

Jerzy Niemczyk

OUTSOURCING OUTSOURCINGOWI NIERÓWNY – WYNIKI BADAŃ

1. Wstęp

Outsourcing stał się już klasyką zarządzania. W wielu jednak pracach poświęconych sprawności outsourcingu można spotkać błędy związane z traktowaniem tego rozwiązania organizacyjnego jako rozwiązania homogenicznego. A przecież w praktyce wydzieleniom (akwizycji) poddawane są chociażby tak różne procesy, jak: rachunkowość, usługi ekonomiczno-finansowe, usługi informatyczne, zarządzanie relacjami z klientami, procesy badawczo-rozwojowe, kadry, procesy utrzymania ruchu, ochrona osób i mienia, sprzedaż i marketing, obsługa administracyjno-sekretaryjna, zarządzanie zaopatrzeniem i inne.

W literaturze można spotkać wyniki badań sprawności outsourcingu. Zazwyczaj są one prezentowane w formule zawierającej zalety outsourcingu, jego wady oraz zakres najczęściej wydzielanych funkcji lub procesów. Ze względu na cele prowadzonych badań szczególne zainteresowanie poświęcone będzie tylko mocnym stronom outsourcingu.

Do mocnych stron outsourcingu, najczęściej podkreślanych w literaturze, należą:

- redukcja kosztów;
- koncentracja na kluczowych kompetencjach; pozbywanie się nadmiaru celów;
- redukcja zaangażowanego kapitału;
- dostęp do wiedzy i najlepszych praktyk (zewnętrznych kompetencji); dostęp do lepszych pracowników;
- dostęp do licencji, pozwoleń, koncesji, patentów itp. posiadanych przez zlecceniobiorców (w sektorze ochrony, transportu itp.);
- redukcja lub eliminacja kosztów stałych;
- zmniejszenie ryzyka;

- odzyskanie kontroli nad wewnętrznymi departamentami;
- uproszczenie wewnętrznego zarządzania;
- wykreowanie (odzyskanie) dodatkowych powierzchni;
- zmniejszenie administracji (hierarchii);
- eliminacja niestrategicznych funkcji;
- poprawa jakości;
- podniesienie zdolności kreowania nowych produktów;
- poprawa elastyczności organizacji [Bragg 1998; Eagle 2002; Gay, Essinger 2002; Kakabadse, Kakabadse 2002, s. 189-198; Krejner-Nowecka 2004, s. 346; Trocki 2001].

Przedstawiony wykaz mocnych stron outsourcingu jest właśnie przykładem takiego homogenicznego podejścia do zjawiska outsourcingu.

Celem artykułu jest wskazanie mocnych stron outsourcingu w przekroju procesów składających się na łańcuch wartości. Dodatkowym celem jest podkreślenie konieczności zróżnicowanego traktowania zjawiska outsourcingu w zależności od kontekstu przedmiotowego.

2. Opis procedury badawczej

Badania mocnych stron outsourcingu w przekroju poszczególnych procesów łańcucha wartości, przeprowadzone przez autora w latach 2002-2005, potwierdziły konieczność ściślejszego uwzględniania kontekstu w badaniach. Przeanalizowano przypadki 180 przedsiębiorstw Dolnego Śląska i Wielkopolski, w których miały miejsca jakiegokolwiek wydzielenia lub akwizycje usług zewnętrznych, czyli badaniom poddano tylko zleceniodawców.

W badanych przedsiębiorstwach wydzielenia (akwizycje usług) nie obejmowały wszystkich możliwych procesów. Procesy logistyki wejścia odnotowano w 80 przedsiębiorstwach, co stanowiło 44,4% całej próby, produkcję – w 64 przedsiębiorstwach, czyli w 35,6% badanych przedsiębiorstw, procesy pomocnicze produkcji – w 13 przedsiębiorstwach, czyli 7,2%, logistykę wyjścia – w 53 przedsiębiorstwach, czyli 29,4%, sprzedaż i marketing – w 98 przedsiębiorstwach, czyli 54,4%, serwis i usługi posprzedażne – w 17 przedsiębiorstwach, czyli 9,4%, zaopatrzenie – w 16 przedsiębiorstwach, czyli 9%, prace badawczo-rozwojowe – w 34 przedsiębiorstwach, czyli 19% badanych przedsiębiorstw, zarządzanie kadrami – w 57 przedsiębiorstwach, czyli 31,7% i infrastrukturę – w 82 przedsiębiorstwach, czyli 45,6% badanych przedsiębiorstw.

W badaniach wykorzystano przygotowany wcześniej kwestionariusz badawczy. Ankietowani mieli wskazać po dwie mocne strony (zalety) do każdego rodzaju wykorzystywanych przez nich usług zewnętrznych (z 9 procesów łańcucha wartości Portera). Badani mieli sami podać ich zalety. W kwestionariuszu nie podano listy możliwych zalet. Badaniu poddano przede wszystkim małe i średnie przedsię-

biorstwa. Badania miały charakter idiograficzny, stąd wyniki tych badań można odnosić tylko do badanej populacji.

3. Prezentacja i analiza wyników badań

Wyniki badań zaprezentowane będą w 10 tabelach zawierających mocne strony poszczególnych procesów. Całość zostanie podsumowana określeniem i analizą kilku najczęściej powtarzających się mocnych stron w przekroju poszczególnych procesów.

W sumie analiza objęła 10 procesów podstawowych i pomocniczych z łańcucha wartości Portera, gdyż w przypadku jednego procesu dokonano dodatkowej dezagregacji (w przypadku produkcji wyodrębniono produkcję podstawową i pomocniczą). W odniesieniu do każdego wydzielanego (kupowanego) procesu w tabeli wymieniono, opisano i przeanalizowano 5 najczęstszych wskazań.

Tabela 1. Mocne strony outsourcingu procesów logistyki wejścia (wyniki badań)

Mocne strony	Liczba wskazań	% wskazań
Maksymalna liczba wskazań	80	100
Możliwość obniżenia kosztów zleceniodawcy	50	62,5
Niezawodność, terminowość usług realizowanych przez zleceniobiorców	20	25
Brak konieczności ponoszenia nakładów inwestycyjnych przez zleceniodawcę	15	18,8
Koncentracja na podstawowej działalności i możliwość innego wykorzystania zasobów przez zleceniodawcę	14	17,5
Zwiększenie elastyczności własnych służb zleceniodawcy	14	17,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

W 44,4% (80 przedsiębiorstw na 180 badanych) przedsiębiorstw zlecono na zewnątrz działania z obszaru logistyki wejścia. Badani najczęściej zlecali usługi transportowe i usługi związane z magazynowaniem. Wśród mocnych stron

Tabela 2. Mocne strony outsourcingu procesów produkcji (wyniki badań)

Mocne strony	Liczba wskazań	% wskazań
Maksymalna liczba wskazań	64	100
Możliwość obniżenia kosztów u zleceniodawcy	20	31,3
Brak konieczności ponoszenia nakładów inwestycyjnych przez zleceniodawcę	19	29,7
Skrócenie czasu zwiększania zdolności produkcyjnych zleceniodawcy poprzez rozwój zewnętrzny	19	29,7
Fachowość zleceniobiorców (niefachowość własnych służb)	13	20,3
Jakość i gwarancja wykonania przez zleceniobiorców	10	15,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

outsourcingu w obrębie procesów logistyki wejścia najczęściej wskazywano na możliwość obniżenia kosztów zleceniodawcy i możliwość podwyższenia jakości dzięki wykorzystaniu zewnętrznych usługodawców. Wśród dodatkowych wyjaśnień pojawiały się opinie, że firma zewnętrzna ma większe możliwości zastosowania ekonomii skali i uzyskania wyższych efektów specjalizacji.

Inną strukturę odpowiedzi zaobserwowano w przypadku zlecenia działań w zakresie pomocniczych procesów produkcyjnych.

Tabela 3. Mocne strony outsourcingu pomocniczych procesów produkcji (wyniki badań)

Mocne strony	Liczba wskazań	% wskazań
Maksymalna liczba wskazań	13	100
Chęć koncentracji zleceniodawcy na podstawowej działalności	5	38,5
Fachowość zleceniobiorców	5	38,5
Brak konieczności ponoszenia nakładów inwestycyjnych przez zleceniodawcę	5	38,5
Możliwość innego wykorzystania zasobów przez zleceniodawcę	3	23,1
Szerszy asortyment usług oferowany przez zleceniobiorcę	3	23,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Spośród badanych podmiotów 35,6% zleciło na zewnątrz procesy związane z produkcją i dodatkowo 7,2% procesy związane z produkcją pomocniczą. Wśród mocnych stron outsourcingu w obrębie procesów produkcji najczęściej wskazywano na obniżenie kosztów. Czynniki ten nie był jednak tak powszechnie podkreślany przez respondentów, jak w przypadku usług logistyki wejścia. Badani nie podkreślili w badaniach potocznej opinii, że zlecenie produkcji podstawowej grozi utratą tożsamości organizacji.

Tabela 4. Mocne strony outsourcingu procesów logistyki wyjścia (wyniki badań)

Mocne strony	Liczba wskazań	% wskazań
Maksymalna liczba wskazań	53	100
Możliwość obniżenia kosztów u zleceniodawcy	36	67,9
Elastyczność zleceniobiorców	10	18,9
Niezawodność, terminowość usług realizowanych przez zleceniobiorców	10	18,9
Jakość i fachowość usług zleceniobiorców	9	17
Przesunięcie odpowiedzialności na zleceniobiorcę	8	15,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

W 29,4% badanych przedsiębiorstw wykorzystywano zewnętrznych usługodawców w procesach logistyki zewnętrznej. Wśród mocnych stron outsourcingu w tym obszarze najczęściej wskazywano (podobnie jak w przypadku logistyki wejścia) na możliwość obniżenia kosztów przez zleceniodawcę i na jakość usług zleceniobiorców.

Tabela 5. Mocne strony outsourcingu procesów sprzedaży i marketingu (wyniki badań)

Mocne strony	Liczba wskazań	% wskazań
Maksymalna liczba wskazań	98	100
Jakość i fachowość usług zleceniobiorców	56	57,1
Możliwość obniżenia kosztów u zleceniodawcy	34	34,7
Możliwość zwiększenia przychodów ze sprzedaży przez zleceniodawcę	24	24,5
Możliwość wykorzystania wiedzy zleceniobiorców	10	10,2
Poprawa wizerunku zleceniodawców	8	8,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Aż 54,4% badanych przedsiębiorstw korzystało z zewnętrznych usług marketingowych i usług w zakresie sprzedaży. Tutaj najczęściej podkreślaną zaletą była jakość usług i fachowość zleceniobiorców. Jeśli dodatkowo zaznaczymy, że wśród zlecanych usług dominowały usługi marketingowe, rzadziej usługi sprzedaży, to taka struktura odpowiedzi nie jest zaskoczeniem. W wielu przypadkach badani podkreślali jakość zleceniobiorcy, ale bardzo często zestawiali ją z fatalnym poziomem pracy własnych służb marketingowych.

Tabela 6. Mocne strony outsourcingu procesów serwisu i usług posprzedażnych (wyniki badań)

Mocne strony	Liczba wskazań	% wskazań
Maksymalna liczba wskazań	17	100
Możliwość obniżenia kosztów u zleceniodawcy	13	76,5
Brak konieczności ponoszenia nakładów inwestycyjnych przez zleceniodawcę	7	41,2
Fachowość usług zleceniobiorców	5	29,4
Przesunięcie odpowiedzialności na zleceniobiorcę	3	17,6
Brak problemów związanych z gwarancjami	2	11,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Tylko 9,4% przedsiębiorstw korzystało z usług w zakresie serwisu i innych usług posprzedażnych. Także tutaj koszty okazały się najsilniejszą stroną procesów outsourcingu. W kilku przypadkach wskazano na możliwość wyeliminowania problemów organizacyjno-prawnych związanych z systemami napraw pogwarancyjnych.

Tabela 7. Mocne strony outsourcingu procesów zaopatrzenia (wyniki badań)

Mocne strony	Liczba wskazań	% wskazań
Maksymalna liczba wskazań	16	100
Zalety bezpośredniego kontaktu zleceniobiorcy z dostawcami	7	43,8
Fachowość zleceniodawcy	6	37,5
Uproszczenie struktur zleceniodawcy	5	31,3
Możliwość obniżenia kosztów u zleceniodawcy	3	18,8
Terminowość usług	3	18,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Tylko 9% badanych powierzyło zewnętrznym zleceniobiorcom zaopatrzenie. Ci, którzy to uczynili, wskazywali na kompetencje zleceniobiorców i ich bliskie kontakty z dostawcami (lepsze ceny i wyższe opusty osiągane dzięki nieformalnym kontaktom, ale także dzięki ekonomii skali w zakresie zakupów). Podkreślano także możliwość uproszczenia struktur organizacyjnych służb zaopatrzenia. Uproszczenie to było ewidentnie widoczne, gdy dotyczyło służb odpowiedzialnych za zaopatrzenie w materiały i półprodukty nie przeznaczone do produkcji podstawowej.

Tabela 8. Mocne strony outsourcingu procesów badawczo-rozwojowych (wyniki badań)

Mocne strony	Liczba wskazań	% wskazań
Maksymalna liczba wskazań	34	100
Wyższa jakość rozwiązań zleceniobiorców	20	58,8
Profesjonalizm zleceniobiorców	15	44,1
Możliwość obniżenia kosztów u zleceniodawcy	9	26,5
Łatwiejszy dostęp do nowych technik i technologii	6	17,7
Pozyskiwanie wraz z rozwiązaniami, atestów, gwarancji itp.	4	11,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Tylko 19% badanych przedsiębiorstw współpracuje z zewnętrznymi jednostkami badawczymi. Wśród wymienianych zalet tych jednostek dominowały te związane z jakością, profesjonalizmem i ułatwionym dostępem do nowych rozwiązań. Przeczy to potocznej opinii o wysokich kompetencjach własnych pracowników i słabości zewnętrznych placówek badawczych. Warto jednak podkreślić, że badania prowadzone były przede wszystkim w małych i średnich przedsiębiorstwach, czyli takich, które mają niewielkie możliwości samodzielnego prowadzenia prac badawczo-rozwojowych.

Tabela 9. Mocne strony outsourcingu procesów zarządzania kadrami (wyniki badań)

Mocne strony	Liczba wskazań	% wskazań
Maksymalna liczba wskazań	57	100
Fachowość zleceniodawcy	37	64,9
Możliwość obniżenia kosztów u zleceniodawcy	23	40,4
Obiektywizm i trafność usługi	20	35,1
Brak absorbowania pracowników zleceniodawcy	6	10,5
Możliwość płatności tylko za wykonaną usługę	6	10,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Najczęściej zlecanymi zadaniami w obszarze zarządzania kadrami były szkolenia i dobór pracowników. I najczęściej podkreślaną cechą była tutaj fachowość zewnętrznych firm. Na drugim miejscu badani wskazali na możliwość obniżenia kosztów u zlecającego.

Tabela 10. Mocne strony outsourcingu wybranych procesów infrastruktury (wyniki badań)

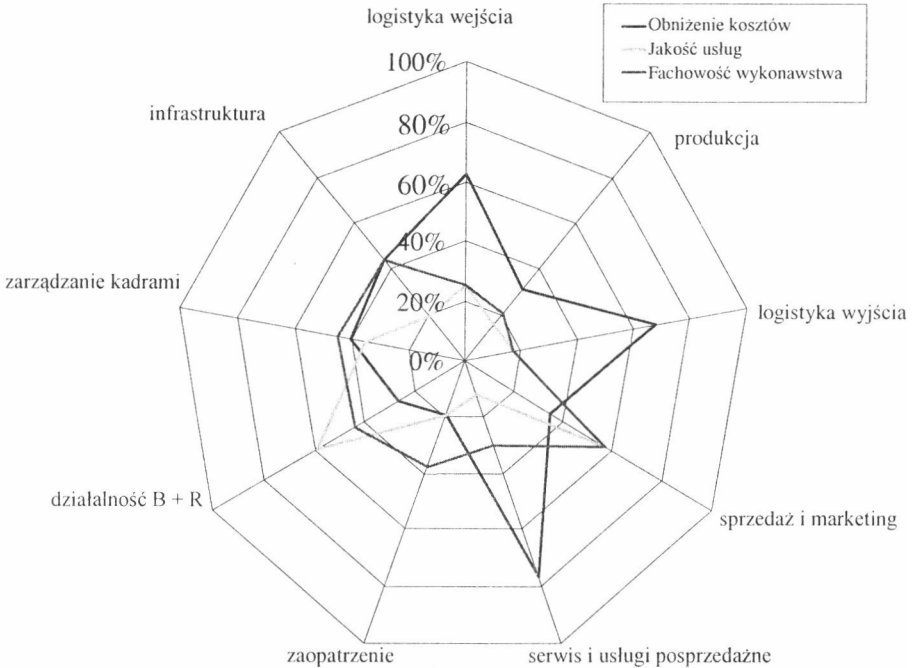
Mocne strony	Liczba wskazań	% wskazań
Maksymalna liczba wskazań	82	100
Możliwość obniżenia kosztów u zleceniodawcy	36	43,9
Fachowość zleceniodawcy (mniej błędów)	36	43,9
Oszczędność czasu i możliwość koncentracji na innych procesach	21	25,6
Elastyczność i ciągłość świadczonej usługi	16	19,5
Łatwiejsza egzekucja roszczeń wobec zleceniobiorców	11	13,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Prawie połowa badanych (45,6%) korzystała z usług z zakresu infrastruktury. Dotyczyło to szczególnie rachunkowości, obsługi prawnej, systemów informatycznych lub usług ochrony. Podstawowym kryterium podejmowania decyzji o wydzieleniu lub akwizycji w tych obszarach była możliwość obniżenia własnych kosztów oraz możliwość skorzystania z fachowości zleceniobiorców. Bardzo często fachowość interpretowano tutaj jako chęć wyeliminowania błędów popełnianych przez własne służby. Istotnymi zaletami były także te związane z możliwością koncentracji przedsiębiorstw na działalności podstawowej.

Przedstawione wyniki wskazują na pewien „rozrzut” odpowiedzi w zależności od analizowanego procesu. W większości jednak zestawień przewijały się trzy główne przyczyny wykorzystywania zjawiska outsourcingu w przedsiębiorstwach. Były to: obniżenie kosztów przez zleceniodawców, wyższa jakość usług oferowanych przez zewnętrznych zleceniobiorców oraz skorelowana z problemem jakości – wyższa fachowość wykonawcy zewnętrznego. Te trzy przyczyny, w przekroju poszczególnych procesów, przedstawiono z kolei na rys. 1.

Powyższe zestawienia zalet korzystania z zewnętrznych usługobiorców wskazują na dominację wśród wskazań respondentów obniżki kosztów przez zleceniodawcę (w 5 procesach wymieniane były one na pierwszym miejscu). Kolejnymi kryteriami podkreślanymi przez zleceniobiorców były: jakość usług (2 razy na pierwszym miejscu) i fachowość zleceniobiorców (4 razy na pierwszym miejscu). W poszczególnych obszarach kolejność tych kryteriów była różna. Świadczy to o podkreślanej wcześniej potrzebie indywidualnego podejścia do zagadnienia outsourcingu. Istotnym wnioskiem wynikającym z przeprowadzonych badań, nie opisanym w zestawieniach tabelarycznych, jest stwierdzenie, że bardzo często obniżenie kosztów, fachowość czy jakość nie oznaczały, że po wydzieleniu będzie taniej i bardziej fachowo, ale tylko tyle, że nie będzie już tak drogo, tak niefachowo i z tak fatalną jakością, jak było w przypadku wykonywania tych procesów przez własne służby. To również może być istotną wskazówką w projektowaniu metod analizy outsourcingu, układów outsourcingowych i wszelkiego rodzaju zmian organizacyjnych.



Rys. 1. Zalety outsourcingu w przekroju poszczególnych procesów

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Największą słabością outsourcingu jest jednak wysoki odsetek niepowodzeń tego typu wdrożeń. W niektórych badaniach szacowany jest nawet na 70% [Gay, Essinger 2002, s. 20]. Warto podkreślić, iż wiele badań, w tym także badania przeprowadzone przez autora, wskazało, że często przyczyną tego typu niepowodzeń był poziom wymagań formułowanych wobec zleceniobiorców, częstokroć zdecydowanie przewyższający poziom formułowany wcześniej np. wobec własnych służb. Źródeł niepowodzeń tego typu wdrożeń należy zatem upatrywać w błędnie sformułowanych oczekiwaniach zleceniodawców wobec zleceniobiorców. W wielu przypadkach niepowodzenia we wdrażaniu outsourcingu wynikały z tego, że analitycy tego zjawiska zapominali, iż formuła outsourcingu i układów outsourcingowych jest także bytem dynamicznym, wymagającym, podobnie jak własne zasoby, stałego monitorowania i ciągłego doskonalenia.

4. Zakończenie

Słabością większości badań prowadzonych w zakresie identyfikowania mocnych stron outsourcingu jest traktowanie wszystkich procesów realizowanych przez zewnętrzną jednostkę jako jednorodnych. Przypisywanie tych samych zalet realizowanym przez

jednostkę zewnętrzną procesom podstawowym i procesom pomocniczym nie znajduje, jak to potwierdzono w badaniach, najczęściej empirycznego uzasadnienia. Istotną wytyczną w zakresie prowadzenia badań empirycznych tego typu problemów winno być zawsze uwzględnianie kontekstu przedmiotowego. Może to się sprowadzać do wyróżniania i tym samym innego wnioskowania w zakresie badania mocnych stron outsourcingu procesów podstawowych i pomocniczych z układu łańcucha wartości Portera. Ale może to także dotyczyć innych przekrojów outsourcingu, w tym np.

- outsourcingu procesów wysoce specjalistycznych lub uniwersalnych,
- outsourcingu procesów pewnych lub obciążonych wysokim poziomem niepewności,
- outsourcingu zorientowanego na kreowanie przychodów lub przede wszystkim na ograniczanie kosztów,
- outsourcingu restrukturyzacyjnego,
- outsourcingu przeprowadzonego w okresie dekoniunktury i w okresie koniunktury.

Z tego też powodu w zakończeniu tego artykułu nie były przedstawiane wnioski dotyczące najczęściej wymienianej mocnej strony outsourcingu w ogóle czy najczęściej wymienianych mocnych stron outsourcingu. Taki ogólny wniosek byłby bowiem sprzeczny z podstawową przesłanką konstrukcji tego artykułu, mówiącą o heterogeniczności outsourcingu.

Literatura

- Bragg S. M., *Outsourcing*, J. Wiley & Sons INC, New York 1998.
- Eagle P., *You Can Outsource Strategic Processes*, „Industrial Management” 2002, January-February.
- Gay Ch., Essinger J., *Outsourcing strategiczny. Koncepcja, modele, wdrażanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Kakabadse A., Kakabadse N., *Trends in Outsourcing: Contrasting USA and Europe*, „European Management Journal” 2002, Vol. 20, No. 2.
- Krejner-Nowecka A., *Outsourcing w przedsiębiorstwach polskich w okresie transformacji - wyniki badań*, [w:] *Nowe kierunki zarządzania przedsiębiorstwem. Między teorią a praktyką*, red. J. Lichtarski, H. Jagoda, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 1014, AE, Wrocław 2004.
- Trocki M., *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001.

OUTSOURCING CAN BE DIFFERENT – RESEARCH RESULTS

Summary

Outsourcing is slowly getting management classics. The literature review shows it as a homogeneous phenomenon. The aim of this paper is to present its strengths across the processes consti-

tuting a value chain. Additionally this paper shows the necessity of differentiated outsourcing view depending on a topic.

Dr Jerzy Niemczyk jest pracownikiem Katedry Strategii i Metod Zarządzania Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu (adiunktem); e-mail: jerzy.niemczyk@ae.wroc.pl.