

Wiesław Danielak

Uniwersytet Zielonogórski

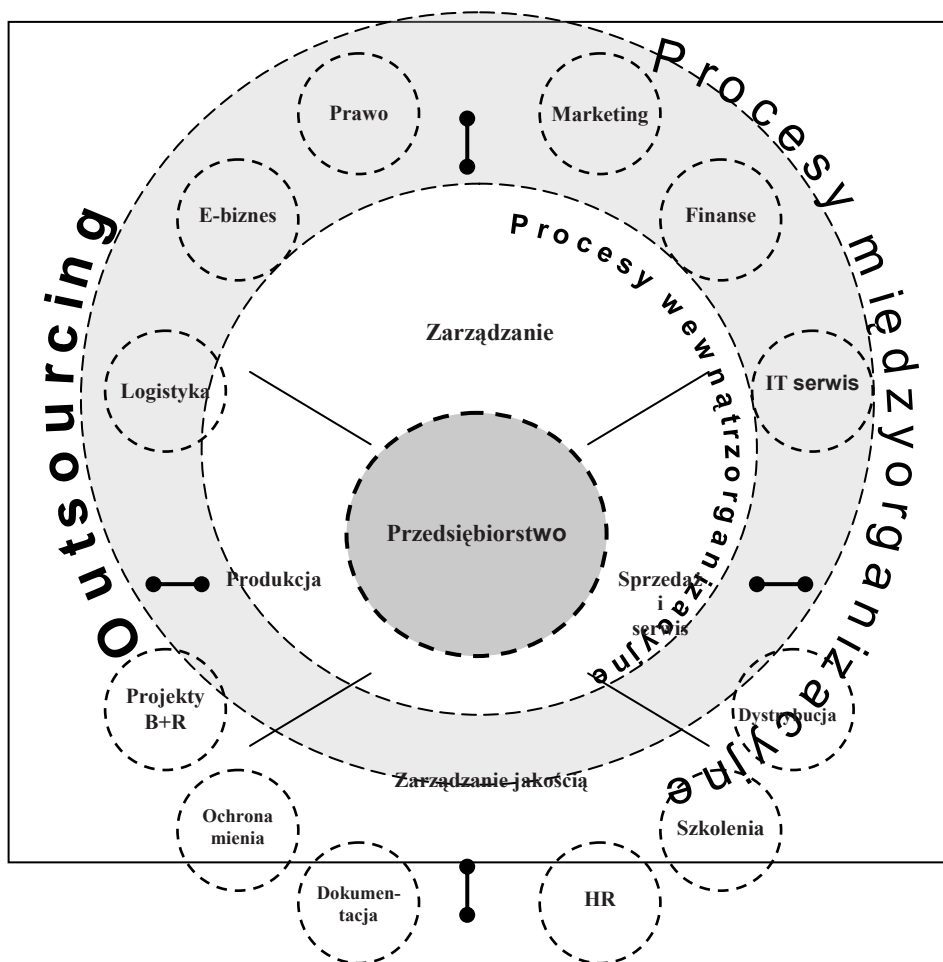
IDENTYFIKACJA OBSZARÓW I STRUKTURY USŁUG OUTSOURCINGOWYCH ZLECANYCH PRZEZ MAŁE I ŚREDNIE PRZEDSIĘBIORSTWA

1. Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwa poszukują coraz doskonalszych rozwiązań pozwalających im przetrwać i rozwijać się w dynamicznym otoczeniu. Jednym z instrumentów współczesnego zarządzania są układy outsourcingowe, charakteryzujące się międzyorganizacyjnymi oddziaływaniami, w których podmioty gospodarcze, niezależne prawnie i kapitałowo, są połączone więziami o cechach umów relatywnych [Niemczyk 2006, s. 16]. Powiązania powstające między podmiotami układu outsourcingowego stają się często istotnym źródłem aktualnej, fachowej wiedzy i informacji, która w warunkach zmian otoczenia zyskuje na znaczeniu. Powoduje powstawanie i kształtowanie różnych relacji, jakie powstają w układach outsourcingowych pomiędzy podmiotami z różnych sektorów, które nie konkurują ze sobą, lecz funkcjonują w ramach sieci powiązań sprzyjających transferowi i absorpcji wiedzy i informacji przy wsparciu współczesnych technologii informacyjnych.

Outsourcing może przybierać różne formy – od najprostszych (usługi utrzymania czystości czy ochrony) po bardziej złożone (usługi finanse, podatkowe, prawne, transportowe, IT serwisu, dystrybucyjne, HR, B+R) czy wydzielenie częściowo procesów podstawowych, w tym produkcji (rys. 1). Za sprawą przekazania funkcji do realizacji podmiotom zewnętrznym outsourcing często bywa traktowany jako składowa koncepcji „odchudzonej organizacji” *Lean Management*.

Wzrost różnego typu interakcji w układach outsourcingowych oddziałuje na elastyczność formułowania zamierzeń strategicznych w warunkach zmian otoczenia. Niepewność strategiczna bywa często przyczyną dekompozycji dotychczasowych źródeł przewag konkurencyjnych, w efekcie których zyskują znaczenie nowe kom-



Rys. 1. Funkcje działalności MŚP

Źródło: opracowanie własne.

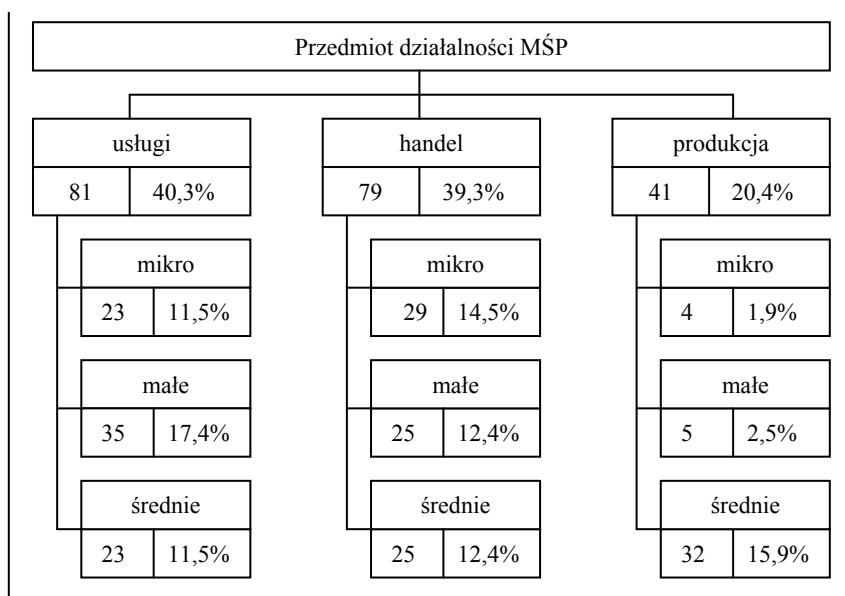
petencje rozstrzygające o adaptacyjnej zdolności do zmieniających się trendów. Rozbieżności między kompetencjami będącymi w dyspozycji przedsiębiorstwa a kompetencjami koniecznymi do osiągnięcia jego celów wyznaczają wielkość luki kompetencyjnej, będącej wypadkową zmian mających miejsce zarówno w otoczeniu, jak i wewnątrz organizacji [Sitko-Lutek (red.) 2007, s. 9].

Celem opracowania jest zidentyfikowanie na podstawie badań empirycznych obszarów i struktury usług outsourcingowych zleczanych przez małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP).

2. Prezentacja wyników badań

W badaniach uczestniczyło 201 przedsiębiorstw, z których 27,9% stanowiły mikroprzedsiębiorstwa zatrudniające do 9 osób, małe firmy stanowiły 32,3%, a udział średnich przedsiębiorstw w badaniach wyniósł 39,8%. Do pozyskania danych wykorzystano narzędzie badawcze w postaci kwestionariusza ankiety adresowanego do właścicieli małych i średnich przedsiębiorstw zlokalizowanych w województwie lubuskim.

W grupie badanych przedsiębiorstw dominowały jednostki prowadzące działalność usługową (40,3%), działalność handlową prowadziło 39,3% podmiotów, a działalność produkcyjną 20,4% jednostek. Ze względu na wielkość przedsiębiorstwa największy udział miały małe firmy usługowe (17,4%), mikrofirmy handlowe (14,5%) oraz średnie firmy produkcyjne (15,9%) (rys. 2).



Rys. 2. Liczba i udział procentowy badanych przedsiębiorstw

Źródło: opracowano na podstawie badań ankietowych.

Według badań w grupie mikroprzedsiębiorstw firmy handlowe najczęściej korzystają z usług biur rachunkowych, którym zlecają obsługę w zakresie rozliczeń rachunkowych i podatkowych (na co wskazało 76% badanych). Również według badań M. Matejuna outsourcing rachunkowości i doradztwa podatkowego jest popularnym rozwiązaniem w sektorze MŚP [Matejun 2008a, s. 193] dającym nieoczekiwane korzyści zarówno ilościowe, jak i jakościowe. Do tych pierwszych należą zmniejszenie nakładów inwestycyjnych na zakup sprzętu do prowadzenia księgowo-

ści oraz spadek obciążeń fiskalnych i kosztów prowadzenia księgowości. Do drugich zaś należą korzyści w dostępie do fachowej wiedzy z zakresu spraw prawno-podatkowych, księgowych, zmniejszenia uciążliwości kontroli podatkowych oraz utrzymania nadzoru nad przychodami i kosztami. Oprócz korzystnych stron outsourcingu autor zwraca uwagę także na wiele dysfunkcji i patologii w jego stosowaniu [Matejun 2008b, s. 154-157].

W odniesieniu do badań własnych w grupie mikroprzedsiębiorstw dużą atrakcyjnością cieszą się usługi firm transportowo-logistycznych (65%), ochrony mienia (52%), porad prawnych (45%) oraz usługi marketingowe i internetowe (35%) (tab. 1, rys. 3). Natomiast właściciele mikroprzedsiębiorstw usługowych wskazali, iż korzystają głównie z usług biur rachunkowych (74%), marketingu i reklamy (70%) oraz usług transportowych (61%). Również podobny odsetek badanych w grupie mikrofirm produkcyjnych wskazał na transport, księgowość, marketing oraz IT serwis. Podmioty w grupie mikroprzedsiębiorstw sporadycznie zlecają na zewnątrz realizację usług analityczno-finansowych, zarządzania dokumentacją, jakością i kadrami. Wynika to głównie z niewielkich z reguły rozmiarów prowadzonej działalności, w tym ograniczonych zasobów kapitałowych i kadrowych.

Tabela 1. Liczba zleceń usług outsourcingowych według wskazań przedsiębiorców

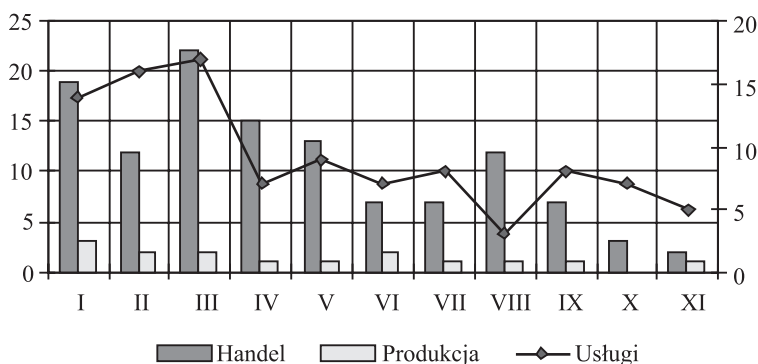
Lp.	Rodzaj usług	Mikrofirmy			Małe firmy			Średnie firmy		
		H	U	P	H	U	P	H	U	P
I	Transport-logistyka	19	14	3	16	24	4	14	9	16
II	Marketing i reklama	12	16	2	14	17	3	19	9	12
III	Księgowość	22	17	2	15	16	2	8	13	8
IV	Ochrona mienia	15	7	1	11	21	1	16	13	15
V	Prawne	13	9	1	12	23	3	13	12	16
VI	Informatyczne	7	7	2	8	17	3	8	10	12
VII	Zarządzanie jakością	7	8	1	6	3	0	8	2	11
VIII	Internetowe	12	3	1	14	11	2	6	8	8
IX	Zarządzanie kadrami	7	8	1	7	4	1	5	2	7
X	Finansowo-analityczne	3	7	0	4	13	1	6	1	8
XI	Dokumentacyjne	2	5	1	4	3	1	3	4	5
Ogółem liczba badanych		29	23	4	25	35	5	25	23	32

H – handel, U – usługi, P – produkcja

Źródło: opracowano na podstawie badań ankietowych.

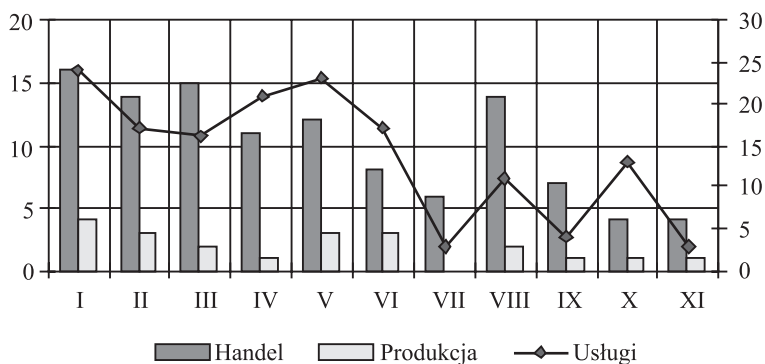
W grupie małych przedsiębiorstw największe zainteresowanie zlecaniem usług na zewnątrz przejawiały firmy usługowe, gdzie dominowały: transport, usługi prawne (ponad 65%), ochrona mienia (60%) oraz księgowość i marketing (ponad 45%) (rys. 4). Poprawiają się również relacje z klientami wspierane rozwojem outsourcingu informatycznego i internetowego (e-biznes). Wdrożenie rozwiązań informatycz-

nych daje możliwość stałego przeglądu wszystkich procesów zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych.



Rys. 3. Liczba zleceń usług outsourcingowych składanych przez mikroprzedsiębiorstwa

Źródło: opracowano na podstawie badań ankietowych.



Rys. 4. Liczba zleceń usług outsourcingowych składanych przez małe przedsiębiorstwa

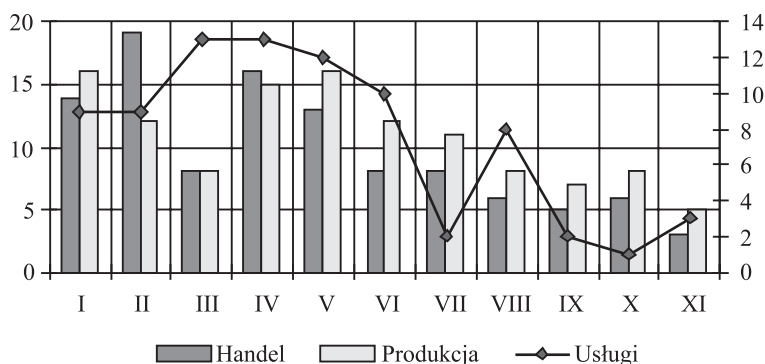
Źródło: opracowano na podstawie badań ankietowych.

Małe firmy (głównie handlowe) znacznie częściej niż firmy mikro decydują się na przekazywanie podmiotom zewnętrznym realizacji wybranych „subfunkcji” z zakresu zarządzania kadrami, takich jak rekrutacja kandydatów do pracy.

W grupie średnich przedsiębiorstw największy udział w badaniu miały przedsiębiorstwa produkcyjne, w odniesieniu do których największą atrakcyjnością cieszyły się usługi ochrony mienia (65%), transportowe (50%), obsługi prawnej i marketingu (po 50%), a także usługi informatyczne (38%) (rys. 5).

Jak wskazują wyniki badań, rozwój sprzedaży przez Internet charakterystyczny jest dla firm handlowych – głównie przedsiębiorstw małych (56%) i mikro (41%). W odniesieniu do średnich firm handlowych był on stosowany przez niespełna 25%

badanych. W grupie przedsiębiorstw usługowych częściej średnie (35%) i małe (31%) niż mikroprzedsiębiorstwa udostępniają swoją ofertę na stronach internetowych.



Rys. 5. Liczba zleceń usług outsourcingowych składanych przez średnie przedsiębiorstwa

Źródło: opracowano na podstawie badań ankietowych.

Zakres i powszechność stosowania rozwiązań outsourcingowych w znacznej mierze determinowane są przez indywidualne podejście danego przedsiębiorstwa, uwzględniające „możliwości posiadanego kapitału intelektualnego, przyjętej strategii rozwoju i funkcjonowania oraz ochrony posiadanych wartości” [Skalik 2005, s. 95]. Wzrost zainteresowania zlecaniem na zewnątrz usług powiązany jest z rodzajem branży, wielkością i etapem rozwoju przedsiębiorstwa oraz zmianami występującymi w otoczeniu (w tym zmianami regulacji prawnych, podatkowych księgowych).

3. Zakończenie

Zaprezentowane wyniki badań dostarczają informacji o zakresie aktualnych tendencji w upowszechnianiu się usług outsourcingowych zleczanych przez podmioty sektora MŚP. Można zgodzić się ze stwierdzeniem R. Szczepańskiego, iż „outsourcing jest obecnie zjawiskiem powszechnym i często wykorzystywanym przez przedsiębiorstwa w celu najbardziej efektywnej konfiguracji zasobów oraz optymalizacji poszczególnych funkcji i procesów biznesowych” [Szczepański 2008, s. 20]. Wskazują na to wyniki badań, w ujęciu których znaczny odsetek przedsiębiorstw za strategiczne uznaje decyzje dotyczące wyboru i precyzyjnego określenia roli podmiotu zewnętrznego (dysponującego określonymi zasobami), któremu powierzane są zadania dotyczące świadczenia usług outsourcingowych. Zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw funkcjonuje w ramach stałych, kilkuletnich umów z zewnętrznymi usługodawcami, mniejsza część korzysta tymczasowo z usług specjalistycznych firm zewnętrznych (najczęściej dotyczy to usług transportowo-

-logistycznych, promocyjno-reklamowych, księgowych oraz prawnych). W ramach dostosowań do dynamicznych warunków rynkowych przedsiębiorstwa korzystają z wielu różnorodnych usług, w tym doradztwa i szkoleń prowadzonych przez instytucje otoczenia biznesu.

Często przedsiębiorstwa decydujące się na outsourcing nie zawsze zdają sobie sprawę, iż wymaga on nieco innych umiejętności menedżerskich niż zarządzanie funkcjami i procesami zlokalizowanymi wewnątrz przedsiębiorstwa. Obiektem zainteresowań stają się wówczas zagadnienia efektywności przekazywanych procesów, a w szczególności poziomu kosztów i zdolności podmiotów zewnętrznych do elastycznego dostosowania procesów biznesowych do zmieniających się warunków. Istotną kwestią jest również przepływ informacji i poziom ryzyka poufności oraz ochrony danych i informacji, a także odpowiedzialności za ich przejęcie przez niepowołane jednostki czy ich utratę na skutek działań zawinionych czy też nie zawinionych. Odpowiedzialność za funkcjonowanie wyodrębnionego z firmy obszaru jest rozproszona, zwłaszcza gdy pracownicy jednostki świadczącej usługi finansowe obsługują wiele podobnych firm i popadają w rutynę [Foltys 2007, s. 34].

Zmienność i niepewność otoczenia ujawniają jakość kompetencji organizacyjnych, których wyrazem jest umiejętność elastycznego reagowania na zmiany poprzez odpowiednią konfigurację zasobów, w tym kapitału relacyjnego (kapitału zewnętrznego), związanego z niematerialnymi aktywami rynkowymi, takimi jak: relacje z klientami, dostawcami, partnerami i usługodawcami outsourcingowymi. Relatywny charakter powiązań układów outsourcingowych znajduje swój wyraz w rozwoju relacji partnerskich w oparciu o wzajemne zaufanie i wiarygodność, dając możliwość utrwalania korzystnych więzi międzyorganizacyjnych [Mendryk 2007, s. 118-119].

Podsumowując, należy stwierdzić, iż kadra kierownicza MŚP upatruje potencjalnych korzyści w minimalizacji ryzyka biznesowego i usprawnieniu procesu decyzyjnego. Dostęp do fachowych kompetencji zewnętrznych często sprzyja korzystnej asymetrii informacji, dając przewagę nad innymi podmiotami, które nie dysponują odpowiednimi informacjami i wiedzą.

Ponadto korzyści ze stosowania rozwiązań outsourcingowych upatruje się w większych możliwościach skutecznego reagowania na zmiany otoczenia (redefinicji celów, zamierzeń strategicznych, koncentracji na istotnych wyzwaniach strategicznych) oraz usprawnieniu procesów wewnętrznych.

Literatura

- Foltys J., *Wieloaspektowy model outsourcingu na przykładzie sektora hutnictwa żelaza i stali*, Uniwersytet Śląski, Katowice 2007.
- Matejun M., *Wpływ outsourcingu na koszty realizacji funkcji rachunkowości i doradztwa podatkowego w sektorze MSP*, [w:] J. Stankiewicz (red.), *Tendencje w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2008a.

- Matejun M., *Patologie outsourcingu w teorii i praktyce gospodarowania*, [w:] W. Kowalczewski, W. Matwiejczuk (red.), *Aktualne problemy zarządzania organizacjami*, Difin, Warszawa 2008b.
- Mendryk I., *Kapitał relacyjny w identyfikowaniu luki kompetencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] A. Sitko-Luterek (red.), *Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2007.
- Niemczyk J., *Układy outsourcingowe czy nowa forma prowadzenia działań gospodarczych?*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia metod i praktyk zarządzania*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1184, AE, Wrocław 2005.
- Niemczyk J., *Wyróżniki, budowa i zachowania strategiczne układów outsourcingowych*, AE, Wrocław 2006.
- Rybiński K., *Outsourcing i offshoring usług. Siatka pojęć, trendy i bariery rozwojowe*, [w:] A. Szymański (red.), *Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared services centers*, Wydawnictwo Naukowe INPiD UAM, Poznań 2007.
- Sitko-Lutek A. (red.), *Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Skalik J., *Szanse i zagrożenia aplikacji współczesnych koncepcji i metod zarządzania*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej, AE, Wrocław 2005.
- Skalik J., *Outsourcing w zarządzaniu personelem – obawy i nadzieje*, [w:] K. Krzakiewicz (red.), *Kształtowanie procesu zmian w organizacji*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, AE, Poznań 2007.
- Szczepeński R., *Outsourcing na rynkach zagranicznych w strategiach marketingowych polskich przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek” 2008 nr 3.

THE IDENTIFICATION OF AREAS AND STRUCTURE OF OUTSOURCING SERVICES SUBCONTRACTED BY SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

Summary

The aim of this paper is to identify areas and structure of outsourcing services subcontracted by small and medium enterprises (MSE) on the basis of empirical research. The questionnaire survey was carried out on the group of 201 enterprises situated in Lubuskie province. It resulted in the conclusion that the specificity of MSE activity promotes wider utilization of the concept of outsourcing by service as well as by business and productive enterprises. Research entities identify the availability of external sources of access to professional knowledge and information as the manner of risk elimination and costs reduction and consequently, an effective reaction to changes in conditions.