

**Marek Matejun**

Politechnika Łódzka

## **OUTSOURCING A KONCENTRACJA NA KLUCZOWYCH OBSZARACH DZIAŁALNOŚCI FIRM SEKTORA MŚP**

### **1. Wstęp**

Outsourcing może być zdefiniowany jako przedsięwzięcie polegające na zawężeniu zakresu zadań realizowanych przez wewnętrzne służby przedsiębiorstwa macierzystego i powierzeniu ich do realizacji wyspecjalizowanemu partnerowi zewnętrznemu [Lichtarski 1997, s. 228]. Wykorzystanie outsourcingu wpływa na zmiany w strukturze organizacyjnej oraz modyfikuje kontakty przedsiębiorstwa z otoczeniem. Dzięki tym zabiegom podmioty stają się bardziej elastyczne, zdolne do szybszych reakcji na zmiany rynkowe [Trocki 2001b, s. 14].

Efektom wykorzystania tej koncepcji dla firmy macierzystej mogą być m.in. ograniczenie kosztów i poprawa wyników ekonomicznych, dostęp do najnowszych technologii i rozwiązań organizacyjnych, upowszechnienie działania i myślenia ekonomicznego [Lachiewicz, Matejun 2006, s. 119]. Wielu autorów podkreśla jednak, iż istotą wykorzystania outsourcingu jest możliwość koncentracji (zasobów i procesów) na kluczowych (strategicznym) dla firmy obszarach i problemach, co pozwala na budowanie skutecznej przewagi rynkowej i na rozwój przedsiębiorstwa.

Biorąc to pod uwagę, jako cel artykułu wyznaczono przedstawienie możliwości koncentracji na kluczowej działalności i wzmocnienia kluczowych kompetencji podmiotów gospodarczych dzięki zastosowaniu koncepcji outsourcingu oraz analizę tego, jak w praktyce gospodarczej wykorzystanie metody obsługi zewnętrznej w sferze rachunkowości i doradztwa podatkowego może wzmocniać kluczowe obszary działalności małych i średnich przedsiębiorstw.

### **2. Koncentracja na kluczowych obszarach działalności jako efekt wykorzystania koncepcji outsourcingu**

Istotny element teoretycznej konstrukcji koncepcji outsourcingu podkreślany jest w definicji, zgodnie z którą metoda ta polega na zleceniu wybranych prac firmom zewnętrznym, przy zachowaniu tych kompetencji, których nikt nie jest w sta-

nie zastąpić [Bombiak 2003, s. 3]. W ujęciu tym zwraca się uwagę na konieczność zachowania przez przedsiębiorstwo pewnej sfery tzw. **kluczowych obszarów działalności**, które w pozytywny sposób odróżniają je od konkurencji i pozwalają na budowanie skutecznej przewagi rynkowej. Kwestię tę podnosi również Zimniewicz, podkreślając, iż nowy model funkcji zaopatrzenia z wykorzystaniem outsourcingu zakłada przede wszystkim koncentrację na kluczowych obszarach działania [Zimniewicz 2003, s. 58-63].

Analiza literatury wskazuje, iż kluczowe obszary działalności – te, na których firmy macierzyste mogą skoncentrować wysiłki w wyniku zastosowania outsourcingu – obejmują:

- tzw. wyróżniające kompetencje,
- procesy wykorzystujące specyficzne zasoby z powtarzającą się częstotliwością oraz powiązane z podstawowym procesem firmy, funkcje lub procesy decydujące o przewadze na konkurencyjnym rynku czy obszary o wyjątkowej rentowności [Niemczyk 2000, s. 120-121],
- działania, dla których koszty wewnętrznej koordynacji są niższe od zewnętrznych kosztów transakcyjnych [Trocki 2001a, s. 7],
- kluczową działalność, decydującą o perspektywach rozwojowych firmy [Trocki 2001b, s. 51].

Jak podkreśla Penc, sukcesy współczesnych przedsiębiorstw wiążą się szczególnie z umiejętnością kształtowania przez menedżerów atutów konkurencyjnych, czyli tzw. kompetencji wyróżniających, właściwej kombinacji umiejętności produkcyjnych, technologicznych i marketingowych, a także wytyczania rozsądnej strategii opierającej się na wizji przyszłości [Penc 2002, s. 21]. Teoretycznym uzasadnieniem takiego stanowiska jest **konceptcja kluczowych (wyróżniających) kompetencji Hamela i Prahalada**. Właściwości te określają zdolność do sprawnego i efektywnego łączenia rozwiązań technologicznych i umiejętności produkcyjnych oraz informacji o rynku w celu szybkiego dostosowania się do szans w otoczeniu i osiągnięcia zysku oraz wzrostu [Prahalad, Hamel 1990, s. 79-91]. Podejście takie jest charakterystyczne dla szkoły zasobowej (procesualnej) i wpisuje się w nurt zarządzania strategicznego organizacją [Bogdanienko 2005, s. 194].

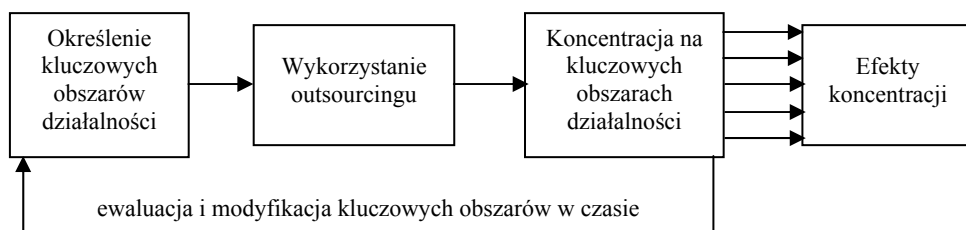
Do typowych kluczowych kompetencji przedsiębiorstw zalicza się [Rokita 2005, s. 145]: unikatowość oferty rynkowej, trwałość decydującą o trudnościach w jej imitowaniu, zdolność uzgadniania z klientami rodzajów funkcjonalności produktów, zdolność pozyskiwania wiedzy istotnej dla budowania przewagi konkurencyjnej, a także generowanie różnorodności wykorzystywanej w produktach i (lub) procesach.

Problem identyfikacji kluczowych obszarów działalności przedsiębiorstw pojawia się również na gruncie **konceptji łańcucha wartości** wprowadzonej przez Portera. Niektóre elementy łańcucha wartości, zamiast przyczyniać się do wzrostu wartości produktu, mogą być słabym punktem przedsiębiorstwa. W tej sytuacji zlecone na zewnątrz firmy mogą stać się czynnikiem wpływającym na większą efektywność

działania przedsiębiorstwa [Kopczyński 2000, s. 17]. Decyzja o ich eksternalizacji oznacza możliwość podniesienia wkładu danego stadium w wartość produktu i jest początkiem relacji partnerskich wzbogacających podstawy konkurowania firmy [Krejner-Nowecka 2002, s. 130].

W efekcie obecnie coraz częściej podkreśla się konieczność zachowywania kluczowych kompetencji oraz rdzeniowych obszarów działalności w przedsiębiorstwie i stosowanie outsourcingu raczej w stosunku do funkcji pomocniczych, które chociaż ważne dla zapewnienia sprawności funkcjonowania przedsiębiorstwa, nie wpływają znacząco na budowanie przewagi konkurencyjnej podmiotu [*Sceptycyzm...* 1996, s. 38]. Koncentracja na kluczowych obszarach działalności jako rezultat zastosowania outsourcingu jest możliwa poprzez uwolnienie określonych zasobów firmy macierzystej i wykorzystanie ich do rozwijania kluczowych obszarów działalności, uelastycznienie struktur i procesów działalności gospodarczej, co prowadzi do ewentualnych zmian wyprzedzających oraz wykorzystania kluczowych kompetencji i zdolności dostawcy do rozwijania i wsparcia własnej działalności rdzeniowej.

Pomiędzy kluczowymi obszarami funkcjonowania firm i outsourcingiem zachodzą zatem dwuwymiarowe relacje: z jednej strony wyznaczenie kluczowych obszarów jest warunkiem zastosowania outsourcingu, z drugiej – wykorzystanie metody obsługi zewnętrznej powinno wzmacniać zidentyfikowaną sferę działalności strategicznej. W modelu tym należy dodatkowo uwzględnić czynnik czasu, wraz bowiem ze zmianą warunków rynkowych modyfikacji mogą podlegać kluczowe obszary działalności przedsiębiorstw. Ujęcie to przedstawiono na rys. 1.



Rys. 1. Relacje pomiędzy kluczowymi obszarami działalności przedsiębiorstwa a wykorzystaniem outsourcingu

Źródło: opracowanie własne.

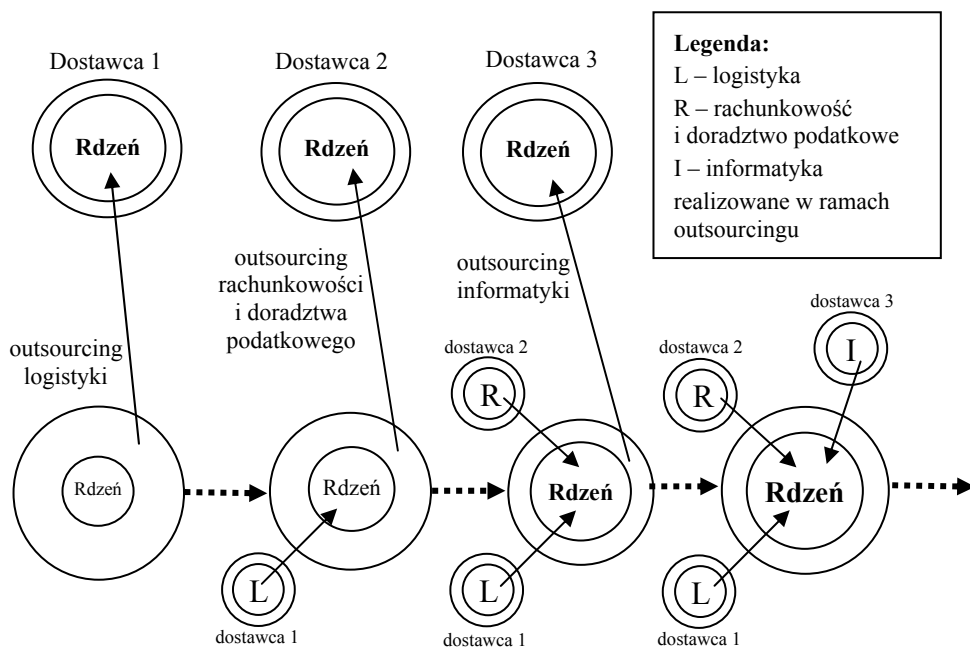
W efekcie outsourcing może z powodzeniem być wykorzystywany do realizacji wszystkiego, co nie jest kluczowym obszarem funkcjonowania firmy, co zewnętrzne podmioty mogą zrobić lepiej od niej lub czego firma nie jest w stanie zrealizować we własnym zakresie, gdyż rozmiary tej działalności w istotny sposób się zmieniają [Banachowicz 1998, s. 18].

Koncentracja na kluczowych obszarach działalności w wyniku wykorzystania outsourcingu może być szczególnie użyteczna dla małych i średnich przedsiębiorstw. Ich cechy jakościowe wyraźnie wskazują na ograniczone zasoby własne, których

rozproszenie może dodatkowo utrudniać koncentrację na kluczowych obszarach działalności. Wykorzystując outsourcing mogą one jednak wykorzystywać kompetencje dostawców do rozwijania i wzmacniania własnego potencjału.

Współcześnie uznaje się, że firmy sektora MŚP mogą tworzyć organizacje sieciowe, które nie są wielkimi organizacjami w tradycyjnym rozumieniu, lecz „ławicami” małych, przedsiębiorczych organizacji [Strużyna 2003, s. 326]. Wykorzystanie outsourcingu pozwala tu na tworzenie sieci organizacyjnych, składających się z coraz mniejszych jednostek ogniskujących w sobie podstawowe, kluczowe obszary działalności lub kompetencje, dające w określonej konfiguracji przewagę konkurencyjną. Wszystkie czynności obsługi i takie, które można wykonać gdziekolwiek lepiej i taniej, są eksterjalizowane z organizacji [Grudzewski, Hejduk 2002, s. 6] na rzecz dostawców zewnętrznych, którzy z kolei dysponują kluczowymi umiejętnościami w zleconych obszarach, wspierając kluczową działalność firmy macierzystej. Na rysunku 2 przedstawiono model rozwoju małego przedsiębiorstwa odnoszącego korzyści z zastosowania outsourcingu i wzmacniającego swoją kluczową działalność.

Wzmocnienie kluczowej działalności powinno przełożyć się na wzrost satysfakcji i lojalności klientów firmy macierzystej, zwiększenie udziału w rynku, korzyści



Rys. 2. Model rozwoju małego przedsiębiorstwa wzmacniającego kluczową działalność w wyniku zastosowania outsourcingu

Źródło: opracowanie własne.

finansowe (m.in. wzrost zysku netto) oraz wzrost wartości dla właściciela (udziałowców) przedsiębiorstwa [Greaver 1999, s. 91]. Z drugiej strony outsourcing kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa może prowadzić do takich zagrożeń, jak: niepewność co do kosztów zlecenia działalności, niepewność zachowań partnera outsourcingowego, utrata tożsamości i kontroli nad kluczową kompetencją, trudności związane z ponownym włączeniem wydzielonej działalności do przedsiębiorstwa czy w końcu możliwość całkowitego niepowodzenia przedsięwzięcia outsourcingowego [Ćwiklicki 2003, s. 324].

### 3. Metodyka i zakres prowadzonych badań empirycznych

W Katedrze Zarządzania Politechniki Łódzkiej podjęto badania ankietowe prowadzone w grupie 110 firm sektora MŚP wykorzystujących outsourcing rachunkowości i doradztwa podatkowego, zdefiniowany jako względnie trwałe przeniesienie odpowiedzialności za realizację obszarów związanych z rachunkowością i doradztwem podatkowym na wyspecjalizowanego partnera zewnętrznego (biuro rachunkowe) [Matejun 2006, s. 24].

Jako obszar przestrzenny badań wybrano mikroregion łódzki wyodrębniony na podstawie kryterium administracyjnego jako miasto Łódź wraz z sąsiadującymi powiatami. Większość badanych firm działa jako osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą (68% respondentów). Wśród innych form organizacyjno-prawnych występowały spółki cywilne (20%) i spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (9%).

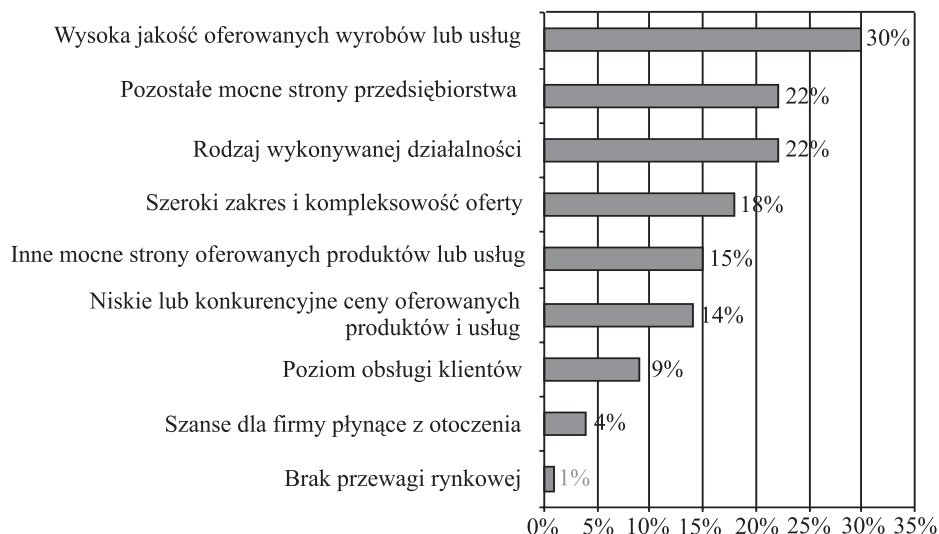
Zdecydowana większość firm (86%) to mikroprzedsiębiorstwa, zatrudniające do 9 osób. Małe firmy stanowiły 12%, a średnie – 2% badanych podmiotów. Działają przede wszystkim w sektorze usług (35%) oraz handlu i produkcji (po 27%), najczęściej na rynku lokalnym (38%). Respondentami byli właściciele (103 osoby) lub menedżerowie zarządzający przedsiębiorstwem w imieniu i na rzecz właścicieli (3 ankietowanych). Czterech respondentów nie określiło swojej relacji do sfery własności.

### 4. Wyniki badań ankietowych w sektorze MŚP

W ankiecie respondenci zostali poproszeni o przedstawienie podstawowych obszarów działalności lub najważniejszej cechy (kluczowej kompetencji) swojego przedsiębiorstwa, w pozytywny sposób odróżniającej je od konkurencji i pozwalającej na budowanie skutecznej przewagi rynkowej. Na wskazane pytanie odpowiedziało 68% respondentów (75 firm), prezentując różnorodne i często złożone poglądy na te kwestie.

Opisując najważniejsze cechy działalności swojej firmy, respondenci wskazywali najczęściej na kluczowe znaczenie wysokiej jakości oferowanych wyrobów lub usług (30% przedsiębiorstw, które przedstawiły swoją kluczową działalność).

13 podmiotów (18%) podkreśliło znaczenie szerokiego zakresu i kompleksowości oferty skierowanej do klientów. W 10 firmach (14%) zwrócono z kolei uwagę na niskie lub konkurencyjne ceny oferowanych produktów i usług. W 15% przedsiębiorstw zwrócono natomiast uwagę na jeszcze inne mocne strony oferowanych produktów lub usług, w tym przede wszystkim na rzetelność ich wykonywania czy niepowtarzalne wzornictwo wyrobów. Zakres wskazań na kluczowe, najważniejsze cechy działalności badanych podmiotów sektora MŚP przedstawiono na rys. 3.



Rys. 3. Zakres wskazań na kluczowe obszary lub cechy działalności kreujące przewagę konkurencyjną badanych podmiotów sektora MŚP

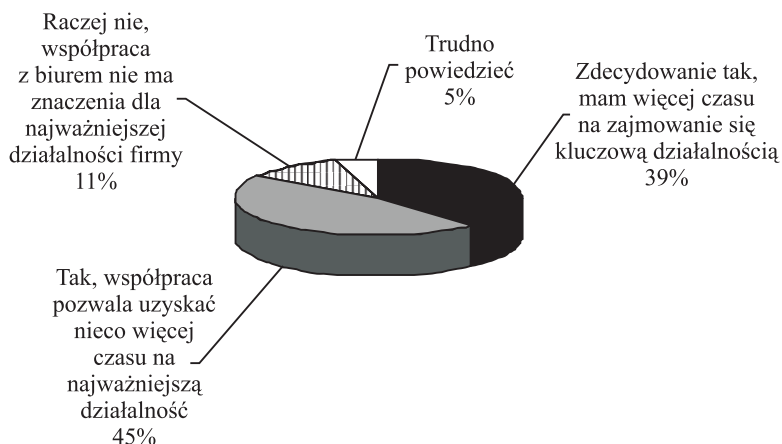
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W 22% podmiotów zwracano uwagę na pozostałe mocne strony przedsiębiorstwa jako najważniejszy aspekt budujący przewagę konkurencyjną. Respondenci identyfikowali tu najważniejsze obszary jako nowoczesny park maszynowy, działania marketingowe (rozeznanie rynku krajowego i zagranicznego) czy duże moce produkcyjne.

Również w 22% przedsiębiorstw respondenci, opisując kluczową działalność, wskazali bezpośrednio na rodzaj wykonywanej działalności – świadczonych usług lub sprzedawanych wyrobów. Respondenci określali najważniejszą działalność na przykład jako „usługi budowlane”, „sprzedaż okien” czy „specjalizacja w wyrobach dzieciennych”.

W przypadku 9% firm respondenci wskazywali na poziom obsługi klientów, podkreślając „profesjonalność obsługi klienta” czy „lojalność wobec klientów”. W 3 przedsiębiorstwach (4%) zwrócono ponadto uwagę na szanse płynące z otoczenia przedsiębiorstwa, pozwalające na budowanie skutecznej przewagi konkurencyjnej.

Warto zwrócić uwagę, że żaden z ankietowanych przedsiębiorców nie wskazał jako kluczowej działalności sfery związanej z funkcją rachunkowości i doradztwa podatkowego. W związku z tym outsourcing tego obszaru nie powinien osłabiać kluczowych kompetencji badanych firm. Przeciwnie, ponad 80% ankietowanych stwierdziło, że współpraca z biurem rachunkowym pozwala wzmocnić kluczowe sfery funkcjonowania, co przedstawiono na rys. 4.



Rys. 4. Struktura odpowiedzi na pytanie: czy współpraca z biurem rachunkowym w ramach outsourcingu pozwala na koncentrację na kluczowych obszarach działalności przedsiębiorstwa?

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Respondenci, którzy wskazali, iż współpraca w ramach outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego pozwala im bardziej koncentrować się na kluczowej działalności, zostali poproszeni o ocenę tego, jakie były efekty tej koncentracji i jakie korzyści uzyskano dzięki zwiększeniu w ten sposób przewagi rynkowej. Respondenci wskazali na następujące korzyści z koncentracji na kluczowej działalności przedsiębiorstwa [Matejun 2008, s. 93]:

- zdobycie nowych klientów – 71% ankietowanych,
- zwiększenie przychodów firmy – 60%,
- wprowadzenie nowych produktów lub nowych rodzajów usług – 39%,
- zwiększenie udziału w rynku – 30%,
- zauważalny wzrost satysfakcji dotychczasowych klientów – 28%,
- zwiększenie zakresu działania rynkowego poprzez wejście na nowe segmenty rynku – 18%,
- wzrost lojalności klientów – 18%.

Sz szczególnie ważne jest wystąpienie pozytywnych efektów wzrostowych w najważniejszych obszarach rynkowych, takich jak rozszerzenie grupy klientów lub oferty firmy oraz korzyści ekonomicznych, które w dłuższym okresie mogą zwiększać potencjał przedsiębiorstwa i umożliwiać dalszy jego rozwój.

## 5. Podsumowanie i wnioski

Jednym z efektów wykorzystania outsourcingu może być koncentracja na kluczowych obszarach działalności firm macierzystych. Warunkiem koncentracji jest jednak odpowiednie określenie kluczowej działalności lub wyróżniających kompetencji dostosowanych do zasobów przedsiębiorstwa oraz wpisujących się w realia rynkowe i wyprzedzających je. Pomiedzy wykorzystaniem metody obsługi zewnętrznej a kluczowymi obszarami działalności zachodzą dwuwymiarowe relacje, które decydują o pozytywnych efektach eksternalizacji. Wykorzystanie outsourcingu jako metody wspierającej kluczową działalność może być szczególnie użyteczne dla małych i średnich przedsiębiorstw. Zaprezentowane wyniki badań wskazują, iż firmy sektora MŚP mają możliwość większej koncentracji na kluczowych obszarach działania dzięki wykorzystaniu wybranego rodzaju outsourcingu. Respondenci zwracają ponadto uwagę na przełożenie tej koncentracji na konkretne efekty rynkowe i ekonomiczne, które mogą decydować o przewadze konkurencyjnej i rozwoju firmy w przyszłości.

## Literatura

- Banachowicz E., *Czy firma wszystko musi robić sama?*, „Manager” 1998, nr 9.
- Bogdanienko J., *Zarys koncepcji, metod i problemów zarządzania*, TNOiK, Toruń 2005.
- Bombiak E., *Pożądany wzorzec, Modele funkcjonowania firmy w XXI wieku*, „Ekspert Personalny” 2003, nr 1/2.
- Ćwiklicki M., *Outsourcing kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa*, [w:] J. Skalik (red.), *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, Cornetis, Wrocław 2003.
- Greaver M.F., *Strategic Outsourcing. A Structural Approach Outsourcing Decisions and Initiatives*, Amacom, New York 1999.
- Grudzewski W., Hejduk I., *Kierunki rozwoju zarządzania a globalizacja*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2002, nr 1.
- Kopczyński T., *Outsourcing jako metoda restrukturyzacji przedsiębiorstw*, [w:] T. Mendel (red.), *Teoretyczne i praktyczne problemy zarządzania*, Zeszyty Naukowe nr 2, AE, Poznań 2000.
- Krejner-Nowecka A., *Jakość partnerstwa a sukces outsourcing'u w przedsiębiorstwie*, [w:] M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa 2002.
- Lachiewicz S., Matejun M., *Zagrożenia wynikające z outsourcingu dla firmy macierzystej*, [w:] W. Błaszczak (red.), *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu*, UŁ, Łódź 2006.
- Lichtarski J. (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, AE, Wrocław 1997.
- Matejun M., *Outsourcing rachunkowości i doradztwa podatkowego*, [w:] A. Stabryła (red.), *Doskonale nie systemów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*, t. 2, AE, Kraków 2006.
- Niemczyk J., *Outsourcing*, [w:] K. Perechuda (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, Placet, Warszawa 2000.
- Penc J., *Przedsiębiorstwo w burzliwym otoczeniu*, cz. 1, Oficyna Wydawnicza OPO, Bydgoszcz 2002.
- Prahalad C.K., Hamel G., *Core competences*, „Harvard Business Review” 1990, no. 3.
- Rokita J., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 2005.
- Sceptycyzm wobec outsourcingu, „Zarządzanie na Świecie” 1996, nr 7.



Strużyna J., *Bariery doskonalenia zarządzania w małych przedsiębiorczych organizacjach*, [w:] K. Zimmiewicz (red.), *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe nr 36, AE, Poznań 2003.

Trocki M., *Outsourcing funkcji operacyjnych przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 2001a, nr 2.

Trocki M., *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2001b.

Zimmiewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2003.

## **OUTSOURCING VERSUS CONCENTRATION ON THE KEY AREAS OF SMEs**

### **Summary**

There are many effects of making use of outsourcing in the market economy. One of them is narrowing the company's activities so that it could concentrate on the key activity and develop its distinctive powers, strengths and competence, which in fact increases its competitiveness. The article presents the results of research conducted within SMEs companies which co-operate with exterior suppliers of accountancy and tax advising. It shows the concentration effects of outsourcing.