

A. Zakrzewska – Bielawska, *Ocena wykorzystania outsourcingu w przedsiębiorstwach regionu łódzkiego*, [w:] *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie – nowe kierunki*, K. Zimmiewicz (red.), *Zeszyty Naukowe nr 129*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009, s. 643-650.

Agnieszka Zakrzewska – Bielawska

Politechnika Łódzka

OCENA WYKORZYSTANIA OUTSOURCINGU W PRZEDSIĘBIORSTWACH REGIONU ŁÓDZKIEGO

Wstęp

Zastosowanie outsourcingu pozwala przedsiębiorstwu skoncentrować się na swej zasadniczej działalności, a całą uwagę poświęcić zaspakajaniu potrzeb klienta, aby zdobyć przewagę konkurencyjną i osiągnąć zyski. Outsourcing często jest postrzegany, jako sposób przekształcania firmy w kierunku organizacji bardziej elastycznej, dążącej do doskonalenia najważniejszych zdolności i zapewnienia jak najlepszej obsługi klienta. Przedsiębiorca musi podjąć decyzję czy lepsze będzie dla niego utrzymywanie stanowisk pracy, które wymagają wciąż nowych nakładów, czy też przekazanie danego obszaru działania firmom zewnętrznym, wyspecjalizowanym w danej dziedzinie. Outsourcing stanowi, więc strategiczne narzędzie biznesowe, które pomaga zarządzać przedsiębiorstwem i umożliwia mu szybszy wzrost. Olbrzymia popularność outsourcingu zarówno wśród firm zachodnich, jak i polskich świadczy o jego efektywności. Celem referatu jest przedstawienie cech outsourcingu oraz analiza i ocena wybranych aspektów jego zastosowania na przykładzie przedsiębiorstw regionu łódzkiego.

Istota i cechy outsourcingu

Termin outsourcing pochodzi z języka angielskiego i jest skrótem wyrażenia „outside – resource – using”, co oznacza "korzystanie z zewnętrznych źródeł, używanie zasobów zewnętrznych, stałe podwykonawstwo".¹ M Trocki określa outsourcing jako

¹ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2004, s. 210; M.F. Cook, *Outsourcing funkcji personalnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s.12.

A. Zakrzewska – Bielawska, *Ocena wykorzystania outsourcingu w przedsiębiorstwach regionu łódzkiego*, [w:] *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie – nowe kierunki*, K. Zimniewicz (red.), *Zeszyty Naukowe nr 129*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009, s. 643-650.

przedsięwzięcie polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazanie ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym.² M. Pańkowska definiuje to pojęcie jako przekazanie na podstawie umowy kontraktowej całości lub części zasobów materiałowych, zasobów ludzkich i odpowiedzialności zarządczej do dyspozycji zewnętrznych dostawców.³ Z kolei J. Penc przedstawia outsourcing jako metodę, która polega na korzystaniu z kompleksowych usług, będących kombinacją różnorodnych usług cząstkowych, jakie oferują zewnętrzni wykonawcy (oferenci).⁴ Wobec tego zasadniczą sprawą w outsourcingu jest wybór przedsiębiorstwa kooperującego. K. Zimniewicz w kontaktach z kooperantami zaleca zawierać umowy na zasadach równości i obopólnych korzyści, przy zwiększaniu odpowiedzialności dostawców za zapewnienie odpowiedniej jakości, rozwijać partnerską współpracę na szczeblu operacyjnym, wykorzystywać innowacyjne możliwości systemów informacyjnych i popierać prace sprzyjające poprawie stanu środowiska.⁵ Jednak z drugiej strony z wyborem przedsiębiorstwa kooperującego wiąże się także pewne ryzyko związane ze stabilnością współpracy w dłuższym okresie czasu oraz lojalnością partnera.

Koncepcję outsourcingu można wykorzystać w stosunku do różnorodnych obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa, przy wykorzystaniu jednak tych jego kompetencji, których nikt nie jest w stanie zastąpić. W takim ujęciu przedsiębiorstwo musi zachować pewną sferę, tzw. kluczowych kompetencji lub wyróżniających firmę zdolności, które w pozytywny sposób odróżniają je od konkurencji i pozwalają na budowanie skutecznej przewagi rynkowej.⁶ Wśród działań outsourcingowych wymienić można:⁷ zlecenie funkcji (firma przekazuje innej firmie ogniwo swojego łańcucha popytu), outsourcing usług (dobór i zaangażowanie wyspecjalizowanych dostawców zewnętrznych), insourcing (udoskonalenie działalności w jednej dziedzinie i wykonywanie jej na rzecz innych firm), co-sourcing (odbiorca usługi zapewnia własnych pracowników w celu jej wykonania jednakże nie są on przenoszeni na stałe), udział w korzyściach (długoterminowy związek podmiotów dokonujących wspólnych inwestycji zwiększających zasoby produkcyjne lub usługowe jednego z podmiotów), netsourcing (firma korzysta z aplikacji internetowych

² M. Trocki, *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2001, s.13.

³ M. Pańkowska, *Współdziałanie podmiotów rynku produktów i usług informatycznych*, Akademia Ekonomiczna im. K. Adamieckiego, Katowice 1998, s. 14.

⁴ J. Penc, *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997, s. 302.

⁵ K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2009, s.27.

⁶ R. Kozłowski, M. Matejun, *Obszary wydzielen w ramach outsourcingu kontraktowego w przedsiębiorstwach zaawansowanych technologii [w:] Teoria i praktyka zarządzania organizacjami gospodarczymi*, red. J. Lewandowski, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2005, s. 159.

⁷ J. Binda, *Outsourcing – wykorzystanie szans, realizacja zysków*, WiPP, Łódź 2003, s.10; C.L. Gay, *Outsourcing strategiczny. Koncepcje, modele i wdrażanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 14-15.

A. Zakrzewska – Bielawska, *Ocena wykorzystania outsourcingu w przedsiębiorstwach regionu łódzkiego*, [w:] *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie – nowe kierunki*, K. Zimmiewicz (red.), *Zeszyty Naukowe nr 129*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009, s. 643-650.

umieszczonych na zewnętrznym, wynajętym serwerze WWW, a nie na własnym, w ramach sieci firmowej) oraz offshoring (firma przenosi procesy biznesowe za granicę, do krajów o niższych kosztach).

Obecnie outsourcing znajduje najczęściej zastosowanie w następujących obszarach: podwykonawstwo półwyrobów i komponentów, usługi księgowo – finansowe, zarządzanie zasobami ludzkimi, public relation, zarządzanie nieruchomościami, catering, usługi IT, zarządzanie relacjami z klientem, usługi logistyczne, reklama, badania marketingowe, usługi utrzymania czystości, szkolenia, ochrona. Zakres wykorzystania outsourcingu jest zatem bardzo szeroki i może obejmować niemal każdy obszar aktywności przedsiębiorstwa z wyjątkiem działalności kluczowej (strategicznej).

O popularności i sukcesie outsourcingu zdecydowały liczne korzyści jakie osiąga przedsiębiorstwo z jego zastosowania. Do najistotniejszych z nich zaliczyć należy:⁸ redukcję i oszczędność kosztów, możliwość skupienia się na kluczowych dla firmy zadaniach, specjalizację pracy, zapewnienie najwyższej jakości usług w oparciu o doświadczenia oraz specjalizację firm je świadczących, utrzymanie zdecydowanie niższego poziomu zatrudnienia, przy jednoczesnym utrzymaniu wykwalifikowanego personelu dla zadań podstawowych, dostęp do wiedzy specjalistycznej i nowych technologii, rozszerzenie dotychczasowych oraz pozyskiwanie nowych rynków zbytu dla swoich wyrobów, możliwość płynnego dostosowania się do wahań sezonowych oraz szanse eliminacji wadliwych ogniw, które tworzą „gąbki czasu, przestrzeni i kosztów”. Jednakże z zastosowaniem outsourcingu wiążą się także pewne problemy, które najczęściej wynikają ze źle sporządzonych kontraktów czy nie osiągnięcia spodziewanych korzyści (zwłaszcza w zakresie obniżki kosztów). Wśród innych zagrożeń wymienia się: zależność od innych przedsiębiorstw, mniejsze możliwości elastycznego kierowania funkcjami przekazywanymi na zewnątrz, zmiany usług zewnętrznych, zmniejszenie motywacji własnych pracowników⁹, a także argument, że kooperanci nie są w stanie zapewnić wyrobom najwyższej jakości oraz to, że nie można zapewnić własnym wyrobom oryginalności, nabywając części powszechnie dostępne na rynku.¹⁰

Firmy na świecie często korzystają z możliwości outsourcingu, a niektóre wielkie przedsiębiorstwa koncentrują się wyłącznie na marketingu i rozwoju swoich produktów, pozostawiając ich wytwarzanie kooperantom zewnętrznym. W polskich przedsiębiorstwach outsourcing także stał się jedną z najbardziej rozpowszechnionych i wykorzystywanych koncepcji zarządzania.

⁸ Por: J. Binda, op.cit., s.13; M. Trocki, op.cit., s.51-53, W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, op.cit., s. 211.

⁹ A. Nalepka, *Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Antykwa, Kraków 1998 s. 140.

¹⁰ K. Zimmiewicz, op.cit, s. 34.

Analiza i ocena wybranych aspektów wykorzystania outsourcingu na przykładzie przedsiębiorstw regionu łódzkiego

W celu analizy i oceny wykorzystania outsourcingu w polskich przedsiębiorstwach przeprowadzono w 2007 roku badania w 50 firmach regionu łódzkiego. Jako metodę badawczą wybrano metodę sondażu diagnostycznego, w ramach której wykorzystano technikę ankiety rozdawanej. Narzędziem badawczym był przygotowany kwestionariusz ankiety. Respondentami byli przedstawiciele naczelnej bądź średniej kadry kierowniczej.

Przedsiębiorstwa biorące udział w badaniu były zróżnicowane pod względem wielkości zatrudnienia (36% stanowiły firmy małe zatrudniające do 50 osób, 52% to firmy średnie, zatrudniające od 50 do 249 osób i 12 % to firmy duże, zatrudniające powyżej 249 pracowników) oraz zasięgu działania (na lokalnym rynku działają 2 firmy, 10 firm ma zasięg regionalny, 20 z nich działa na rynku krajowym, 12 na rynkach europejskich, a 6 z nich działa na całym świecie). Badane firmy różniły się także pod względem formy organizacyjno-prawnej. I tak, w badaniu znalazło się 26 spółek z ograniczoną odpowiedzialnością, 14 spółek akcyjnych, 6 spółek jawnych, 3 spółki cywilne oraz 1 spółka komandytowo – akcyjna.

Wszystkie badane firmy korzystają z outsourcingu i mają w tym zakresie pewne doświadczenia. Ponad połowa analizowanych podmiotów (58%) korzysta z outsourcingu dłużej niż 5 lat, 34% firm stosuje outsourcing od 2 do 5 lat, zaś tylko w 4 jednostkach obsługa zewnętrzna jest wykorzystywana od roku. Biorąc pod uwagę ilość funkcji, które uległy wydzieleniu najczęściej przedsiębiorstw (15 firm, tj. 30% badanych) przekazało zewnętrznym kooperantom 2 funkcje. Na trzy wydzielenia zdecydowało się niewiele mniej, bo 14 przedsiębiorstw, co stanowiło 28% badanych. Tylko jedno przedsiębiorstwo wydzieliło na zasadzie outsourcingu pięć funkcji.

Najczęściej wydzielano na zewnątrz usługi IT, a w tym przede wszystkim: zarządzanie stacjami roboczymi, zarządzanie infrastrukturą sieciową, internetową oraz aplikacjami. Korzystanie z tego rozwiązania deklarują 42 przedsiębiorstwa (to jest 84%). Na drugim miejscu przedsiębiorcy wymieniają usługi finansowe. Z takiego rodzaju outsourcingu korzysta, aż 27 firm (to jest 54%). Często wydzielano także funkcję logistyczną, jak: transport, dystrybucję, magazynowanie (23 firmy, tj. 46%) oraz funkcje pomocnicze, jak sprząatanie, ochrona, itp. (21 firm, tj. 42%). Stosunkowo rzadko respondenci wskazywali outsourcing produkcyjny (komponenty, montaż, półprodukty). Ten obszar wydzielenia miał miejsce w 17 badanych przedsiębiorstwach. Natomiast w najmniejszym stopniu badane firmy wydzielały na zewnątrz funkcję HR (zarządzania kadrami) Ten rodzaj działalności wskazało jedynie 7 firm (tj. 14%).

Decyzję o wyborze obszaru poddanego outsourcingowi oraz o samym wydzieleniu podejmował, jak wynika z badań, w największym stopniu zarząd przedsiębiorstwa (33 odpowiedzi). W 11 przypadkach decyzję taką podjął właściciel, zaś tylko w 6 zdecydował o

A. Zakrzewska – Bielawska, Ocena wykorzystania outsourcingu w przedsiębiorstwach regionu łódzkiego, [w:] Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie – nowe kierunki, K. Zimmewicz (red.), Zeszyty Naukowe nr 129, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009, s. 643-650.

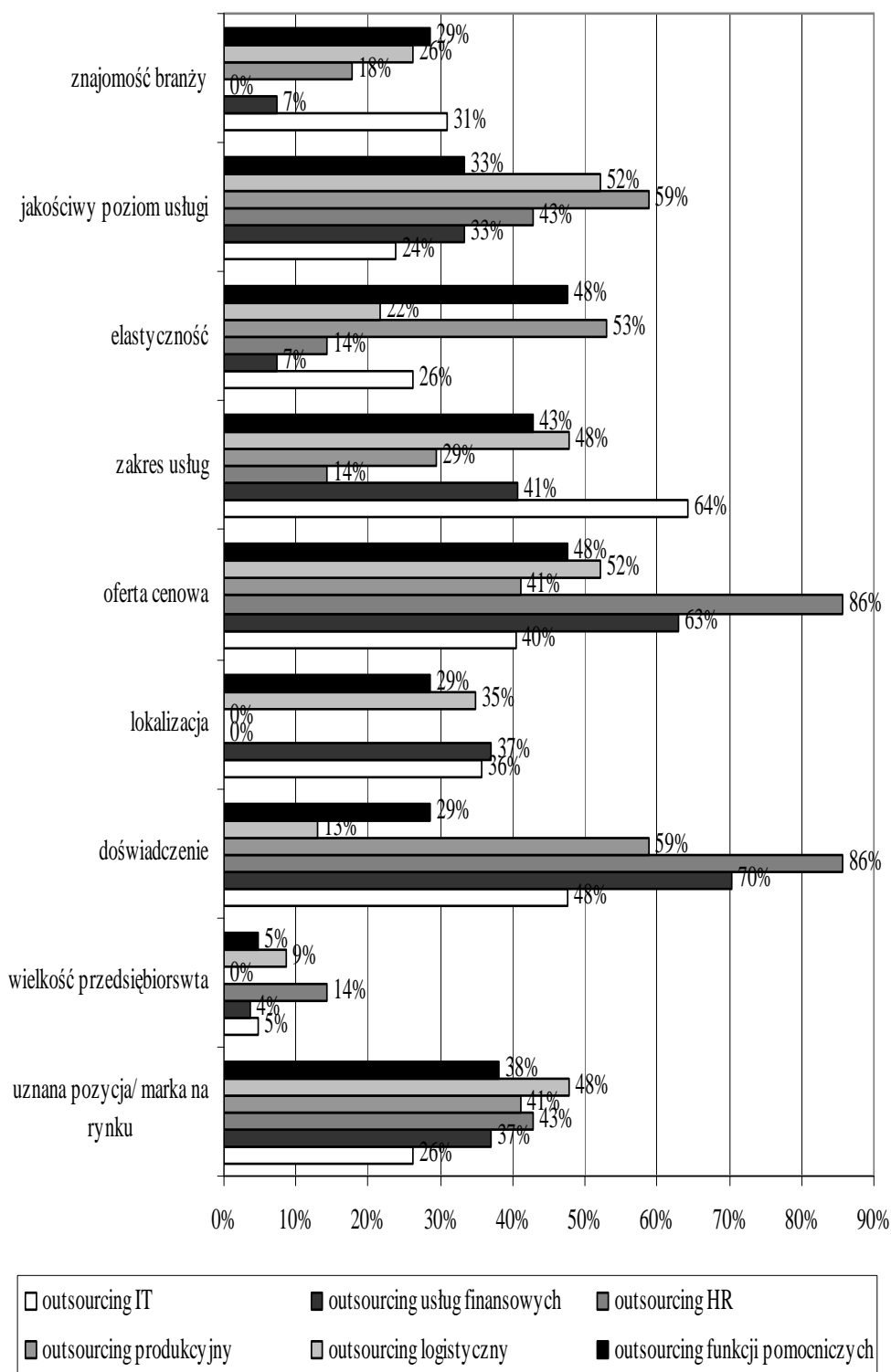
tym kierownik działu. Zanim jednak taka decyzja zostanie podjęta powinna mieć miejsce wnikliwa analiza jakościowa i kosztowa funkcji i procesów w przedsiębiorstwie. Pozwala ona bowiem uniknąć błędów związanych z nieprawidłowym wydzieleniem i nie osiągnięciem zamierzonych korzyści. Większość badanych firm decyzje o wydzieleniu poszczególnych funkcji podejmowało w oparciu o informacje pochodzące z dokonanej analizy kosztowo- jakościowej, przy czym najczęściej analiz takich dokonywano przy decyzji o outsourcingu funkcji logistycznej, produkcyjnej i usług IT.

Oceniając charakter wykorzystania outsourcingu w badanych firmach można zauważyć, że w 22 przypadkach miał on wymiar strategiczny. To znaczy był on elementem planu strategicznego firmy, ma długofalowy horyzont czasu, a firma zewnętrzna jest raczej partnerem niż dostawcą. Na taktyczny charakter outsourcingu wskazało 12 firm, według których wykorzystanie tej koncepcji zarządzania wynika z aktualnych potrzeb firmy. Firma zewnętrzna odgrywa bardziej rolę dostawcy niż partnera, zaś ich współpraca ma średniookresowy i krótkookresowy wymiar czasowy. W 16 przedsiębiorstwach stosowany jest, w zależności od funkcji wydzielenia, zarówno outsourcing o charakterze strategicznym, jak i taktycznym.

Powodzenie przedsięwzięcia outsourcingowego w dużej mierze zależy od przedsiębiorstwa, z którym zamierza się współpracować. Przed wyborem dostawcy usługi należy określić, jakie czynności ma on wykonywać. Podczas opracowywania szczegółów transakcji trzeba się upewnić, że potencjalny usługodawca to firma zarówno zainteresowana współpracą, jak i zdolna do niej. Wybór usługodawcy rozpoczyna się określeniem celów, a kończy wraz z podpisaniem kontraktu. Trzeba sobie odpowiedzieć na pytanie, co powoduje, że zamierza się przystąpić do współpracy właśnie z tą firmą, a nie z inną. Według ankietowanych osób największe znaczenie, przy wyborze usługodawcy ma cena usługi i doświadczenie usługodawcy. Ważnym elementem jest także jakość oferowanych usług. Ta kategoria jest najbardziej istotna dla firm stosujących outsourcing produkcyjny i logistyczny. Zakres usług ma największe znaczenie przy wydzieleniu usług IT. Dla wszystkich badanych firm uznana pozycja na rynku ma umiarkowane znaczenie. Najmniejszą wagę przy wyborze partnera, przedsiębiorstwa przywiązują do jego wielkości i lokalizacji. Szczegółowe dane na ten temat przedstawia rysunek 1.

Podstawową sprawą w outsourcingu jest także ustalenie charakteru relacji z usługodawcą. Respondenci w tej kwestii byli prawie jednomyślni i bez względu na rodzaj stosowanego wydzielenia w 68% stwierdzili, że rola outsourcingu w realizacji projektu ma charakter wykonawczy, 24% z nich uważa, że partner pełni funkcję doradczą, zaś tylko 8% osób wskazało rolę koncepcyjną. Tą ostatnią realizują głównie partnerzy, którzy oferują outsourcing IT oraz usług finansowych.

A. Zakrzewska – Bielawska, *Ocena wykorzystania outsourcingu w przedsiębiorstwach regionu łódzkiego*, [w:] *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie – nowe kierunki*, K. Zimmewicz (red.), *Zeszyty Naukowe nr 129*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009, s. 643-650.



Rys. 1 Kryteria wyboru partnera outsourcingowego, a obszar wydzielenia w badanych firmach

Źródło: Badania własne

A. Zakrzewska – Bielawska, Ocena wykorzystania outsourcingu w przedsiębiorstwach regionu łódzkiego, [w:] Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie – nowe kierunki, K. Zimmewicz (red.), Zeszyty Naukowe nr 129, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009, s. 643-650.

Bardzo istotną kwestią jest także umowa outsourcingowa. Aby była ona satysfakcjonująca dla obu stron należy dokładnie rozdzielić prawa, obowiązki, a także zyski i premie w taki sposób, by wzajemne stosunki przebiegały bez zakłóceń, a ewentualne spory były rozstrzygane szybko i sprawnie w ramach ustaleń kontraktu, a nie drogą sądową. Wszystkie badane przedsiębiorstwa ujęły warunki współpracy w formie formalno-prawnej. Główną formą porozumienia była umowa, którą podpisało 78% przedsiębiorstw. Formę kontraktu wybrało 22% badanych firm. Jednakże wytyczne takich umów różniły się w zależności od wydzielanej funkcji, co przedstawiono w tabeli 1.

Zdaniem respondentów z firm, które stosują outsourcing związany z technologiami informatycznymi oraz outsourcing usług finansowych najważniejsze są: warunki finansowe i długość obowiązywania umowy. W następnej kolejności zdefiniowanie funkcji i procesów oddawanych w outsourcing oraz sposób rozliczeń. Mniejszą wagę w tych rodzajach umowy przywiązuje się do wytycznych jakościowych i kar umownych. Inaczej jest w przypadku firm stosujących outsourcing produkcyjny, logistyczny i funkcji pomocniczych. W przypadku tych wydziałów najważniejszymi punktami umowy są: wytyczne jakościowe, a następnie warunki finansowe oraz sposób rozliczeń. Przywiązuje się tu także większą wagę do kar umownych (zwłaszcza w outsourcingu logistycznym), a mniejszą do zdefiniowania procesów i funkcji. Nie bez znaczenia jest także czas trwania umowy outsourcingowej. Respondenci w większości (57%) wskazywali na ponad 5 letni okres obowiązywania umowy, bądź na okres od 2 do 5 lat (35%).

Tabela 1 Wytyczne umowy outsourcingowej, a rodzaj wydzielonej funkcji w badanych firmach.

Wytyczne umowy outsourcingowej	Rodzaj wydzielonej funkcji					
	outsourcing IT N=42	outsourcing usług finansowych N=27	outsourcing HR N=7	outsourcing produkcyjny N=17	outsourcing logistyczny N=23	outsourcing funkcji pomocniczych N=21
zdefiniowanie funkcji i procesów oddawanych w outsourcing	31	21	7	8	13	11
wytyczne jakościowe	9	10	2	16	23	20
długość obowiązywania umowy	37	20	5	7	14	19
warunki finansowe	35	23	7	17	20	17
sposób rozliczeń	33	19	7	17	15	14
kary umowne	12	16	0	9	13	7

Źródło: Badania własne

Stopień zadowolenia z realizacji wszystkich projektów outsourcingowych respondenci ocenili wysoko. Wystawiając oceny w skali 1 - 5, gdzie 5 oznaczała bardzo duży stopień zadowolenia, a 1 niezadowolenie, najwyżej oceniono outsourcing produkcyjny (średnia ocen wyniosła w tym przypadku 4,5), kolejno outsourcing HR (średnia 4,4) oraz outsourcing usług finansowych i IT (średnia 4,3). Niżej oceniono stopień zadowolenia z outsourcingu funkcji logistycznej i funkcji pomocniczych (średnia 4,2). Jednak wysokie średnie dla wszystkich rodzajów wydziałów świadczą o dużym zadowoleniu firm wdrażających tę koncepcję zarządzania. Do najważniejszych czynników decydujących o sukcesie realizowanych przedsięwzięć outsourcingowych respondenci zaliczyli: elastyczność działania obu stron (80,3% wskazań), właściwe sporządzenie umowy (74,4%), odpowiednie rozplanowanie realizacji projektu (64%), właściwe opisanie funkcji i procesów (45,2%) oraz częste spotkania i dyskusje obu stron outsourcingu (35%).

Potwierdzeniem zadowolenia z wykorzystania outsourcingu w badanych firmach jest także chęć rozszerzenia obsługi zewnętrznej na inne funkcje przedsiębiorstwa. Spośród badanych przedsiębiorstw, 42% firm deklaruje, że w przyszłości również zamierzają korzystać z tej koncepcji oraz wydzielać na zewnątrz dodatkowe dziedziny działalności. Szczególną uwagę zwracają na outsourcing związany z zarządzaniem kadrami oraz usług finansowych.

Podsumowanie

Outsourcing jest stosowany na całym świecie przez firmy o różnych rozmiarach i o różnym profilu działalności. Wykorzystuje się go zwykle wtedy, gdy zasoby zewnętrzne są dostępne, wysokiej jakości i tańsze od wewnętrznych. Obsługa zewnętrzna powinna skutkować poprawą funkcjonowania firmy w aspekcie strategicznym, rynkowym, ekonomicznym, organizacyjnym czy motywacyjnym i nie powinna powodować osłabienia lub utraty kontroli nad wydzieloną działalnością. Wobec tego decyzja o outsourcingu nie może być ani powierzchowna ani pochopna, musi być poprzedzona wnikliwymi analizami obejmującymi aspekty organizacyjne, kadrowe, techniczne, majątkowe, finansowe, prawne i właścicielskie. We wszystkich badanych firmach podjęto decyzję o wykorzystaniu outsourcingu. Większość z nich korzysta z niego ponad 5 lat, a stosowany outsourcing ma charakter strategiczny. Poziom zadowolenia z obsługi zewnętrznej w przeważającej części badanych jednostek kształtuje się na poziomie dobrym i bardzo dobrym. W dużej mierze, powodzenie i zadowolenie, które z niego wynika, zależy od wyboru partnera i dobrze sporządzonej umowy. Outsourcing jest coraz częściej stosowany i cieszy się coraz większym zainteresowaniem wśród polskich przedsiębiorstw, ponieważ odpowiednio przygotowany i wdrożony stanowi ważny element przewagi konkurencyjnej na rynku.