

Monika Kłos

Outsourcing jako strategia tworzenia i rozwoju małych przedsiębiorstw

Ekonomiczne Problemy Usług nr 50, 187-195

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MONIKA KŁOS

Wyższa Szkoła Biznesu w Pile

OUTSOURCING JAKO STRATEGIA TWORZENIA I ROZWOJU MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTW

Wprowadzenie

Otoczenie gospodarcze charakteryzuje się głęboką konkurencyjnością. Wy-
musza to na przedsiębiorstwach potrzebę ciągłego rozwoju. Zarządzanie przed-
siębiorstwem to ciągle poszukiwanie nowych rozwiązań zarządzania, w celu
podnoszenia efektywności. Ważny jest także wzrost intensywności otoczenia.
Kontakt między organizacją a jej partnerami pochłania mnóstwo energii, zasobów i uwagi. Rosnąca złożoność otoczenia powoduje, że przedsiębiorstwa stają się bardziej podatne na przenikanie zmian, które są coraz bardziej nowatorskie. To zmiany zarówno planowane, jak i przymusowe. Nawet najlepiej przygotowana instytucja nie jest w stanie przewodzić we wszystkich realizowanych funkcjach. Dawniej outsourcing miał tylko prowadzić do obniżenia kosztów, dziś jest instrumentem strategicznym. Od wielu lat znany na zagranicznych rynkach, w Polsce postrzegany od niedawna. Pozwala funkcjonować w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu współczesnego biznesu. Outsourcing jest jedną z metod zarządzania, prowadzi do przemiany struktury organizacyjnej, dostosowując ją do otoczenia i poprawiając efektywność przedsiębiorstwa.

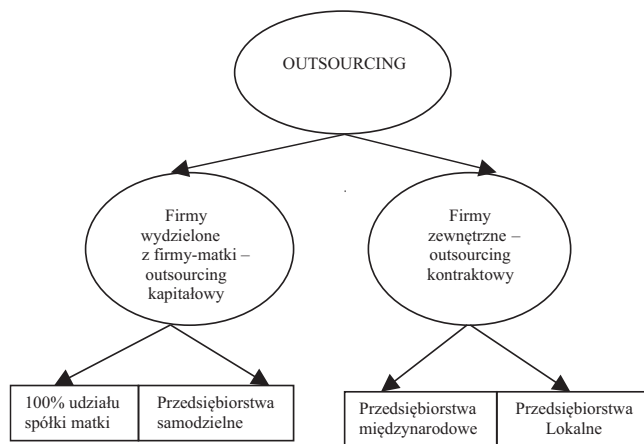
Szansa dla małych przedsiębiorstw¹

Outsourcing to złożone narzędzie zarządzania przedsiębiorstwem, o solidnych podstawach teoretycznych, którego oddziaływanie dotyczy wielu aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Małe przedsiębiorstwo staje przed dylematem, w którym jednym rozwiązaniem jest oparcie swoich działań na własnych zasobach,

¹ W artykule pojęcia – małe przedsiębiorstwo i mała firma – traktowane są jako synonimy.

a drugim zdecydowanie się na usługi dostawców zewnętrznych (outsourcing). Alternatywą dla decyzji „make” – wytwarzania we własnym zakresie, może być więc outsourcing, czyli rezygnacja z jednego lub więcej rodzajów wewnętrznej działalności przedsiębiorstwa na rzecz korzystania z usług wykonawców zewnętrznych².

Zmiany struktury organizacyjnej, w wyniku zastosowania outsourcingu, prowadzą do powstawania nowych układów organizacyjnych przedsiębiorstwa. Zarówno efekty działań outsourcingowych, jak i proces zależą od rodzaju outsourcingu (rysunek 1).



Rys. 1. Układ organizacyjny w zależności od rodzaju outsourcingu

Źródło: opracowanie własne.

² Współcześnie, w literaturze outsourcing utożsamiany jest z takimi działaniami, jak: pozyskiwanie zewnętrznych sił wytwórczych; oddelegowanie na podstawie umowy kontraktowej całości lub części zasobów materialnych, ludzkich i odpowiedzialności zarządczej zewnętrznemu dostawcy; zlecenie wykonania dóbr i usług innym firmom niż wewnętrzne działy przedsiębiorstwa; przesuwanie części bieżącej działalności danej firmy poza jej ramy organizacyjne; wykorzystywanie zewnętrznych wykonawców i ich zasobów do realizacji zadań firmy, zamiast obciążania własnych zasobów; strategiczny, wieloletni alians między firmą klientem a firmą dostawcą dóbr i usług; sposób restrukturyzacji własnościowo-organizacyjnej; bezinwestycyjna forma rozwoju niektórych sfer przedsiębiorstwa; działanie o strategicznym wymiarze, będące próbą znalezienia właściwego rozmiaru przedsiębiorstwa dostosowanego do nowego otoczenia; metoda zaopatrzenia; przedsięwzięcie polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazaniu ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym; przeniesienie na stronę trzecią stałej odpowiedzialności menedżerskiej za wykonanie usługi określonej w umowie; narzędzie budowy przewagi konkurencyjnej na rynku (...), a także instrument rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych; decyzję organizacyjną przekazania części lub całości danej funkcji organizacji zewnętrznemu dostawcy usług, aby organizacja mogła osiągnąć swoje cele; alternatywa w stosunku do integracji pionowej, wręcz jako dezintegracja pionowa; eksternalizacja, czyli rezygnacja z samodzielnej realizacji wszystkich funkcji organizacji i powierzenia niektórych z nich wyspecjalizowanym podmiotom zewnętrznym, Zob. M. Klos, *Outsourcing w polskich przedsiębiorstwach*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2009, s. 35–36.

Z rysunku 1 wynika, że outsourcing może być realizowany w drodze kapitałowego wydzielenia niektórych dziedzin działalności przedsiębiorstwa. Na bazie wyodrębnionego ze spółki-matki majątku może powstać spółka-córka ze 100% udziałem podmiotu macierzystego, jak również spółka z udziałem firm zewnętrznych (firm trzecich). Powstają w ten sposób nowe podmioty prawne, które zaczynają funkcjonować jako niezależne. Wewnętrzne komórki osiągają często rozmiary przedsiębiorstw działających samodzielnie na rynku. Nowo powstałą w wyniku outsourcingu kapitałowego strukturą organizacyjną może być właśnie małe przedsiębiorstwo. Drugą formą jest outsourcing kontraktowy, polegający na powierzeniu firmom zewnętrznym zakresu usług świadczonych dotychczas przez wewnętrzne komórki organizacyjne, bez tworzenia odrębnego podmiotu gospodarczego. Tutaj strony wiąże jedynie umowa o współpracy. Pracownicy oraz potencjał materialny przedsiębiorstwa, związane z prowadzeniem działalności, podlegają likwidacji lub przekazywane są firmie zewnętrznej. Coraz częściej outsourcing rozciąga się na działalność o strategicznym znaczeniu i obejmuje układy z wieloma partnerami zewnętrznymi³. Najczęściej kilka małych firm podpisuje ze sobą umowy outsourcingowe na świadczenie określonego rodzaju usług, dzięki czemu każdy z partnerów skupia się na swoich kluczowych kompetencjach oraz zwiększa swoją efektywność ekonomiczną. Tradycyjna struktura organizacyjna ustępuje obecnie miejsca organizacji o charakterze sieci, którą tworzą jednostki powiązane za pomocą różnorodnych transakcji i kontraktów. Powstają wirtualne przedsiębiorstwa, w których tworzeniu outsourcing odgrywa znacząca rolę.

Rozwój małych przedsiębiorstw

Małe firmy stanowią bardzo ważny sektor gospodarki każdego kraju⁴. Ich wyjątkowa rola w gospodarce oraz znaczenie społeczne (zatrudnienie, samozatrudnienie – szczególnie w dobie „ogłoszonego kryzysu finansowego”)

³ Zob. M. Nowak, *Analiza kosztów jako niezbędny etap podjęcia decyzji o outsourcingu*, IIR, Warszawa 1999, s. 4.

⁴ Małe firmy stanowią ponad 99% z 18 milionów przedsiębiorstw w Unii Europejskiej i 17 milionów firm w USA. Przy tak dużej liczbie małych firm ich wpływ w wielu dziedzinach jest znaczący (włączając w to wyniki finansowe, innowacje, tworzenie miejsc pracy, tworzenie nowych przedsiębiorstw oraz zasilanie sektora wielkich przedsiębiorstw). Rola małych i średnich przedsiębiorstw w krajach wysoko rozwiniętych jest znaczna, ponieważ zatrudniają one od 40 do 66% wszystkich pracowników, P. Sankowski, *Sektor MSP jako siła napędowa gospodarki*, www.twoja-firma.pl, 22.11.2009.

sprawiają, iż są one przedmiotem polityki państwa. Literatura przedmiotu wskazuje modele rozwoju małych przedsiębiorstw m.in. model autonomicznego i model rozwoju wspieranego⁵. W pierwszym, przedsiębiorca stanowi główny i decydujący czynnik uruchomienia procesu przedsiębiorczego. Natomiast w drugim modelu można wyodrębnić dwa przypadki owego wspomagania: *model sieciowy tworzenia i rozwoju małej firmy (realizowany np. przez outsourcing)* oraz model wspierania potencjalnych przedsiębiorców przez wyspecjalizowane instytucje. Preferencje dla zakładania i rozwoju małych firm, ponieważ wobec konkurencji z sektora średnich i dużych firm ich pozycja jest słaba⁶. Wynika to przede wszystkim z niewielkich zasobów finansowych i rzeczowych, małej renomy i małego udziału w rynku. Zgodnie z teorią zarządzania strategicznego strategie rozwoju małych firm charakteryzują się określoną specyfiką. Mogą być one nastawione:

- 1) na przezwycięzenie ich słabości i bazowanie na ich naturalnych przewagach – podejście polegające na wyszukiwaniu takich rynków i ich segmentów, na których ujawnia się ich walory,
- 2) na poszukiwane okazji – głównie w postaci nisz rynkowych oraz preferencji stwarzanych przez politykę przemysłową,
- 3) na dopasowaniu mocnych stron małych firm do pojawiających się w otoczeniu okazji, unikanie słabych stron oraz zagrożeń⁷.

Zasadną wydaje się propozycja podjęcia przez małą firmę strategii przejścia w kategorię firmy średniej, a następnie w kategorię firmy dużej. Konsekwencją, wzrost firmy w myśl tej strategii jest utrata przewag konkurencyjnych w kategoriach, które mają swoje źródło w niewielkiej skali – co oznacza, iż nie każda mała firma powinna pretendować do „kategorii średniej czy dużej”. Powinna więc zastosować coraz powszechniejszą strategię udziału w sieci. W literaturze przedmiotu trwa ożywiona dyskusja nad współpracą podmiotów, tworzących sieci międzyorganizacyjne. Według M. Castells’a „najważniejsze funkcje i procesy

⁵ J. Chudzik, *Czynniki stymulujące rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, w: *Podstawowe determinanty rozwoju przedsiębiorczości w latach 2002–2003*, Zeszyt Naukowy SGH, pod. red. J. Ostaszewski, Warszawa 2003, s. 249–253.

⁶ Zbiór instytucji, które udzielają pomoc: informacyjno-doradcza, szkoleniową, rzeczową, finansową jest liczny: Agencje rozwoju i wspierania MSP, Ośrodki wspierania przedsiębiorczości, Inkubatory przedsiębiorczości, Urzędy pracy, Wyspecjalizowane instytucje finansowe, T. Kraśnicka, *Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej*, Katowice 2002, s. 229.

⁷ Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2003, s. 321.

w tej epoce organizuje się wokół sieci. Sieci tworzą morfologię społeczną (...)”⁸. Do tego obszaru należą również problemy sieci międzyorganizacyjnych tworzących wokół idei outsourcingu. Przyjmując za J. Niemczykiem definicję układów outsourcingowych (każdy układ międzyorganizacyjny, który tworzy samodzielne podmioty występujące w roli albo zleceniobiorców, albo zleceniodawców lub w obu tych rolach jednocześnie, połączone relacjami o charakterze więzi relatywnych), stwierdza się, że są one przykładem specyficznego rodzaju sieci, nazywanych międzyorganizacyjnymi (polegają na tym, że pomiędzy samodzielnymi podmiotami występują relacje kapitałowe⁹ lub kontraktowe)¹⁰.

Naturą działania małych firm są nisze rynkowe, a więc małe segmenty. W dobie obecnej konkurencji wzrasta zainteresowanie średnich i dużych firm owymi niszami rynkowymi, które to partycypują w nich w postaci sieci małych oddziałów lub zakładów. Oznacza to, iż mała firma musi być elastyczna i szybko reagować na pojawiającą się konkurencję. Strategią działania i jej efektywność zależy od wyboru odpowiedniej techniki zarządzania firmą. Właściwą strategią dla małej firm jest koncentracja na kluczowej działalności/kompetencji¹¹ (*core competences*). Oznacza to, że wszystkie aktywności, które nie tworzą wartości dodanej i nie są powiązane z kompetencjami, mogą podlegać outsourcingowi i proces ten powinien być regulowany dwoma kryteriami: parytetem kosztów i strategicznym znaczeniem¹².

Według M.E. Portera, podstawowym źródłem przewagi konkurencyjnej nie jest sprawność funkcjonowania firmy jako całości, lecz sprawność różnych rodzajów działań, jakie organizacja podejmuje, dostarczając na rynek swój produkt¹³. Każda działalność podstawowa wymaga specyficznych, dostosowanych do niej, rozwiązań we wszystkich sferach działań pomocniczych.

⁸ M. Castells, *The Information Age: Economy, Society and Culture*, Blackwell, Oxford 1996, s. 25.

⁹ A. Sudolska, *Powstanie grup kapitałowych w drodze outsourcingu kapitałowego*, „Przebieg Organizacji” 4/2003, s. 15–18.

¹⁰ J. Niemczyk, *Wyróżniki, budowa i zachowania strategiczne układów outsourcingowych*, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Lanego, Wrocław, s. 10.

¹¹ Atrybuty kluczowych kompetencji: trudność do imitacji przez konkurentów, *brak substytutów – nie mogą być zastąpione przez alternatywne kompetencje*, – „niewidoczność” – *nie są łatwe do zidentyfikowania dla zewnętrznych obserwatorów*, – *trwałość – trwają dłużej niż zwykłe kompetencje*, – *wyższość (przewaga) – są lepsze niż podobne kompetencje posiadane przez konkurentów*, M. Javidan, *Core Competence: What does it Mean in Practice?*, „Long Range Planning”, Vol. 31, February 1998.

¹² K. Obłój, *Strategia firmy a outsourcing. Rola outsourcingu w strategii firmy*, „Gazeta Prawna” Warszawa 21.09.2006.

¹³ Por. M.E. Porter, *Competitive Advantage*, The Free Press, New York, 1985, s. 87.

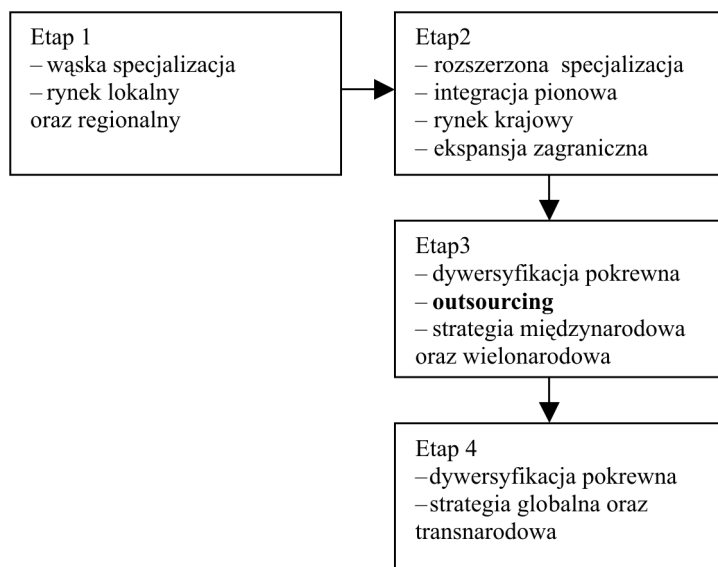
Wyniki badania własnego autorki wskazują, że przedsiębiorstwa w porównywalnym stopniu stosują zarówno outsourcing funkcji podstawowych (działalność przedprodukcyjna, działalność produkcyjna i sprzedaż), jak i funkcji pomocniczych (jak polityka kadrowa, marketingowa, technologiczna, itd.). Do tej pory outsourcing traktowany był raczej jako metoda zarządzania działalnością pomocniczą. Ewolucja, jaką przeszła definicja outsourcingu oraz korzyści jakie zapewnia, zmniejszyły wszelkie obawy przed zastosowaniem tej metody w *core-business* (funkcje podstawowe, nie będące kluczowymi). Częstsze stosowanie jej w zakresie działalności podstawowej, można wytłumaczyć mniejszym strachem przed ponoszeniem ryzyka współpracy oraz ochotą na większe angażowanie sił w ten projekt. Rynek usług outsourcingowych jest bardziej rozwinięty i coraz lepiej kształtuje się w zakresie funkcji podstawowych, a oferowane usługi są na coraz wyższym poziomie¹⁴.

Strategia rozwoju małego przedsiębiorstwa

Podręcznikowym modelem rozwoju przedsiębiorstwa jest trzyetapowy model A.Chandlera¹⁵, który zakłada: etap 1 – koncentrację na jednym biznesie oraz rynku krajowym; etap 2 – integrację pionową lub/i ekspansję zagraniczną; etap 3 – dywersyfikację pokrewną. Jednak został on stworzony w innych warunkach otoczenia niż obecne. Przedsiębiorstwa działają w otoczeniu globalnym, korzystają z nowych technologii informacyjnych, które tworzą gospodarkę cyfrową. Przyspieszają internacjonalizację, stwarzają nowe warunki kooperacji przedsiębiorstw, choćby w ramach dostaw podzespołów, części i usług, czyli outsourcingu.

¹⁴ M. Klos, *Outsourcing w polskich przedsiębiorstwach*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2009, s. 153. Podział funkcji przedsiębiorstwa na podstawie G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2002, s. 158.

¹⁵ Z. Pierścioneck, *op.cit.*, s. 291, za: A.D. Chandler, *Strategy and Structure*, The MIT Press, Cambridge 1962, s. 14–16.



Rys. 2. Zmodyfikowały model rozwoju przedsiębiorstwa

Źródło: Z. Pierścioneck, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2003, s. 293.

Zmodyfikowany model rozwoju małego przedsiębiorstwa uwzględnia sukces rynkowy tego przedsiębiorstwa, który skłania do ekspansji. Wówczas powstaje problem wyboru odpowiedniej strategii rozwoju. Charakterystyczną cechą rozwoju małego przedsiębiorstwa w początkowym etapie rozwoju jest utrzymanie wąskiej specjalizacji, integracja pionowa oraz ekspansja rynkowa: rynki lokalne, rynek regionalny, rynek krajowy oraz rynki zagraniczne. Następnie ma miejsce rozszerzenie zakresu działalności, a więc zmniejszenie stopnia specjalizacji i ekspansja na rynki zagraniczne. Etap kolejny to redukcja stopnia powiązań pionowych i zastosowanie **outsourcingu**¹⁶.

Wśród małych firm można wyróżnić firmy o znacznym potencjale, dążące do rozwoju, oraz takie, których dochody wystarczają jedynie na przeżycie. W małych przedsiębiorstwach, zarówno o wyborze strategii wzrostu, konkurencji jak i strategii funkcjonalnych decyduje zarząd, który zazwyczaj jest jednoosobowy¹⁷. Heterogeniczność tego sektora oznacza, że dla poszczególnych rodzajów

¹⁶ *Ibidem*, s. 293–294.

¹⁷ *Ibidem*, s. 30–332.

tych firm właściwe są różne strategie¹⁸. Ponieważ większość małych firm koncentruje się na swojej bieżącej, szczególnie istotne jest rozważenie zastosowania outsourcingu.

Korzyści z outsourcingu dla małego przedsiębiorstwa

W sektorze małych przedsiębiorstw istotną zaletą outsourcingu jest koncentracja na sprawach strategicznych dla firmy. Wydzielenie funkcji nieprzynoszących realnego zysku pozwala pozbyć się kłopotów związanych z jej funkcjonowaniem. Jest to ważne zwłaszcza dla firm mających problem z brakiem płynności finansowej, wynikającej z przedłużania okresów płatności. Outsourcing pozwala przekazać na dostawcę ryzyko związane z jego realizacją¹⁹, co umożliwi kadrze kierowniczej skoncentrowanie się na zarządzaniu tymi działami firmy, które przynoszą realny zysk, co w sposób bezpośredni przekłada się na poprawę efektów finansowych firmy. Korzyści związane z outsourcingiem dla małych firm są porównywalne z tymi, jakie osiąga duże przedsiębiorstwo, jednak są one zazwyczaj osiągane szybciej i przy mniejszych nakładach finansowych, organizacyjnych, czasowych. Łatwiej również ocenić wpływ outsourcingu na kondycję firmy. Do najważniejszych zalet stosowania outsourcingu w tym sektorze zalicza się:

- zwiększenie wydajności – firmy, które „robią wszystko na własny rachunek”, ponoszą większe wydatki na rozwój, marketing i dystrybucję, które powiększają cenę oferowanego produktu (przechodzą na klienta),
- redukcja kosztów pracy – zatrudnianie i szkolenie personelu na działania krótkoterminowe lub peryferyjne może okazać się drogie, a pracownicy tymczasowi nie zawsze spełniają oczekiwania. Outsourcing pozwala w sposób elastyczny wykorzystać zasoby ludzkie tam, gdzie są one najbardziej potrzebne,
- szybkie rozpoczęcie realizacji projektów – dobry dostawca outsourcingu posiada zasoby umożliwiające szybkie rozpoczęcie realizacji projektu. W przypadku konieczności poniesienia dużych nakładów inwestycyjnych związanych z realizacją danego projektu, proces ten pozostawiony wewnątrz firmy może okazać się niemożliwy do zrealizowania,

¹⁸ I. Janiuk, *Strategiczne dostosowanie polskich małych i średnich przedsiębiorstw do konkurencji europejskiej*, Difin, Warszawa, 2004, s. 85.

¹⁹ Każda inwestycja w biznesie niesie ze sobą pewne ryzyko. Rynki, konkurencja, regulacje rządowe, warunki finansowe oraz technologie zmieniają się bardzo szybko. Dostawcy outsourcingu przejmują na siebie zarządzanie tym ryzykiem.

- koncentracja na kluczowej działalności – outsourcing może pomóc firmie w przesunięciu uwagi kierownictwa i zasobów z działań pomocniczych na działania strategiczne²⁰.

Podsumowanie

Zastosowanie outsourcingu uczyni małą firmę bardziej atrakcyjną dla inwestorów, ponieważ zwiększy stopień zaangażowania kapitału w działania bezpośrednio związane z generowaniem dochodów. Przedsiębiorstwo, stosując outsourcing, odciąża się od procesów niekoniecznych oraz nieekonomicznych i przez to dąży do przeprojektowania się w jednostkę opartą na racjonalnej polityce funkcjonowania, wspomaganej nowoczesnymi i efektywnymi technikami zarządzania.

THE OUTSOURCING AS A STRATEGY OF CREATING AND DEVELOPMENT SMALL ENTERPRISES

Summary

The report presents a nature of outsourcing as a strategy of creating small enterprise in capital and contractual form. According to the current market rules, a speed of response to changes is a source of competitive advantage. It is indicated that each small enterprise can become medium or large. Thus it should follow by net cooperation strategy through outsourcing. This choice is connected with a concentration on core competences and a competitive advantage achievement in selected part of business. The main advantage, achieved through outsourcing is the increase of small enterprise effectiveness.

Translated by Monika Kłos

²⁰ M. Kłos, *Outsourcing w polskich przedsiębiorstwach*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2009, s. 170.