

Outsourcing jako kierunek zarządzania zmianami w małych przedsiębiorstwach

<https://doi.org/10.33141/po.2004.11.02>

Przegląd Organizacji, Nr 11 (778), 2004, ss. 12-15

www.przegladorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Bogdan Nogalski, Anna Wójcik-Karpacz, Jarosław Karpacz

Wprowadzenie

Jednym z podstawowych celów działalności przedsiębiorstw jest ich dążenie do zapewnienia sobie rozwoju. To dość oczywista, ale jakże często trudna do zrealizowania w obecnych realiach gospodarczych prawda. Mimo piętujących się trudności, na jakie przedsiębiorstwa napotykają na rynku, ów cel powinien stanowić dla nich wartość nadrzędną, co oznacza, że nie mogą one zejść z drogi jego realizacji. Zarzucenie działań na rzecz rozwoju, choćby w niewielkim wymiarze, może bowiem stać się pierwszym krokiem ku upadkowi przedsiębiorstwa. I z pewnością w tych stwierdzeniach nie odnajdujemy nic nowego. Wiele przedsiębiorstw przez ten okres przechodziło, a wiele już dzisiaj nie istnieje. Lecz wciąż istnieje, a nawet chyba dziś znacznie bardziej niż kiedykolwiek, wyraźnie widoczna potrzeba zapewnienia efektywnego rozwoju przedsiębiorstw, mimo niesprzyjających tendencji zachodzących w gospodarce. Szczegółnej zaś mocy nabierają one w odniesieniu do małych przedsiębiorstw. Wizja przyszłości nie przedstawia się dla nich zbyt optymistycznie. Głównym generatorem tworzonych dla nich pesymistycznych scenariuszy staje się otoczenie. Jego ukształtowanie – tak w sferze makrootoczenia, jak i otoczenia konkurencyjnego, wykazuje wiele czynników ograniczających rozwój tej grupy przedsiębiorstw. I w najbliższym czasie, jak można przypuszczać, niewiele się w tej kwestii zmieni. Zatem ich rozwój w znacznym stopniu opierać się powinien na poszukiwaniu usprawnień i wprowadzaniu zmian¹⁾. Przyczyn nieuchronności tego zjawiska można upatrywać zarówno w zmienności otoczenia, jak i wewnętrznego ukształtowania organizacji.

Niezbędnym czynnikiem przeprowadzenia zmian staną się innowacje, rozumiane jako wprowadzanie czegoś nowego, ulepszanie, także przy zaangażowaniu partnerów, z którymi małe przedsiębiorstwo wchodzi w kontakty rynkowe, w ramach łańcucha wartości lub innych związków. Dążenie do wprowadzania innowacji stanowi kwintesencję przedsiębiorczości, która według klasycznej definicji J. Schumpetera powinna być oparta właśnie na wprowadzaniu nowych rozwią-

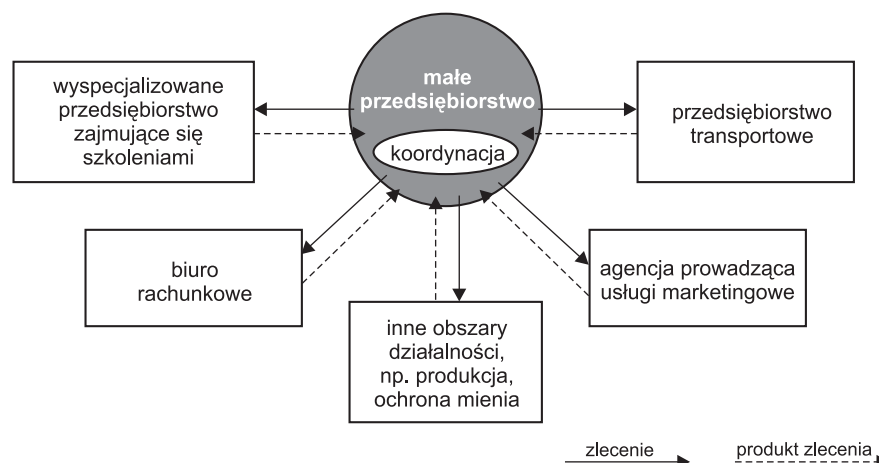
zań²⁾. A zatem to przedsiębiorczość³⁾ uruchamiana przez przedsiębiorcę może stać się motorem wszelkich zmian w przedsiębiorstwie. Biorąc pod uwagę fakt, że podstawowym obszarem jej nagromadzenia są małe przedsiębiorstwa, to w nich powinien najdynamiczniej zachodzić proces zmian wywołanych innowacjami. Stąd też wynika potrzeba poszukiwania przez małe przedsiębiorstwa rozwiązań ukierunkowanych na poprawę jakości ich funkcjonowania, a przede wszystkim poszukiwania usprawnień ukierunkowanych na ich rozwój. Realizacji tych kierunków działań mogą sprzyjać rozwiązania oparte na *outsourcingu*. Zależności wynikające z *outsourcingu*⁴⁾ wybranych obszarów działalności małego przedsiębiorstwa ilustruje rysunek 1.

Zlecenie do wykonania przez zewnętrznych podwykonawców określonych zadań, co przedstawiono na rys. 1, powoduje konieczność przeprowadzenia zmian w sposobie zarządzania małym przedsiębiorstwem. Miejsce zazwyczaj silnie rozwiniętych w tych przedsiębiorstwach umiejętności technicznych, wynikających z wykonywanych zadań, muszą zastąpić te, które pozwolą na sprawne połączenie i wykorzystanie produktów docierających do organizacji od zewnętrznych wykonawców. W niniejszym artykule podjęto próbę ukazania *outsourcingu* jako nowoczesnej metody zarządzania małymi przedsiębiorstwami.

Diagnoza i analiza przyczyn *outsourcingu* w małych przedsiębiorstwach regionu świętokrzyskiego

Próbując dokonać szerszej analizy problemu *outsourcingu* w małych przedsiębiorstwach można oprzeć się na wynikach badań⁵⁾, które zostały przeprowadzone wśród przedsiębiorców prowadzących małe przedsiębiorstwa w regionie świętokrzyskim. Jednym z pierwszych posunięć było ustalenie obszarów, które przedsiębiorcy zlecają do wykonania zewnętrznym kontraktorom. Ustalone w wyniku tego działania zakresy zleceń przedstawia wykres 1.

Całościowe spojrzenie na zamieszczone na wykresie wyniki badań wskazuje na stosunkowo szeroką gamę prac zleczanych do wykonania przez podmioty



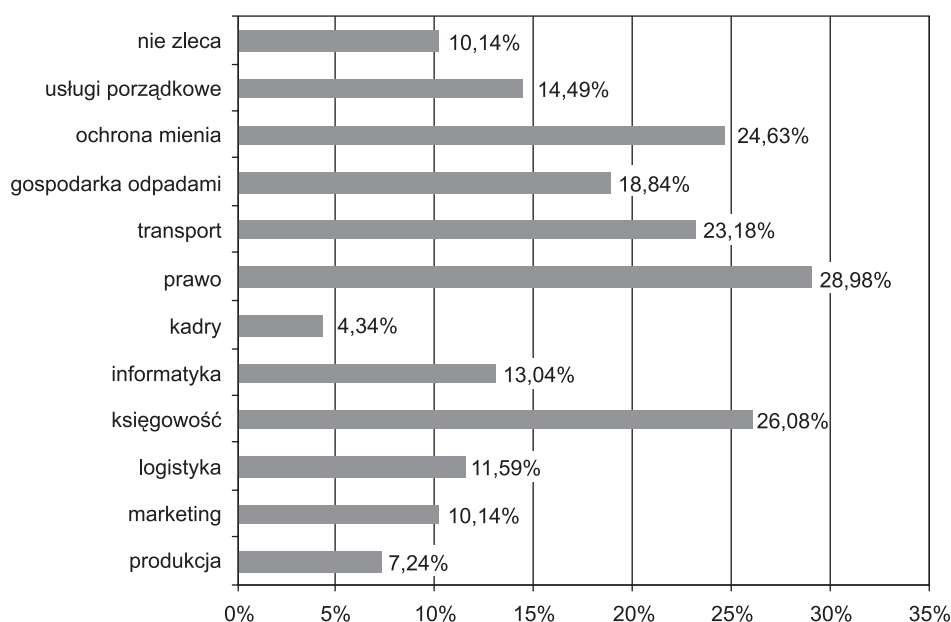
Rys. 1. Zależności wynikające z *outsourcingu*

Źródło: opracowanie własne.

zewnętrzne. I mimo że w wielu przypadkach nie są to procesy masowe, to warto zauważyć, że z usług zewnętrznych nie korzysta jedynie 10% badanych przedsiębiorstw. W świetle tych wyników wyraźnie zatem widać, że *outsourcing* nie jest formą usprawnień organizacyjnych możliwą do zastosowania jedynie przez duże przedsiębiorstwa.

Przechodząc jednak do szczegółowego rozpoznania obszarów, które małe przedsiębiorstwa zlecają do realizacji zewnętrznym partnerom gospodarczym, trzeba zauważyć, że najczęściej dotyczy to obsługi prawnej. Taką opinię wyraziło blisko 30% badanych przedsiębiorców. Na kolejnych miejscach, pod względem

liczby wskazań przez ankietowanych, znalazły się usługi księgowe, ochrona mienia oraz usługi transportowe. We wszystkich tych przypadkach liczebność wskazań przekroczyła 20% ogółu badanych. Pozostałe przypadki zleceń, choć o nieco mniejszym w stosunku do poprzednich procencie wskazań, uwidaczniają, że małe przedsiębiorstwa przekazują do wykonania na zewnątrz wiele funkcji, które dotychczas utożsamiane były z realizacją przez nie same. Uzyskane opinie potwierdzają zatem zauważalną od kilku lat tendencję do wyodrębniania przez małe przedsiębiorstwa obszarów, które mogą być ze względu na trudności realizacyjne hamulcem ich rozwoju. Na szczególne podkre-



Wykres 1. Obszary działalności małych przedsiębiorstw z regionu świętokrzyskiego zlecane do realizacji przez podwykonawców

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tab. 1. Przyczyny zlecania niektórych obszarów działalności małych przedsiębiorstw do realizacji na zewnątrz

Wyszczególnienie	Procent respondentów w małych przedsiębiorstwach
Trudności i problemy z zarządzaniem poszczególnymi procesami przedsiębiorstwa	17,74
Brak niezbędnych zasobów do realizacji danego obszaru zadań	37,68
Możliwość uzyskania redukcji kosztów działalności	20,28
Uwolnienie środków finansowych	5,79
Możliwość skoncentrowania działalności na podstawowym jej obszarze	11,59
Oczekiwanie podniesienia jakości wykonania zleconych zadań	17,39

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

ślenie zasługuje także fakt, że ponad 7% małych przedsiębiorstw zleca produkcję, która utożsamiana jest często jako działalność podstawowa.

Identyfikacja obszarów zleczanych przez małe przedsiębiorstwa byłaby niepełna bez wskazania przyczyn powodujących podejmowanie tego typu działań. Wyniki badań w tym zakresie przedstawia tabela 1.

Z danych tab. 1 można odczytać, że *outsourcing* w małych przedsiębiorstwach powodowany jest głównie niedoborami zasobów niezbędnych do realizacji podstawowych zadań. Przy czym, jak można sądzić, braki te podyktowane są zarówno niedostatkami kadrowymi, finansowymi, jak i specjalistycznymi maszynami lub urządzeniami niezbędnymi do realizacji danego zadania. Ich posiadanie przez podwykonawcę w zasadniczy sposób nie tylko umożliwi realizację, ale i może przyczynić się do znacznego podniesienia jakości wykonania tego zadania.

Jako kolejną przyczynę decyzji o zastosowaniu *outsourcingu* badani przedsiębiorcy wskazali możliwość redukcji kosztów. Warto przy tym zauważyć, że czynnik ten (choć ważny), wbrew stereotypowemu postrzeganiu tego zagadnienia, nie posiada charakteru pierwszoplanowego.

Przedsiębiorcy objęci badaniem jako przyczynę *outsourcingu* w najmniejszym stopniu wskazali tymczasową możliwość uwolnienia środków finansowych przez przedsiębiorstwo.

Analizując zjawisko zleczanych przez małe przedsiębiorstwa zadań warto zauważyć, że w znacznym stopniu ich realizatorami stają się również tej samej wielkości przedsiębiorstwa. Wytwarza to zatem swoistą sieć zależności między małymi przedsiębiorstwami. Przy czym niejednokrotnie owa wspólnota wielkości sprzyja podejmowaniu wspólnych działań, a jeśli nawet nie, to przynajmniej prowadzi do nawiązywania bliższych związków opartych na wzajemnej współpracy. Bo rzeczywiście *outsourcing* sprzyja nie tylko zleceniodawcy, ale daje także realne korzyści funkcjonującym w jego obszarze przedsiębiorstwom kooperującym. Zestawienie korzyści dla małych przedsiębiorstw pełniących rolę podwykonawców i zleceniodawców przedstawiono w tabeli 2.

Dane w tabeli 2 wyraźnie wskazują, że małe przedsiębiorstwo, niezależnie od przyjętej w związku podwykonawczym roli – zlecającego lub realizującego, może uzyskać w nim korzystną dla siebie pozycję. Jest to o tyle istotne, że coraz częściej można obserwować związki podwykonawcze między przedsiębiorstwami małymi.

Oczywiście, jak we wszystkich rozwiązaniach, także i ten rodzaj współdziałania może powodować pewne ograniczenia, co przedstawia tabela 3.

Określone w tabeli 3 czynniki ryzyka towarzyszące decyzjom o *outsourcingu* nie powinny jednak prowadzić do całkowitej rezygnacji z tej formy uspraw-

Tab. 2. Korzyści z *outsourcingu* dla małych przedsiębiorstw jako zleceniodawców i zleceniobiorców

Korzyści z <i>outsourcingu</i> dla małych przedsiębiorstw – zleceniodawców	Korzyści z <i>outsourcingu</i> dla małych przedsiębiorstw – podwykonawców
<ul style="list-style-type: none"> ● sprzyja obniżeniu kosztów działalności ● odkłada w czasie wypływ środków pieniężnych z przedsiębiorstwa, powodując tym samym krótkookresowe uwolnienie środków finansowych ● sprzyja podniesieniu jakości zleczanych do wykonania zadań ● pozwala uniknąć kosztów związanych z zakupem specjalistycznego wyposażenia niezbędnego do realizacji zadania ● daje możliwość koncentracji na podstawowych obszarach działalności 	<ul style="list-style-type: none"> ● umożliwia specjalizację przedsiębiorstwa w produkcji lub świadczeniu usług w wąskim zakresie ● sprzyja redukcji kosztów ● podnosi jakość realizowanych zleceń ● ułatwia działalność marketingową ● sprzyja bliższym związkom ze zleceniodawcami, przez co daje możliwość dalszej redukcji kosztów oraz tworzenia wspólnych przedsięwzięć ● stwarza możliwość wyrównania siły przetargowej w kontaktach z odbiorcą

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 3. Ograniczenia płynące z *outsourcingu* dla małych przedsiębiorstw jako zleceniodawców i zleceniobiorców

Zagrożenia z <i>outsourcingu</i> dla małych przedsiębiorstw – zleceniodawców	Zagrożenia z <i>outsourcingu</i> dla małych przedsiębiorstw – podwykonawców
<ul style="list-style-type: none"> • możliwość nieuzyskania odpowiedniej jakości zleconych zadań • poczucie zaniku kontroli nad zleconymi obszarami • trudności koordynacyjne między obszarami działalności przedsiębiorstwa • możliwość znacznego podniesienia cen na wykonywane zadania przez zleceniobiorcę • brak wiarygodności zleceniobiorców • w przypadku wycofania się z realizacji zadań przez kontraktorów, brak własnych zasobów umożliwiających ich natychmiastową realizację • uzależnienie od zleceniobiorcy na czas realizacji działań • możliwość podniesienia kosztów wytworzenia przez zbyt wysokie ceny realizacji zadań 	<ul style="list-style-type: none"> • przez specjalizację wyczuła na zmiany koniunktury rynkowej • konieczność wdrażania ciągłych zmian wynikająca z wyspecjalizowania w danym zakresie działań • sprzyja bliższym związkom ze zleceniodawcami, przez co uzależnia ich pozycję od odbiorców • stwarza możliwość zaniku współpracy ze względu na brak zapotrzebowania na usługę wynikającą z jej jakości lub znacznego podniesienia kosztów

Źródło: opracowanie własne.

nień organizacyjnych. Wiele spośród nich daje się bowiem przewidzieć. Inne zaś mogą być wyeliminowane dzięki odpowiednim zasadom regulującym współpracę. Jest to ważne, by małe przedsiębiorstwa dążąc do rozwoju poszukiwały także możliwości jego usprawnień w tym właśnie obszarze. Główną zaś przyczyną powstawania ryzyka *outsourcingu* jest fakt, że większość newralgicznych działań odbywa się poza przedsiębiorstwem, przez co liczba punktów styku z innymi przedsiębiorstwami, podnoszącymi poziom owego ryzyka, wzrasta⁶⁾. Jednak mimo ograniczeń dla wielu małych przedsiębiorstw *outsourcing* może stać się szansą na ich rozwój poprzez zlecenie do wykonania niektórych funkcji na zewnątrz. Dla innych warunkiem z kolei ich rozwoju będzie realizacja zlecanych zadań.

Zakończenie

Uzyskane wyniki badań prowadzą do wniosku, że małe przedsiębiorstwa skłaniają się ku tradycyjnemu ujęciu *outsourcingu*, tj. polegającego na wyodrębnieniu do zewnętrznej realizacji głównie działań pomocniczych. Podyktowane jest to przede wszystkim przesłankami kosztowymi. I tu pojawia się znaczące niedomaganie, często o wyborze kontraktora nie decyduje bowiem jakość czy terminowość – podstawowym kryterium staje się cena usługi. Zagadnienie to można by zmarginalizować i uznać za charakterystyczne dla małych przedsiębiorstw, lecz jeśli dążymy do określenia skutecznych metod zarządzania tymi przedsiębiorstwami, nie pozwala to przejść wobec problemu obojętnie. Jego sedno wynika z trudności w ustaleniu działalności podstawowej. Bo czy można powiedzieć, że dla przedsiębiorstwa budowlanego jest to budownictwo? Czasem nie, gdyż przedsiębiorstwa, i to właśnie te małe, podnajmują innych wykonawców do realizacji przyjętych zleceń. Warto zatem spojrzeć na *outsourcing* w sposób nowoczesny, sytu-

ujący małe przedsiębiorstwo w roli koordynatora, w centrum procesu realizowanego przez zleceniobiorców. Takie umiejscowienie może zapewnić podniesienie efektywności działalności tych przedsiębiorstw, a w konsekwencji zwiększyć ich potencjał w walce na konkurencyjnym rynku.

prof. zw. dr hab. Bogdan Nogalski

Uniwersytet Gdański

dr Anna Wójcik-Karpacz, dr Jarosław Karpacz

Akademia Świętokrzyska w Kielcach

PRZYPISY

- ¹⁾ Zmiana oznacza przejście ze stanu dotychczasowego do stanu innego, jednoznacznie odmiennego. Wyraża się ona w dokonaniu trwałej korekty lub modyfikacji w stosunkach między celami, zadaniami, ludźmi i aparaturą w wymiarze czasu i przestrzeni niezależnie od skutków. Por. A. CZERMINSKI, M. CZERSKA, B. NOGALSKI, R. RUTKA, J. APANOWICZ, *Zarządzanie organizacjami*, TNOiK, Toruń 2001, s. 447.
- ²⁾ Por. W. M. GRUDZEWSKI, I. K. HEJDUK, *Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej w Polsce*, WSHiP, Warszawa 1998, s. 175–176.
- ³⁾ Przedsiębiorczość można określić mianem architektury organizacji, która wyraża w sobie dążenie do innowacyjności, szybkości podejmowanych zmian, mimo ograniczeń wynikających z jej biurokratycznego kształtu. Por. M. BRATNICKI, *Deformacja przedsiębiorczości strategicznej*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 2, s. 7.
- ⁴⁾ Szerzej na temat różnic między *outsourcingiem* a zwykłym zleceniem zob. B. NOGALSKI, A. WÓJCIK-KARPACZ, *Outsourcing jako szansa rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Przedsiębiorczość, konkurencyjność oraz kondycja małych i średnich przedsiębiorstw w obliczu integracji z Unią Europejską*, red. H. BIENIOK, Akademia Ekonomiczna, Katowice 2003, s. 347–357.
- ⁵⁾ Badanie zrealizowano w maju 2004 roku na próbie 271 małych przedsiębiorstw, wylosowanych według schematu losowania warstwowego proporcjonalnego.
- ⁶⁾ S. OAKS, B. MARKHAM, S. MEHLTRETTER, *Ryzyko wpisane w codzienność biznesu*, „Manager” 2004, nr 3, s. 59.