

Marta Juszczuk

Outsourcing - przelotna moda czy tendencja

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 27, 181-187

2012

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.

MARTA JUSZCZYK

Uniwersytet Szczeciński

OUTSOURCING – PRZELOTNA MODA CZY TENDENCJA

Streszczenie

Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w ramach ciągle zmieniającego się rynku. Otoczenie biznesowe staje się coraz bardziej wymagające. Nieustanny wzrost konkurencyjności oraz widoczny pęd ku innowacyjności sprawiają, że przedsiębiorstwa stale szukają nowych metod zarządzania, aby skutecznie utrzymać się na rynku. *Outsourcing* jest metodą, która pomaga zwiększyć efektywność działania oraz sprostać wymagającej konkurencji. Głównym, choć nie jedynym aspektem jest redukcja kosztów. Dzięki wykorzystaniu *outsourcingu* przedsiębiorstwo jest w stanie zrealizować swoją koncepcję działania bez potrzeby zwiększania zainwestowanego kapitału, a w niektórych przypadkach nakłady finansowe się zmniejszają.

1. Outsourcing a analiza kosztów

Organizacje, które decydują się na *outsourcing*, muszą przebudować swój system działalności i nawiązać współpracę z innymi firmami. Najbardziej złożonym problemem ekonomicznym i organizacyjnym jest wydzielenie funkcji, dlatego przedsiębiorstwo musi przeprowadzić analizę kosztów oraz wstępnie określić korzyści i zagrożenia¹. Dokument zawierający argumenty przemawiające na rzecz *outsourcingu* ma charakter porównawczy – zawiera porównanie obecnie realizowanej funkcji oraz jej realizację w przyszłości w ramach *outsourcingu*. Podstawą do określenia sytuacji jest obecny poziom

¹ *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, red. J. Skalik, Wyd. Cornetis, Wrocław, s. 315.

kosztów jako punkt odniesienia, względem którego można zmierzyć resztę działań².

Z punktu widzenia *outsourcingu* określenie kosztów jest bardzo istotne, gdyż jest to miernik jego opłacalności. Taka ocena przedsiębiorstwa stanowi podstawę odpowiedzi na pytanie, czy dalej stosować *outsourcing* i czy nadal będzie on opłacalny. Decyzję o tym, czy *outsourcing* stanie się tendencją w firmie, trzeba podjąć przy zapewnieniu należytej staranności. Kluczową sprawą jest pomiar uzyskanych wyników. Jest to proces złożony, ponieważ³:

- następuje szybka dezaktualizacja mierników,
- w przypadku gdy w rzeczywistości nastąpią niespodziewane zmiany, założenie teoretyczne może być bezużyteczne,
- trudno określić bezpośrednie korzyści z konkretnej usługi,
- pomiar pośrednich korzyści czasem wymaga zmian w całej organizacji.

Bezpośrednie korzyści to redukcja kosztów i poprawa jakości. Znacznie trudniej jest dokonać pomiaru korzyści pośrednio związanej z usługami *outsourcingowymi*. Trudne jest także oszacowanie oszczędności w postaci czasu kierownictwa⁴.

2. Umowa *outsourcingowa*

Kluczowym pytaniem jest, czy należy przedłużyć umowę *outsourcingową*. W praktyce istnieje kilka możliwości⁵. Ogłoszenie nowego przetargu na warunkach podobnych do warunków poprzedniego przetargu. Wiąże się to jednak z niebezpieczeństwem, że potencjalni dostawcy, obawiając się, iż dotychczasowi są bardziej uprzywilejowani, sami stają się mniej aktywni. W przypadku satysfakcjonującej współpracy warto zastanowić się nad przedłużeniem jej, ale nie powinno się przedłużać umowy na czas nieokreślony, gdyż mogą zmienić się warunki rynkowe. Zaleca się także zastosowanie *benchmarkingu*, aby porównać osiągnięte wyniki z zaplanowanymi oraz z wynikami podobnych firm na rynku. Można zastrzec w umowie, że jej przedłużenie lub ewentualne rozwiązanie uzależnione będzie od wyników *benchmarkingu*. Zaleca się także opracowanie analizy strategicznej. Korzystne

² Ch.L. Gay, J. Essinger, *Outsourcing strategiczny, koncepcje, modele, wdrażanie*, Wyd. OE, Kraków 2002, s. 56.

³ *Ibidem*, s. 140.

⁴ *Ibidem*, s. 141.

⁵ *Ibidem*, s. 143.

jest jej zastosowanie, gdyż następują zmiany w gospodarce rynkowej oraz następuje szybki postęp technologiczny. Zanim przedsiębiorstwo podpisze kolejny kontrakt *outsourcingowy*, powinno zadać sobie następujące pytania:

- Czy firma nadal będzie potrzebować tej usługi?
- Jeśli tak, to trzeba się zastanowić, czy usługa powinna być zmodyfikowana, czy może zostać w takim samym kształcie?
- Czy powinno się zmienić usługę?
- Czy zdecydować się na *outsourcing*, czy stosować własne środki?

Wyróżniono także następujące czynniki motywujące przedsiębiorstwo do zastosowania *outsourcingu*⁶:

- chęć ograniczenia wielkości firmy,
- możliwość redukcji kosztów,
- zmiany w strukturze przedsiębiorstw wynikające z przejęcia innego przedsiębiorstwa lub wyodrębnienia z przedsiębiorstwa spółki,
- globalizacja działalności,
- możliwość wprowadzenia zmian w systemie wartości i kulturze biznesowej przedsiębiorstwa,
- współpraca z wieloma dostawcami dóbr i usług.

3. Efekt dźwigni

Zastosowanie tych zmian ułatwia przedsiębiorstwu dostęp do nowoczesnej technologii i nowych rozwiązań informatycznych. Poprawa wyników ekonomicznych oraz modernizacja to nie jedyne korzyści wynikające z *outsourcingu*. Mniej namacalne korzyści określone są mianem efekt dźwigni⁷. *Outsourcing* może spowodować w firmach wiele zmian, ale nie zawsze są one pozytywne. Obawy mogą dotyczyć głównie personelu, który martwi się utratą pracy lub zmianą warunków pracy. Czasami *outsourcing* traktowany jest nie jak jednorazowe przedsięwzięcie, ale długotrwałe, niosące z sobą większe zmiany. Efekt dźwigni to tak zwane pośrednie korzyści, które często mogą być nieoczekiwane:

- uświadomienie sobie potrzeby zmian i ulepszeń,
- wdrożenie nowych inicjatyw biznesowych, na przykład nowych technologii informatycznych i *reengineeringu*,

⁶ M.F. Cook, *Outsourcing funkcji personalnej*, Wolters Kluwer, Kraków 2003, s. 273.

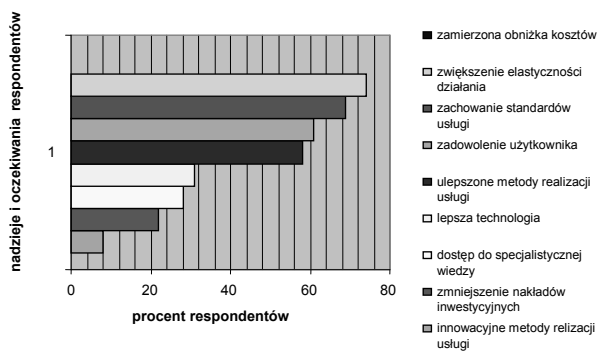
⁷ Ch.L. Gay, J. Essinger, *op.cit.*, s. 162–163.

- wprowadzenie zmian w kulturze organizacyjnej poprzez uświadamianie pracownikom różnorodności rozwiązań,
- dokonanie krytycznej analizy podczas sporządzania dokumentacji kosztów procesów,
- przeanalizowanie kosztów usługi w przypadku, gdy uzyska się inny sposób jej realizacji,
- *outsourcing*, jako precedens, gdy przynosi korzyści, może zostać zastosowany w innych działach przedsiębiorstw,
- pobudzenie wewnętrznej konkurencji poprzez dynamizację i ożywienie procesów.

Oczekiwania i nadzieje związane z *outsourcingiem* przedstawione zostały na rysunku 1.

Z danych zamieszczonych na rysunku 1 wynika, że znaczny odsetek respondentów ma nadzieję na pozytywne rezultaty wprowadzenia *outsourcingu*. Oczekiwaniem wybijającym się na pierwszy plan jest niewątpliwie obniżka kosztów, na drugim miejscu uplasowało się zwiększenie elastyczności działania i zachowanie standardów usług.

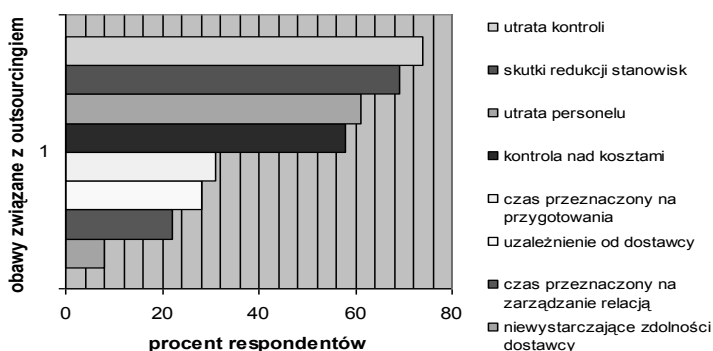
Outsourcing niesie z sobą nie tylko nadzieje, ale także i obawy. Najczęściej wymieniane obawy przedstawione zostały na rysunku 2. Analizując dane z rysunku 2, można stwierdzić, że obawy dotyczą tych relacji w przyszłości, które trudno jednoznacznie zdefiniować. Największa obawa, wymieniana przez 75% respondentów, to utrata kontroli zwłaszcza finansowej, a także redukcja liczby pracowników jako skutek wprowadzenia *outsourcingu*.



Rys. 1. Nadzieje i oczekiwania związane z wprowadzeniem *outsourcingu*

Źródło: opracowanie na podstawie: Ch.L. Gay, J. Essinger, *op.cit.*, s.165.

Można zaobserwować coraz szersze stosowanie *outsourcingu* w zarządzaniu logistycznym. Utożsamiane jest to z faktem, że łańcuchy logistyczne łączą w sobie coraz więcej przedsiębiorstw. Mają one początek w zaopatrzeniu. *Outsourcing* opiera się na efekcie skali i doświadczeniu⁸. Z *outsourcingiem* wiąże się ciągły dylemat: *make or buy*. Szeroka specjalizacja organizacji pozwala na poprawę efektywności poprzez nabytą wiedzę i optymalizację tych zadań, za które jest odpowiedzialna.



Rys. 2. Najczęściej wymieniane obawy związane z *outsourcingiem*

Źródło: opracowanie na podstawie: Ch.L. Gay, J. Essinger, *op.cit.*, s. 166.

Outsourcing jest integralną częścią strategii biznesowej. Wraz ze wzrostem zasięgu *outsourcingu* rosło także zainteresowanie firm konsultingowych zajmujących się świadczeniami pracowniczymi. Widoczne jest także przejmowanie zarządzania zasobami ludzkimi. Jest to najsilniejsza tendencja w zakresie zarządzania tymi zasobami; można także zaobserwować jej ogromny wpływ na przyszłą realizację tej funkcji. Daje to możliwość skupienia wszystkich zadań z tego zakresu w jednym miejscu. W momencie przejścia tych usług przez firmy konsultingowe nastąpiły widoczne zmiany w realizacji funkcji personalnych⁹. Faktem przemawiającym za tym, że *outsourcing* stał się tendencją, jest jego sens ekonomiczny. Daje to możliwość zastosowania go do wszystkich usług – a szczególnie tych o znaczeniu strategicznym i taktycz-

⁸ *Tendencje w zarządzaniu organizacjami przyszłości*, red. A. Barcik, R. Barcik, Wyd. AT-H, Bielsko-Biała 2006, s. 260.

⁹ M.F. Cook, *op.cit.*, s. 280–281.

nym. Integralne stosowanie *outsourcingu* może doprowadzić do powstania wirtualnego biura, w którym będzie można spotkać tylko decydentów odpowiedzialnych za poszczególne funkcje¹⁰. Zaletą *outsourcingu* niewątpliwie jest możliwość płynnego dostosowania do wahań sezonowych oraz lepsze wykorzystanie czasu przedsiębiorstwa. *Outsourcing* pozwala na rezygnację z *know-how* oraz pozwala ograniczyć ryzyko niepowodzenia w czasie kryzysu. Zmiana tak znacząca jak *outsourcing* może okazać się kluczem do przezwyciężenia trudności na rynku. *Outsourcing* kluczowych funkcji przynosi niemal takie same korzyści jak zlecenie funkcji nieprzyczyniających się do wzrostu wartości dodanej. Istnieje jednak znacząca różnica, gdyż *outsourcing* funkcji podstawowych musi być decyzją dokładnie przemyślaną¹¹, ze względu na to, że są to operacje stanowiące przedmiot działalności firmy, to jest stanowią one podstawę do identyfikowania firmy na rynku.

Podsumowanie

Obecnie można zaobserwować ciągły wzrost zainteresowania *outsourcingiem* usług informatycznych. Jest to pręźnie rozwijający się sektor *outsourcingu*. Dynamika tego procesu jest zdecydowanie większa niż obserwowana w innych usługach. *Outsourcing* nie jest tylko narzędziem służącym do obniżki kosztów, ale instrumentem o ważnym znaczeniu strategicznym. Wnioski wyciągnięte z zastosowania *outsourcingu* wskazują na skuteczność tej metody. W wielu firmach, w których został zastosowany, przyniósł oczekiwane rezultaty. Z powodu tych wymiernych korzyści jego zakres rozszerza się na instytucje niekomercyjne, na przykład szpitale¹².

Wiele firm korzystających dotychczas z tej formy restrukturyzacji decyduje się na dalszą współpracę z partnerami, gdyż przynosi im korzyści. Wykazuje tendencję rosnącą o charakterze trwałym dla przedsiębiorstwa, nie oznacza to jednak ograniczenia się do współpracy tylko z jednym stałym partnerem, możliwa jest współpraca także z innymi *outsourcingodawcami*.

¹⁰ Ch.L. Gay, J. Essinger, *op.cit.*, s. 176–177.

¹¹ *Zachowania organizacji wobec zjawisk...*, *op.cit.*, s. 322.

¹² *Ibidem*, s. 318.

OUTSOURCING – FLETING FASHION OR A TREND

Summary

Today's companies are working in very flexible market. The business environment is becoming more demanding. The main prerequisite of using outsourcing is to keep on the same level, or to restore the liquidity. It used to be thought, that outsourcing is a way to reduce the costs, but most of times this reduce is supervening, very often on the contrary. Let's think about the reason of raising popularity of that method of managing. Is it only a fad, or did it entrench in our market economy. The company that wants to keep the competing position on the market, can't be afraid of any restructuring. It must invest in progress, and constantly looking to maximization of their profits and customers satisfaction.

Translated by Marta Juszczyk