

Małgorzata Sobińska, Jakub Mierzyński

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: malgorzata.sobinska@ue.wroc.pl, mierzynski@poczta.fm

OUTSOURCING WIEDZY AKCELERATOREM ZMIAN W KIERUNKU ODNOWY PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie: W artykule podjęto próbę przedstawienia koncepcji transformacji organizacji z wykorzystaniem teorii strategicznej odnowy w kierunku organizacyjnego uczenia się. Wskazuje się, że procesy odnowy przedsiębiorstw stanowią podstawę zmian organizacyjnych, umożliwiających ewolucyjny rozwój w kierunku wdrożenia mechanizmów uczenia się przedsiębiorstw. Nowym aspektem pojawiającym się w referacie jest omówienie korzyści, jakie może przynieść organizacji wykorzystanie zasobów zewnętrznych (narzędzia outsourcingu) w celu wzmocnienia procesów odnowy.

Słowa kluczowe: organizacyjne uczenie się, zmiana, odnowa, outsourcing, marketing wewnętrzny.

1. Wstęp

W ostatnich dekadach wraz z rozwojem najnowszych technologii (a w szczególności wraz ze znacznym przyspieszeniem rozwoju technologii cyfrowych) następuje zwiększenie dynamiki turbulencji zmian otoczenia. Aby nadążyć za zmianami, przedsiębiorcy koncentrują swe działania na różnego rodzaju transformacjach, których głównym celem jest nadążenie organizacji za zmieniającym się otoczeniem. Jedną z interesujących form takich transformacji ostatnich lat jest koncepcja strategicznej odnowy [Belz 2011; Banaszyk, Cyfert 2007]. W pracy opisano elementy poznawcze koncepcji strategicznej odnowy, na bazie której przedsiębiorstwa dążą do przekształcenia się w organizacje uczące się [Senge 2006]. Autorzy zwracają uwagę na dwa istotne elementy implementacji procesu odnowy: odpowiedni marketing wewnętrzny, umożliwiający płynne wdrażanie koncepcji, a także wspomaganie procesów odnowy wiedzą z otoczenia organizacji poprzez wykorzystanie takich narzędzi, jak outsourcing, a w szczególności *Knowledge Process Outsourcing*.

Jak zauważają C.K. Prahalad i M.S. Krishnan [Prahalad, Krishnan 2010, s. 34], „w nowej erze innowacji o przewadze firm będzie decydowała zdolność do wprowadzania i doskonalenia elastycznych, przejrzystych procesów biznesowych, po-

zwalająca na ciągłe zmiany w doborze zasobów $R = G$ w interesie $N = 1$ ” (zasady te omówiono w dalszej części artykułu). Realizując ten postulat, organizacje winny zrezygnować z gromadzenia u siebie wszystkich potrzebnych zasobów i powinny inicjować realizację programów dostępu do wyspecjalizowanych dostawców globalnych, a jednym z tanich i skutecznych sposobów udostępniania/wykorzystywania zasobów jest outsourcing.

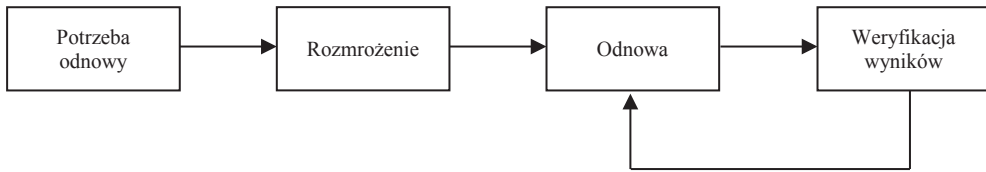
2. Strategiczna odnowa w kontekście klasycznej teorii zmian

Strategiczna odnowa jest interesującą koncepcją ewolucyjnego rozwoju organizacji ostatnich lat, odnoszącą się do różnych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Fundamentem odnowy jest teoria zmiany, jednak sama odnowa nie ma jednoznacznej definicji. W literaturze często utożsamiana jest ze strategiczną zmianą [Banaszyk, Cyfert 2007, s. 13]. Jednymi z pierwszych, którzy spróbowali odróżnić zmianę od odnowy, byli R. Agarwal i C. Helfat [Agarwal, Helfat 2009 s. 281]. Pojęcie odnowy zdefiniowali jako „proces, treść i efekt przekształcenia lub wymiany tych cech organizacji, które posiadają znaczący wpływ na jej długofalowe perspektywy funkcjonowania”. Według takiej interpretacji należałoby przyjąć, że odnowa jest zjawiskiem znacznie szerszym od zmiany i odnosi się do fundamentów przetrwania lub rozwoju organizacji. Zmiana zaś jest jedynie składową odnowy [Bełz 2011, s. 33]. Taki punkt widzenia przyjął też J. Skalik, który definiuje odnowę strategiczną jako zmianę fundamentalną o dużym zakresie, będącą formą reakcji na oscylacje otoczenia i wszelkie zjawiska wewnątrz organizacji, które zmniejszają poziom jej sprawności [Skalik 2010, s. 18].

Wspólną płaszczyzną zmiany i odnowy jest ich proces. O ile w przypadku zmiany jej procesowość nie budzi żadnych wątpliwości, o tyle w przypadku odnowy aspekt procesu związany jest z wypracowaniem nowych atrybutów o strategicznym znaczeniu dla organizacji [Bełz 2011, s. 35]. Niemniej jednak odnowę należy rozumieć jako proces, w którym dokonywane są zmiany generujące nowe jakościowo podstawy do implementacji nowoczesnych koncepcji rozwoju przedsiębiorstw.

Zarówno zmiana, jak i odnowa bazują na wspólnej płaszczyźnie, jaką jest proces. O ile w odniesieniu do zmiany jej procesowość nie budzi żadnych wątpliwości, o tyle w odniesieniu do odnowy aspekt procesu związany jest z wypracowaniem nowych atrybutów o strategicznym znaczeniu dla organizacji [Bełz 2011, s. 35]. Odnowę należy rozumieć jako proces, w którym dokonywane są zmiany generujące nowe jakościowo podstawy do implementacji nowoczesnych koncepcji rozwoju przedsiębiorstw i innowacji.

Wskazuje się, że procesy odnowy nie mogą być procesami jednorazowymi, występującymi w momencie kryzysu organizacji, lecz powinny być procesami ciągłymi, które systematycznie odnawiają przedsiębiorstwo, doprowadzając je do stanu równowagi, a jednocześnie zapewniając mu rozwój.

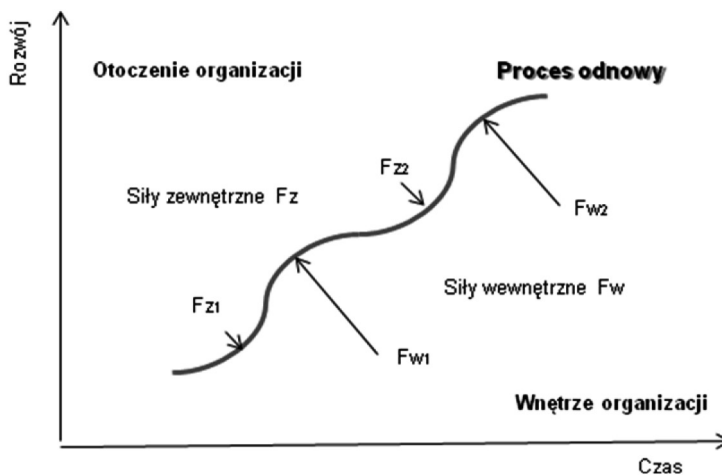


Rys. 1. Model nieskończonego procesu odnowy ze sprzężeniem zwrotnym

Źródło: opracowanie własne.

W idealnym modelu odnowy, przedstawionym na rys. 1, proces odnowy raz zapoczątkowany powinien stale trwać w organizacji. Po zdiagnozowaniu potrzeby odnowy (impuls wewnętrzny) w przedsiębiorstwie etap permanentnego rozmrażania występuje tylko raz, po czym organizacja staje się ciałem plastycznym w stanie stałego rozmrożenia. W tym stadium zaczyna się proces ciągłej, nieskończonej odnowy, przerywany tylko weryfikacją wyników.

Istotnym uzupełnieniem zaprezentowanego modelu jest aspekt inicjacji odnowy (zob. rys. 2). Utrzymuje się, że inicjatorem procesu odnowy powinien być impuls pochodzący z wnętrza organizacji. Tylko taki bodziec może być bowiem na tyle silny i skuteczny, aby rozpocząć skuteczny proces odnowy. Prawdopodobieństwo skuteczności zainicjowania odnowy poprzez siły pochodzące z otoczenia organizacji wydaje się znikome, gdyż każde z takich działań traktowane będzie jako przymus, a nie jako działanie własne, które już na starcie dysponuje przewagą w postaci znacznie mniejszych sił oporu niż w sytuacji inicjacji zewnętrznej.



Rys. 2. Proces odnowy wobec sił z wnętrza i otoczenia organizacji

Źródło: opracowanie własne.

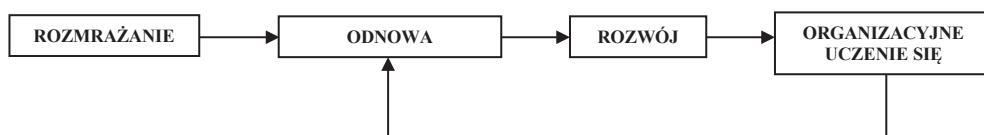
Rozważając element inicjacji procesu odnowy z wnętrza organizacji, należy zaznaczyć, że taki impuls możliwy jest tylko wówczas, gdy organizacja osiągnęła odpowiedni poziom dojrzałości organizacyjnej. W przedsiębiorstwach o niewykształconej dojrzałości organizacyjnej bądź cechujących się jej niskim poziomem impuls odnowy nigdy się nie pojawi.

Strategiczna odnowa w przedstawionym modelu (rys. 1 i 2) jest sposobem na ciągłe, systematyczne wprowadzanie zmian, jak również formowanie organizacji bez każdorazowej konieczności pokonywania sił oporu wobec zmian. Wprowadza przy tym nową jakość działania organizacji. Wymuszona impulsem wewnętrznym, staje się własnością członków organizacji. Bez odnowy wprowadzanie nowych innowacyjnych rozwiązań wydaje się trudne, a w wielu przypadkach nawet niemożliwe.

3. Mechanizmy organizacyjnego uczenia się przedsiębiorstw jako proces odnowy

Informacja i wiedza to aktualnie podstawowe zasoby w rozumieniu zarówno mikro-, jak i makroekonomicznym. Szybkość pozyskiwania informacji i umiejętność szybkiego uczenia się są jednym z głównych czynników zapewniających przewagę konkurencyjną. Zasady te wykorzystuje koncepcja organizacji uczącej się. Organizacje o tym charakterze poszerzają swoje możliwości twórcze tak, aby efektywnie kreować swą przyszłość. Praca w takich organizacjach związana jest z ciągłym procesem pogłębiania wiedzy i wykorzystywania doświadczeń, a nie jedynie wykonywania zadań [Senge 2006]. Często spotykanym określeniem takich przedsiębiorstw jest organizacja inteligentna. Podstawą działania takiego typu firm jest budowanie wspólnoty dobrze rozumiejących się specjalistów (pracowników wiedzy), zdolnych do nieustannego przeobrażania przedsiębiorstwa, jego wyrobów i samych siebie w celu sprostania wymogom rynku i wyzwaniom formułowanym przez społeczeństwo. W takiej organizacji najważniejsze są zasoby niematerialne, w tym przede wszystkim wiedza [Perechuda 2005, s. 103].

Koncepcja organizacji uczącej się jest odpowiedzią na stale zmieniające się otoczenie, zmiany technologiczne, a także wzrost kompetencji i wymagań pracowników, jest jednocześnie ściśle powiązana ze strategią innowacyjną przedsiębiorstwa, która jest możliwa poprzez właściwie przeprowadzony proces odnowy przedsiębiorstw.

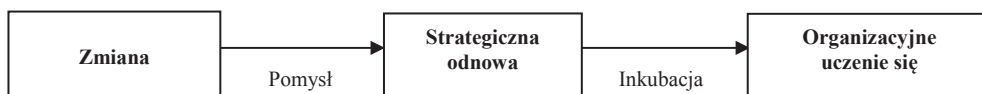


Rys. 3. Model procesu odnowy przedsiębiorstw w kierunku organizacyjnego uczenia się

Źródło: opracowanie własne.

Koncepcja organizacji uczącej się i dosłowne organizacyjne uczenie się są naturalną konsekwencją strategicznej odnowy przedsiębiorstw (zob. rys. 3).

Innowacyjność jest procesem twórczym i – jak każdy tego typu proces – przebiega od pomysłu, poprzez inkubację do ośnienia, czyli nowego jakościowo pomysłu, rozwiązującego sformułowany problem. Z perspektywy organizacji uczących się taki proces następuje od wdrożenia zmian organizacyjnych, przez strategiczną odnowę przedsiębiorstwa, do wdrożenia strukturalnych mechanizmów organizacji uczących się (rys. 4) [Cieśliński, Mierzyński, Nosek 2012].



Rys. 4. Model procesu wdrażania organizacyjnego uczenia się: od zmian, przez strategiczną odnowę przedsiębiorstw

Źródło: [Cieśliński, Mierzyński, Nosek 2012].

Należy wskazać, że wdrożenie strukturalnych zmian w organizacji, sprzyjających rozwojowi przedsiębiorstwa w kierunku organizacyjnego uczenia się, jest elementem strategicznej odnowy. Strategiczna odnowa przedsiębiorstwa to faza „inkubowania” rozwoju organizacyjnego, którego efektem powinna być jakościowa poprawa efektywności organizacyjnej przedsiębiorstwa, sprzyjająca zarządzaniu przepływami wiedzy w organizacji, zwana efektem synergii lub superkompensacji. Zdolność przedsiębiorstwa do wdrożenia procesów odnowy jest warunkiem koniecznym, aby przedsiębiorstwo mogło zbudować swój potencjał organizacyjny w kierunku organizacyjnego uczenia się [Cieśliński, Mierzyński, Nosek 2012].

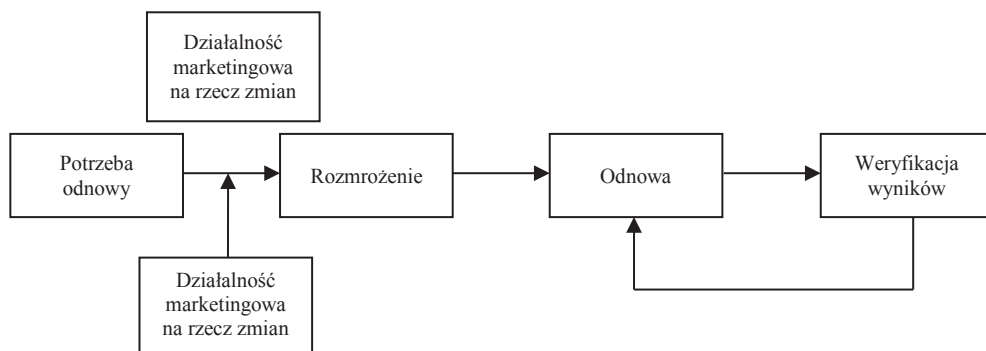
4. Marketing wewnętrzny w implementacji procesów zmian i odnowy

Wdrażanie w organizacji zmian, tym bardziej wprowadzanie zmian fundamentalnych, wiąże się zawsze z oporem tych, którzy czerpią korzyści ze stanu obecnego, czy tych, którzy mają obawy wobec stanu przyszłego. Aspekt ten jest często niezauważany, co na starcie przekreśla powodzenie wdrożenia wielu projektów.

U podstaw każdej organizacji leżą interakcje międzyludzkie, bazujące na współzależności pracowników osiągających cele firmy. Jak wskazał K. Lewin w swoim trój etapowym modelu zmiany (rozmrózienie, zmiana, zamrożenie), w procesach transformacji niezmiernie istotnymi elementami są etap planowania oraz umocnienia wprowadzanych zmian. Aby to osiągnąć, potrzebny jest odpowiedni marketing przeprowadzanej transformacji (rys. 5).

Pojęcie marketingu wewnętrznego pojawiło się na przełomie lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych, kiedy to L. Berry wprowadził termin „klient wewnętrzny”

[Berry 1981, s. 25-28]. Definicji marketingu wewnętrznego w ostatnich 30 latach było wiele. Choć trudno połączyć je w jednolite grupy i znaleźć dla nich ramy czasowe, zauważyć można ewolucję podejścia do marketingu wewnętrznego. Za pierwotne uważa się ujęcie oparte na motywacji pracowników, kolejne koncentrowały się na orientacji na kliencie, natomiast najbardziej współczesne podkreślają wagę marketingu wewnętrznego w odniesieniu do implementacji strategii firmy. Każde z nich sytuuje klienta na pierwszym miejscu, a różnicuje tylko sposoby wpływania na pracowników, tak by osiągnąć najwyższy poziom obsługi klienta i zdobyć dzięki temu przewagę konkurencyjną [Olsztyńska 2005, s. 16]. Marketing wewnętrzny, opierając się w dużej mierze na komunikacji, integruje pracowników wokół strategii i ciągłego inicjowania zmian wewnętrznych. Nie jest jednak wyłącznie dwustronną komunikacją, lecz systematycznie wdrażaną strategią, która bazuje na integracji działań związanych z implementacją zmian zmierzających do osiągnięcia celów i realizacji misji organizacji. Celem nadrzędnym marketingu są obopólnie satysfakcjonujące relacje z klientem. W tym celu wymagane jest propagowanie orientacji marketingowej wśród pracowników organizacji i zdobywanie poparcia dla wdrażanych strategii [Olsztyńska 2005, s. 16].



Rys. 5. Model nieskończonego procesu odnowy ze sprzężeniem zwrotnym i wspomaganie marketingu wewnętrznego

Źródło: opracowanie własne.

Według A. Olszańskiej koncepcja marketingu wewnętrznego występuje w czterech obszarach działalności firmy: wewnętrznej komunikacji, klimacie, kulturze oraz wizerunku wewnętrznym organizacji. Oddziaływanie na te elementy umożliwia osiągnięcie celów marketingu wewnętrznego: zaangażowanie pracowników w realizację strategii firmy i podnoszenie wartości dla klienta poprzez ciągłe inicjowanie usprawnień.

5. Narzędzie outsourcingu – aktualne zastosowania i trendy

Jak piszą C.K. Prahalad i M.S. Krishnan [Prahalad, Krishnan 2010, s. 31-31], „zasadnicze znaczenie dla utrzymywania się firm na czele konkurencji ma wyczuwanie tego, co jest osiągalne, i wykorzystywanie innowacji pochodzących z laboratoriów instytucji działających w skali światowej i drobnych początkujących firm (...) Charakter zasobów – finansowych, ludzkich i technologicznych – przerasta firmę i jej granice prawne. Dzisiaj zasoby są globalne. Należy koncentrować uwagę na dostępie i wpływach, a nie na własności i kontroli”. Badacze ci podają następujące zasady dla organizacji, którym zależy na budowaniu przewagi konkurencyjnej:

- 1) $N = 1$,
- 2) $R = G$.

Zasada pierwsza – $N = 1$ – stwierdza, że ośrodkiem tworzenia wartości powinien się stać pojedynczy konsument. Sposób wychodzenia systemu $N = 1$ poza tworzenie masowej klienteli polega na zrozumieniu zachowań, potrzeb i kwalifikacji pojedynczych konsumentów i na współtworzeniu z nimi wyjątkowych wartości dla każdego z nich.

Wymaganiami, którymi powinna sprostać firma kierująca się zasadą $N = 1$, są [Prahalad, Krishnan 2010, s. 27-30]:

- elastyczność,
- jakość, koszty i doświadczenie,
- wspólne sieci,
- złożoność,
- interfejsy klientów,
- skalowalność.

Oznacza to, że organizacja musi być elastyczna (co może się przejawiać m.in. w zdolności do dobierania odpowiednich zasobów w trakcie działania) przy jednoczesnym utrzymywaniu wysokiej jakości i niskich kosztów produktów i usług. Konieczna staje się również współpraca z innymi firmami w celu dostarczania wspólnego rozwiązania. Jest to przejście od modeli opartych na własności i kontroli do modeli opartych na uprzywilejowanym dostępie i oddziaływaniu.

Potrzeba elastyczności i nieustannego przesuwania zasobów oraz zarządzania siecią powiązań istotnie wpływa na złożoność biznesu, którym nie można już zarządzać bez wyspecjalizowanego systemu architektury technologicznej i związanych z nią procesów biznesowych.

Kolejne wyzwanie – interfejsy klientów – oznacza, że firmy powinny dążyć do tworzenia prostych, intuicyjnych interfejsów wspierających dialog z klientami.

Ostatnim z wymienionych wyzwań jest skalowalność, która ma stanowić odpowiedź na potrzebę radzenia sobie ze zwiększeniem liczby organizacji w świecie, z różnorodnością języków, zwyczajów, norm. Chodzi o to, że organizacja działająca na rynku globalnym powinna oferować odmienne produkty/usługi, dopasowane do lokalnych oczekiwań klientów w poszczególnych miejscach świata w tym samym czasie.

Zasada druga – $R = G$ – mówi, że celem organizacji powinno być uzyskanie dostępu do zasobów globalnych, a niekoniecznie posiadanie tych zasobów. Do wyzwań stojących przed organizacjami planującymi przyjęcie i stosowanie zasady $R = G$ zaliczyć należy [Prahalad, Krishnan 2010, s. 30-31]:

- dostęp do zasobów,
- szybkość,
- skalowalność,
- arbitraż innowacyjny.

Istotą arbitrażu jest zauważenie różnicy cen tego samego produktu na różnych rynkach lub na tym samym rynku, ale pod różnymi postaciami [Wikipedia].

Aktualnie organizacje rezygnują z gromadzenia wszystkich potrzebnych zasobów i inicjują realizację programów dostępu do wyspecjalizowanych dostawców globalnych, a jednym z tanich i skutecznych sposobów udostępniania/wykorzystywania zasobów jest outsourcing.

Kluczowymi wyzwaniami dla firm globalnych są czas i szybkość cyklu, a także konieczność ciągłego skalowania i zmniejszania rozmiarów operacji. Firmy globalne coraz częściej wybierają współpracę z dostawcami, ponieważ selektywne zlecenie pracy innym firmom jest konieczne do uzyskania odpowiedniej skali w krótkim czasie.

Globalizacja umożliwia przedsiębiorstwom łatwiejszy dostęp do liczniejszych zasobów siły roboczej i zatrudnianie większej liczby osób o lepszym, bardziej specjalistycznym wykształceniu, co często przyczynia się do podniesienia jakości świadczonej pracy i zwiększenia liczby innowacji. Rozwój outsourcingu i offshoringu wynika z tego, że coraz więcej organizacji dąży do poprawy swojej konkurencyjności poprzez delokalizację produktów i usług. Dodatkowo niebagatelną rolę odgrywa nieustanny, dynamiczny rozwój technologii informatycznych. Takie narzędzia, jak poczta elektroniczna, komunikatory, tele- oraz wideokonferencje, sprzyjają szybkiej wymianie wiedzy, co prowadzi do zacieśniania współpracy. Dzięki rozpowszechnianiu coraz nowszych narzędzi informatycznych wspomagających szybką i niezawodną komunikację i wymianę danych outsourcing i offshoring stale się rozwija. Należy przy tym zauważyć, że współpraca z zewnętrznymi dostawcami coraz częściej dotyczy procesów opartych na wiedzy, które mają na celu wspomaganie innowacyjnej działalności organizacji [Ciesielska 2009, s. 48].

I. Oshri, J. Kotlarsky i L.P. Willcocks, którzy od lat obserwując rynek outsourcingu, zauważają, że zaczęły się pojawiać różne nowe typy globalnych modeli zaopatrzenia. Główna różnica między tymi modelami leży w tym:

- czy funkcja jest wykonywana przez jednostkę gospodarczą zależną od firmy macierzystej lub zewnętrznego dostawcę (lub wspólnie przez oba te podmioty),
- czy funkcja jest wykonywana przez przedsiębiorstwo na miejscu (na terenie siedziby) (tj. *on-site*), czy poza nim (*off-site*) – w kraju, w którym organizacja się znajduje (*onshore*), w kraju sąsiadującym (*nearshore*) lub w odległej lokalizacji (*offshore*) [Oshri, Kotlarsky Willcocks 2011, s. 25].

Stały wzrost rynku usług outsourcingowych ma ogromny wpływ na zarządzanie.

Organizacje muszą poszukiwać nowych środków wspomagających stale zmieniające się modele biznesowe w ich układach sourcingowych. Kolejnym wyzwaniem staje się zrozumienie, jak i gdzie w tych układach jest tworzona wartość. Wzrasta zależność firm od zewnętrznych partnerów. Dostawcy usług outsourcingowych są coraz bardziej świadomi rosnącego popytu klientów na realizowanie innowacji i transformacji dzięki zleceniom outsourcingowym i koncentrują wysiłki na dostarczaniu wartości dla klientów poprzez poprawę ich systemów zarządzania wydajnością i dążenie do rozszerzenia swojej oferty. Potrzebne są nowe formy kontraktowania umożliwiające takie wspólne innowacje.

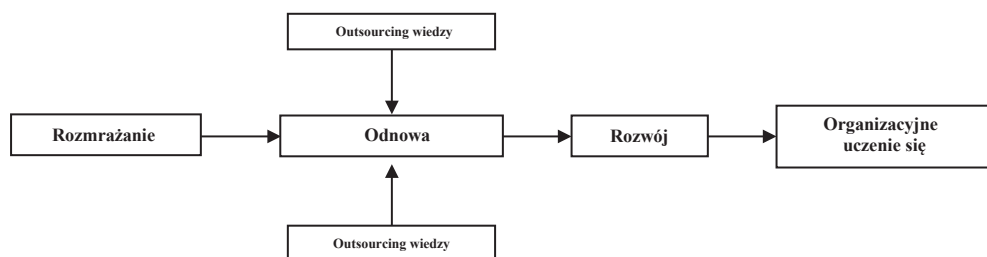
W gospodarce opartej na wiedzy jednym z głównych źródeł przewagi konkurencyjnej jest zdolność firmy do sprawnego i skutecznego transferu wiedzy zewnętrznej. Transfer wiedzy można zdefiniować jako czynność wymiany wiedzy jawnej i niejawnej między dwoma tzw. agentami, podczas której jeden agent otrzymuje i stosuje/wykorzystuje wiedzę dostarczoną przez drugiego agenta. Agentami mogą być osoby indywidualne, zespoły/departamenty lub całe organizacje. W literaturze pojęcie transferu wiedzy występuje w różnych, ale powiązanych formach, takich jak: dzielenie się wiedzą, przepływ wiedzy, nabywanie wiedzy i mobilizacji wiedzy [Al.-Salti, Hackney, Ozkan 2012].

Jedną z opcji pozyskiwania wiedzy poprzez wykorzystanie zasobów zewnętrznych jest korzystanie z usług centrów typu *Knowledge Process Outsourcing* (KPO). Centra KPO powstają dynamicznie na całym świecie. Zauważalny jest również trend wskazujący na rosnącą kompleksowość procesów biznesowych obsługiwanych z Polski. Jednocześnie zwiększa się specjalizacja wielu centrów, polegająca na obsłudze bardziej zaawansowanych procesów (badania rynku, analizy biznesowe itp.). Tym samym powoli zaczyna się kształtować w Polsce „podsektor” nazywany outsourcingiem procesów wiedzy (*Knowledge Process Outsourcing*). W skali globalnej charakteryzuje go zdecydowanie szybszy wzrost niż wzrost całego sektora BPO (*Business Process Outsourcingu*), co oznacza dla Polski szansę na rozwój w tej dziedzinie, głównie ze względu na posiadane zasoby wykwalifikowanych pracowników, odpowiednią infrastrukturę komunikacyjną i stabilność polityczną. Dzięki wysoko wykwalifikowanej kadrze i dobrym ośrodkom akademickim, a nie jedynie niskim kosztom pracy, Polska już od kilku lat staje się atrakcyjnym miejscem do lokalizacji tego typu inwestycji [*SSC/BPO Sector in Poland 2010*, s. 46].

6. Outsourcing wiedzy akceleratorem zmian w kierunku odnowy przedsiębiorstw

Outsourcing jako element strategicznej odnowy powinien sprzyjać organizacyjnemu uczeniu się (rys. 6), a żeby tak się stało, organizacja decydująca się na outsourcing musi postawić wyraźne cele współpracy outsourcingowej. Współpraca w strategicz-

nym kontekście sourcingu jest aktywną wspólną pracą i dzieleniem się ryzykiem w sposób elastyczny w celu osiągnięcia wysokiej wydajności i wzajemnie satysfakcjonujących celów biznesowych w dłuższej perspektywie.

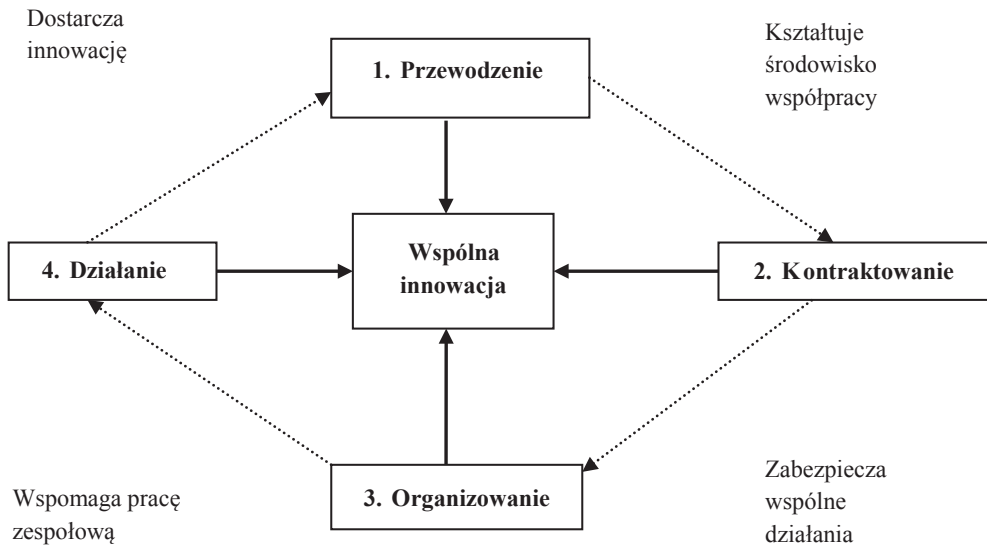


Rys. 6. Uniwersalny model organizacyjnego uczenia się poprzez odnowę i outsourcing wiedzy
Źródło: opracowanie własne.

L.P. Whitley i L.P. Willcocks proponują cztery fundamentalne praktyki dla skutecznych wspólnych innowacji (na podstawie [Willcocks, Lacity 2012, s. 143-144]):

- Przewodzenie. Przywództwo kształtuje środowisko, w którym może się pojawić kontraktowanie, organizowanie i działanie. Przywództwo zmienia także podejście do ryzyka; celami są dzielenie i minimalizowanie ryzyka, a także zarządzanie szansami/okazjami.
- Kontraktowanie. Do zapewnienia skutecznej współpracy dla innowacji potrzebne są nowe formy kontraktowania. Takie kontrakty powinny dzielić ryzyko i zyski w sposób zachęcający do innowacji, współpracy i wysokiej wydajności w celu osiągnięcia wspólnych celów.
- Organizowanie. Organizowanie dla innowacji wymaga dodatkowych struktur zarządzania, większej pracy wielofunkcyjnych zespołów i osób odpowiedzialnych za osiąganie wyników. Praca zespołowa uzależniona jest od umiejętności współpracy w środowisku organizacji klienta, pomiędzy klientem a dostawcą i pomiędzy dostawcami, w środowisku, w którym mamy do czynienia z większą liczbą dostawców.
- Realizacja/wykonanie. Dzięki przywództwu, kontraktowaniu i organizowaniu dostarczane są zachęty do zmiany funkcjonującego modelu działania i możliwe jest osiągnięcie ponadprzeciętnych wyników biznesowych. Wspólna innowacja jest najbardziej efektywna, gdy generuje duże, bazujące na kompetencjach, osobiste zaufanie między stronami. Duże zaufanie jest kluczowe w kształtowaniu wspólnego, otwartego, adaptacyjnego i elastycznego stylu działania i otwartej komunikacji wspomagającej dyfuzję wiedzy. Te cztery elementy pojawiają się w określonej sekwencji, co prezentuje rys. 7.

Zarządzanie wiedzą w outsourcingu IT powinno umożliwiać tworzenie i wykorzystanie kapitału intelektualnego, który, w opinii L.P. Willcocksa, powinien zostać



Rys. 7. Proces wspólnej innowacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Willcocks, Lacity 2012, s. 144].

wygenerowany przez wzajemne oddziaływanie takich istotnych elementów, jak (na podstawie: [Oshri, Kotlarsky, Willcocks 2011, s. 111-112]):

- kapitał strukturalny (infrastruktura organizacyjna umożliwiająca wcielenie, przeniesienie i przemieszczanie kapitału ludzkiego, a także wspierająca jego rozwój),
- kapitał ludzki (oznacza zdolność jednostek do zapewnienia rozwiązań dla klientów),
- kapitał kliencki (jest związany ze współdzieleniem wiedzy lub wartością relacji organizacji z ludźmi, z którymi prowadzone są interesy),
- kapitał społeczny (na przykład: zaufanie, lojalność – wartości tworzone w sieciach społecznych), który pomaga w łączeniu pozostałych elementów.

Warto zauważyć, że outsourcing często niszczy kapitał społeczny i zmniejsza jego wartość przez „wyrwanie” ludzi, systemów i wiedzy instytucjonalnej z organizacji klienta, dlatego więcej uwagi należy zwrócić na kultywowanie kapitału społecznego. Kapitał społeczny może mieć istotny wpływ na efektywny transfer wiedzy między stronami umowy outsourcingowej. Pozwala na zmniejszenie barier kulturowych, zrozumienie wspólnych celów i wzmocnienie stabilności i powiązań w sieci.

Zdaniem autorów organizacje powinny wykorzystywać outsourcing w taki sposób, by wspierał on procesy odnowy i organizacyjne uczenie się w możliwie najwyższym stopniu. W tym celu organizacja z jednej strony powinna zapewnić łatwy dostęp do wymaganych informacji obu stronom kontraktu, z drugiej nie obciążać pracowników

nadmierną formalizacją, lecz pobudzać ich kreatywność i zaangażowanie w działania związane z osiągnięciem celów projektu/kontraktu outsourcingowego.

Takie koncepcje, jak outsourcing, mogą przyspieszać procesy odnowy dzięki temu, że:

- przyczyniają się do zwiększenia innowacyjności, gdy dotyczą procesów związanych z działalnością innowacyjną;
- sprzyjają poprawie jakości i efektywności procesów i usług dzięki dostępowi do lepszych/tańszych zasobów;
- pozwalają na zaistnienie na nowych rynkach (jeśli dostawca pochodzi z innego kraju);
- umożliwiają poszerzenie sieci powiązań – zwiększają kapitał strukturalny organizacji.

Z punktu widzenia zarządzania wiedzą outsourcing można próbować określić jako [Perechuda, Sobińska 2010, s. 394]:

- sposób pozyskania specjalistycznej wiedzy i umiejętności, których organizacja nie posiada;
- formę stabilizacji wiedzy związanej z funkcjonowaniem wybranych obszarów organizacji (jeśli organizacja nie może sobie np. poradzić z fluktuacją kadry informatycznej, outsourcing może w pewien sposób zabezpieczyć przedsiębiorstwo przed ewentualną utratą krytycznych pracowników);
- gwarancję nadążania za rozwojem technologicznym (w tym przypadku kontrakt outsourcingowy powinien zawierać odpowiednie warunki nakładające na dostawcę usług obowiązek ciągłego rozwijania i doskonalenia usług);
- zastępowanie wewnętrznej wiedzy typu *know-how* takim samym rodzajem wiedzy z zewnątrz.

Wybór właściwego modelu sourcingu jest jednym z kluczowych aspektów w planowaniu outsourcingu.

Warto podkreślić, że wybór optymalnego modelu działania organizacji jest uwarunkowany wieloma czynnikami, takimi jak: posiadany kapitał intelektualny, sektor działalności, faza cyklu życia organizacji itp. Każda organizacja musi zatem samodzielnie podjąć decyzję, która z opcji działania może najkorzystniej wpłynąć na rozwój przedsiębiorstwa, i na bieżąco monitorować, czy wybrany model jest wciąż optymalny w kontekście strategicznej odnowy.

Przedsiębiorstwa decydujące się na outsourcing powinny podejmować próbę budowania takiego zaufania i stwarzać warunki sprzyjające dzieleniu się wiedzą między pracownikami a dostawcami po to, by wiedza niejawną organizacji mogła być współtworzona przez firmy zewnętrzne. Zwiększa to szansę, że wraz z poszerzaniem się wiedzy i doświadczeń pracowników, dzięki stałemu doskonaleniu, dojrzewał będzie proces outsourcingu, co z kolei przełoży się na przyspieszenie procesów odnowy organizacyjnej.

7. Zakończenie

Realizacja procesu strategicznej odnowy zainicjowanej wewnątrz organizacji oraz przeprowadzanej na podstawie wykorzystania tylko i wyłącznie zasobów wewnętrznych przedsiębiorstwa jest działaniem właściwym. Odpowiednio przeprowadzony marketing wewnętrzny implementacji odnowy w znacznym stopniu wyeliminuje element turbulencji zachowań członków organizacji pojawiający się podczas wdrażania każdej istotnej zmiany. Ułatwi to rozpoczęcie procesu odnowy.

Wskazuje się, że zarówno jakość odnowy, jak i jej gruntowność można znacznie zwiększyć, wykorzystując zasoby zewnętrzne. Aby uzyskać efekt wzmocnienia omawianego procesu, sugeruje się stosowanie narzędzi outsourcingu sprawdzających się w praktyce od wielu lat. Outsourcing, podobnie jak wiele innych nowoczesnych koncepcji zarządzania, jest odpowiedzią przedsiębiorstw na dynamicznie zmieniające się warunki otoczenia, a także kształtujące się nowe trendy w zarządzaniu. Stanowi on złożone narzędzie zarządzania przedsiębiorstwem, a jego oddziaływanie może dotyczyć wielu aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Outsourcing kreuje nowy rodzaj silnych współzależności pomiędzy partnerami, które nie wynikają z zapisów prawnych. Udana współpraca nie może być zagrożona bowiem tylko przez umowy. Podczas realizacji projektu mogą wystąpić różne nieprzewidywalne wydarzenia, dlatego dobrze, gdy współpraca z zewnętrznym dostawcą/dostawcami opiera się na zaufaniu, szacunku i niepisanych zasadach współzycia biznesowego.

Literatura

- Al.-Salti Z., Hackney R., Ozkan S., *Factors Impacting Knowledge Transfer Success in Information Systems Outsourcing*, <http://bura.brunel.ac.uk/bitstream/2438/4371/1/C74.pdf> [dostęp: 26.11.2012].
- Agarwal R., Helfat C., *Strategic renewal of organizations*, "Organization Science" 2009, vol. 20, no. 2, March-April.
- Banaszyk P., Cyfert S., *Strategiczna odnowa przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2007.
- Belz G., *System zarządzania jako regulator odnowy i wzrostu przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Berry L.L., *The employees as customers*, „Journal of Retail Banking” 1981.
- Ciesielska D., *Offshoring usług. Wpływ na rozwój przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2009.
- Cieśliński B.W., Mierzyński J., Nosek W., *Model zarządzania procesami odnowy przedsiębiorstw – w kierunku organizacyjnego uczenia się*, [w:] J. Skalik, *Zmiana warunkiem sukcesu. Współczesne trendy i przeobrażenia metod i praktyk zarządzania w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.
- Kotlarski J., Willcocks L., *Special issue on global sourcing of business and IT services*, "Journal of Information Technology Teaching Cases" 2012, 2, s. 57-60; publikacja online 13 listopada 2012.
- Lacity M.C., Willcocks L.P., *The Practice of Outsourcing. From Information Systems to BPO and Offshoring*, Palgrave Macmillan, New York 2009.

- Olsztyńska A., *Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie. Koncepcja i narzędzia wspomagające integrację działań wewnętrznych organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005.
- Oshri I., Kotlarsky J., Willcocks L.P., *The Handbook of Global Outsourcing and Offshoring. Second Edition*, Palgrave Macmillan Ltd. – Houndmills Basingstoke Hampshire, 2011.
- Perechuda K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Perechuda K., Sobińska M., *Zarządzanie informacją i wiedzą w outsourcingu IT*, [w:] *Systemy informacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. J. Korczak, I. Chomiak-Orsa, H. Sroka, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 393-403.
- Prahalad C.K., Krishnan M.S., *Nowa era innowacji*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010.
- SSC/BPO Sector in Poland*, Report prepared on the request of the Association of Business Service Leaders in Poland, September 2010.
- Senge P.M., *Piąta dyscyplina*, Oficyna Ekonomiczna, 2006.
- Skalik J., *Kluczowe obszary odnowy strategicznej przedsiębiorstwa*, [w:] J. Skalik, *Zmiana warunkiem sukcesu. Odnowa przedsiębiorstw – czego nauczył nas kryzys?*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- Sparrow E., *Successful IT Outsourcing*, Springer, London 2003.
- Wikipedia, http://pl.wikipedia.org/wiki/Arbitra%C5%BC_%28ekonomia%29 [dostęp: 9.03.2014]
- Willcocks L.P., Lacity M.C., *The New IT Outsourcing Landscape. From Innovation to Cloud Computing*, Palgrave Macmillan Ltd. – Houndmills Basingstoke Hampshire, 2012.

OUTSOURCING OF KNOWLEDGE AS AN ACCELERATOR OF CHANGES TOWARDS THE ENTERPRISE RENEWAL

Summary: This paper attempts to present the concept of transformation of the organization using the theory of strategic renewal in the organizational learning. This indicates that the regeneration processes of enterprises form the basis of organizational changes to enable an evolutionary development towards implementation of enterprise learning mechanisms. Emerging new aspect of this paper is to discuss the benefits it can bring to organizations using external resources (outsourcing tools) to enhance the renewal process.

Keywords: organizational learning, change, renewal, outsourcing, internal marketing.