

**Jerzy Niemczyk**

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

## **UKŁAD OUTSOURCINGOWY JAKO RODZAJ SIECI MIĘDZYORGANIZACYJNEJ**

### **1. Wstęp**

Wiele współczesnych przedsięwzięć gospodarczych przebiega już w sieciach międzyorganizacyjnych, a wokół nas trudno odnaleźć w pełni autarkiczne przedsiębiorstwa. Od czasów Taylora definiującego organizację w oderwaniu od otoczenia, przez definicje systemowe określające organizację jako system otwarty i wskazujące na konieczną wymianę energomaterii z otoczeniem, doszliśmy do sytuacji, w której organizacje stają się okresowo wyłaniającymi się bytami z „morza” atomów lub fraktali. W tej sytuacji termin „organizacja” jest coraz częściej używany w kontekście atrybutowo-czynnościowym, a nie rzeczowym. Przykładem rozwiązań odpowiadających tym tendencjom są układy outsourcingowe.

Celem artykułu jest przedstawienie argumentów przemawiających za traktowaniem układów outsourcingowych jako pewnego rodzaju sieci międzyorganizacyjnych oraz jako pewnego sposobu implementacji przez przedsiębiorstwa strategii działania w sieci. Cel pracy zostanie osiągnięty, jeśli udowodnione zostanie, że układy outsourcingowe są sieciami międzyorganizacyjnymi i jeśli strategię działania węzłów tych układów będzie można sklasyfikować jako przykłady strategii działania charakterystycznych dla sieci.

### **2. Układ outsourcingowy jako sieć międzyorganizacyjna**

Układ outsourcingowy to formuła działania, która klasyczne narzędzie, jakim jest outsourcing, wykorzystuje do konstrukcji obiektów bardziej złożonych, mogących stanowić właściwą odpowiedź na sygnały z otoczenia dążącego w kierunku chaosu. Analizowany w artykule układ outsourcingowy to, w najszerszym znaczeniu każdy, układ, który tworzą samodzielne prawnie podmioty występujące w roli

albo zleceniobiorców, albo zleceniodawców, albo też w obu rolach jednocześnie, a łączące ich relacje mają charakter więzi relatywnych<sup>1</sup>.

Sieć natomiast jest tą kategorią w naukach o zarządzaniu, która w ostatnich latach praktycznie zdominowała tzw. obszar wzorcowych rozwiązań organizacyjnych przedsiębiorstw przyszłości.

Sieć jest pojęciem wieloznacznym [Hatch 2002, s. 195; Brilman 2002; Dworzeczki, Żłobińska 2002, s. 303; Lichtarski 2003, s. 17; Bratnicki 2000, s. 275; Delporte-Vermeiren, Vervest, Van Heck 2004; Bianchi, Bellini 1991, s. 489; Perechuda 2005; Koźmiński 2004, s. 40]. Do najciekawszych definicji sieci, jednocześnie najbliższych definicji układów outsourcingowych należą ujęcia C.K. Prahalada i V. Ramaswamy'ego, H.B. Thorelliego i J. Kaya. Według Prahalada i Ramaswamy'ego w walce konkurencyjnej przedsiębiorstwa coraz częściej wykorzystują nie tylko własne kompetencje, ale także kompetencje dostawców i klientów. Przedsiębiorstwo, według nich, musi także nauczyć się odczytywać słabe sygnały otoczenia, interpretować ich konsekwencje oraz umieć rekonfigurować zasoby. Według nich najlepszym rozwiązaniem tych problemów jest tzw. pogłębiona sieć, czyli organizm stworzony przez firmę, dostawców, partnerów i klientów; organizm, w którym wszyscy razem współtworzą wartość i o nią konkurują [Prahalad, Ramaswamy 2000, s. 79-87]. Według Thorelliego sieć to układ dwóch lub więcej organizacji zaangażowanych w długoterminową relację [Thorelli 1986, s. 37]. I w końcu według Kaya sieci to „grupy firm, zawierających ze sobą kontrakty relatywne” [Kay 1996, s. 118]. Istotną cechą tych ujęć jest także brak podkreślania relacji podporządkowania. Charakterystyczną zatem cechą sieci jest występowanie w nich węzłów i relacji międzywęzłowych. W zależności natomiast od specyfiki sieci podkreślane są albo węzły, albo relacje.

Układy outsourcingowe mieszczą się w grupie koncepcji sieciowych ze względu na istnienie więzi relatywnych, występowanie węzłów oraz brak relacji hierarchicznych między poszczególnymi węzłami. Dla klarowności analizy i zachowania logiki prowadzenia dowodu należałoby z grona układów outsourcingowych wykluczyć te, w których będą istnieć relacje kapitałowe między węzłami układu. Wtedy bowiem układ będzie mógł być siecią nie tylko z perspektywy powyższych definicji, ale także z perspektywy jej zalet i wad. Natomiast układ outsourcingowy z węzłami powiązanymi kapitałowo miałby więcej cech organizacji jednolitej niż wieloczołowej, elastycznej w swej istocie struktury.

Równie wiele, co definicji sieci, jest ich różnych klasyfikacji. Nie wnikając w szczegóły tych klasyfikacji, można stwierdzić, że układy outsourcingowe mogą występować jako sieci:

---

<sup>1</sup> Podstawą nawiązania stosunków charakterystycznych dla układów outsourcingowych są umowy outsourcingowe występujące najczęściej jako umowy relatywne. Umowy outsourcingowe nie są wyodrębnionym typem umowy. Istnieje zatem w tej sferze pewna dowolność w ich kształtowaniu. Najczęściej są to jednak formuły umów-zlecenia lub formuły mieszane powstałe z kilku różnych umów, w tym umowy-zlecenia.

- gwiazdy z firmą wiodącą, ale też sieci połączeń węzłowych lub sieci tymczasowe,
- zdominowane, ale też sieci równorzędnych partnerów,
- więzi relatywnych,
- nie wyodrębnione formalnie,
- przede wszystkim zorientowane na sprawność części,
- będące rezultatem stopniowego zacieśniania bądź jednorazowego nawiązania długofalowej współpracy,
- będące wynikiem inwestycji prowadzących do włączania nowych ogniw w układ kooperacji, nadzorowany przez co najmniej jedną firmę realizującą strategię ekspansji,
- będące skutkiem przekształceń wewnątrz struktury,
- przyjazne, ale i pochłaniające,
- stabilne, ale i okresowe.

Przeprowadzone przez autora badania układów outsourcingowych, przedstawione w przygotowanej do druku pracy – *Układy outsourcingowe*, pozwalają również na przypisanie tym układom występujących w literaturze zalet sieci. Ze względu na niewielką objętość niniejszego opracowania warto jedynie podkreślić, że rzeczywiście układy outsourcingowe, podobnie jak sieci, są elastyczniejsze, mają niższe koszty działania, większe możliwości osiągania efektu skali, większą niezawodność, niższe zapotrzebowanie na kapitał, większą odporność na kryzysy i większy zakres oddziaływania na rynku niż klasycznie zorganizowane przedsiębiorstwa.

Te trzy grupy argumentów, czyli podobne zakresy definicji, możliwość korzystania z tych samych klasyfikacji rodzajowych i podobne zalety, przemawiają za tym, żeby traktować układy outsourcingowe jako sieci międzyorganizacyjne.

### **3. Układ outsourcingowy jako sposób implementacji strategii zorientowanej na sieci**

Czy perspektywa sieci to także nowy etap rozwoju zarządzania strategicznego? Jeśli przyjmiemy to założenie, to powinniśmy odpowiedzieć na pytanie o sposoby zachowania się przedsiębiorstwa w biznesie sieciowym.

Według Dyera i Singha głównym źródłem przewagi układów sieciowych nad innymi formami działalności jest tzw. renta relacyjna. Jest to nadwyżka możliwa do osiągnięcia wyłącznie dzięki współdziałaniu i sumowaniu wkładów poszczególnych partnerów [Dyer, Singh 1998, s. 662, za: Czakon 2005, s. 36]. W rozwiązaniach sieciowych istotna także będzie, podkreślana przez wszystkich specjalistów od gospodarki innowacyjnej, tzw. renta shumpeterowska. Wagę tego czynnika dodatkowo podkreślają Prahalad i Ramaswamy. Według nich przedsiębiorstwa są skazane na sieci, ponieważ to jedynie one mogą być źródłem innowacji [Prahalad, Ramaswamy 2003, s. 17]. Istotne w gospodarce sieciowej będą także klasyczne renty ricardiańskie

i chamberlinowskie. Inaczej mówiąc, przedsiębiorstwa działające w sieciach mogą czerpać nadwyżkę ze szczególnego dostępu do zasobów innych węzłów sieci oraz z siły pozycji własnego węzła w sieci i pozycji całej sieci.

Koncepcja zarządzania strategicznego z perspektywy sieci może się opierać na kilku podstawowych założeniach. Należą do nich:

- czerpanie z renty ricardiańskiej i chamberlinowskiej,
- dołączenie do idei renty ricardiańskiej i chamberlinowskiej idei renty relacyjnej zakładającej uzyskiwanie przez działanie w sieci efektu działania zorganizowanego,
- przyjęcie idei renty schumpeterowskiej odwołującej się do czerpania dochodów z innowacji,
- przyjęcie definicji otoczenia jako źródła potencjalnych układów współpracy i potencjalnych obszarów konkurowania.

Z takimi założeniami strategii będą zdefiniowane jako inkrementalnie lub w sposób zamierzony tworzone zbiory układów współpracy.

Najważniejszą innowacją sieci jest to, że strategia podmiotów działających w sieci jest ukierunkowana na poszukiwanie i wdrażanie układów współpracy. Dopiero na drugim miejscu jest orientacja na schematy konkurowania, niezbędne do przetrwania i wykorzystywane w walce z innymi podmiotami o atrakcyjne układy współpracy. Patrząc z perspektywy takiej strategii na podmioty sieci, można stwierdzić, że wygrywającym będzie to przedsiębiorstwo, które nauczy się znajdować innowacyjne i pozwalające uzyskać wysoką wartość dodaną układy współpracy.

Do strategii działania w sieci można zaliczyć przede wszystkim strategię procesowe. Myślenie procesowe proponuje wiele potencjalnych rozwiązań strategii sieciowych zorientowanych na układy współpracy oraz na czerpanie z naturalnej synergii i naturalnie „wymuszonej” innowacyjności. Współpraca procesowa bowiem w sposób naturalny przyczynia się do wzrostu potencjału kreatywności wszystkich stron biorących udział w wykonaniu danego procesu. Wynika to z charakterystycznego dla tego podejścia:

- lokowania decyzji na szczeblu koordynatorów,
- wzrostu różnorodności zespołu (funkcje wymagały wąskich specjalizacji, a procesy wymagają współpracy różnych specjalizacji),
- preferowania zasad racjonalności rzeczowej kosztem racjonalności metodologicznej,
- preferowania orientacji na klienta kosztem orientacji na producenta,
- preferowania współpracy z wykorzystaniem pętli sprzężenia zwrotnego,
- ograniczenia roli planowania na rzecz działania (sterowania) w czasie rzeczywistym,
- preferowania cechy odpowiedzialności za wykonywanie działań, zamiast hierarchicznego posłuszeństwa.

Większość strategii procesowych mogą wykorzystywać zlecniodawcy i zlecnio biorcy działający w układach outsourcingowych. Możliwości te zostały przedstawione w tab. 1.

Tabela 1. Strategie procesowe węzłów układów outsourcingowych

Role podmiotów	Podmiot w roli zleceniodawcy	Podmiot w roli zleceniobiorcy	Podmiot w roli zleceniodawcy i zleceniobiorcy
Rodzaj strategii procesowej			
Strategie ulepszania i intensyfikacji	tak	tak	tak
Strategie poszerzania procesu w kierunku pełnej obsługi klienta	tak	raczej nie	tak
Strategie skracania procesu do subprocesów wykonywanych najlepiej	tak	tak	tak
Strategie uzupełniania procesu o brakujące subprocesy	tak	raczej nie	tak
Strategie przedłużania procesów w kierunku dostawców	tak	tak	tak
Strategie przedłużania procesów w kierunku klientów	tak	tak	tak
Strategie skracania procesów od strony dostawców	tak	tak	tak
Strategie skracania procesów od strony klientów	tak	tak	tak
Strategie monoprosesowe	tak	tak	nie
Strategie wykorzystujące oprócz procesu podstawowego jeden z realizowanych subprocesów	raczej nie	raczej nie	tak
Strategie koncentracji tylko na subprocesie dotychczas wykonywanym najlepiej	raczej nie	tak	raczej nie
Strategie zakładające realizację kilku procesów	tak	tak	tak

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Strategie procesowe są zatem powszechnie stosowane w układach outsourcingowych. Wprawdzie często nie są formalizowane, ale dzięki temu są najbardziej dostępne i potencjalnie najbardziej sprawne. Szczególnym walorem strategii procesowych jest możliwość ich powiązania ze strategiami wiedzy i strategiami opartymi na modelach biznesu.

Przedstawiony przegląd strategii węzłów układów outsourcingowych, opartych na poszukiwaniu układów współpracy, wskazuje, że węzły układów outsourcingowych mają wiele możliwości znalezienia takich układów współpracy, które pozwalałyby im optymalnie czerpać z zalet sieci. Tym samym można uznać, że układy outsourcingowe są sposobem na sprawne wprowadzanie strategii opartych na idei sieci.

#### 4. Zakończenie

Idea sieci przenika współczesne koncepcje zarządzania. Każda organizacja jest pewnym rodzajem sieci, natomiast nie każda sieć jest pewnym rodzajem organizacji.

Układy outsourcingowe będące przedmiotem pracy na pewno należą do rozwiązań sieciowych. Mają przy tym charakter specyficznego ich rodzaju, czyli sieci międzyorganizacyjnych. Ponadto na podstawie przedstawionego materiału można stwierdzić, że układy outsourcingowe są sposobem wprowadzania strategii opartych na sieci.

Dzięki tym cechom układy outsourcingowe można uznać za przykład nowoczesnych rozwiązań organizacyjnych.

Przyszłość należy do sieci. Ale „reguły sprawnego i efektywnego zarządzania sieciami dopiero powstają” [Kozłowski 2004, s. 42]. Układy outsourcingowe są przykładem utylitarnego rozwiązania tego właśnie problemu.

## Literatura

- Bianchi P., Bellini N., *Public Policies for Local Networks of Innovators*, „Research Policy” 1991 no 20 (05).
- Bratnicki M., *Zaproszenie do medytacji o granicach przedsiębiorstwa*, [w:] *Kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – ciągłość i zmiana*, red. J. Lichtarski, H. Jagoda, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 851, AE, Wrocław 2000.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Delporte-Vermeiren D., Vervest P., Van Heck E., *In Search of Margin for Business Networks: The European Patent Office*, „European Management Journal” 2004, vol. 22, no 2, 2004, s. 167-182.
- Dworzecki Z., Żłobińska A., *Regionalne sieci przedsiębiorstw jako globalna szansa dla małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Przedsiębiorstwo kooperujące*, red. Z. Dworzecki, Euroexpert, Warszawa 2002.
- Dyer J., Singh., *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, „The Academy of Management Review” 1998, vol. 24, no 4.
- Hatch M.J., *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- Kay N.M., *The Evolving Firm. Strategy and Structure in Industrial Organization*, MacMillan Press, London 1982.
- Kozłowski A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Lichtarski J., *Istota i formy współpracy*, [w:] *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, AE, Wrocław 2003.
- Perechuda K., *Dyfuzyja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym*, AE, Wrocław 2005.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V., *Co-opting Customer Competence*, „Harvard Business Review”, Jan.-Feb. 2000, s. 79-87.
- Prahalad C. K., Ramaswamy V., *The New Frontier Experience Innovation*, „MIT Sloan Management Review”, summer, vol. 44, no 4, 2003, s. 12-19.

## OUTSOURCING NETWORKS – TOWARDS INTERORGANIZATIONAL NETWORKS

### Summary

Future belongs to a network. However, „the rules of efficient and effective network management are just emerging” [Kozłowski 2004]

Outsourcing networks are a kind of interorganizational networks. The goal of the paper is to present the arguments for treating outsourcing networks as some kind of interorganizational network as well as a way of implementing company's network strategy.