

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**217**

# Współczesne przeobrażenia procesów zarządczych przedsiębiorstwa



pod redakcją

**Jana Skalika**

**Adeli Barabasz**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2011

Recenzenci: Grażyna Bartkowiak, Małgorzata Bednarczyk, Małgorzata Czerska,  
Halina Czubasiewicz, Piotr Grajewski, Barbara Kozuch,  
Agnieszka Sopińska, Janina Stankiewicz, Andrzej Szplit,  
Kazimierz Zimmiewicz

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Dorota Pitulec

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie [www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl)

Streszczenia publikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych  
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>  
oraz w The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2011

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-115-7**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Anna Adamik:</b> Od kooperacji do kooperencji – przełamywanie barier w zakresie procesów zarządzania zaufaniem w relacjach biznesowych.....	11
<b>Zbigniew Antczak:</b> Wirtualność i organizacja wirtualna (rozważania deskryptywno-epistemologiczne).....	21
<b>Agata Austen:</b> Teoria sieci i teoria rozwoju w zarządzaniu organizacjami świadczącymi usługi publiczne.....	29
<b>Jarema Batorski:</b> Zarządzanie w sytuacji kryzysowej przedsiębiorstwa turystycznego jako organizacyjne uczenie się.....	38
<b>Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka:</b> Zagadnienie rozwoju organizacji a controlling.....	45
<b>Iwona Chomiak-Orsa, Michał Flieger:</b> Determinanty rozwoju procesów zorientowanych na klienta w gminie. Studium przypadku.....	54
<b>Agnieszka Chrisidu-Budnik:</b> Zaufanie i wiarygodność w sieciach międzyorganizacyjnych.....	63
<b>Janusz Czekaj:</b> Z doświadczeń projektowania zmian w systemie taryfowym przedsiębiorstwa.....	77
<b>Marcin Galuszka:</b> Od zarządzania procesowego do X-Engineeringu – transformacja przedsiębiorstw w kierunku sieciowości procesów.....	85
<b>Dorota Jelonek, Iwona Chomiak-Orsa:</b> Nadmiar informacji. Próba identyfikacji problemu w małych i średnich przedsiębiorstwach.....	94
<b>Sylwester Marek Kania:</b> Najpierw żal po stracie, a dopiero później zmiana – czyli kiedy jest możliwa zmiana w organizacji.....	102
<b>Piotr Karwacki:</b> Czynniki ograniczające efektywność controllingu w przedsiębiorstwie.....	110
<b>Małgorzata Kołodziejczak:</b> Organizacja konwencjonalna <i>versus</i> ewoluująca – przeszkody i bariery.....	120
<b>Marcin Komańda:</b> Koncepcja <i>sustainable enterprise</i> jako podstawa nadzoru korporacyjnego.....	127
<b>Elżbieta Kowalczyk:</b> Wykorzystanie komunikacji jako narzędzia zarządczego w zmieniających się organizacjach.....	134
<b>Janusz Kraśniak:</b> Rozwój struktur organizacyjnych przedsiębiorstw funkcjonujących na rynkach międzynarodowych.....	144
<b>Rafał Krupski:</b> Turbulencja otoczenia w badaniach empirycznych.....	152
<b>Grzegorz Krzos:</b> Wirtualna specyfika zarządzania projektami europejskimi.....	166
<b>Krystyna Leszczewska:</b> Zachowania przedsiębiorstw sektora MSP w warunkach spowolnienia gospodarczego w Polsce.....	171

<b>Tomasz Malkus:</b> Kierunki usprawniania współpracy w outsourcingu personalnym .....	178
<b>Bogdan Nogalski, Sebastian Klisz:</b> Ewolucja i kierunki restrukturyzacji modelu zarządzania państwowymi zasobami leśnymi o charakterze narodowym.....	186
<b>Jacek Obrzud, Dariusz Sala:</b> Kierunki zmian inteligentnych systemów wytwórczych.....	200
<b>Katarzyna Piwowar-Sulej:</b> Problemy społeczne jako czynnik ryzyka w organizacji „zarządzanej przez projekty”.....	210
<b>Alicja Smolbik-Jęczmień:</b> Nowy sposób myślenia o karierze zawodowej warunkiem sukcesu.....	219
<b>Janina Stankiewicz:</b> Zespoły jako ważny element organizacji sprzyjający jej rozwojowi .....	228
<b>Katarzyna Szelałowska-Rudzka:</b> Partycypacja pracowników jako sposób minimalizowania oporu ludzi przed zmianami organizacyjnymi – komunikat z badań.....	237
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Międzyorganizacyjny efekt synergiczny jako kryterium oceny układu outsourcingowego.....	246
<b>Joanna Żukowska:</b> Kształtowanie potencjału rozwojowego pracowników przedsiębiorstw .....	255

## Summaries

<b>Anna Adamik:</b> From cooperation to coopetition – breaking the barriers in the processes of trust in business relationships management.....	20
<b>Zbigniew Antczak:</b> Virtuality and virtual organization (descriptive-epistemological consideration).....	28
<b>Agata Austen:</b> Theory of networks and theory of growth in the management of public service organizations.....	37
<b>Jarema Batorski:</b> Management in crisis of a tourist enterprise as organizational learning.....	44
<b>Agnieszka Bieñkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka:</b> The issue of organization development and controlling .....	53
<b>Iwona Chomiak-Orsa, Michał Flieger:</b> Determinants of client oriented processes in local governments. Case study.....	62
<b>Agnieszka Chrisidu-Budnik:</b> Trust and credibility in interorganizational networks.....	76
<b>Janusz Czekaj:</b> From the experience of projection of the changes within tariff system in an enterprise .....	84
<b>Marcin Gałuszka:</b> From process management to X-Engineering. Transformation of enterprises towards process networking .....	93

<b>Dorota Jelonek, Iwona Chomiak:</b> Information overload. The trial of problem identification in small and medium enterprises .....	101
<b>Sylwester Marek Kania:</b> Grief at the loss comes first and the change occurs afterwards i.e. when the organizational change is possible.....	109
<b>Piotr Karwacki:</b> Factors limiting the effectiveness of controlling in an enterprise .....	119
<b>Malgorzata Kołodziejczak:</b> Conventional versus evolving organization – obstacles and barriers .....	126
<b>Marcin Komańda:</b> The concept of sustainable enterprise as a conceptual framework of corporate governance.....	133
<b>Elżbieta Kowalczyk:</b> The use of communication as a managerial tool in changing organizations.....	143
<b>Janusz Kraśniak:</b> Organizational structure development of enterprises operating at international markets .....	151
<b>Rafał Krupski:</b> Environment turbulence in empirical research .....	160
<b>Grzegorz Krzos:</b> Virtual specificity of European projects management .....	170
<b>Krystyna Leszczewska:</b> Behaviour of SME sector in terms of the economic slowdown in Poland .....	177
<b>Tomasz Malkus:</b> Approaches in improvement of cooperation of HR outsourcing .....	185
<b>Bogdan Nogalski, Sebastian Klisz:</b> Restructuring of the state national forest management model .....	199
<b>Jacek Obrzud, Dariusz Sala:</b> Directions of changes of intelligent manufacturing systems.....	209
<b>Katarzyna Piwowar-Sulej:</b> Social problems as a personnel risk factor in project-oriented organizations.....	218
<b>Alicja Smolbik-Jęczmień:</b> A new way of thinking about professional careers condition for success.....	227
<b>Janina Stankiewicz:</b> Teams as an important element of the organization which contributes to its development .....	236
<b>Katarzyna Szelałowska-Rudzka:</b> Employees participation as a method of reduction of human resistance to organizational changes – research report....	245
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Inter-organizational synergistic effect as a criterion for outsourcing systems assessment.....	254
<b>Joanna Żukowska:</b> Creation of development potential of enterprises employees .....	264

**Anna Wójcik-Karpacz**

Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy Jana Kochanowskiego w Kielcach

---

## **MIĘDZYORGANIZACYJNY EFEKT SYNERGICZNY JAKO KRYTERIUM OCENY UKŁADU OUTSOURCINGOWEGO\***

---

**Streszczenie:** W artykule przedstawiono międzyorganizacyjny efekt synergiczny jako miernik diagnostyczny służący do porównania i oceny obecnego systemu gospodarowania z tym, co byłoby możliwe do osiągnięcia w nowym systemie, będącym układem odniesienia dla układów outsourcingowych. Zaprezentowano ponadto wyniki badań empirycznych, odsłaniające wielkość dodatkowych korzyści osiąganych przez małe i średnie przedsiębiorstwa z układów outsourcingowych

**Słowa kluczowe:** więzi międzyorganizacyjne, synergia, outsourcing.

### **1. Wstęp**

Jeden z dylematów, w obliczu którego stają przedsiębiorcy, zawiera się w pytaniu: kupować pewne usługi u zewnętrznych dostawców czy samodzielnie realizować je wewnątrz przedsiębiorstwa, rozwijając w tym celu stosowne komórki organizacyjne? Udzielenie odpowiedzi na to pytanie stanowi ważny krok na drodze do znalezienia takiej metody zarządzania przedsiębiorstwem, która w sposób zdecydowany zwiększy możliwości radzenia sobie z nadmierną złożonością otoczenia i wynikającą stąd niepewnością. Jedną z takich metod jest outsourcing, który zdaniem M. Romanowskiej należy uznać za jedno z najbardziej przełomowych rozwiązań w praktyce zarządzania przedsiębiorstwami, związanych ze wzrostem popytu i koniecznością zwiększenia skali działania, a także z rozwojem Internetu i procesów globalizacji gospodarki [Romanowska 2011, s. 16-20]. Popularność outsourcingu zwiększa się wraz z rosnącą świadomością przedsiębiorców, że racjonalność gospodarowania można osiągnąć zarówno przez kontrolę zasobów wynikającą z prawa własności, jak i przez kontrolę, której źródłem są umowy z podmiotami odpowiedzialnymi za realizację poszczególnych procesów [Krupski 2004, s. 301]. Dodatkowo drogę do tworzenia układów outsourcingowych toruje swoboda kształtowania

---

\* Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2009–2011 jako projekt badawczy NN115213537.

liczby i rodzaju działań realizowanych w przedsiębiorstwie oraz powiązań między nimi. Sedno tworzenia, istnienia i rozwoju układów outsourcingowych tkwi w efekcie synergicznym. Już kontekst wyznaczony w tytule tego artykułu wskazuje na funkcję międzyorganizacyjnego efektu synergicznego. Jest on miernikiem diagnostycznym, służącym do porównania i oceny obecnego systemu gospodarowania – układów wykorzystujących relacje o charakterze outsourcingowym – z tym, co byłoby możliwe do osiągnięcia w nowym systemie, będącym układem odniesienia dla układów outsourcingowych. Międzyorganizacyjny efekt synergiczny może być także stosowany jako kryterium wyboru w podejmowaniu decyzji, jeśli wykorzystywać się go będzie w kontekście usprawniania systemu gospodarowania przez poszukiwanie optymalnego wariantu rozwiązania problemu przedsiębiorstwa. Z perspektywy pojedynczego przedsiębiorstwa istotne znaczenie ma z przywołanych względów przypadająca mu nadwyżka korzyści z więzi międzyorganizacyjnych, mierzona w jednostkach kosztów lub wyniku [Piekarczyk 1991, s. 18].

Stąd celem opracowania jest ocena efektu synergicznego z więzi międzyorganizacyjnych o charakterze outsourcingowym, jaki przypada pojedynczemu przedsiębiorstwu pełniącemu funkcję zleceniodawcy w tym układzie, oraz porównanie tego efektu z dochodami, jakie mogłoby ono uzyskać, realizując obecnie zlecone działania wewnątrz przedsiębiorstwa przy użyciu własnych zasobów rzeczowych i ludzkich. Aby zrealizować ten cel, opracowano narzędzie pomiaru oparte na stwierdzeniach umieszczanych przez respondentów na skali ocen. Narzędzie to wykorzystano w badaniach empirycznych przeprowadzonych wśród właścicieli małych i średnich przedsiębiorstw zarejestrowanych w województwie świętokrzyskim. Rozwiązanie problemu podjętego w opracowaniu wpisuje się w nurt podejścia relacyjnego do przewagi konkurencyjnej (*Relational View of Competitive Advantage*). Koncepcja ta zakłada, że źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest nadwyżka korzyści możliwa do osiągnięcia przez nie wyłącznie przez współdziałanie [Dyer, Singh 1998, s. 660-679]. Korzyści te są efektem synergii międzyorganizacyjnej [Niemczyk 2006, s. 76]. Układy wykorzystujące relacje o charakterze outsourcingowym wpisują się w obszar zainteresowań tego nurtu badań.

## **2. Międzyorganizacyjny efekt synergiczny a układ outsourcingowy**

Przyjmuje się powszechnie, że outsourcing oznacza wybór strategiczny polegający na rezygnacji z wykonania usług/produktów wewnątrz organizacji i nabyciu ich na zewnątrz [Fontenay, Gans 2008, s. 819-839]. Innymi słowy, jest to korzystanie z usług podmiotów zewnętrznych w celu wsparcia procesów biznesowych [Mitrega 2010, s. 123]. W ten sposób intencjonalnie tworzony jest układ między dwoma lub większą liczbą przedsiębiorstw, samodzielnych w sensie organizacyjno-prawnym, w którym to układzie jedno z przedsiębiorstw świadczy na rzecz drugiego przedsię-

biorstwa określone usługi lub wytwarza dla niego określone dobra na podstawie określonych umów [Krupski 2007, s. 391]. Przez układy outsourcingowe rozumie się układy między przedsiębiorstwami mające charakter relacji typu umowa kupna dóbr i usług, których organizacja samodzielnie nie wytwarza lub nie rozwija, gdyż jest to dla niej operacyjnie, taktycznie lub strategicznie nieopłacalne, dlatego też działania te zleca ona podmiotom zewnętrznym. Z wiązki tych relacji wyłączone są pojedyncze transakcje zakupu określonych dóbr i usług wynikające z potrzeby rozwiązania jednorazowych problemów przedsiębiorstwa oraz zakup dóbr i usług, których samodzielne wytwarzanie nie może zostać dokonane przy użyciu zasobów przedsiębiorstwa ze względu na obowiązujące regulacje prawne. Uczestnictwo przedsiębiorstwa w układach outsourcingowych stanowi dla niego źródło tzw. renty relacyjnej. Przez to pojęcie rozumie się ponadprzeciętne przychody (*supernormal profit*) osiągane wspólnie przez przedsiębiorstwa uczestniczące we wzajemnej wymianie, których nie mogłyby one osiągnąć, działając osobno (rozdzielnie), a które są możliwe do osiągnięcia wyłącznie poprzez idiosynkratyczny wkład konkretnych partnerów [Dyer, Singh 1998, s. 660-679]. Definicja ta wskazuje źródło powstawania tej ponadprzeciętnej rentowności – więzi międzyorganizacyjne. Jest to więc nie pojedyncze przedsiębiorstwo ani nie procesy, które ono realizuje, ale właśnie uprzywilejowany stosunek między co najmniej dwoma przedsiębiorstwami, czego przykładem są układy outsourcingowe.

Renta relacyjna jest pojęciem stworzonym na gruncie mikroekonomii. Opiera się ono na kategorii renty, która – najogólniej rzecz biorąc – oznacza wynagrodzenie z tytułu użytkowania kapitału [Peteraf 1993, s. 179-191]. Ten rodzaj renty wynika z synergii (współdziałania, kooperacji pozytywnej), czyli zestawienia co najmniej dwóch podmiotów, których działanie daje skutek większy niż suma skutków wywołanych przez każdy z podmiotów oddzielnie [Pszczółowski 1978, s. 236]. Na gruncie teorii organizacji renta jest postrzegana jako międzyorganizacyjny efekt synergiczny [Czakon 2006, s. 169]. Różni się on jednak od klasycznego efektu synergii (tj. efektu organizacyjnego) tym, że współdziałający partnerzy nie tylko świadczą pracę, lecz także inwestują w zasoby specyficzne dla danej relacji [Niemczyk 2006, s. 76]. Jeśli uznać, że celem układu outsourcingowego jest przyczynianie się do powodzenia przede wszystkim jego części składowych, to układ taki należy postrzegać jako układ międzyorganizacyjny [Niemczyk 2006, s. 22]. Międzyorganizacyjny efekt synergiczny stanowią dodatnie wyniki finansowe i pozafinansowe osiągane przez przedsiębiorstwa z relacji partnerskich, przekraczające pozytywne efekty, jakie te przedsiębiorstwa mogłyby osiągnąć, działając osobno. W badaniach empirycznych wykorzystuje się często metody pomiaru renty relacyjnej wyraźnie odbiegające od pojęcia zysku (pośrednio związane z zyskiem) [Dyer, Hatch 2006, s. 701-718], dlatego uzasadnione jest traktowanie renty relacyjnej w kategoriach „ponadprzeciętnych wyników” czy „ponadprzeciętnych korzyści” generowanych w ramach relacji [Mitręga 2010, s. 45]. Dokonywany pomiar renty relacyjnej danego przedsiębiorstwa pozwala określić tzw. czysty [Suszyński 2007, s. 321] (*ex post*)



efekt synergii, jaki osiąga ono jako uczestnik układów outsourcingowych. Wielkość renty relacyjnej może być wykorzystywana jako miernik diagnostyczny służący do porównania i oceny alternatywnych wariantów działania, tj. outsourcingu lub rozwijania wszystkich potencjalnych działań wewnątrz przedsiębiorstwa przy użyciu własnych zasobów rzeczowych i ludzkich [Krupski 2007, s. 390]. Ze względu na dodatnią różnicę między efektem uzyskanym dzięki współdziałaniu a łącznym efektem wystąpienia czynników rozdzielonych i izolowanych synergia ma sens pozytywny [Piekarczyk 1991, s. 11]. Natomiast w przypadku przeciwnym, czyli gdy różnica ta przyjmie wartość ujemną (negatywną), będzie miała miejsce dyssynergia [Krzyżanowski 1999, s. 244]. Zjawisko powstawania efektu synergicznego można tłumaczyć w ten sposób, że kooperacja pozytywna wyzwala w podmiotach to, co poprzednio pozostawało w utajeniu, jakieś dotąd nieujawnione ich właściwości. Oznacza to, że współdziałanie wzmacnia niejako podmioty, choć może też je osłabiać – w tym sensie, że podmioty tracą pewne własności w wyniku wchodzenia w interakcje [Krzyżanowski 1999, s. 244]. Dlatego też rezultat współdziałania może być ujemny. Jednym ze źródeł efektu synergii – obok koncentracji, ekonomii skali i procesów innowacyjnych – jest specjalizacja [Suszyński 1992, s. 25]. Leży ona u podstaw wzrostu wydajności pracy pojedynczego pracownika, grup pracowniczych, ale i całych przedsiębiorstw [Czacki 2006, s. 169]. Wiąże się m.in. z krzywą uczenia się czy wyposażeniem w specjalistyczne urządzenia i maszyny. Dążenie do uzyskania efektów specjalizacji stanowi jedną z istotnych przesłanek outsourcingu [Czacki 2006, s. 169]. Wykorzystanie tej metody zarządzania pozwala przedsiębiorstwu zawęzić obszar specjalizacji rynkowej, co z kolei umożliwia dostarczanie wartości klientom [Ford i in. 2003, s. 123]. Przez wydzielenie pewnych działań i przekazanie ich do realizacji partnerom zewnętrznym oczekuje się wzrostu efektywności każdego z nich dzięki skupieniu się na działalności podstawowej (*core business*). W ten sposób wokół przedsiębiorstwa powstają układy więzi międzyorganizacyjnych, nazywane układami outsourcingowymi. Choć korzystanie z zasobów i umiejętności dostawców jest powszechnym sposobem podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstwa [Romanowska 2002, s. 165], to jednak układy outsourcingowe nie zawsze będą efektywnym źródłem przewagi konkurencyjnej. W tym celu potrzebne jest takie ukształtowanie więzi międzyorganizacyjnych, aby koszt całkowity współdziałania był niższy od kosztu całkowitego samodzielnej realizacji [Czacki 2007, s. 97]. Koszt całkowity współdziałania składa się z ceny nabycia oraz kosztów transakcyjnych [Czacki 2006, s. 169]. Im mniejsza jest różnica między ceną nabycia a kosztem własnym wytworzenia, tym niższe powinny być koszty transakcyjne, aby więź międzyorganizacyjna była ekonomicznie uzasadniona [Jarillo 1988, s. 31-45]. Warto dodać, że ograniczenia kosztów transakcyjnych upatruje się w obszarach ich powstawania, tj. w:

- zdobyciu informacji o różnych możliwych wersjach transakcji (o zapotrzebowaniu, ofertach, cenach i innych warunkach),
- negocjowaniu warunków wymiany,

- egzekwowaniu warunków wymiany,
- dokonaniu przestrzennego przesunięcia wymiarowych zasobów [Lichtarski 1992, s. 54].

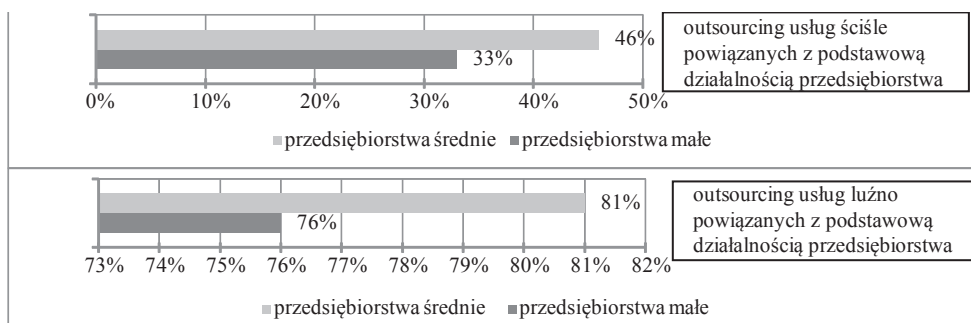
Outsourcing będzie zatem można uznać za korzystny dla przedsiębiorstwa, gdy w wyniku specjalizacji dojdzie do redukcji kosztów [Weigelt 2009, s. 595-616].

### 3. Wyniki badań empirycznych

Badania empiryczne zostały przeprowadzone w 2009 roku na grupie małych i średnich przedsiębiorstw w reprezentatywnych warstwach. Badaniem objęto 216 przedsiębiorstw małych i 40 przedsiębiorstw średnich zarejestrowanych w województwie świętokrzyskim. Podmioty te wylosowano według schematu losowania warstwowego proporcjonalnego.

W badaniu przyjęto, że outsourcing, w szczególności mający swe uzasadnienie strategiczne [Power i in. 2008, s. 23], polega na wynajmowaniu kompetencji podmiotów zewnętrznych w celu wykonania określonych zadań [Dominguez 2009, s. 27]. W ten sposób małe lub średnie przedsiębiorstwo zyskuje możliwość koncentracji na kluczowych obszarach działalności, które pozytywnie odróżniają je od konkurencji i pozwalają na efektywne budowanie przewagi rynkowej. Zleceniu do realizacji przez partnerów zewnętrznych podlegają więc obszary w różny sposób powiązane z podstawową działalnością przedsiębiorstwa. W związku z tym za kryterium klasyfikacji wydzielenia pewnych usług do realizacji przez partnerów zewnętrznych przyjęto stopień integracji tych usług z podstawową działalnością przedsiębiorstwa [Hirzel 1997, s. 25]. Zastosowanie tego kryterium pozwoliło wyodrębnić:

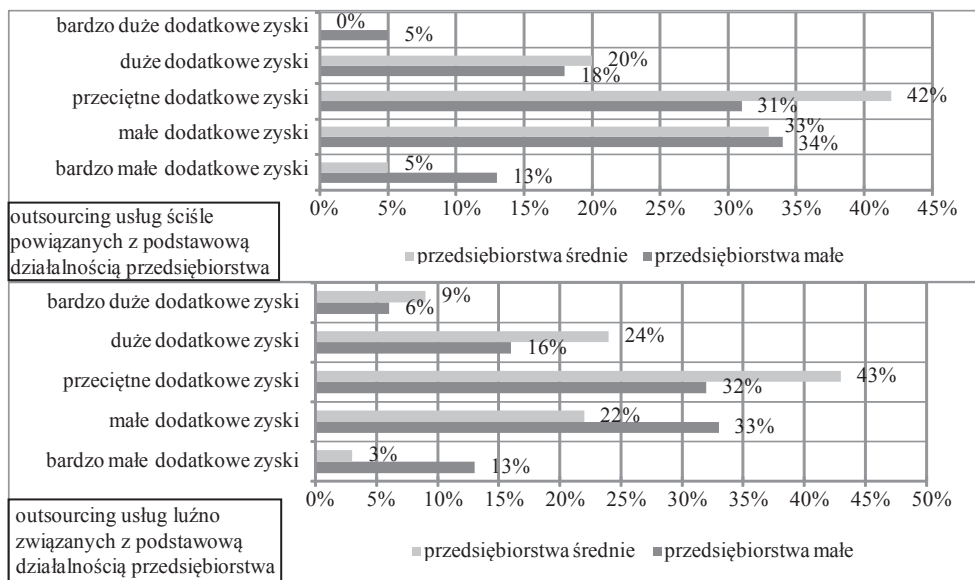
- outsourcing usług ściśle powiązanych z podstawową działalnością przedsiębiorstwa,
- outsourcing usług luźno powiązanych z podstawową działalnością przedsiębiorstwa.



**Rys. 1.** Outsourcing usług luźno i ściśle powiązanych z działalnością podstawową małych i średnich przedsiębiorstw zarejestrowanych w województwie świętokrzyskim

Źródło: opracowanie własne.

Obszary aktywności małych i średnich przedsiębiorstw poddane outsourcingowi zidentyfikowane na podstawie uzyskanych wyników badania przedstawiono na rysunku 1.



**Rys. 2.** Dodatkowe wyniki finansowe (zyski) osiągnięte przez małe i średnie przedsiębiorstwa z układów outsourcingowych

Źródło: opracowanie własne.

Usługi ściśle powiązane z działalnością podstawową zlecane są przez małe i średnie przedsiębiorstwa do realizacji przez partnerów zewnętrznych znacznie rzadziej niż usługi luźno powiązane z kluczową działalnością. Odnotowano także, że przedsiębiorstwa średnie znacznie częściej zlecają obydwa rodzaje usług. Najczęściej jednak outsourcing jest wykorzystywany do realizacji usług luźno powiązanych z podstawową działalnością. Sklasyfikowanie danego rodzaju usług jako ściśle bądź luźno powiązanych z kluczową działalnością w konkretnym małym lub średnim przedsiębiorstwie zależy od specyfiki jego działalności. Warto dodać, że wyniki badań przeprowadzone w małych i średnich przedsiębiorstwach przez A.K. Sen i K. Haq także wskazują, że wielkość przedsiębiorstwa wpływa na zakres i naturę outsourcingu [Sen, Haq 2011, s. 61-73]. Outsourcing każdego rodzaju usług dokonywany jest w oczekiwaniu uzyskania nadwyżki korzyści. Nadwyżka korzyści mierzona jest dodatkowymi wynikami finansowymi (*supernormal profit*). Przez wielkość dodatkowych wyników finansowych, jakie przedsiębiorstwo osiąga z układu outsourcingowego, rozumie się wielkość zysków przekraczających dochody, jakie przedsiębiorstwo mogłoby osiągnąć przez samodzielną realizację usług o różnym

stopniu integracji z kluczową działalnością, rozwijając w tym celu komórki mogące świadczyć takie usługi wewnątrz przedsiębiorstwa. Jeżeli różnica między dochodami, jakie przedsiębiorstwo mogłoby osiągnąć przez samodzielną realizację usług o różnym stopniu integracji z kluczową działalnością, a dochodami, jakie osiąga ono z tytułu nabywania tych usług od zleceniobiorców – partnerów układu outsourcingowego – jest bardzo duża, oznacza to, że przedsiębiorstwo osiąga bardzo duże dodatkowe zyski z układów outsourcingowych – i *vice versa*. Na rysunku 2 zaprezentowano dodatkowe wyniki finansowe (zyski) osiągnięte przez małe i średnie przedsiębiorstwa z układów outsourcingowych.

Wyniki badań pokazały, że outsourcing usług luźno i ściśle powiązanych z podstawową działalnością małych i średnich przedsiębiorstw wypada korzystniej pod względem finansowym niż samodzielna realizacja tych usług wewnątrz przedsiębiorstwa. W przypadku outsourcingu usług ściśle związanych z podstawową działalnością bardzo duże dodatkowe wyniki finansowe (zyski) osiąga tylko 5% przedsiębiorstw małych. Ani jedno z przedsiębiorstw średnich nie osiąga bardzo dużych dodatkowych zysków z outsourcingu usług ściśle związanych z ich kluczową działalnością. Z kolei w przypadku outsourcingu usług luźno powiązanych z podstawową działalnością bardzo duże dodatkowe wyniki finansowe (zyski) osiąga 9% przedsiębiorstw średnich i 6% przedsiębiorstw małych. Z outsourcingu obydwu rodzajów usług przedsiębiorstwa małe i średnie osiągają na ogół małe bądź przeciętne dodatkowe wyniki finansowe.

Oceną efektywności finansowej układów outsourcingowych przedsiębiorstwa (*in tempore*) są zainteresowani partnerzy tych układów, uzależniający od jej wyników utrzymanie bądź zakończenie współpracy. Przykładowo wielkość dodatkowego wyniku finansowego osiąganego przez przedsiębiorstwo z układów outsourcingowych jako miernik oceny realizacji świadczenia pewnych usług na rzecz tego przedsiębiorstwa przez podmioty zewnętrzne stwarza podstawę do podjęcia decyzji o pozostaniu w takiej relacji lub wyjściu z niej. Ocena ta nie stanowi zatem jedynie wewnętrznej sprawy przedsiębiorstwa. W związku z tym powinna ona zostać przeprowadzona również z punktu widzenia oraz przy wykorzystaniu kryteriów i metod, jakie przy ocenie efektywności finansowej układu outsourcingowego będą przyjmowali partnerzy w nim uczestniczący. Występuje także sytuacja odwrotna. Oznacza to, że nie tylko partnerzy przedsiębiorstwa interesują się oceną jego sytuacji finansowej, lecz także ono samo powinno interesować się standingiem finansowym swoich partnerów, aby zachować odpowiednie granice bezpieczeństwa wymiany.

Warto dodać, że efektywność, kojarząca się bardziej z wynikami działania, jest pojęciem wynikowym, podczas gdy racjonalność wiąże się ze sposobem działania [Lichtarski 2007, s. 105]. Sprawia to, że kategoria efektywności staje się w obrębie nauk o zarządzaniu zasadniczym kryterium, stanowiącym podstawę dokonywania wyborów strategicznych, w tym dotyczących outsourcingu.

## 4. Zakończenie

Zrozumienie i wyjaśnienie, dlaczego niektóre organizacje osiągają wyższą efektywność od innych, jest kluczowym celem badań w zakresie zarządzania. Jednym z rozwiązań wykorzystywanych w celu podniesienia efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa jest outsourcing [Fonfara 2009, s. 69]. Outsourcing jako koncepcja zarządzania ma charakter wyraźnie sytuacyjny, co oznacza, że uwzględnia przede wszystkim uwarunkowania danego przedsiębiorstwa oraz systemu wartości, w którym jest ono osadzone [Czakon 2005, s. 59]. Z kolei efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem w znacznym stopniu zależy od efektywnego systemu pomiaru wyników. W związku z tym ocena efektywności stanowi ważny element wpływający na ocenę współdziałania oraz skłaniający do modyfikacji więzi [Stabryła (red.) 2008, s. 214], w tym także tych o charakterze outsourcingowym. Dodatkowe efekty uzyskiwane przez przedsiębiorstwa z synergii międzyorganizacyjnej mogą być istotnym czynnikiem przełamywania barier ich rozwoju.

## Literatura

- Czakon W., *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2007.
- Czakon W., *Łańcuch wartości w teorii zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2005.
- Czakon W., *Więzi międzyorganizacyjne jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] J. Pyka (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług*, TNOiK, Katowice 2006.
- Dominguez L.R., *Outsourcing krok po kroku dla menedżerów*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2009.
- Dyer J.H., Hatch N.W., *Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: Creating advantage through network relationship*, „Strategic Management Journal” 2006, Vol. 27, No. 8.
- Dyer J.H., Singh H., *The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*, „Academy of Management Review” 1998, Vol. 23, No. 4.
- Fonfara K. (red.), *Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*, PWE, Warszawa 2009.
- Fontenay C.C. de, Gans J.S., *A Bargaining perspective on strategic outsourcing and supply competition*, „Strategic Management Journal” 2008, Vol. 29, No. 8.
- Ford D., Gadde L.E., Hakansson H., Snehota I., *Business Relationships*, Chichester 2003, za: M. Mitrega, *Zdolność sieciowa jako czynnik przewagi konkurencyjnej na rynku przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2010.
- Hirzel M., *Mit Und ohne Partner. Alternativen beim Outsourcing von Verwaltungsdienst*, „IO Management” 1997, Nr. 3, za: K. Zimmewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2009.
- Jarillo J., *On strategic networks*, „Strategic Management Journal” 1988, Vol. 9, No. 1.
- Krupski R. (red.), *Metody zarządzania przedsiębiorstwem w przestrzeni marketingowej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004.

- Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- Krzyżanowski L.J., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Lichtarski J. (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- Lichtarski J. (red.), *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1992.
- Mitręga M., *Zdolność sieciowa jako czynnik przewagi konkurencyjnej na rynku przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2010.
- Niemczyk J., *Wyróżniki, budowa i zachowania strategiczne układów outsourcingowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006.
- Peteraf M.A., *The cornerstones of competitive advantage: A resource based view*, „Strategic Management Journal” 1993, Vol. 14, No. 3.
- Piekarz H., *Efekt organizacyjny jako kryterium oceny systemu wytwórczego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1991.
- Power M.J., Desouza K.C., Bonifazi C., *Outsourcing. Podręcznik sprawdzonych praktyk*, MT Biznes, Warszawa 2008.
- Pszczółowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław – Warszawa – Kraków – Gdańsk 1978.
- Romanowska M., *Przełomy w praktyce zarządzania – przesłanki i przyczyny*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 3.
- Romanowska M., Trocki M. (red.), *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa 2002.
- Sen A.K., Haq K., *Product innovation by small and medium-sized firms trough outsourcing and collaboration*, „International Journal of Management and Marketing Research” 2011, Vol. 4, No. 1.
- Stabryła A. (red.), *Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjnym*, „Studia i Prace Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2008, nr 1.
- Suszyński C., *Synergia w działalności rynkowej przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1992.
- Suszyński C. (red.), *Przedsiębiorstwo. Wartość. Zarządzanie*, PWE, Warszawa 2007.
- Weigelt C., *The impact of outsourcing new technologies on integrative capabilities and performance*, „Strategic Management Journal” 2009, Vol. 30, No. 6.

## INTER-ORGANIZATIONAL SYNERGISTIC EFFECT AS A CRITERION FOR OUTSOURCING SYSTEMS ASSESSMENT

**Summary:** The article presents the inter-organizational synergistic effect as a diagnostic measure used to compare and assess the present management system with what would be possible to achieve in the new system, which is a frame of reference for outsourcing systems. Furthermore, the results of empirical studies revealing the size of supernormal profits gained by small and medium enterprises within outsourcing systems have been presented.

**Keywords:** inter-organizational synergistic effect, outsourcing.