechnioną możliwością obróbki zdjęć bez udziału zawodowego fotografa,
- zmuszone są do sięgania po niekonwencjonalne metody działania, wśród których funkcjonalność outsourcingu prezentowana na rys. 2 wydaje się szczególnie interesująca.

Rozpatrywanie przypadku analizowanych zakładów stanowi konkretny przykład tego, że *outsourcing*, przejawiając zdolność wspomagania realizacji łańcuchów wartości konkurujących podmiotów, może okazać się pomocny także zakładom rzemieślniczym innych branż tej samej domeny w pokonywaniu barier funkcjonowania i wzrostu wynikających także ze specyfiki reprezentowanej branży.

5. Przymierza outsourcingowe fundamentem organizacji sieciowych

Zawarcie przymierza outsourcingowego, które oprócz biznesowej dekompozycji łańcucha wartości:

- łączy rynki indywidualne zrzeszonych podmiotów,
- rozszerza dotychczasowy rynek każdego z uczestników przymierza,
- orientuje sojuszników na: realizację wspólnej polityki rynkowej, czerpanie z efektów koncentracji na bazowych kompetencjach i dekompozycji łańcucha wartości poszczególnych podmiotów,

staje się możliwe za sprawą podobieństwa [Zarządzanie... 2005] określonego wspólnymi cechami podmiotów zawierających przymierze outsourcingowe. Zbieżność, jaka upodabnia rozpatrywane zakłady fotograficzne, to przede wszystkim analogia:

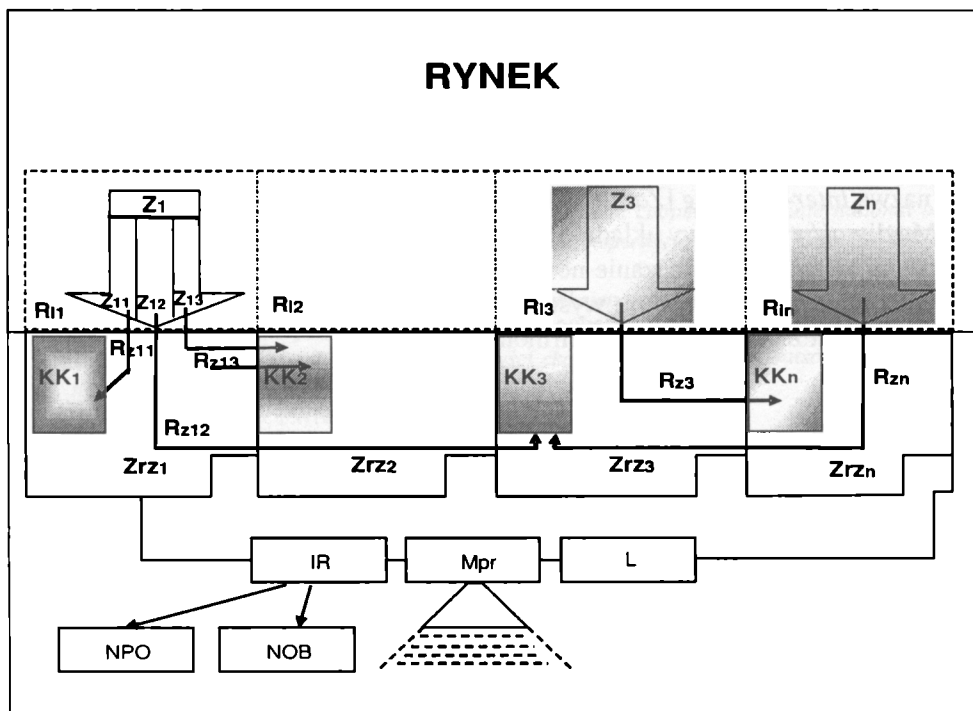
- zakresów i cech dostarczanych usług i produktowego rozwarstwienia kluczowego biznesu,
- tworzonego łańcucha wartości,
- wiedzy biznesowej,
- charakterystyk docelowych odbiorców,
- uwarunkowań zewnętrznych i problemów z gospodarowaniem.

Przymierze outsourcingowe powzięte przez podmioty o tożsamej domenie stworzyło tym podmiotom mocny fundament do kształtowania pomiędzy nimi sieci powiązań międzyorganizacyjnych (tzw. organizacji sieciowej), przede wszystkim dlatego, że zawarte przymierze było dla nich celowo podjętą koncepcją realizacji sprecyzowanego zamiaru strategicznego [Grandori, Soda 1995] ukierunkowaną na podniesienie ich łącznej efektywności.

Kolektywna strategia outsourcingu, zachowująca niezależność organizacyjną i prawną podmiotów, nie wymagająca ich powiązań kapitałowych, sprzyja procesom wzajemnej koordynacji firm o analogicznej domenie oraz ich specjalnej interakcji i komunikacji kształtowanych w celu czerpania korzyści z potencjału synergicznego, jaki występuje pomiędzy sojusznikami outsourcingowymi [Holm, Eriksson, Johanson 1997]. Ukierunkowana zbieżnie do outsourcingu, na długofalowe łączenie potencjałów i wykorzystywanie interpersonalnych relacji, organizacja sieciowa, posadowiona na fundamencie przymierzy outsourcingowych, współpracuje z atrybutami outsourcingu na rzecz:

- zwiększenia elastyczności działania,
- tworzenia perspektyw rozbudowy układu sieciowego o kolejne domeny, czego zrzeszone w outsourcingowym sojuszu podmioty nie mogłyby uzyskać indywidualnym sposobem.

Integrację przymierza outsourcingowego z organizacją sieciową zaprezentowano na rys. 3.



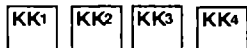
Objaśnienia:



-Zlecenie skierowane do Zrzz Ri1, złożone z podzleceń z których tylko jedno należy do KK



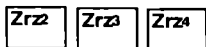
-Zintegrowany rynek z poszczególnych rynków indywidualnych Ri2, Ri3, ..., Rin



-Wyodrębnione w poszczególnych Zrzz Kompetencje Kluczowe - KK



-Oznaczenia kierunków przekazywania zleceń do realizacji przez właściwe KK, ilustrują wspólnotę rynków uczestników przymierza outsourcingowego



-Zakłady rzemieślnicze - Zrzz objęte przymierzem outsourcingowym



- Inwestycje, Rozwój



- Marketing: promocja i reklama



- Logistyka połączona we wspólny obszar funkcjonalny przedsiębiorstwa sieciowego



- Nowe punkty obsługi rynku



- Nowe obszary wspólnego biznesu (np. sprzedaż i naprawa sprzętu fotograficznego i galanterii fotograficznej)

Rys. 3. Integracja przymierza outsourcingowego z organizacją siecią

Źródło: opracowanie własne.

Rozwój układu może przebiegać wariantowo. W prezentowanym rozwiązaniu przyjęto opcję rozbudowy struktury sieci w ten sposób, że z dotychczasowych zasobów własnych sojusznicy utworzyli w niej odrębne podmioty do obsługi wyspecjalizowanych potrzeb wspólnych uczestników porozumienia, np. w zakresie: marketingu (promocja, reklama, *public relations*); zaopatrzenia i rozwoju. Ten rodzaj outsourcingu został wprowadzony do literatury przedmiotu przez J. Oleńskiego pod nazwą *inter-sourcing* [Zarządzanie... 2005].

Możliwość rozbudowy układu o kolejne podmioty tej samej domeny (np. punkty obsługi klienta) lub włączanie nowych domen, zgodnych z celami sprzymierzonych podmiotów dokumentują wysoką sprawność biznesową outsourcingu dedykowaną również małym i średnim firmom.

6. Podsumowanie

Analiza przydatności outsourcingu we wspomaganiu funkcjonowania i wzrostu małych firm potwierdziła, że:

1. *Outsourcing* jest wysoko zaawansowanym narzędziem kształtowania i wzmacniania łańcucha wartości w warunkach wysokiej konkurencji branżowej. Okazuje się skuteczną przeciwwagą dla siły zjawisk globalnych, zachodzących w otoczeniu zewnętrznym, których skala i zakres bywają zbyt trudne dla egzystencji rzemiosła.

2. Przymierza outsourcingowe materializują potencjały synergii podmiotów o analogicznej domenie. Stanowią solidny fundament dla kształtowania międzyorganizacyjnych sieci, doskonalących rozwój sojuszu outsourcingowego.

3. *Outsourcing* dokonuje strategicznej konsolidacji dotychczasowych konkurentów. Zastępuje ich konkurencyjne nastawienie względem siebie skonsolidowanym współdziałaniem, łagodzącym formę ich dotychczasowego dialogu gospodarczego.

4. *Outsourcing* udowadnia swoją wrażliwość na charakterystykę branżową firm i zasila tą wrażliwością organizacje sieciowe tworzone na jego podbudowie. Dokumentuje w ten sposób potrzebę zindywidualizowanego rozpatrywania możliwości i zakresu jego zastosowań.

Imponująca użyteczność przymierzy outsourcingowych oraz zdolność wykreowania na ich podstawie organizacji sieciowych, wzmacniających szanse funkcjonowania i rozwoju wykazana na przykładzie rzemieślniczych zakładów fotograficznych może być dostępna w analogicznych zastosowaniach niezależnie od rzeczywistego poziomu trudności, jakie towarzyszą polskim realizacjom outsourcingu [Szkic-Czech 2005a] i niedostatecznego poziomu satysfakcji z polskich jego implementacji.

Literatura

- Czabański J., Chruściak M., *Outsourcing czy inna usługa*, „Rzeczpospolita” 2004 nr 273.
- Drewniak R., *Rozwój przedsiębiorstwa poprzez alians strategiczny. Cele i uwarunkowania w praktyce polskiej*, Dom Organizatora, Toruń 2005.
- Grandori A., Soda G., *Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms*, „Organization Studies” 1995 vol. 16 nr 2.
- Holm D.B., Eriksson K., Johanson J., *Business networks and cooperation in international business relationships*, [w:] *Cooperative Strategies. European Perspectives*, red. P.W. Beamish, J.P. Killing, The New Lexington Press, San Francisco 1997.
- Jacków A., *Outsourcing jako strategia warunkująca funkcjonowanie firmy zdeterminowanej koniecznością wdrożenia nowej technologii*, PWSZ, Nysa 2005.
- Oleński J., *Outsourcing w e-administracji. Korzyści ekonomiczne i granice outsourcingu w e-administracji*, UW, Warszawa 2004.
- Słownik języka polskiego, PWN, Warszawa 1983.
- Szkic-Czech E., *Outsourcing w zwierciadle polskich zastosowań. Prezentacja wyników badań*, [w:] materiały konferencyjne, PTI, Szczyrk 2005a.
- Szkic-Czech E., *Przymierza outsourcingowe małych firm uwarunkowaniem ich biznesu i funkcjonowania w branży*, [w:] materiały konferencyjne PTI, Szczyrk 2005b.
- Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005.
- Żółcińska W., *Wojna szczupłych i elastycznych*, „CXO” 2001.

OUTSOURCING ALLIANCES SHAPING THE NETWORK BUSINESSES BY SUBJECTS OF AN IDENTICAL DOMAIN

Summary

Outsourcing ability to support activities of small companies of identical domain, dominated by high competitiveness in their range is exposed to a complimentary model of network organigram, based and functioning according to outsourcing rules and presented in the article.

The main feature of the model is its reference achieved by its ability to solve and to acknowledge brand specificity and structure of business process as being its determining ability to increase the value for customers using the method of decomposing its process of creation and outsourcing creation of chain elements by separate subjects of the complimentary domain. This scientific description is based on research and analysis of specificity of photographic line.