

Monika Kłos
Katedra Ogólnych Problemów Zarządzania
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
Uniwersytet Mikołaja Kopernika
87-100 Toruń, ul. Gagarina 13 a
adamczesia@wp.pl

„Jeśli jest coś czego nie potrafimy zrobić wydajniej, taniej i lepiej niż nasi konkurenci, nie ma sensu żebyśmy to robili; powinniśmy zatrudnić do wykonania tej pracy kogoś, kto robi to lepiej” Henry Ford.

OUTSOURCING – KONCEPCJA WZMOCNIENIA KONKURENCYJNOŚCI

Abstrakt

Jedną z podstawowych kompleksowych koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa określających pierwotne źródła przewagi konkurencyjnej jest koncepcja kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa autorstwa G. Hamela i C. K. Prahalada¹ (Hamel, Prahalad, 1994). Wyodrębniające firmę umiejętności (distinctive competences) dają przewagę konkurencyjną i umożliwiają osiągnięcie wyższych zysków. Powyższa koncepcja określa pierwotne źródła przewagi konkurencyjnej, a więc związane z konkurencyjnością przedsiębiorstwa w długim okresie.

Określenie kluczowych kompetencji i skupienie się na nich poprzez wydzielenie pozostałych funkcji na zewnątrz to nic innego jak jeden z ważniejszych instrumentów efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem, – outsourcing².

Cele outsourcingu ewaluowały, począwszy od najważniejszego, jakim jest redukcja kosztów. Można je grupować na: strategiczne, rynkowe, ekonomiczne, organizacyjne, operacyjne, motywacyjne i w zależności od grupy celów, od specjalizacji i dyscypliny przedsiębiorstwa można oczekiwać korzyści. Przeciwnicy outsourcingu zwracają szczególną uwagę na koszty społeczne i inne wady, które zawsze muszą być stawiane w polemice korzyściom przedsięwzięcia.

Outsourcing z powodzeniem stosują firmy znajdujące się u szczytu rozkwitu, aby zapewnić sobie przyspieszenie rozwoju i zwiększyć szansę na zdystansowanie konkurentów.

Aby był on prawidłowy, efektywny należy decyzje w tym zakresie podejmować z rozwagą, bez pośpiechu po przeprowadzeniu szczegółowej analizy projektu i opracowaniu strategii przedsiębiorstwa.

Outsourcing jest efektem postępującej globalizacji. Początkowo jej liderami były kraje Europy, Stany Zjednoczone i Japonia. W ostatnich latach do trendu tego dołączają kraje rozwijające się oferując wykształconą siłę roboczą za ułamek kosztów, które pochłania ona w bogatych krajach Zachodu. Okazuje się, że firmy będą dywersyfikowały zasoby globalne i kładły większy nacisk na działalność międzynarodową, w tym szczególnie na Europę

¹ Podstawy tej koncepcji i przedstawili oni w artykule The Core Competences of the Corporation (1990), a rozwinęły w książce Competing for the Future (1994).

² Od dwóch angielskich słów: outside – zewnętrzny i resource – zasoby.

Wschodnią, Amerykę Łacińską, Chiny i Azję Południową. Swój udział w tym rynku zdobywają już Polska, Czechy czy Węgry. Każdego dnia pojawiają się nowe informacje o krajach pragnących skorzystać z trendu outsourcingowego.

Jednak outsourcing nie jest panaceum i nie wolno traktować go jako sposobu pozbycia się ciężaru odpowiedzialności w najbardziej uciążliwym obszarze. W inicjatywie outsourcingu najważniejsze jest sformułowanie celów dotyczących uzyskania realnych, mierzalnych korzyści.

Celem referatu jest dokładne wyjaśnienie powyższej koncepcji, gdyż niedokładne jej pojmowanie jest częstym błędem decydentów. Ma on stanowić mini - przewodnik praktyki outsourcingu, który to opisuje jego zalety i wady, podstawowe błędy polskich przedsiębiorstw, konieczność (koncepcja kluczowych kompetencji oraz analizy opłacalności) strategicznego podejścia do tej metody.

Słowa kluczowe: wydzielenie na zewnątrz, „odchudzanie” struktury przedsiębiorstwa, kluczowe kompetencje, optymalizacja działań, redukcja kosztów.

Wprowadzenie

Współczesna gospodarka charakteryzuje się dużą zmiennością, głęboką konkurencyjnością. Sytuacja ta wymusza na przedsiębiorstwach potrzebę nowatorstwa, ciągłego rozwoju, coraz większego orientowania się na potrzeby klienta. Widoczne jest poszukiwanie przez przedsiębiorstwa nowych zastosowań zarządzania w celu podnoszenia konkurencyjności organizacji. Konkurencyjność³ to warunek konieczny, aby firma odnosiła sukcesy na rynku. Efektywność działań organizacji, poziom ich przedsiębiorczości, innowacyjności, są uwarunkowane mianami strukturalnymi. Coraz powszechniejsze staje się zmniejszanie rozmiarów przedsiębiorstwa. Podczas gdy w latach siedemdziesiątych firmy z listy Fortune 500 zatrudniały 20% amerykańskiej siły roboczej, to dwadzieścia lat później ten sam wskaźnik nie przekraczał 10% (Fortune, 1 March 1999).

Przedsiębiorstwa coraz powszechniej tworzą warunki do większego, szybszego rozwoju, korzystając z popularnych koncepcji zarządzania. Na szczególną uwagę zasługują tu te koncepcje, z których bezapelacyjnie pochodzi outsourcing. I tak: reengineering i lean management, dwie superkoncepcje, które preferują proces zmian w przedsiębiorstwie, ale różnią się zalecaną szybkością zmian. Obie koncepcje coraz częściej stosuje się jako komplementarne, i zawierają w sobie inne metody. Z. Martyniak głosi, że TQM jest niezbędnym warunkiem stosowania reengineeringu oraz integralnym elementem lean management. Ten ostatni zakłada wykorzystanie właśnie outsourcingu i just-in-time (Martyniak, 1999).

Oprócz tych koncepcji wyróżnia się w literaturze organizacje wirtualne i oparte na wiedzy.

Referat ma na celu przedstawienie pojęcia - outsourcing, jego typów, wad, zalet a także ma on przekonać o konieczności strategicznego podejścia do projektu, aby przynosił poprawę konkurencyjności przedsiębiorstwa.

³ W literaturze można znaleźć kilkaset określeń konkurencyjności. Jednak większość z nich definiuje te same zjawiska przy użyciu innych sformułowań. W definicji OECD konkurencyjność to zdolność do generowania, relatywnie wysokich przychodów z czynników produkcji oraz wysokiego zatrudnienia na trwałych podstawach w wyniku wystawienia na międzynarodową konkurencję (Wysokińska). Natomiast konkurencyjność przedsiębiorstwa definiowana jest często w znaczeniu krótko i długookresowym: w pierwszym znaczeniu określona jako wynikowa, realna, aktualna (bieżąca) – przedsiębiorstwo jest konkurencyjne, jeżeli realizuje cele określonych interesariuszy, a stopień realizacji celu określa poziom konkurencyjności; w drugim znaczeniu jest ona związana z długim okresem, tworzeniem zasobów, umiejętności i warunków realizacji celów przedsiębiorstwa w przyszłości (przedsiębiorstwo jest konkurencyjne, jeżeli ma konkurencyjne zasoby i umiejętności)(Pierścionek 2003).

Istota outsourcingu

M. Porter wprowadził koncepcję łańcucha wartości, która mówi, że nie można szukać przewagi konkurencyjnej w firmie jako całości. Jako, że firma realizuje wiele czynności a każda z nich uczestniczy w tworzeniu wartości produktu, to niektóre z nich mogą być słabym punktem łańcucha, i być również słabym elementem tej wartości.

Właśnie, że te słabe punkty ogniwa zlecone na zewnątrz przedsiębiorstwa mogą stać się czynnikiem wpływającym na większą efektywność działania przedsiębiorstwach (Pierścionek, 2003).

Outsourcing oznacza wykorzystanie zasobów zewnętrznych, może być również definiowane jako wydzielenie ze struktury organizacyjnej określonych funkcji i przekazanie jej na zewnętrzną jednostkę gospodarczą (Trocki, 2001).

Aleksander i Young definiują outsourcing jako przedsięwzięcie polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazaniu ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym (Aleksander, Young, 1996).

Natomiast M. Pańkowska definiuje go jako oddelegowanie na podstawie umowy kontraktowej całości lub części zasobów materialnych (maszyn, urządzeń), zasobów ludzkich i odpowiedzialności zarządczej do dyspozycji zewnętrznego dostawcy (Pańkowska, 1998).

Jakby nie definiować outsourcingu, to i tak wychodzi, że jego istotą jest przekazywanie realizacji zadań, funkcji i procesów firmie lub firmom zewnętrznym, specjalizującym się w danej dziedzinie. Firma koncentruje się na działalności zasadniczej, w której ma przewagę konkurencyjną, natomiast obszary, które często stanowią działalność pomocniczą lub uboczną są wydzielane na zewnątrz. Podstawę przy wyborze dziedzin, które chcemy i możemy „outsourcować” stanowi zdefiniowanie tzw. „core business”, czyli zasadniczych funkcji i misji biznesu oraz odpowiedź na pytanie, gdzie tkwi prawdziwa wartość firmy? Należy pamiętać o tym, że silne strony, w znaczeniu strategicznym, muszą pozostać w firmie. Outsourcing ma, więc różne oblicza. Począwszy od prostych projektów usprawniających procesy biznesowe, powodujących wzrost konkurencyjności firmy, obniżenie kosztów i po prostu ułatwiających życie - po skomplikowane projekty, które prowadzą niekiedy do powstania "organizacji wirtualnej" czy też mogą przekształcić się w trwałe alianse strategiczne.

Outsourcing różni się od zwykłego zlecenia, gdyż powoduje przebudowę systemu wokół zasadniczej działalności i oznacza nawiązanie długotrwałej współpracy partnerskiej. Nie jest to relacja dostawca - odbiorca, lecz układ partnerski, w którym obie strony mają wygrać. Wiele czynności, a niejednokrotnie całych projektów z dziedziny badań marketingowych, reklamy, public relations, informatyki, obsługi finansowej i szkoleń do tej pory wykonywanych własnymi siłami przedsiębiorstw firmy zlecają dzisiaj na zewnątrz - wyspecjalizowanym usługodawcom.

Należy również dostrzec różnicę między outsourcingiem a kooperacją. Otóż, outsourcing dotyczy tych funkcji i procesów, za które odpowiedzialność prawną lub ekonomiczną nadal ponosi podmiot, który przekazuje te funkcje lub procesy do realizacji innemu podmiotowi, natomiast w przypadku kooperacji odpowiedzialność podmiotów kooperujących jest określana w kontraktach i może być rozłożona między kooperujące podmioty zgodnie z warunkami umów cywilno-prawnych (Oleński, 2005).

Różnorodność celów

Firmy koncentrując się na działalności decydującej o ich przewadze konkurencyjnej i perspektywach rozwojowych, traktują outsourcing jako narzędzie optymalizacji działań służących osiągnięciu celów strategicznych.

Tabela 1. Cele outsourcingu

Grupa celów	Cele przedsiębiorstwa macierzystego
Strategiczne	<ul style="list-style-type: none"> · Koncentracja na problemach strategicznych · Zwiększenie swobody strategicznej działalności · Zwiększenie skuteczności i efektywności działania <ul style="list-style-type: none"> · Zwiększenie elastyczności działania · Dostęp do zewnętrznego know-how · Rozszerzenie zakresu oddziaływania strategicznego
Rynkowe	<ul style="list-style-type: none"> · Poprawa pozycji konkurencyjnej w zakresie utrzymanej działalności · Zwiększenie skali działalności na skutek wykorzystania uwolnionego potencjału <ul style="list-style-type: none"> · Koncentracja działalności
Ekonomiczne	<ul style="list-style-type: none"> · Redukcja kosztów poprawa ich struktury · Poprawa wyników ekonomicznych · Ograniczenie ryzyka ekonomicznego
Organizacyjne	<ul style="list-style-type: none"> · Redukcja struktury organizacyjnej · Uproszczenie struktur i procedur organizacyjnych
Operacyjne	<ul style="list-style-type: none"> · Redukcja problemów operacyjnych · Podniesienie jakości realizacji procesów operacyjnych
Motywacyjne	<ul style="list-style-type: none"> · Porównanie własnych wyników z wynikami podmiotów zewnętrznych · Obiektywizacja wyników ekonomicznych · Zastosowanie myślenia i działania ekonomicznego

Źródło: J. P.Lendzion, A. Srankiewicz-Mróż, Wprowadzenie do organizacji i zarządzania, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s.19.

Głównym celem strategicznym jest skoncentrowanie się przedsiębiorstwa macierzystego na działalności kluczowej, która decyduje o jego rozwoju. Osiąganie celów strategicznych powinno umożliwić pełniejsze osiągnięcie celów rynkowych, jak np. poprawę pozycji konkurencyjnej. To z kolei ma prowadzić do lepszego osiągnięcia celów ekonomicznych. „Odchudzanie” struktury organizacyjnej przekłada się również na osiągnięcie celów motywacyjnych. Outsourcing ma doprowadzić do poprawy efektywności i skuteczności we wszystkich tych aspektach.

Proces wprowadzania outsourcingu

Ogólny model outsourcingu składa się z:

- analizy i oceny sytuacji. W tej fazie naczelne kierownictwo analizuje potrzebę zastosowania outsourcingu, oraz tworzy strategię wprowadzenia go. Należy znaleźć obszary, w których można go zastosować, zbadać ryzyko zastosowania tej metody. Głównie trzeba zidentyfikować działalność zasadniczą (core business)⁴, działalność pomocniczą (core related business)⁵, działalność uboczną (non-core related business)⁶,

⁴ Działalność zasadnicza definiowana tu jako istotny obszar przedsiębiorstwa, który posiada przewagę konkurencyjną (obszar ten należy optymalizować).

⁵ Ważne strategicznie, ale nie kluczowe, np. marketing lub B+R.

⁶ Funkcje o znikomym znaczeniu strategicznym np. stolówka, ochrona obiektu.

- identyfikacji potrzeb i wyboru dostawców. Jest to faza prac badawczych. Firma uświadamia sobie swoje indywidualne potrzeby i decyduje podczas selekcji dostawców, który z nich je najlepiej zrealizuje. Tu przy selekcji potrzeba jest koniecznie pomoc niezależnych ekspertów,
- wdrożenia i zarządzania procesem. W tej fazie należy się zdecydować na formę utrzymania związków z partnerem i sposób zarządzania w trakcie outsourcingu. Należy stworzyć system, który pozwoli na: monitorowanie i ocenę wyników działalności, wczesną identyfikację zadań, szybką i uczciwą analizę zadań, pomoc pracownikom przedsiębiorstwa w przystosowaniu się do nowego sposobu wykonywania swojej pracy (Banachowicz, 1998).

Powody, dla których warto przyjąć outsourcing

- Redukcja kosztów operacyjnych. Koszty badań, rozwoju, marketingu są u dostawcy-zewnętrznego niższe, co wynika ze specjalizacji czy efektu skali. To pozwala na obniżenie swoich kosztów i zdobycie przewagi konkurencyjnej.
- Niewystarczające zasoby do realizowania zadań na odpowiednim poziomie, powodują, że outsourcing jest doskonałą alternatywą.
- Outsourcing daje możliwość skupienia się firmy na swojej działalności podstawowej, przez oddanie części procesów zewnętrznych ekspertowi.
- Dodatkowy kapitał na działalność podstawową oraz na koszty operacyjne, które często są przeznaczane na działalność, która nie jest podstawowa. Dla wielu firm ma to duże znaczenie, gdyż poprawia wskaźniki finansowe.
- Szybsze korzyści z przeprowadzenie restrukturyzacji, która ma prowadzić do poprawy podstawowych wskaźników firmy. Potrzebne do tego inwestycje zwykle związane są z działalnością podstawową. Automatycznie inne obszary wewnętrznych funkcji, które są mniej wartościowe w oczach zarządu pozostają niedoinwestowane. Dzięki outsourcingowi tak być nie musi.
- Ryzyko jest nieodłącznym partnerem każdej inwestycji. Warunki rynkowe, konkurencja, przepisy prawne, warunki finansowe, technologia, to czynniki szybko zmieniające się. Sprostanie tym rosnącym wymaganiom jest ryzykowne. Dostawcy usług outsourcingowych ponoszą inwestycje na rzecz wielu klientów, co pozwala na rozłożenie ryzyka.
- Outsourcing pozwala na przesunięcie zasobów, najczęściej ludzkich, z działalności niepodstawowej do zasadniczej. Pracownicy angażowani są w działalność najistotniejszą dla firmy, gdzie stanowią jej rzeczywistą wartość dodaną.
- Dostęp do światowych zasobów poprzez intensywne inwestycje globalnych firm outsourcingowych w technologii i w ludzi. Poszerzają one swoją wiedzę specjalistyczną pracując na bardzo konkurencyjnym rynku z różnymi klientami. Kontrakty te stanowią możliwość rozwoju zawodowego dla pracowników przejmowanych przez dostawcę usług.
- Dodatkowe środki finansowe uzyskane z odsprzedaży firmie outsourcingowej środków trwałych, wartości niematerialnych (wyposażenie, infrastruktura techniczna, budynki, licencje).
- Outsourcing nie zwalnia zarządów od odpowiedzialności za źle zarządzane procesy. Gdy dana funkcja jest trudna do zarządzania, firma może ją przekazać na, zewnątrz, ale musi znaleźć jej przyczynę. Bo jeżeli firma nie rozumie wymagań przed nią stojących to nie będzie w stanie zdefiniować ich również firmie zewnętrznej (opracowanie własne na podstawie Outsourcing IT (HP) oraz (Lendzion, Stankiewicz-Mróz, 2005).

Mimo licznych zalet, decydenci muszą zdawać sobie sprawę również z wad współpracy outsourcingowej, że kooperant:

- nie dostarczy produktu, bądź nie wykona usługi, która została uzgodniona w umowie,
- produkty będą dostarczone w mniejszej ilości, a usługi nie będą odpowiadały oczekiwanym specyfikacjom,
- usługa zostanie wykonana niezgodnie z terminem,
- produkty zostaną dostarczone, a usługi wykonane zgodnie z ustaleniami, ale firma zewnętrzna przedstawi uzasadnienie poniesionych, dodatkowych kosztów (Pańkowska, 1999).

Zastosowanie w praktyce

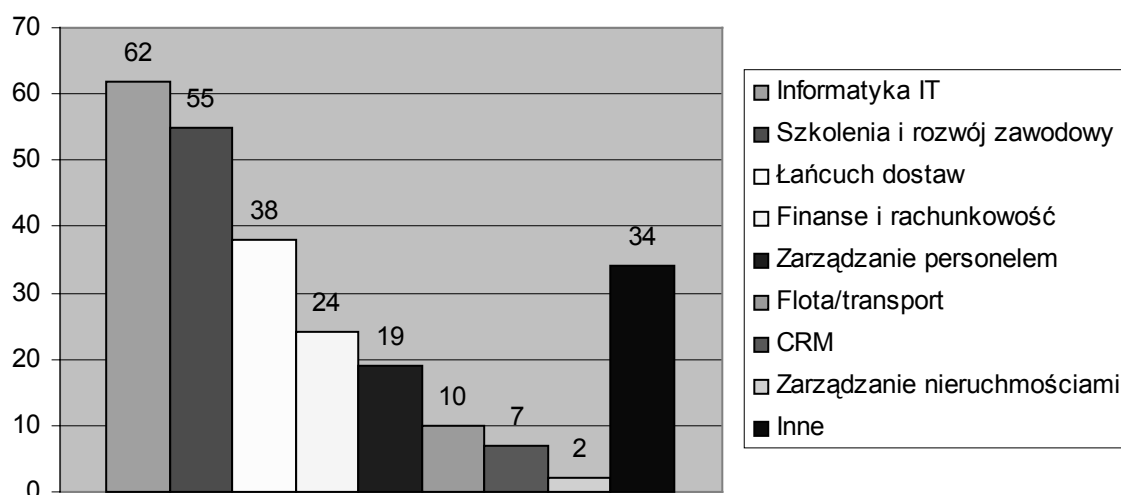
Najpowszechniejsze obszary stosowania outsourcingu związane są z tymi obszarami działania i technologii, które wymagają dużych nakładów finansowych. Do obszarów tych należą m.in.:

- outsourcing procesów biznesowych – firmie zewnętrznej przekazywana jest całość zadań związanych z realizacją funkcji operacyjnych, niezbędnych do realizacji procesu biznesowego stojącego za oferowanym produktem. Mimo, iż jest to outsourcing pełny, klient nie traci tożsamości, gdyż zachowuje kontrolę nad definicją produktu, marką, prowadzi ich marketing, dysponuje odpowiednimi koncesjami i licencjami,
- outsourcing CRM – Customer Relationship Management, tj. Zarządzanie w imieniu zleceniodawcy relacją z jego klientami – obejmuje różnego typu komunikację pisemną, telefoniczną, elektroniczną z klientem tak przyszłym, jak i już korzystającym z jego usług lub produktów,
- outsourcing IT – jest to zlecenie wdrożenia w firmie obsługi technologii nowoczesnych. Jest to szansa dla firmy na wykorzystanie gotowego parku maszynowego oraz wysokowykwalifikowanej kadry. Ten typ pozwala zminimalizować koszty, zapewnia dostępność różnych aplikacji, minimalizuje ryzyko awarii systemu, gwarantuje stały serwis, udostępnia także tzw. ruchome biura, które zajmują się obsługą systemów zastępczych i centrami kopii zapasowych,
- outsourcing w Internecie – oferta dotyczy dostępu do wspólnej sieci komputerowej wielu przedsiębiorstw, dzierżawy gotowych systemów, wspomagających zarządzanie czasem i pamięcią na serwerach. Obejmuje również działania związane z kreacją i aktualizacją strony WWW, zarządzanie systemem i siecią, aplikacjami, z obsługą dostępu do Internetu, centrum przetwarzania danych, środowiska komputerów osobistych,
- outsourcing w przetwarzaniu i zarządzaniu informacją – jest to przekazywanie, przyjmowanie, przetwarzanie, magazynowanie i udostępnianie informacji pisemnej, ustnej i elektronicznej,
- outsourcing e-commerce – dotyczy całościowych rozwiązań e-businessowych typu end-to-end, profesjonalnych usług w zakresie baz danych, ich interpretacji i przetwarzania,
- outsourcing funkcji kadrowych- oferta dostawców dotyczy przejęcia administracji i funkcji kadrowych: rekrutacja, marketing personalny, organizacja szkoleń,
- outsourcing płac (pay roll) – dotyczy obsługi listy płac, dostępu do nowoczesnego sprzętu i oprogramowania usprawniającego procesy administracyjne oraz specjalistów prawa pracy i zagadnień związanych z ubezpieczeniem.

Liczba i rodzaj obszarów zastosowania outsourcingu zwiększa się. Kolejne dziedziny upatrują w nim redukcji kosztów i szansę rozwoju: finanse i rachunkowość, marketing, logistyka, zarządzanie jakością, doradztwo prawne, zaopatrzenie, audyt wewnętrzny, szkolenia, zarządzanie wydrukiem i dokumentami, catering, ochrona, administracja, badania marketingowe, reklama, public relations.

Na wiele pytań dotyczących outsourcingu w Polsce odpowiada raport przygotowany przez The Conference Bard & Accenture, w którym m.in. obszary zastosowań w polskich przedsiębiorstwach, przedstawione poniżej.

Rysunek 1. Funkcje outsourcowane w Polsce (w %)



Źródło: The Conference Bard & Accenture, Outsourcing w Polsce w 2006r., wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań (w: Gazeta Bankowa nr 35,28.08-3.09.06)

Rodzaje outsourcingu

W praktyce można wyróżnić wiele rodzajów przedsięwzięć outsourcingowych, które różnią się w zależności od kryterium wydzielenia (celu, zakresu, funkcji czy formy wydzielenia). Wyróżniamy:

- outsourcing : naprawczy, dostosowawczy i rozwojowy; stanowią one elementy restrukturyzacji naprawczej, dostosowawczej i rozwojowej,
- outsourcing funkcji podstawowych, pomocniczych i kierowniczych,
- outsourcing : pojedynczych funkcji, funkcji powiązanych w formie procesów, obszarów funkcjonalnych,
- outsourcing całkowity (likwidacja, poza zadaniowymi, powiązań ze strukturą przedsiębiorstwa macierzystego) lub częściowy (zachowanie niektórych powiązań ze strukturą przedsiębiorstwa macierzystego),
- outsourcing strategiczny (wydzielenie związane ze strategią rozwoju przedsiębiorstwa macierzystego, w horyzoncie strategicznym) lub taktyczny (wydzielenie niezwiązane z celami strategicznymi (nietrwale), tzn. realizowane na okresy krótsze niż horyzont strategiczny,
- outsourcing kapitałowy, polegający na zmianie (w wyniku wydzielenia) podporządk-

kowania i oddziaływania organizacyjnego na podporządkowanie kapitałowe i oddziaływanie właścicielskie; outsourcing kontraktowy, polegający na zamianie podporządkowania i oddziaływania organizacyjnego na podporządkowanie i oddziaływanie kontraktowe (na podstawie Trocki, 2001).

Polska ma swoje „ pięć minut”

Polska ma szansę stać się centrum usług dla Europy Zachodniej. Sygnałem, że sytuacja rozwija się w tym kierunku są coraz częściej napływające informacje o inwestycjach dużych koncernów w centra finansowe czy naukowo-badawcze. Hewlett Packard, Intel, Lucent Technologies, Oracle, ABB, Motorola, Delphi, Siemens zdecydowały się otworzyć centra badawcze w Polsce. Te inwestycje są szczególnie ważne, jako że pozwalają na rozwój usług z najwyższej półki określanych jako Knowledge Process Outsourcing.

Zachodnie firmy przenoszą do Polski nie tylko centra usług, ale także magazyny. Chodzi tu nie tylko o składowanie, ale również o naprawy i przepakowywanie produktów. Wartość tego typu usług jest szacowana na 200 - 300 mln zł rocznie, a rynku może każdego roku rosnać o 30 do 50 procent.

Wykształcona kadra, stosunkowo niskie koszty pracy i dogodne położenie sprawiają, że Polska jest znakomitym miejscem do lokowania tzw. centrum shared service (zarządzania funkcjami wsparcia) światowych korporacji. Nasz kraj wygrywa z azjatyckimi konkurentami dzięki bliskości geograficznej i kulturowej do bogatych rynków Europy Zachodniej.

Polska jest atrakcyjna jako miejsce inwestycji zarówno w sferze usług, jak i w produkcji. Według większości ocen analityków, przeniesienie działalności do naszego kraju pozwala na poczynienie nawet 30 - 40 procentowych oszczędności. Dzieje się tak głównie dzięki obniżeniu podatku dla firm i wolniejszemu wzrostowi w Polsce kosztów w porównaniu z innymi krajami regionu. Atrakcyjność lokowania inwestycji w naszym regionie jest tak duża, że nie opłaca się szukać lokalizacji poza Unia Europejską.

O rosnącej konkurencji ze strony Polski i innych krajów usiłujących zdobyć swój kawałek outsourcingowego tortu coraz częściej donoszą indyjskie media, a także zarządzający spółkami outsourcingowymi. Indie są pionierem outsourcingu zagranicznego IT i krajem, który odniósł największy sukces w tej dziedzinie. Indie stały się jednak po części ofiarą własnego sukcesu - z powodu ogromnej liczby napływających zleceń zaczęło brakować odpowiednio wykształconych ludzi, przeciążona jest infrastruktura i coraz szybciej rosną płace, zmniejszając atrakcyjność lokowania tam inwestycji

Nowi członkowie Unii Europejskiej, przede wszystkim Polska, Węgry i Czechy są preferowaną lokalizacją outsourcingową dla respondentów z państw Unii Europejskiej.

Błędy polskich przedsiębiorstw

Niewielu polskich decydentów wie jak wprowadzać outsourcing, dlatego popełniają błędy. Wiedzą oni, co to jest outsourcing, ale nie postrzegają go strategicznie i nie korzystają z zewnętrznych zasobów.

W jednym z badań procesów outsourcingowych w polskich przedsiębiorstwach zostały zdefiniowane cztery podstawowe błędy popełniane przy wprowadzaniu tej metody. Wszystkie z 36 badanych przedsiębiorstw potwierdziły, że realizują różne umowy outsourcingowe (IT, HR, logistyka, finanse, administracja, sprzedaż), jednak rozumienie pojęcia było zróżnicowane. Część umów dotyczyła zaawansowanych kontraktów BPO, kolejne to prostsze usługi np. transport, ale niektóre firmy mylą pojęcie outsourcingu ze zleceniem. Różnica ta polega na tym, że outsourcing powoduje przebudowę procesów, struktury organizacyjnej i tworzy trwałe relacje partnerskie.

Autorzy raportu wymieniają cztery podstawowe błędy polskich przedsiębiorstw (opracowanie własne na podstawie raportu Instytut Ipsos, 2006):

- Błąd 1 - Brak strategicznego podejścia do outsourcingu – ponad połowa firm przyznała, że ich plany dotyczące outsourcingu są niesprecyzowane, 22% firm korzysta z outsourcingu, gdy ich uwagę zaprzętnie dostawca usługi. W przypadku 39% firm obszary do wydzielenia na zewnątrz zostały określone po prostu. Wniosek: nieliczne firmy w ramach tworzenia strategii rozwoju metodycznie ustaliły rolę outsourcingu w realizacji strategii.
- Błąd 2 - Niewłaściwe osoby przygotowują decyzję outsourcingową – 75% z badanych nie ma kadry specjalnie przygotowanej do zarządzania kolejnymi etapami projektu. Decyzje te najczęściej podejmowane są przez osoby odpowiedzialne za wydzielany pion, a powinien to być zespół specjalnie przygotowanych pracowników z różnych działów. Wskazane jest, aby zespół nie był zbyt liczny, a osoby w nim kompetentne, umiające dochować tajemnicę. Skład zespołu może być różny na poszczególnych etapach procesu decyzyjnego, w którym to powinna również uczestniczyć niezależna firma doradcza z przygotowaną analizą przypadku (z firma badanych żadna nie korzystała z firmy doradczej).
- Błąd 3 - Pomijanie analizy przypadku (business case) - najważniejszym kryterium oceniającym atrakcyjność projektu jest wynik analizy opłacalności. Ważne jest sposób jej przygotowania. Z przeprowadzonej ankiety wynika, że powszechną metodą badania opłacalności rozwiązania jest porównywanie ofert otrzymanych od dostawców (tak odpowiedziało 64% badanych firmy. Natomiast tylko 19% wymienia business case jako istotne narzędzie, co oznacza, że gro firm pomija etap analizy opłacalności, przechodząc do porównywania ofert i wyboru dostawców. Analiza przypadku powinna zawierać porównanie kosztów całego procesu realizowanego wewnątrz firmy w momencie analizy, oraz kosztów całego procesu po przekazaniu procesu zewnętrznemu dostawcy w ramach różnych scenariuszy. W większości firm, sami menedżerowie oceniają aktualne koszty, jednak natrafiają na takie bariery jak: brak odpowiedniej alokacji kosztów (firmy z reguły nie przypisują kosztów do procesów, czyli w przypadku wydzielenia procesu na zewnątrz trudno ustalić jego koszt), trudności w przypisaniu kosztów pośrednich (np. koszty rozwoju aplikacji), trudności w ustaleniu wszystkich grup kosztów. Ważnym zagadnieniem jest znajomość kosztów realizacji takiego projektu w innych organizacjach (benchmarking to stały proces towarzyszący firmie).
- Błąd 4 – Zbyt mały udział dostawców w przygotowaniu rozwiązania, ocenie ryzyka projektu, oraz analizie opłacalności. Menedżerowie firm nie wykorzystują w pełni potencjału dostawców, tylko 36% ankietowanych firm potwierdziło, że angażuje dostawcę w przygotowanie oceny opłacalności rozwiązania outsourcingowego, jednak nie potrafią wskazać, na których etapach procesu decyzyjnego udział dostawców jest istotny. Błąd ten wynika z faktu, że większość firm traktuje analizę opłacalności jako porównanie ofert, a nie analizę kosztów całego procesu. Wyniki ankiety pokazują, że firmy porównują oferty potencjalnych dostawców, starając się we własnym zakresie ustalić rozwiązanie. Podczas całego projektu brakuje spotkań i przekazywania sobie nawzajem wiedzy. Dostawcy powinni wiedzieć, jakie są: motywy rozważania outsourcingu, aktualnie realizowane procesy i ich koszty. Z badania wynika, że to pracownicy merytoryczni oceniają przygotowywane rozwiązania, dlatego trudno im ocenić ryzyko kontraktu, koszty i optymalny sposób jego realizacji. Jest to efekt zbyt ograniczonego udziału niezależnych ekspertów.

Zakończenie

Outsourcing można traktować jako narzędzie budowy przewagi konkurencyjnej na rynku. Daje on bardzo duże możliwości w zakresie budowania strategii firmy, zarówno tam gdzie operuje się na wysokości i strukturze kosztów oraz ryzyku biznesowym, jak również tam, gdzie szuka się innych korzyści biznesowych (Kowalczewski, Kazarki, 2006).

Decyzja o outsourcingu nie może być podjęta pochopnie, musi być poprzedzona wnikliwymi i dokładnymi analizami wszystkich aspektów projektu. Analizując całkowite koszty, ryzyka, korzyści, musimy pamiętać, że analiza ta należy do kupującego usługę. Przeglądy te pozwolą na uniknięcie pozornie tańszych ofert, obarczonych wyższym ryzykiem. Przejęcie określonej sfery działalności jednej firmy przez drugą wymaga zaufania obu stron kontraktu. Trudno jest mieć bieżącą, specjalistyczną wiedzę na temat technologii, dlatego lepiej jest zwrócić się do specjalistów zewnętrznych, którzy zapewnią stałe jej dostarczanie w ramach swoich usług.

Przedstawiając ogromne zalety outsourcingu, oraz ryzyka jakie ze sobą niesie, znając dokładną jego definicję, odróżnienie od zlecenia czy kooperacji, a także jego rodzaje, referat spełnił zamierzony cel autorki.

Warto jeszcze wspomnieć dla równowagi umysłu o polskich patologjach outsourcingu: różnice w kulturze organizacji (różnice kulturowe pomiędzy zleceniodawcą i wykonawcą usług mają decydujący wpływ na relacje między stronami kontraktów outsourcingowych; gdy dochodzi do współpracy outsourcingowej pomiędzy międzynarodową korporacją, której jakość i organizacja pracy stoi na najwyższym poziomie, a krajowym podmiotem pojawiają się często nieporozumienia; pomyślność współpracy należy zapewnić już na etapie negocjowania kontraktu, czyli zwrócić uwagę na umiejętności komunikowania się outsourcera z potencjalnym zleceniodawcą), umowa outsourcingowa (konstrukcja tego dokumentu to kluczowy aspekt współpracy outsourcingu; według ekspertów w Polsce spotyka się kontrakty faworyzujące propozycję dostawcy; poza tym odwoływanie się do zapisów umowy w trakcie realizacji projektu outsourcingowego jest sygnałem pogorszenia się relacji między partnerami, ponieważ oznacza de facto koniec wzajemnego zaufania oraz przejście do postawy roszczeniowej, co pogłębia pogorszenie się współpracy. Wzajemne informowanie o zmianach mogących zaistnieć w firmach w przyszłości daje obu stronom czas na przygotowanie się do nowych warunków, co prowadzi do zmniejszenia liczby trudności, jakie napotkają partnerzy w kolejnych etapach współpracy), sprawy pracownicze (coraz częściej stosunki pracownik – firma przypominają relację na rynku obrotu gospodarczego, co zmniejsza poczucie bezpieczeństwa, zagrożenie jest szczególnie duże, gdy firma korzysta pracowników outsourcingu kontraktowego, gdyż oznacza to zwolnienie pracowników lub powierzenie im innych obowiązków, bo te wydzielone będą realizowane przez pracowników zewnętrznej firmy, zadaniem nowoczesnego menedżera jest rozwijanie pewności siebie u jego podwładnych, pracownicy mają tendencję bycia pasywnymi, ponieważ na ogół to kierownictwo wyższego szczebla podejmuje decyzje i rozwiązuje problemy, a jeżeli ludzie nie czują się odpowiedzialni za wykonywaną pracę unikają zmian, stąd strach przed nowymi metodami zarządzania przedsiębiorstwem, sprawny system informacyjny jest konieczny, aby ograniczyć niepewność pracowników, należy uświadamiać ich, że firma musi przechodzić zmiany i przynosić zyski).

Podsumuję słowami Foresta Gumpa:

„Błędem jest strzyc się samemu”.

BIBLIOGRAFIA:

1. Aleksander M., Young D., (1996), Strategic Outsourcing, Longe Range Planning, nr 1
2. Banachowicz E., (1998), Czy firma wszystko musi robić sama?, Menager, nr 9.

3. Hamel G., Prahalad C. K., (1990), *The Core Competences of the Corporation*, Harvard Business Review, maj/czerwiec.
4. Hamel G., Prahalad C. K., (1994), *Competing for the Future*, HBS Press, Boston.
5. Instytut Ipsos, raport *Utracone szanse: bariery wykorzystania outsourcingu w Polsce*, Harvard Business Review Polska oraz Deloitte, Harvard Business Review Polska, czerwiec 2006.
6. Kowalczewski W., Kazarski J., red., (2006), *Instrumenty zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa.
7. Lendzion J.P., Srankiewicz-Mróż A., (2005), *Wprowadzenie do organizacji i zarządzania*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
8. Martyniak Z., *Metody organizacji i zarządzania*, (1999), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
9. Oleński J., (2005), *Strategie outsourcingu informacyjnego w sektorze publicznym*, w: Oleński J., Bliźniak G., Nowak J.S., *Informatyka i administracja*, Polskie Towarzystwo Informatyczne, Oddział Górnośląski, Katowice.
10. *Outsourcin IT*, www.hp.pl, (stan na dzień 15.07.2004).
11. Pańkowska M., (1998) *Współdziałanie podmiotów rynku produktów i usług informatycznych*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach.
12. Pańkowska M., (1999), *Wybrane problemy zarządzania zasobami pracy w szczupłych organizacjach*, Firma na rynku pracy, Warszawa.
13. Pierścionek Z., (1996), *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa.
14. Ridderstrale J., Nordstrom K., (2001), *Funky biznes*, Wig-Press, Wydawnictwo Finansowe, Warszawa, [w:] *Fortune*, (1 March 1999).
15. The Conference Bard & Accenture, *Outsourcing w Polsce 2006r.*, wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań, *Gazeta Bankowa*, nr 35, 28.08-3.09.06.
16. Trocki M., (2001), *Outsourcing*, PWE, Warszawa.
17. Wysokińska Z., *Konkurencyjność eksportowa przemysłu tekstylnego w regionie łódzkim*, www.ce.uw.edu.pl/wydawnictwo/Kwart_2002_1/Wysokińska.pdf (stan na dzień 29.09.06).