

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 444

**Zarządzanie strategiczne
w teorii i praktyce**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek, Aleksandra Śliwka
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Justyna Mroczkowska
Łamanie: Małgorzata Myszowska
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041
ISBN 978-83-7695-607-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Małgorzata Baran, Ewa Cichocka, Paweł Maranowski: Rola innowacji społecznych w polskich uczelniach / The role of social innovations at Polish universities	13
Paweł Bartkowiak: Porównanie znaczenia wybranych obszarów procesu współkreowania wartości dla klienta między grupami przedsiębiorstw i klientów / Comparison of selected areas of value co-creation process between companies and customers.....	21
Bogusław Bembenek: Współpraca strategiczna przedsiębiorców z sektorem badawczo-rozwojowym w polskich klastrach – współczesne wyzwanie w zarządzaniu klastrami / Strategic cooperation of entrepreneurs and R&D sector in Polish clusters – contemporary challenge within cluster management.....	31
Marek Błaszczyk: Źródła elastyczności strategii i systemu zarządzania strategicznego / Sources flexibility of strategy and strategic management system	47
Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziołek: Realizacja strategii bezpieczeństwa pracy w aspekcie badania przyczyn wypadków przy pracy / Implementation of safety at work strategy in the aspect of accidents at work causes investigation	62
Paweł Cabała, Adam Stabryła: Metoda agregacji bilansującej w kwalifikacji strategii rozwoju technologii / The balanced aggregation method in the evaluation of technology development strategy	74
Wojciech Czakon: Komplementarność czy substytucyjność mikrofundamentów współdziałania / Microfoundations of collaboration: substitute or complementary	87
Sylwia Dzedzic: Intencje podejmowania działalności gospodarczej przez studentów / Intentions of taking business by students.....	95
Sylwia Dzedzic, Leszek Woźniak, Piotr Czerepiuk: Proces przedsiębiorczego odkrywania jako metoda strategicznego planowania i implementacji inteligentnych specjalizacji regionu / The process of entrepreneurial discovery as a method of strategic planning and implementation of regional smart specializations.....	107
Tadeusz Falencikowski: Odpowiedzialność kierownicza w biznesie – zagadnienia procesowe i rodzajowe / Conditions of management liability in enterprise – procedural and generic issues	119

Waldemar Glabiszewski, Dorota Grego-Planer: Zdolności do pozyskiwania technologii jako składowa potencjału absorpcyjnego przedsiębiorstw finansowych w Polsce / The ability to acquire technology as the component of absorptive capacity of Polish enterprises operating in financial sector.....	128
Aldona Glińska-Noweś, Agata Sudolska, Iwona Escher: Więzy osobiste jako komponent relacji biznesowych w ocenie reprezentantów polskich przedsiębiorstw / Personal ties as a component of business relationships according to Polish enterprises' representatives	140
Grażyna Golik-Górecka: Realizacja strategii a multiparadygmat marketingu analitycznego / Realization of strategy but multiparadigm of analytical marketing	150
Dorota Grego-Planer, Waldemar Glabiszewski: Wpływ egzogenicznych uwarunkowań na proces kreowania innowacji w wybranych małych i średnich przedsiębiorstwach / Influence on the exogenous conditions on the process of creating innovation in some small and medium-sized enterprises	157
Magdalena Grębosz: Strategia co-brandingu w kontekście zarządzania strategicznego / Co-branding strategy in the context of strategic management	166
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Bariery w realizacji celów w przedsiębiorstwach wdrażających ekoinnowacje organizacyjne / Barriers to achieving the objectives of voluntarily adopted environmental programs of pro-ecological strategies	179
Jakub Hałas: Przedstawienie i porównanie wybranych modeli rozwoju organizacji / Presentation and comparison of selected schemas of organization development.....	190
Jarosław Ignacy: Inwestycyjne eldorado czy początek zmierzchu realizowanej strategii? – analiza wybranych czynników atrakcyjności inwestycyjnej z perspektywy aglomeracji wrocławskiej / Eldorado for investors or the beginning of the end the implemented strategy? – analysis of selected factors of investment attractiveness from the perspective of the wroclaw agglomeration	199
Leon Jakubów: Ewolucja planowania rozwoju przedsiębiorstwa / Evolution in the enterprise development planning	211
Mirosław Jarosiński: Sukces przedsiębiorstwa na rynku krajowym barierą do internacjonalizacji / Firm's success on the home market as a barrier to internationalisation	222
Jarosław Karpacz: Antecedencje innowacyjności jako wymiaru orientacji przedsiębiorczej na poziomie indywidualnym / Antecedents of innovativeness as the dimension of the entrepreneurial orientation on the individual level.....	231

Patrycja Klimas, Dagmara Wójcik: Konceptualizacja pojęcia „mikrofundamenty” w naukach o zarządzaniu / Conceptualization of microfoundations term in management sciences	241
Alina Kozarkiewicz: Zarządzanie wartością projektów – aktualne kierunki badań i nowe wyzwania / Management of project value – current research orientations and new challenges	252
Regina Lenart-Gansiniec: Wykorzystywanie aliansu wiedzy w tworzeniu otwartych innowacji / Use of knowledge alliance in the creation of open innovations	262
Dagmara Lewicka: Jak zatrzymać wartościowych pracowników w organizacji? Wyzwania dla strategicznego ZKL (zarządzania kapitałem ludzkim) / How to retain valuable employees in the organization? Challenges for strategic HRM	274
Janusz Marek Lichtarski, Katarzyna Piórkowska, Krzysztof Ćwik: Strategie organizacji węzłowych wobec innych uczestników sieci międzyorganizacyjnej / Key organizations strategies to other participants of inter-organizational network	285
Katarzyna Liczmańska: Analiza potrzeb uczestników a koncepcja powiązania kooperacyjnego na przykładzie klastra INKOKOMP / Analysis of the participants` needs vs. the concept of cooperative relationships on the example of cluster INKOKOMP	298
Zbigniew Matyjas: Wpływ poziomu sektora oraz firmy na wyniki przedsiębiorstw / Industry and firm influences on corporate performance	307
Czesław Mesjasz: Własność, nadzór korporacyjny i kontrola korporacyjna jako uwarunkowania strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa / Ownership, corporate governance and corporate control as determinants of company`s internationalization strategy	317
Lech Miklaszewski: <i>Offshoring</i> jako strategia rozwoju przedsiębiorstwa na przykładzie firmy inwestycyjnej / Offshoring as a strategy of the company`s development on the example of the investing company	331
Krystyna Moszkowicz, Mieczysław Moszkowicz: Wiedza jako kluczowy zasób strategiczny / Knowledge as a key strategic resource	344
Gracjana Noga: Metodologia implementacji strategii – wyniki badań praktycznych / Tools of strategy implementation – empirical research results .	354
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Szczupłość zaopatrzenia a wzrost sprzedaży – kierunek realizacji strategii rozwoju przedsiębiorstwa produkcyjnego / Supply leanness vs. sales growth – implementation direction of the manufacturing company development strategy.....	365
Jadwiga Nycz-Wróbel: Znaczenie implementacji Systemu Ekozarządzania i Audytu (EMAS) w kontekście wzmocnienia konkurencyjności przedsiębiorstw / The significance of the implementation of the Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) in competitiveness shaping of enterprises	381

Krystyna Poznańska: Finansowe uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce / Financial determinants of innovativeness of Polish industrial enterprises.....	391
Joanna Radomska: Inkoherencja relacji pomiędzy ryzykiem strategicznym a operacyjnym w zarządzaniu strategicznym / Incoherency in relationship between strategic and operational risks in strategic management	400
Jacek Rybicki, Piotr Grajewski, Emilia Dobrowolska: Normatywne opcje rozwiązań paradoksu: konkurencja – współpraca na płaszczyźnie myślenia strategicznego / Normative options as solutions of paradox: competition – cooperation in the perspective of strategic thinking.....	411
Letycja Sołoducho-Pelc: Przewaga konkurencyjna – główne trendy badawcze / Competitive advantage – main research trends.....	422
Agnieszka Sopińska, Wioletta Mierzejewska: Zasobowe uwarunkowania otwartych innowacji / Resource determinants of open innovation.....	434
Jolanta Stec-Rusiecka: Ocena realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności na przykładzie wybranych przedsiębiorstw / Assessment of the realisation of corporate social responsibility concept on the example of selected companies.....	451
Jacek Strojny: Wykorzystanie metody AHP w modelowaniu systemu zarządzania strategicznego rozwojem jednostki samorządu terytorialnego / The use of AHP method in strategic management system modeling of local authorities unit development.....	460
Lukasz Sułkowski, Robert Seliga: Przedsiębiorczy uniwersytet – zastosowanie zarządzania strategicznego / Entrepreneurial university – application of strategic management.....	478
Justyna Światowiec-Szczeptańska: Sieci korporacyjne w zarządzaniu strategicznym / Corporate networks in strategic management.....	490
Dorota Teneta-Skwiercz: Istota i znaczenie inkluzywnych modeli biznesu / The essence and meaning of inclusive business models	500
Jolanta Twardowska: Korzyści wynikające z wirtualnej organizacji pracy / Benefits of virtual work organization	512
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Zarządzanie dla przyszłości – sylogizm i spełnione oczekiwania / Management for the future, syllogism and fulfilled expectations	520
Agata Warmińska: Determinanty sukcesu grup producentów rolnych / Determinants of success of agricultural producer groups	531
Anna Witek-Crabb: Ewolucyjne modele CSR – przegląd koncepcji rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu / Evolutionary stage models of CSR – theory review.....	541
Przemysław Wolczek: Cechy strategii generujące problemy wdrożeniowe a wielkość przedsiębiorstwa / Features of a company and the problems of strategy implementation arising from its content	559

Marian Woźniak: Przedsiębiorczość wyznacznikiem sukcesu podmiotów branży turystycznej / Entrepreneurship as success determinant of the tourist sector.....	571
Dagmara Wójcik, Patrycja Klimas: Mikrofundamenty współpracy międzyorganizacyjnej / Microfoundations of inter-organizational cooperation.....	583
Anna Wójcik-Karpacz: Dobór miar do pomiaru orientacji przedsiębiorczej: dylematy i propozycje rozwiązań / The choice of measures of entrepreneurial orientation: dilemmas and the possible solutions	594
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Tworzenie i apropriacja wartości jako cel strategii relacyjnej przedsiębiorstwa / Value-creation and value-appropriation as an objective of the company's relational strategy	609
Małgorzata Załęska: Wybór dostawców w outsourcingu usług zarządzania należnościami / Choice of suppliers in the outsourcing receivables management services.....	623
Bożydar Ziółkowski, Marzena Jankowska-Mihulowicz, Katarzyna Chudy-Laskowska, Teresa Piecuch: Determinanty strategii sukcesu dostawców systemów RFID z API – wyniki badań metodą delficką / Determinants of success strategies for suppliers of RFID systems with API research results based on the Delphi method.....	639

Wstęp

Przedstawiamy Państwu artykuły przygotowane przez uczestników kolejnej konferencji poświęconej zarządzaniu strategicznemu, organizowanej w roku 2016 przez Katedrę Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Tak jak w poprzednich latach koncentrujemy się na zarządzaniu strategicznym i szczególnie eksponujemy relacje w tym zakresie między teorią i praktyką.

Zarządzanie strategiczne staje przed nowymi wyzwaniami współczesnej gospodarki. W związku z tym dynamicznie ewoluuje, a kierunki tej ewolucji są dziś trudne do przewidzenia i jednoznacznego zaprojektowania. Zdaniem organizatorów konferencji jest to mocny argument, by cyklicznie organizować spotkania osób zajmujących się tą problematyką. Uważamy, że to jedna z nielicznych okazji w naszym kraju, by specjaliści zarządzania strategicznego spotkali się w tak szerokim gronie, wymienili poglądy i zainspirowali się wzajemnie do dalszych badań. Sądzymy, że przyczyniamy się w ten sposób do rozwoju tej ważnej i wciąż przyszłościowej dyscypliny nauk o zarządzaniu. Tradycyjnie ukierunkowujemy naszą konferencję na poszukiwanie związków pomiędzy praktyką i teorią. Jesteśmy przekonani, że zarządzanie strategiczne – jako nauka stosowana – wymaga swego rozwoju inspiracji z praktyki gospodarczej i musi być przez nią weryfikowane. Stąd w publikacji eksponujemy opracowania naukowe oparte na rozpoznaniu praktyki gospodarczej. A podczas samej konferencji staramy się konfrontować teoretyków z praktykami zarządzania strategicznego.

Bardzo liczymy, że tegoroczna konferencja, a także publikacja będąca jej rezultatem, dostarczą cennych inspiracji dla uczestników i czytelników. Gorąco zachęcamy do dyskusji z autorami artykułów – zarówno za pośrednictwem naszej katedry, jak i bezpośrednio z twórcami. Będzie to najcenniejszy plon naszego wspólnego przedsięwzięcia oraz wkład do rozwoju nauk o zarządzaniu.

Andrzej Kaleta

Małgorzata Załęska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: m.zaleska@rudyc consulting.pl

WYBÓR DOSTAWCÓW W OUTSOURCINGU USŁUG ZARZĄDZANIA NALEŻNOŚCIAMI

CHOICE OF SUPPLIERS IN THE OUTSOURCING RECEIVABLES MANAGEMENT SERVICES

DOI: 10.15611/pn.2016.444.54

Streszczenie: Jednym z kluczowych czynników sukcesu umowy outsourcingowej jest wybór właściwego dostawcy. Celem artykułu jest analiza preferowanych cech i kryteriów wyboru dostawców usług zarządzania należnościami oraz identyfikacja ryzyka współpracy. Ankietowani menedżerowie odpowiadający za strategię oraz proces zarządzania należnościami potwierdzają, że do wyboru dostawcy należy podchodzić z dużą atencją, gdyż wybór ten pociąga za sobą daleko idące konsekwencje. Ocena potencjalnego dostawcy powinna być obiektywna, dogłębna i przeprowadzona w oparciu o właściwe kryteria wyboru. Powinna również uwzględniać zidentyfikowane wcześniej ryzyko, jakie niesie za sobą outsourcing procesu zarządzania należnościami, by móc je zredukować do minimum.

Słowa kluczowe: outsourcing, zarządzanie należnościami, windykacja, dostawca usług outsourcingowych.

Summary: One of the key success factors of the outsourcing contract is a selection of a service provider. The aim of the article is the analysis of the preferred features and criteria connected with the selection of the external providers of services in receivable management and the indication of risk cooperation. Surveyed managers responsible for a strategy and the process of receivable management confirm that lot of attention should be paid to the selection as it causes far-fetched consequences. The assessment of a potential provider should be objective, thorough and conducted on the basis of relevant selection criteria. It should also take into account the risk which was identified earlier and which is related with the outsourcing of receivables management process in order to reduce the said risk to the minimum.

Keywords: outsourcing, receivables management, debt collection, provider of outsourcing service.

*Decyzję trzeba podjąć, kiedy zachodzi obawa,
że jeśli nie zrobimy nic, będzie gorzej niż jest.*

Peter F. Drucker

1. Wstęp

Nie ulega wątpliwości, że rozwój gospodarczy oraz współczesne otoczenie gospodarcze, charakteryzujące się złożonością, jest kluczowym czynnikiem decydującym o konieczności wprowadzenia różnorodnych zmian w organizacjach gospodarczych. Między innymi wymusza na przedsiębiorstwach nowe podejście do zarządzania należnościami. Skuteczne zarządzanie należnościami ściśle oddziałuje na wynik przedsiębiorstwa i jego pozycję na rynku. Postrzegane jest jako warunek sukcesu i dynamicznego wzrostu przedsiębiorstwa.

Celem zarządzania należnościami jest redukcja niezapłaconych należności, utrzymanie ciągłości we wpływananiu zapłat (nadejścia płatności), utrzymanie pozytywnych stosunków z klientami bez narażania na niebezpieczeństwo kontaktów handlowych, długotrwała redukcja udziału w wierzytelnościach trwałych niespłaconych należności [Meszar 2006, s. 11].

Zarządzanie należnościami to proces nieustannej analizy i wyboru np. pomiędzy różnymi opcjami i możliwościami odzyskiwania należności. Istotnym aspektem owych wyborów są ich daleko idące konsekwencje zarówno finansowe, jak i pozafinansowe. Jednym z najważniejszych wyborów w tym procesie jest wybór właściwej, dla danego przedsiębiorstwa w danym czasie, strategii zarządzania należnościami. Kluczowym zadaniem menedżerów formułujących tę strategię jest decyzja, czy ujęty zostanie w niej outsourcing.

Przedsiębiorstwo może wykonywać wszystkie działania w ramach zarządzania należnościami samodzielnie lub zlecać je innym podmiotom (outsourcing usług zarządzania należnościami) [Kreczmańska-Gigoł 2013, s. 112]. Outsourcing jest jednym z instrumentów zarządzania należnościami, stosowanym w celu zwiększenia skuteczności odzyskiwania należności.

Z badań przeprowadzonych przez autorkę niniejszego opracowania¹ na przestrzeni pięciu ostatnich lat wynika, że coraz częściej w tej strategii ma zastosowanie outsourcing części lub nawet całości tego procesu.

Na efekty stosowania outsourcingu wpływ ma wiele czynników, często nazywanych czynnikami sukcesu umowy outsourcingowej [Korzeniowska 2009, s. 159]. Duże znaczenie dla powodzenia outsourcingu ma właściwie przeprowadzona analiza uwarunkowań strategicznych oraz precyzyjne określenie wszystkich działań, które należy podjąć. Należy rozważyć zarówno korzyści, jak i zagrożenia oraz okreś-

¹ Część wyników tych badań została opublikowana w: [Kaleta i in. 2014].

lić czas przeznaczony na jego realizację. Tego typu zmiany z reguły odbywają się, a przynajmniej powinny odbywać się etapami. Każdy z nich musi być dokładnie zaplanowany, dobrze wdrożony i skutecznie zarządzany oraz monitorowany [Kłos 2009, s. 65].

Jedną z kluczowych faz outsourcingu, tuż po wytypowaniu potencjalnych outsourcingowców, jest wybór właściwego partnera outsourcingowego [zob. Lendzion, Stankiewicz-Mróż 2005, s. 207].

Celem opracowania jest analiza preferowanych cech i kryteriów wyboru dostawców usług zarządzania należnościami oraz identyfikacja zagrożeń, które są pochodną wyboru partnera outsourcingowego zaangażowanego do realizacji tego procesu. Podjęto też próbę wskazania, jak można ustrzec się przed zagrożeniami, jakie wiążą się z wyborem dostawcy.

Analizę przeprowadzono, opierając się na wieloletnich doświadczeniach autorki niniejszego opracowania związanych z jej pracą zawodową, polegającą na współpracy z setkami firm różnych branż (głównie generujących masowe należności) korzystających z outsourcingu zarządzania należnościami. Dzięki przeprowadzeniu licznych ankiet i wywiadów z menedżerami średniego i wyższego szczebla (decydującymi i odpowiadającymi za strategię i proces zarządzania należnościami) zebrano, w latach 2011-2015, informacje umożliwiające sformułowanie wniosków zawartych w niniejszym opracowaniu.

2. Teoretyczne podstawy wyboru outsourcingowych dostawców usług

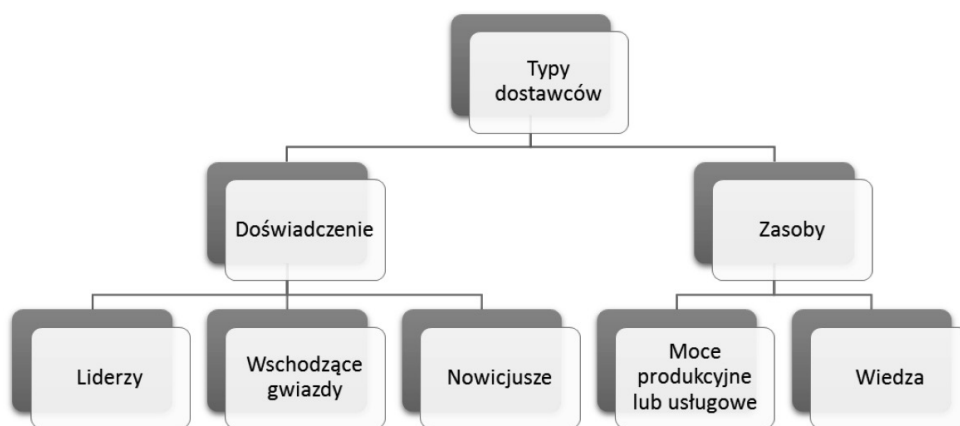
Kluczowym czynnikiem sukcesu umowy outsourcingowej jest wybór właściwego dostawcy. Należy więc na wstępie dokonać ich klasyfikacji.

Dostawców można podzielić na różne typy ze względu na wiele kryteriów, począwszy od geograficznych (działający lokalnie, w całym kraju, poza granicami kraju), poprzez te związane ze skalą działania (dostawca mały, średni, duży, bardzo duży), do tych określających specjalizację dostawcy (dostawca realizujący zlecenia indywidualne, masowe). Niemniej jednak to właśnie kategoria dostawcy jest jednym z czynników kształtujących relacje outsourcingowe. Skoncentrujemy się na dwóch kluczowych kryteriach ich oceny: doświadczeniu i zasobach (zob. rys. 1).

Liderzy różnią się doświadczeniem w wykorzystaniu zlecanych procesów. Jedni są najlepsi w swoich dziedzinach, inni to wschodzące gwiazdy, a jeszcze inni są nowicjuszami. Współpraca z każdym rodzajem ma swoje wady i zalety. Lider zapewni wysoką jakość usług, ma dobrą reputację i jest wiarygodny, ale z jego wyborem wiążą się wyższe koszty. Jeśli zlecane procesy należą do kluczowych kompetencji firmy, to lepiej związać się z liderem. Eksperymentowanie z mniej doświadczonym kontrahentem może okazać się zbyt ryzykowne. Wschodzące gwiazdy to firmy, które bardzo chcą udowodnić swoją wartość i chętnie podejmują nowe projekty. Są one dobre do nowatorskich przedsięwzięć. Wschodzące gwiazdy czasem wyprzedzają

liderów, więc nie należy ich całkowicie ignorować. Nowicjusze również mogą być atrakcyjnymi dostawcami. Jednak ryzyko podjęcia z nimi współpracy jest dość duże.

Drugie ważne kryterium oceny dostawcy to posiadane przez niego zasoby, do jakich można uzyskać dostęp. O rodzaju potrzebnych zasobów decyduje się w fazie analizy wymagań projektu, odpowiadając na pytanie, na czym najbardziej zależy firmie zlecającej usługę: na mocach usługowych (czyli zdolności świadczenia usług i potencjale firmy zewnętrznej) czy na wiedzy i doświadczeniu. Jeśli bardziej na tym drugim, to decyduje się na wybór lidera w branży. Gdy najważniejsze są moce usługowe dostawcy, to wówczas nie musi to być lider. Niemniej jednak doświadczenie i zasoby nie są kryteriami, które wzajemnie się wykluczają – trzeba je rozpatrywać łącznie i zwracać uwagę na to kryterium, które jest ważniejsze z punktu widzenia firmy dokonującej wyboru dostawcy [Power i in. 2010, s. 115-117].



Rys. 1. Typy dostawców

Źródło: [Power i in. 2010, s. 115].

Właściwe zidentyfikowanie potencjalnych oferentów zewnętrznych stanowi jeden z warunków koniecznych, które muszą być spełnione na etapie poszukiwania kooperanta przedsiębiorstwa. Przy wyborze najlepszego wariantu dla przedsiębiorstwa istotne jest rozpatrzenie wielu znaczących warunków, które powinny być spełnione, aby móc nawiązać współpracę z organizacją zewnętrzną [Kopczyński 2010, s. 119]. Efektem dobrze przeprowadzonej fazy selekcji jest wybór optymalnego dla firmy rozwiązania outsourcingowego i najlepszego dostawcy usług [Dedo 2016, s. 24].

Wybór właściwego dostawcy odzyskującego należności przedsiębiorstwa został uznany przez wszystkich respondentów za kluczowy czynnik sukcesu umowy outsourcingowej.

Prawidłowo przeprowadzony proces wyboru powinien polegać na eliminacji kandydatów, aż do ostatecznej selekcji. Do tego procesu najczęściej badani respon-

denci wykorzystują arkusz analizy usługodawców, w którym są uwzględnione ważne dla firmy kryteria oceny usługodawców związane z wydzielonymi funkcjami.

Racjonalne podejmowanie decyzji i pokonywanie kolejnych etapów wyboru wymaga dobrego kierunkowskazu, którym są kryteria wyboru. Powinny one pozostać w ścisłym związku ze strategią działania przedsiębiorstwa i uwzględniać motywy decyzji dotyczące outsourcingu. Świadomość celów i przekonanie o słuszności działań podjętych do ich osiągnięcia, poparte wiedzą na temat sposobów egzekwowania zobowiązań partnera, są przesłankami do sukcesu projektu. Tylko wtedy, kiedy wiemy, co jest nam potrzebne do realizacji projektu, i dokonamy prognozy jego wpływu na sukces przedsiębiorstwa, możemy stworzyć system wskaźników wyboru, oceny bieżącej współpracy i podejmować decyzje o wzajemnych relacjach z kontrahentem. W przypadku decyzji outsourcingowych na każdym etapie wyboru i oceny dostawców należy uwzględniać takie elementy zarządzania ryzykiem, jak: identyfikowanie źródeł ryzyka, ocenianie skutków i podejmowanie odpowiednich działań – unikanie, przyjmowanie ryzyka, ubezpieczenie, dzielenie ryzyka [Ciesielska, Radło (red.) 2011, s. 84].

Ważne jest też, by uzyskać obiektywną opinię, gdyż outsourcing to decyzja biznesowa i cel musi być osiągnięty. Dlatego przy wyborze dostawcy należy przyjąć pewne kryteria oceny. Ch.L. Gay i J. Essinger [2002, s. 99-100] proponują następujące kryteria:

- technologiczna zdolność usługodawcy do świadczenia usługi,
- zakres doświadczenia w tej dziedzinie,
- kultura organizacji,
- zdolność rozumienia wymagań i sytuacji zlecniodawcy,
- posiadanie pewnych specyficznych cech, pożądanych w określonej sytuacji,
- odrębny zbiór kryteriów oceny finansowej.

Proces oceny dostawców sprowadza się więc do filtrowania i przesiewania. Zbadano zatem, jak ten proces obecnie prowadzony jest w badanych przedsiębiorstwach. Czynniki najczęściej wymieniane przez respondentów, które mają wpływ na wybór partnera zewnętrznego w procesie zarządzania należnościami, to:

- doświadczenie,
- cena usługi,
- reputacja i referencje,
- wielkość dostawcy,
- zasięg działania,
- technologia,
- posiadane zasoby (moce usługowe),
- stabilność i kondycja finansowa.

3. Opis metody badań empirycznych

Badania zostały przeprowadzone na grupie 318 menedżerów średniego i wyższego szczebla, którzy decydują i odpowiadają za strategię i proces zarządzania należnościami. Do badania wybrano przedsiębiorstwa zarówno małe, średnie, jak i duże z różnych branż. Dobór firm był celowy. Badanie miało miejsce w siedzibie tych firm lub za pośrednictwem poczty elektronicznej. Łącznie 319 menedżerom przesłano lub wręczono ankiety i poproszono o ich wypełnienie.

Badanie przeprowadzono w latach 2011-2015. Łącznie uzyskano zwrot 266 ankiet (30 ankiet w 2011, 40 ankiet w 2012, 87 ankiet w 2013, 61 ankiet w 2014 oraz 48 ankiet w 2015 r.). Wśród nich w 2011 r. 93% badanych posiadających należności masowe, w 2012 r. 95%, w 2013 r. 91%, w 2014 r. 90%, a w 2015 r. 96%.

Narzędziem badawczym, jakim posłużono się w celu zebrania danych, była ankieta zbudowana z 2 części. Pierwsza z nich zawierała pytania o charakterze zamkniętym. W części drugiej zadano pytania o charakterze otwartym. Przeprowadzono także z częścią menedżerów wywiady pogłębione (głównie z menedżerami firm generujących należności masowe), mające na celu uzyskanie dokładniejszych informacji niezbędnych przy opracowaniu wyników badań.

Dla wskazania zmian w decyzjach badanych menedżerów, jakie miały miejsce na przestrzeni ostatnich pięciu lat, w niniejszym opracowaniu porównywano wyniki badań z lat 2011-2012 z wynikami z lat 2014-2015. Natomiast wyniki badań z 2015 r. posłużyły do określenia obecnego trendu w decyzjach podejmowanych przez respondentów.

4. Wyniki badań własnych

4.1. Typ preferowanych dostawców

W badanych w roku 2015 przedsiębiorstwach, które zdecydowały się na outsourcing procesu zarządzania należnościami, spotkano się z różnymi poglądami na temat tego, co dla nich jest najważniejsze przy wyborze dostawcy zewnętrznego: doświadczenie czy szeroko rozumiane zasoby. Wskazania były różne w zależności od wielkości przedsiębiorstwa (zob. tab. 1, rys. 2).

Tabela 1. Ważność danego kryterium w ocenie dostawców usług outsourcingu windykacji należności oceniana przez zarządzających należnościami w przedsiębiorstwach działających w Polsce

Wielkość przedsiębiorstwa:	Doświadczenie	Zasoby	
		moce usługowe	wiedza
małe	36%	17%	47%
średnie	38%	51%	11%
duże	48%	49%	3%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Respondenci prawie zgodnie (47 z pośród 48 badanych w roku 2015) stwierdzili, że kryterium geograficzne, w rozumieniu siedziby dostawcy, nie ma żadnego znaczenia, ponieważ outsourcing tych procesów odbywa się z użyciem komunikacji elektronicznej. Jako ważny wskazali zasięg działania dostawcy. Z uwagi na to, że badane przedsiębiorstwa w 97% kooperują z klientami na terenie całej Polski, zgodnie stwierdzili, że w kryterium geograficznym (rozumianym jako zasięg działania) ważne jest, by dostawca oferował usługę na terenie całej Polski (zob. tab. 2). Jeśli przedsiębiorstwo respondenta posiada należności masowe, to przy kryterium specjalizacja dostawcy wszyscy respondenci wybierali dostawców specjalizujących się w obsłudze należności masowych.

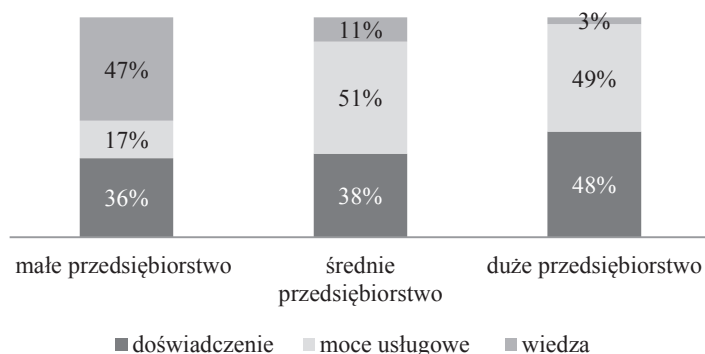
Tabela 2. Preferowany zasięg działania dostawców, których wybierają menedżerowie zarządzający należnościami w przedsiębiorstwach działających w Polsce

Wielkość przedsiębiorstwa:	Zasięg działania dostawców			
	lokalny	regionalny	krajowy	międzynarodowy
małe	0%	0%	100%	0%
średnie	0%	0%	100%	0%
duże	0%	0%	100%	0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Różnice pojawiły się dopiero przy wskazaniu, czy istotniejsze przy wyborze dostawcy jest doświadczenie, czy zasoby. Ważność danego kryterium oceniana była w skali od 1 – nieważne do 6 – bardzo ważne. Żaden z respondentów nie skorzystał z opcji wskazania innych niż wymienione kryteriów. Dla małych przedsiębiorstw to wiedza i doświadczenie były kluczowe. Dla średnich przede wszystkim moce usługowe, ale i doświadczenie nie pozostaje bez znaczenia. Natomiast dla dużych przedsiębiorstw przy wyborze dostawcy niemal tak samo ważne są ich moce usługowe, jak doświadczenie (zob. rys. 2).

Z badań przeprowadzonych przez autorkę wynika, że liderzy wybierani są głównie przez duże przedsiębiorstwa, które przede wszystkim decydują się na dostawców doświadczonych, dających gwarancję należytego wykonania usługi i osiągnięcia założonych celów przy zachowaniu najwyższych standardów jakości, posiadających nowoczesne zaplecze technologiczne i odpowiednie zasoby ludzkie niezbędne do obsługi należności masowych. Natomiast średnie przedsiębiorstwa dają szansę tzw. wschodzącym gwiazdom, czyli średniej wielkości firmom windykacyjnym, które (jak twierdzą respondenci tej grupy) często są dostawcami bardziej elastycznymi i dopasowującymi się do indywidualnych potrzeb swoich zlecniodawców, a przy tym posiadającymi nowoczesne rozwiązania umożliwiające obsługę masowych zleceń. Nowicjusze dostają szansę przede wszystkim od małych przedsiębiorstw i w bardzo niewielkim stopniu od średnich. Wśród średnich przedsiębiorstw decydujących się na współdziałanie z nowicjuszem są głównie te, które zlecają do obsługi na zewnątrz jedynie pojedyncze należności, najczęściej uznane za stracone (zob. tab. 3).



Rys. 2. Ważność danego kryterium w ocenie dostawców usług outsourcingu windykacji należności oceniana przez zarządzających należnościami w przedsiębiorstwach działających w Polsce

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 3. Typy dostawców, których wybierają menedżerowie zarządzający należnościami w przedsiębiorstwach działających w Polsce

Wielkość przedsiębiorstwa:	Typy dostawców		
	liderzy	wschodzące gwiazdy	nowicjusze
małe	3%	68%	29%
średnie	19%	75%	6%
duże	74%	26%	0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

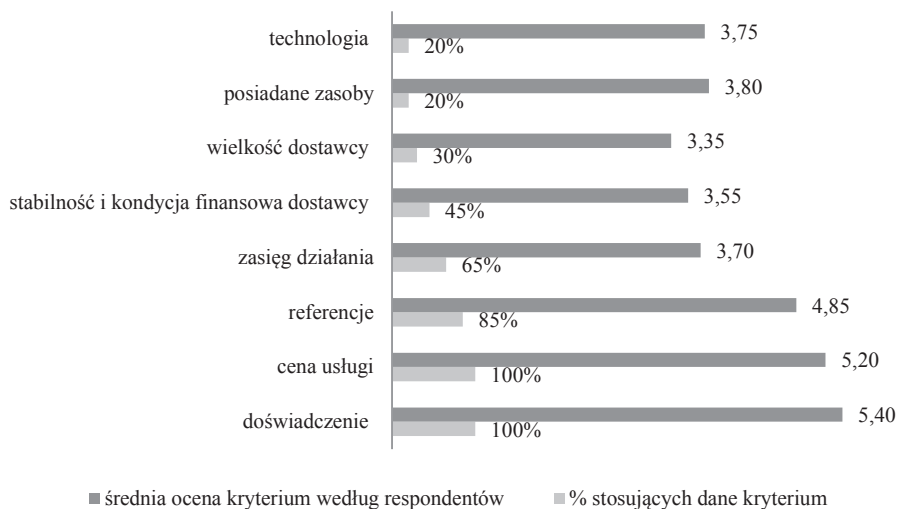
Wielkość przedsiębiorstwa i ilość generowanych przez nie należności pozostają w ścisłym związku z typem potencjalnego dostawcy, którego wybiera się jako partnera do współpracy. Natomiast doświadczenie, możliwości technologiczne oraz organizacyjne, jakie posiadają dostawcy, oraz proponowana przez nich cena usługi to elementy stanowiące główne determinanty wyboru zewnętrznego dostawcy.

Badanie ujawniło, że menedżerowie, dokonując wyboru dostawcy usług windykacyjnych, stosują różne podejście do ich oceny. Wobec powyższego głębszej analizie poddano kryteria, jakimi kierują się menedżerowie przy wyborze dostawcy, gdyż stanowią one dla menedżera dokonującego wyboru punkty orientacyjne przy ustalaniu warunków brzegowych, które musi spełniać dostawca (co opisano poniżej).

4.2. Kryteria wyboru dostawców usług zarządzania należnościami

Głębszej analizie poddano w roku 2015 przedsiębiorstwa posiadające należności masowe i zbadano kryteria, jakimi kierują się przy ocenie dostawców. Ważność danego kryterium oceniana była w skali od 1 – nieważne do 6 – bardzo ważne. We

wszystkich badanych przedsiębiorstwach, podejmując decyzję o wyborze dostawcy, zwracano uwagę na jego dotychczasowe doświadczenie i potencjalne koszty realizacji usługi (zob. rys. 3). Tylko dwóch respondentów spośród 46 badanych oceniło dotychczasowe doświadczenie dostawcy na ocenę 3 – kryterium średnio nieważne. Pozostali respondenci przyznali temu kryterium oceny od 4 (średnio ważne) do 6 (bardzo ważne). W przypadku oceny ważności ceny usługi odnotowano tylko jedno wskazanie na ocenę 3 (średnio nieważne), reszta respondentów przypisała jej skalę ocen od 4 do 6. Trzecie w kolejności kryterium wyboru dostawcy, jakim są referencje, stosuje 85% badanych. Przy czym trzech z respondentów spośród 46 badanych uznało to kryterium za nieważne, mimo że stosowane w procesie wyboru dostawcy, podczas gdy pozostali respondenci ograniczyli skalę ocen do zakresu od 4 do 6. Powyższe wyniki potwierdzają, że obecnie to doświadczenie jest najważniejszym kryterium, a cena usługi stanowi drugie co do ważności kryterium doboru dostawcy. To samo badanie przeprowadzone w roku 2011 ujawniło, że wówczas to cena była najważniejszym kryterium, natomiast doświadczenie było drugim co do ważności kryterium wyboru dostawcy usług zarządzania należnościami. Niemniej jednak to cena była i jest obecnie główną przyczyną podejmowania decyzji o stosowaniu outsourcingu. Ma ona również kluczowe znaczenie przy wyborze dostawcy.



Rys. 3. Kryteria oceny dostawców stosowane przez przedsiębiorstwa działające w Polsce

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Obserwowaną w roku 2015 prawidłowością jest spadek oceny ważności poszczególnych kryteriów doboru dostawcy usług outsourcingowych wraz ze spadkiem liczby przedsiębiorstw stosujących dane kryterium. Wyjątkiem jest technologia i posiadane zasoby. Te kryteria stosuje tylko 20% badanych przedsiębiorstw, ale

uzyskały średnią ocenę odpowiednio na poziomie 3,75 (technologia) i 3,8 (zasoby). Wskazuje to, że czynnikiem decydującym o sukcesie umowy outsourcingowej jest również taki dostawca, który nie tylko zaoferuje najkorzystniejsze warunki finansowe, ale taki, który będzie w stanie zrealizować cele przedsiębiorstwa. Czyli dostawca posiadający odpowiednią wiedzę i doświadczenie (poparte referencjami), odpowiednie moce usługowe oraz nowoczesne rozwiązania technologiczne, które umożliwią mu obsługę zleceń masowych i osiągnięcie celu na możliwie najwyższym poziomie.

Natomiast zasięg działania jest ważnym aspektem w 65% badanych przedsiębiorstwach, a średnia ocen przypisanych przez respondentów, którzy to kryterium stosują, wynosi 4,85. Natomiast jedynie 45% respondentów przy ocenie dostawcy zważa na jego kondycję finansową, oceniając to kryterium na 3,55. Kryterium wielkości dostawcy stosuje już tylko 30% respondentów, oceniając jego ważność na poziomie 3,35.

Większość badanych (87%) uznała również, że stosowane przez nich kryteria oceny dostawców są wystarczające do podjęcia decyzji o wyborze dostawcy. Wskazują też na fakt, iż nie zawsze wybór dostawcy okazuje się trafny. Główną przyczyną tego jest ograniczona wiedza decydentów na temat dostawców przed rozpoczęciem współpracy z nimi (tzw. niepewność *ex ante* i ograniczony racjonalizm decydentów), a co za tym idzie, nie zawsze udaje się osiągnąć zakładany cel. Implikuje to podejmowanie kolejnych kroków i decyzji. Rezultatem tych decyzji jest weryfikacja założonych wcześniej kryteriów oceny potencjalnych dostawców. Zmianie ulega także podejście menedżerów do budowania prawidłowych i trwałych relacji z dostawcą. Obserwuje się również, że respondenci coraz częściej zauważają ważność aspektu dotyczącego zarządzania relacją i ryzykiem relacyjnym.

4.3. Ocena i ryzyko współpracy outsourcingowej

Na rynku funkcjonuje i pojawia się coraz więcej firm świadczących usługi monitoringu i windykacji należności, niekoniecznie spełniających najwyższe standardy jakości. Zmusza to przedsiębiorstwa do prowadzenia wnikliwszego i obszerniejszego procesu oceny dostawców. Respondenci przyznali, że każdy kolejny wybór dostawcy realizowany jest w oparciu o głębszą ocenę potencjalnych dostawców, a co za tym idzie, z każdym kolejnym wyborem dostawcy rozszerzane są kryteria ich oceny. Menedżerowie starają się w ten sposób zoptymalizować ten proces, a tym samym zmniejszyć ryzyko wybrania niewłaściwego dostawcy, często, jak twierdzą badani, znacząco przewartościowując wcześniejsze założenia i kryteria oceny dostawców.

Jaka jest skala niepowodzeń i czy wybór dostawcy, w oparciu o założone kryteria, mógłby być bardziej trafny? Chcąc uzyskać przybliżoną odpowiedź na to pytanie, zbadano, że aż 18% badanych przedsiębiorstw zakończyło współpracę, rozwiązując umowę przed czasem. Jako przedterminowe zakończenie umów uznano również te, które zostały wygaszone po tzw. okresie próbnym. Zbadano również,

jakie decyzje podejmują menedżerowie w momencie zakończenia umowy outsourcingowej. Ankietowani wybierali jedną z kilku możliwości, m.in.:

- przedłużyć umowę z dotychczasowym dostawcą na tych samych warunkach,
- przedłużyć umowę z dotychczasowym dostawcą po renegotjacji warunków,
- zmienić dostawcę,
- zrezygnować z outsourcingu.

Respondenci wskazali (zob. rys. 4), że w 77% decydują się na przedłużenie umowy outsourcingowej z dotychczasowym dostawcą, ale po renegotjacji warunków. 1% rezygnuje w ogóle z outsourcingu, a aż 21% decyduje się na zmianę dostawcy. Świadczy to o tym, że część z nich dokonała niewłaściwego wyboru dostawcy. Poniżej jest to spowodowane obraniem niewłaściwych kryteriów wyboru dostawcy. Niestety, w Polsce przedsiębiorstwa w bardzo znikomym zakresie korzystają przy wyborze dostawcy usług monitoringu i windykacji należności z usług wyspecjalizowanych firm doradczych. Tylko 5 spośród wszystkich badanych wskazało, że skorzystało z takich usług. Były to duże przedsiębiorstwa wyłącznie z sektora bankowego i ubezpieczeniowego (wszystkie z udziałem kapitału zagranicznego). Reszta jako sposób wyłaniania potencjalnego dostawcy wymienia Internet, publikowane raporty oraz rankingi firm windykacyjnych, jak również materiały wewnętrzne (ankiety i wywiady przeprowadzone z kandydującymi dostawcami).



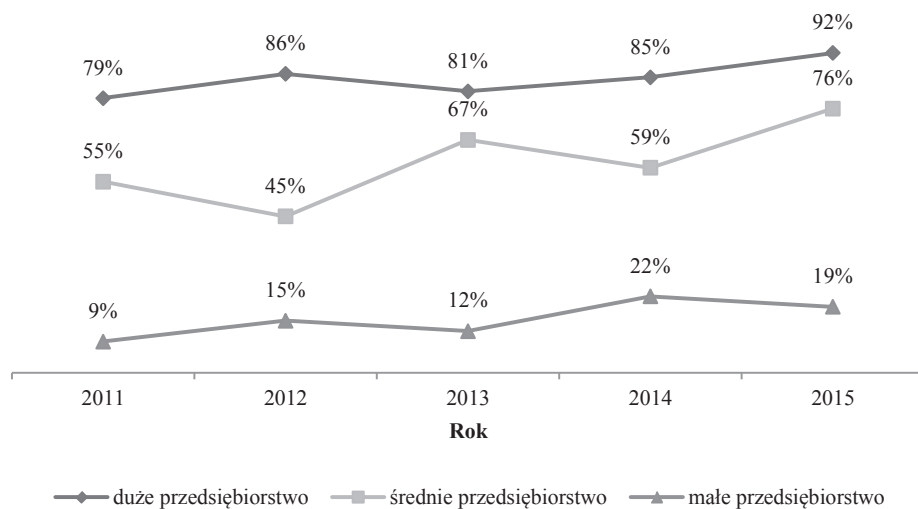
Rys. 4. Decyzje podejmowane w momencie zakończenia umowy outsourcingowej przez przedsiębiorstwa działające w Polsce

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W świetle tych badań można stwierdzić, że badane przedsiębiorstwa dość dobrze radzą sobie z wyborem dostawcy. Niemniej jednak permanentnie muszą pracować nad tworzeniem adekwatnych dla nich kryteriów oceny dostawców. Należy też wskazać, że problemem jest prawidłowe oszacowanie ceny usługi, gdyż renowacje umów outsourcingowych najczęściej prowadzone są właśnie w tym zakresie. Dzieje się tak także dlatego, że najczęstszym motywem podejmowania decyzji o zastosowaniu outsourcingu jest obniżenie kosztów, na co wskazuje 67% respondentów.

Z badań wynika też, że przedsiębiorstwa coraz częściej w ocenie dostawców uwzględniają zidentyfikowane wcześniej ryzyka, jakie niesie za sobą outsourcing, co daje im możliwość ich redukcji. Odnotowano prawie dwukrotny wzrost menedżerów przyznających się do tego (z 47% w 2011 r. do 85% w 2015). Daje im to możliwość dokonania bardziej trafnych wyborów. Respondenci zgodnie przyznają, że najczęściej pierwszym krokiem, jaki wykonują, jest sprawdzenie rekomendacji. Robią to, by zminimalizować ryzyko wyboru nierzetelnego dostawcy.

W trakcie trwania umowy outsourcingowej tylko systematyczna ocena dostawców współpracujących z przedsiębiorstwem dostarcza argumentów potwierdzających słusność wyboru dostawcy lub uzasadnień do wycofania się z takiej współpracy. Do prowadzenia takich ocen przyznało się średnio na przestrzeni pięciu ostatnich lat ok. 85% respondentów reprezentujących duże przedsiębiorstwa, 60% menedżerów średnich przedsiębiorstw i tylko 15% małych przedsiębiorstw (zob. rys. 5).



Rys. 5. Prowadzenie systematycznych ocen dostawców przez przedsiębiorstwa działające w Polsce

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wybór dostawcy, któremu przedsiębiorstwo powierza odzyskiwanie należności, pociąga za sobą daleko idące konsekwencje zarówno finansowe, jak i pozafinanso-

we. Przynosi wymierne korzyści, jeśli wybór dostawcy okazuje się trafny. Przyczynia się do poprawy płynności finansowej i daje gwarancję przewidywalności oraz stabilności w realizacji celów. Jako główną korzyść związaną z wyborem dobrego dostawcy respondenci wskazali osiągnięcie wyższej skuteczności odzyskiwania należności (niż realizowanie tego procesu we własnym zakresie), przy ponoszeniu niższych kosztów. Menedżerowie jako istotną korzyść wymienili również możliwości poznania nowoczesnych technologii i metod działania, wskazując, że wiedza ta daje im możliwość implementowania najlepszych rozwiązań stosowanych u dostawcy we własnych procesach, co przekłada się na poprawę jakości prowadzonych procesów wewnątrz przedsiębiorstwa.

Niestety, z wyborem dostawcy usług outsourcingowych wiążą się też poważne zagrożenia. Najważniejszym z nich jest pogorszenie się wyniku finansowego przedsiębiorstwa oraz utrata dobrego wizerunku, a co za tym idzie, obniżenie jego pozycji na rynku. Zatem niewłaściwy wybór dostawcy może narazić przedsiębiorstwo na poważne straty. Wśród najistotniejszych zagrożeń związanych z wyborem dostawcy respondenci wymieniali: nieosiągnięcie zakładanej skuteczności w odzyskiwaniu należności, niezyskanie spodziewanej obniżki kosztów oraz pogorszenie jakości realizacji zlecanej funkcji. Za bardzo istotne zagrożenie badani uznali utratę reputacji przedsiębiorstwa, będącą wypadkową stosowania przez dostawcę np. niedozwolonych praktyk windykacyjnych bądź nieposiadania odpowiednich procedur i zabezpieczeń (np. chroniących przed utratą lub ujawnieniem danych osobowych, nieuprawnionym dostępem do danych czy przetwarzaniem danych wrażliwych). Jedną z najbardziej dotkliwych konsekwencji, jak twierdzą badani, są kary i odszkodowania nakładane na przedsiębiorstwa za uchybienia dostawców (m.in. ujawnienia danych osobowych) i stosowanie przez nich niedozwolonych praktyk windykacyjnych.

By zminimalizować zagrożenia, jakie wiążą się z niewłaściwym wyborem dostawcy usług outsourcingowych w procesie zarządzania należnościami, należy do tego wyboru podchodzić z dużą atencją, obiektywnie i dogłębnie przeprowadzając analizę i ocenę potencjalnych dostawców w oparciu o właściwe kryteria wyboru. Należy również identyfikować źródła powstania ryzyka, jakie związane są z outsourcingiem procesu zarządzania należnościami, oceniać ich skutki i uwzględnić je na każdym etapie wyboru oraz oceny dostawców, starając się zredukować je do minimum.

Peter F. Drucker [2009, s. 215-216] twierdzi, że nie ma recepty na słuszną decyzję. Menedżerowie, chcąc podjąć słuszną decyzję, muszą konfrontować wysiłek i ryzyko działania z ryzykiem beczynności. Wszystkie wymagania stawiane dostawcom powinny zostać dobrze przemyślane, zbadane alternatywy, porównane ze sobą ryzyko i korzyści. Wówczas wybór dostawcy będzie racjonalny. Ostatecznie należy wybierać takich dostawców, przy współpracy których korzyści znacznie przewyższą koszty i ryzyko.

5. Zakończenie

Wynik przedsiębiorstwa i jego pozycja na rynku zależy od zarządzania należnościami. Outsourcing jest jednym z instrumentów zarządzania należnościami, stanowiąc istotny element strategii przedsiębiorstwa. Stosowany jest w celu zwiększenia skuteczności odzyskiwania należności.

Proces outsourcingu w przedsiębiorstwie sprowadza się do trzech najważniejszych etapów: analiza i ocena sytuacji, zidentyfikowanie potencjalnych dostawców i ich wybór oraz wdrożenie outsourcingu i zarządzanie procesem outsourcingu. Jednym z siedmiu zasadniczych punktów implementowania tej koncepcji w przedsiębiorstwie według M.F. Greavera [1998, s. 45] jest wybór zewnętrznego partnera.

W świetle przeprowadzonych przez autorkę badań potwierdza się, że wybór dostawcy usług outsourcingowych jest bardzo ważnym aspektem w całej strategii zarządzania należnościami. Wybór ten ma kluczowe znaczenie dla powodzenia umowy outsourcingowej i niesie za sobą daleko idące konsekwencje zarówno finansowe, jak i pozafinansowe dla przedsiębiorstwa. Sukces takiej umowy daje przedsiębiorstwu wymierne korzyści, które oddziałują na wynik przedsiębiorstwa i poprawiają jego pozycję na rynku. Badania potwierdzają też, że prawidłowo przeprowadzony proces rekrutacji dostawcy może ustrzec przedsiębiorstwo przed zagrożeniami ściśle związanymi z wyborem dostawcy. Niemniej jednak nie wyeliminuje ryzyka, jakie pociąga za sobą taka współpraca.

Wobec powyższego, decydując się na outsourcing procesu zarządzania należnościami, należy:

- określić cel;
- zidentyfikować ryzyko (uświadomić zagrożenia), jakie niesie z sobą outsourcing tych procesów;
- wybrać najbardziej pożądanego typ dostawcy (wskazać najistotniejsze cechy, jakie powinien posiadać);
- właściwie zidentyfikować dostawców;
- określić wszystkie ważne dla przedsiębiorstwa kryteria oceny dostawców;
- skrupulatnie i obiektywnie przeprowadzić cały proces eliminacji i selekcji potencjalnych dostawców.

Wyniki przeprowadzonych badań empirycznych jednoznacznie wskazują, że w przedsiębiorstwach działających w Polsce to doświadczenie i cena stanowią główne determinanty wyboru dostawcy usług monitoringu i windykacji należności. Badanie ujawnia też, że nie zawsze wszystkie kryteria wyboru dostawców są prawidłowo wyważone, co wiąże się z poważnymi konsekwencjami i zagrożeniami dla przedsiębiorstw. Przeprowadzone badania ujawniają, że zbyt duża waga przyłożona do ceny usługi może spowodować wybór dostawcy taniego, ale nieefektywnego. Wówczas mamy do czynienia z dużym ryzykiem nieosiągnięcia założonego celu, a ostatecznie nawet niepowodzeniem takiego kontraktu. To dowód na to, że menedżerowie (mimo coraz bardziej rozbudowanych ocen dostawców) nadal nie po-

trafią dopasowywać stosowanych kryteriów wyboru dostawców z postrzeganymi zagrożeniami wynikającymi ze współpracy z danym dostawcą usług windykacyjnych.

Z badań wynika też, że przedsiębiorstwa w bardzo znikomym zakresie korzystają przy wyborze dostawcy usług monitoringu i windykacji należności z usług wyspecjalizowanych firm doradczych, co w efekcie mogłoby ustrzec przedsiębiorstwa przed niewłaściwym wyborem dostawcy i konsekwencjami, jakie się z tym wiążą.

Nawiązanie współpracy z dostawcą zewnętrznym powinno być poprzedzone wnikliwą analizą aktualnej sytuacji jednostki gospodarczej, jej organizacji i strategii. Przedsiębiorstwo powinno wyznaczyć sobie cele działania i sprecyzować, czego oczekuje po wprowadzeniu outsourcingu – obniżenia kosztów, polepszenia jakości usług, koncentracji na kluczowych kompetencjach czy dostępu do specjalistycznej wiedzy dostawcy [Kopczyński 2010, s. 116-117].

Dobrze przeprowadzona rekrutacja dostawcy powinna przynosić korzyści oraz usprawniać procesy windykacji i zarządzania należnościami. Wybór dostawcy powinien być optymalny dla potrzeb każdego rodzaju przedsiębiorstwa. Powinien sprawiać, że spływ należności będzie szybszy i tańszy. Natomiast proces ściągania tych należności powinien być prowadzony w taki sposób, by nie narażać przedsiębiorstwa na utratę jego dobrego wizerunku.

Konkludując, współpraca z dobrze wybranym dostawcą poprawia efektywność ekonomiczną (obniża i oszczędza koszty) i usprawnia proces zarządzania należnościami. Daje możliwość skoncentrowania się na podstawowym kierunku i kluczowych kompetencjach przedsiębiorstwa. Usprawnia proces i podnosi kulturę organizacyjną, ukierunkowując ją na ciągłe doskonalenie. Daje dostęp do innowacyjnych rozwiązań organizacyjnych i technicznych. Pozwala zdobyć wiedzę, jaką można wykorzystać na innych obszarach działalności przedsiębiorstwa. Usprawnia też procesy decyzyjne na obszarze całego przedsiębiorstwa.

Reasumując, należy stwierdzić, że badani menedżerowie w pełni zdają sobie sprawę z tego, że od dostawcy zależy wynik przedsiębiorstwa. Niestety, nie zawsze udaje im się dokonać prawidłowego wyboru dostawcy, ponieważ nawet doskonale dopasowane kryteria wyboru dostawcy nie dają gwarancji sukcesu. Z pewnością zidentyfikowany empirycznie system selekcji i oceny dostawców jest w stanie zminimalizować zagrożenia wynikające ze współpracy, ale niestety nie wyeliminuje ich. Ma na to wpływ chociażby tzw. niepewność *ex ante*, czyli ograniczona wiedza decydentów na temat dostawców przed rozpoczęciem współpracy oraz ograniczony racjonalizm decydentów. Z uwagi na powyższe menedżerowie nie powinni koncentrować się wyłącznie na wyborze dostawców. Równie mocno powinni koncentrować się *ex post* na budowaniu prawidłowych relacji z wybranymi już dostawcami, skupiając się na zarządzaniu tymi relacjami.

Powyższa konstatacja skłania do pogłębiania badań w zakresie analizy przyczyn niepowodzeń umów outsourcingowych i ustalenia hierarchii głównych przyczyn tych niepowodzeń. Powala też wysunąć rekomendację, aby przyszłe wysiłki badawcze koncentrować na wskazywaniu zagrożeń związanych z współpracą z dostawca-

mi usług windykacyjnych oraz poszukiwaniu metod skutecznego zapobiegania im. Powyższe zagadnienia, jak również badania dotyczące ryzyka relacyjnego i zarządzania ryzykiem relacyjnym, są przedmiotem dalszych badań autorki.

Literatura

- Bravard J.L., 2010, Morgan R., *Inteligentny outsourcing. Sztuka skutecznej współpracy. Poradnik menedżera*, MT Biznes, Warszawa.
- Ciesielska D., Radło M.J. (red.), 2011, *Outsourcing w praktyce*, Poltext, Warszawa.
- Damodaran A., 2009, *Ryzyko strategiczne. Podstawy zarządzania ryzykiem*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Dedo K., 2016, *Jak stać się mistrzem w korzystaniu z outsourcingu, raport: Różne oblicza outsourcingu. Nowe wyzwania, najlepsze praktyki*, Harvard Business Review.
- Drucker P.F., 2009, *Menedżer skuteczny*, MT Biznes, Warszawa.
- Gay Ch.L., Essinger J., 2002, *Outsourcing strategiczny: koncepcja, modele i wdrażanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Greaver II M.F., 1998, *Strategic Outsourcing, A structural Approach Outsourcing Decision and Initiatives*, Amacom, New York.
- Jajuga K. (red.), 2016, *Zarządzanie ryzykiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kaczmarek T.T., 2006, *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, wyd. 2, Difin, Warszawa.
- Kaleta A., Moszkowicz K., Sołoducho-Pelc L. (red.), 2014, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, Prace Naukowe nr 366, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Kłos M., 2009, *Outsourcing w Polskich przedsiębiorstwach*, CeDeWu.pl Wydawnictwa Fachowe, Warszawa.
- Kopczyński T., 2010, *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, PWE, Warszawa.
- Korzeniowska A., 2009, *Outsourcing w bankach komercyjnych*, Difin, Warszawa.
- Kreczmańska-Gigol K., 2013, *Faktoring jako jeden z instrumentów zarządzania należnościami i zobowiązaniami handlowymi a struktura kapitału*, Difin, Warszawa.
- Kreczmańska-Gigol K. (red.), 2011, *Windykacja należności. Ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa.
- Krupski R. (red.), 2009, *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa.
- Lendzion J.P., Stankiewicz-Mróz A., 2005, *Wprowadzenie do organizacji i zarządzania*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Meszar Ch., *Wie komme ich scheller zu meinem Geld? Richtig mahnen, liquid bleiben, Existenz sichern: Forderungsmanagement für KMU und Freiberufler*, Redline Wirtschaft, Heidelberg 2006.
- Power M.J., Desouza K.C., Bonifazi C., *Outsourcing. Podręcznik sprawdzonych praktyk*, MT Biznes, Warszawa 2010.