

Anna Grześ

Relacje między partnerami outsourcingowymi w łańcuchach dostaw

International Journal of Management and Economics 31, 161-181

2011

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.

Anna Grześ
Zakład Zarządzania
Uniwersytet w Białymstoku

Relacje między partnerami outsourcingowymi w łańcuchach dostaw

Wstęp

Zjawiska zachodzące we współczesnej gospodarce światowej, takie jak: zmiany koniunktury, duże ryzyko wahań popytu, szybki rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT), ułatwiających wymianę informacji między przedsiębiorstwami bądź fragmentaryzację części usług, powodują, że zarządzający są świadomi konieczności współdziałania z innymi, często niezależnymi podmiotami w ramach łańcuchów dostaw. Jedną z form takiego współdziałania jest związek oparty na strategii outsourcingu.

Koszt oraz jakość powiązań między zleceniodawcą a zleceniobiorcą usług przekładają się na poziom efektywności wykorzystania zasobów obu stron i dzięki temu m.in. podmioty te mogą relatywnie szybko wzrastać i rozwijać się w dłuższym okresie, czyli być konkurencyjnymi na rynku. Stąd tak ważne stają się relacje między wskazanymi partnerami kontraktów outsourcingowych, które są przedmiotem rozważań w niniejszym artykule. Wydaje się zatem, iż jakość zarządzania tymi relacjami ma istotny wpływ na utrzymanie dotychczasowej lub poprawę konkurencyjności przedsiębiorstwa¹ w dłuższym okresie, gdyż pomimo kryzysu gospodarczego skala outsourcingu stale rosła.

Celem artykułu jest przedstawienie relacji między dostawcami a odbiorcami kontraktów outsourcingowych w łańcuchach dostaw. Rozważania teoretyczne zostaną uzupełnione analizą tego typu relacji w dwóch przedsiębiorstwach z branż: ochroniarskiej i motoryzacyjnej. W celu pokazania złożoności oraz ważności procesu zarządzania relacjami, pośrednio przyczyniających się do poprawy konkurencyjności dwóch współpracujących ze sobą ogniw, warto przeanalizować determinanty łańcucha wartości, w tym rolę outsourcingu, oraz charakter relacji i proces zarządzania nimi.

Analiza tych zjawisk zostanie przeprowadzona na podstawie wybranych artykułów i książek dotyczących analizowanej problematyki oraz dostępnych danych statystycznych zebranych z raportów znanych firm konsultingowych. Do opracowania tematu posłuży przede wszystkim metoda wstępnej analizy porównawczej zebranych danych statystycznych wykorzystywana przy analizie danych jakościowych oraz metoda *case*

study. Uzupelnieniem zgromadzonych informacji będzie wywiad z menedżerami dwóch prężnie rozwijających się firm, będących zarówno zleceniobiorcami, jak i zleceniodawcami zadań na międzynarodowym rynku.

Łańcuch dostaw – istota i determinanty jego rozwoju

W efektywnym dostarczaniu towarów i usług klientom istotną rolę odgrywa współpraca między przedsiębiorstwem a wszystkimi jego kontrahentami. Przedsiębiorstwo może w wysoce sprawny sposób wyprodukować bardzo dobry produkt. Jednak produkt ten nie zagwarantuje mu pożądanej pozycji rynkowej bez odpowiedniego wsparcia logistycznego i promocyjnego. Działania te wchodzi w skład łańcucha wartości, a ich efektywność – jak zaznacza M.E. Porter² – jest podstawowym źródłem przewagi konkurencyjnej firmy. Jeśli w ramach czynności podstawowych (zaopatrzenia, produkcji, logistyki, dystrybucji, marketingu, serwisu) korzysta ona z usług innych firm, to również one wnoszą swój wkład w tworzenie wartości produktu. W wyniku współdziałania wymienionych dostawców z przedsiębiorstwem tworzy się mniej lub bardziej złożony łańcuch dostaw, który obejmuje wszystkie etapy bezpośrednio lub pośrednio wpływające na spełnienie oczekiwań klienta. W jego skład wchodzi nie tylko producenci i dostawcy, ale także firmy transportowe, magazyny, sieci detaliczne oraz sami klienci³. Podobną, uszczegółowioną definicję prezentuje J. Witkowski, zdaniem którego łańcuch dostaw to „współdziałające w różnych obszarach funkcjonalnych firmy wydobywcze, produkcyjne, handlowe, usługowe oraz ich klienci, między którymi przepływają strumienie produktów, informacji i środków finansowych”⁴. Definicja ta wychodzi poza ramy definicyjne dosłownie rozumianych łańcuchów dostaw bezpośrednio związanych z fizycznym przepływem dóbr przez fazę zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji. Z powyższego wynika, że łańcuch dostaw może obejmować przepływy o dużej skali (od początku tworzenia wartości do ostatecznego użytkownika) lub o mniejszej – od dostawcy do odbiorcy⁵. Ze względu na temat pracy, przedmiotem analizy będą przepływy o mniejszej skali powiązań.

Łańcuch dostaw integruje przedsiębiorstwa wokół realizacji konkretnego celu. Może nim być obniżenie całkowitych kosztów określonych obszarów działalności prowadzącej do poprawy efektywności i konkurencyjności podmiotów, skrócenie okresu zwrotu zainwestowanego kapitału, uzyskanie efektu doświadczenia i ekonomiki skali działania, szybsza reakcja na zmiany rynku i technologii, pozyskanie nowych rynków zbytu czy wprowadzenie nowych produktów⁶.

Na rozwój coraz bardziej złożonych łańcuchów dostaw wpływa wiele wzajemnie ze sobą powiązanych czynników. Wymienia się wśród nich:

- globalizację i internacjonalizację przedsiębiorstw, powodującą ogromne zmiany w sposobach i miejscach wytworzenia oraz konsumpcji, powstałe w wyniku outsourcingu funkcji biznesowych;

- nasilającą się konkurencję, wymagającą poszukiwania oszczędności w działaniach składających się na wartość dodaną dla klienta;
- presję na redukcję kosztów, której jednym z widocznych rezultatów jest przesunięcie produkcji do krajów azjatyckich lub do bliższych lokalizacji: krajów Europy Środkowo-Wschodniej, Ameryki Środkowej i Południowej, Bliskiego Wschodu;
- rozwój nowoczesnych technologii informacyjnych i komunikacyjnych (ICT), umożliwiający ich wykorzystanie na każdym etapie dostarczania produktu do klienta; ICT zrewolucjonizowały zarówno zarządzanie łańcuchami, jak i przyspieszyły rozwój outsourcingu, gdyż przyczyniły się do stworzenia sieci firm zlokalizowanych w różnych częściach, które odpowiadają na potrzeby klientów; elektroniczny obieg informacji umożliwia tym sieciom łatwiejsze i szybsze pozyskanie informacji o przepływach towarów; zastosowanie ICT w łańcuchu dostaw oraz w kontraktach outsourcingowych z jednej strony stwarza możliwość minimalizowania kosztów, a z drugiej wymusza ciągłe podnoszenie jakości oferowanych produktów bądź usług, a także kreowanie nowych;
- zmiany w strukturze sprzedaży detalicznej, wynikające ze wzrostu liczby wielkopowierzchniowych obiektów handlowych o zasięgu regionalnym a także globalnym, gdzie klient może dokonać zakupów w jednym miejscu;
- zindywidualizowaną produkcję masową bardzo zróżnicowanych dóbr, uwzględniających indywidualne potrzeby konsumentów; wymaga to budowania efektywnych łańcuchów dostaw;
- outsourcing funkcji logistycznych, w szczególności takich funkcji przedsiębiorstwa, jak transport czy zarządzanie zapasami;
- minimalizację poziomu utrzymywanych zapasów⁷ i skrócenie czasu realizacji zamówienia⁸.

Duża liczba czynników oddziałujących na łańcuch dostaw sprawia, że staje się on coraz bardziej złożony oraz wymaga sprawnego i skutecznego zarządzania. Zarządzanie łańcuchem dostaw w szerokim rozumieniu oznacza integrację kluczowych procesów gospodarczych od początkowego dostawcy do końcowego użytkownika, dostarczających produkty, usługi i informacje, które składają się na wartość dla klientów (wysoka jakość, przystępna cena, długi okres gwarancji itp.) i jego bezpośrednich użytkowników oraz pośrednio dla pozostałych interesariuszy, do których należy zaliczyć: akcjonariuszy, pracowników, instytucje finansowe, społeczność lokalną oraz państwo⁹. Lepsze wyniki finansowe, będące rezultatem większej różnicy między przychodami ze sprzedaży a kosztami prowadzonej działalności przedsiębiorstw uczestniczących w łańcuchu, składają się na wzrost wartości firmy, wyższe dywidendy i płace pracowników, większe kwoty odprowadzanych podatków i większe zaangażowanie przedsiębiorstwa na rzecz społeczności lokalnej.

Łańcuch dostaw a outsourcing

W łańcuchu dostaw, jak zaznacza M. Sołtysik, dominuje filozofia oparta na szerokiej i pogłębionej współpracy między dostawcami a odbiorcami, która jest niezbędna do utrzymania konkurencyjności¹⁰. Współpraca ta powinna przebiegać bardzo sprawnie, aby móc zapobiec utracie klientów i udziałów w rynku. Łańcuchy stały się bowiem jednym z elementów strategii konkurowania przedsiębiorstw i wymagają przeprojektowania ze względu na rosnące oczekiwania dotyczące obsługi ze strony coraz bardziej wymagających klientów. Z tego powodu (sprzyjania podnoszeniu konkurencyjności) zwraca się uwagę na realizację trzech podstawowych grup celów operacyjnych:

- 1) reagowanie na sygnały klienta; perfekcyjna realizacja zamówień, dostawa na czas, zwłaszcza gdy działają w branżach z krótkim cyklem życia produktu, wysokimi marżami;
- 2) efektywność; minimalizacja kosztów i wysoka produktywność zwłaszcza w branżach z niską marżą zysku;
- 3) umiejętność wykorzystania rzeczowych aktywów trwałych i zapasów¹¹.

W dobie globalizacji samodzielne osiągnięcie tych celów jest wprost niemożliwe. Żaden pojedynczy podmiot, prowadzący samotną walkę z konkurencją, nie wygra z łańcuchem dostaw, który osiąga efekty synergiczne prowadzące do wzrostu potencjału firmy¹².

Mając świadomość narastającej konkurencji na rynku i coraz większych trudności w samodzielnym funkcjonowaniu, przedsiębiorstwa poszukiwały rozwiązań umożliwiających poprawę efektywności wykorzystania posiadanych zasobów. Jednym z nich okazał się outsourcing, który miał na celu obniżenie kosztów prowadzonej działalności i skupienie się na kluczowych funkcjach bądź procesach biznesowych, a wydzielenie tych, które korzystniej zrealizuje zewnętrzny dostawca, dysponujący lepszymi, bardziej nowoczesnymi urządzeniami, posiadający personel o odpowiednich kompetencjach i tańszy w wytwarzaniu produkowanych wyrobów. Stosując *offshore outsourcing*, wiele koncernów przeniosło więc swoją produkcję do odległych krajów azjatyckich o niskich kosztach pracy, by poprawić efektywność gospodarowania przez obniżenie kosztów bezpośrednich. Gdy w 2005 r. chiński robotnik zarabiał ok. 0,5–1 USD/godzinę, a pracownik w USA czy Europie Zachodniej 15–30 USD/godzinę, opłacalność zlecenia produkcji na zewnątrz była wysoka. Jednakże koszty pracy w ostatniej dekadzie rosły w Chinach w tempie 15–20 % rocznie z powodu niższej podaży pracy wykwalifikowanej. Rosła także wartość juana, co spowodowało, że różnica w całkowitych kosztach produkcji zaczęła się zmniejszać. Według szacunków Boston Consulting Group, ok. 2015 r. koszty pracy netto w sektorze produkcji w części branż w Chinach i USA mogą tylko nieznacznie się różnić, zwłaszcza że część stanów zaczęła stosować zachęty dla rodzimych firm. W wyniku wymienionych okoliczności firmy takie, jak Caterpillar, NCR, czy Wham-o Inc., podjęły decyzje o przeniesieniu z powrotem do USA części produkcji, która wymaga mniejszego zaangażowania siły roboczej i jest wytwarzana masowo¹³.

Oprócz wysokiej dynamiki wzrostu kosztów pracy pojawiły się także inne czynniki, które zwiększyły koszty transakcji i wpłynęły na spadek zadowolenia klienta oraz poziomu przychodów ze sprzedaży. Wraz z dynamicznym 6-krotnym wzrostem eksportu Chin w latach 2000–2008¹⁴ oraz wzrostem eksportu usług z Indii, wiele firm ma problemy z realizacją strategii konkurowania z powodu negatywnego wpływu *offshore outsourcingu* na czas dostarczenia produktu i poziom obsługi klienta oraz wzrastające koszty transportu. Przewoźnicy nie byli przygotowani na duży wzrost eksportu z Chin w tak krótkim czasie, w wyniku czego dochodziło do opóźnień w dostawach. Okazało się, że w stosunku do popytu na usługi logistyczne wystąpił niedobór dużych samolotów lub statków do przewozu towarów, a także portów czy terminali przygotowanych do ich obsługi, co wydłużyło okres oczekiwania na dostawy. Te czynniki, a także wspomniany wzrost kosztów pracy, pogorszyły efektywność zadań zleconych na zewnątrz. Np. firma Nike, po uwzględnieniu kosztu czasu i potencjalnych opóźnień w dostawie, oszacowała, że mogłaby płacić dostawcom europejskim o 13 % więcej niż azjatyckim i tyle samo zarabiać¹⁵. Te tendencje pokazują, że krótszy łańcuch dostaw, wysoka jakość wytwarzanych wyrobów lub świadczonych usług, mniejsze ryzyko prawne i polityczne połączone z łatwiejszym nadzorem i komunikacją z dostawcą są atutami w kształtowaniu poziomu konkurencyjności przedsiębiorstw oraz gospodarek krajów Europy Środkowo-Wschodniej, w tym Polski.

Rosnąca w ostatniej dekadzie popularność *outsourcingu* różnych funkcji biznesowych¹⁶ wynikała głównie z możliwości obniżenia kosztów i skupienia się na kluczowych kompetencjach oraz z pozytywnych doświadczeń własnych i innych firm w zakresie jego stosowania. Jedną z najczęściej zleconych funkcji biznesowych jest funkcja logistyczna, a w szczególności transport i zarządzanie zapasami, które są bezpośrednio związane z wąskim ujęciem definicyjnym łańcucha dostaw¹⁷.

O jej zleceniu na zewnątrz decydowały między innymi takie czynniki, jak: konieczność sprostania rosnącym wymogom klienta, coraz szersza współpraca z różnymi dostawcami półproduktów, materiałów, usług, rosnące koszty utrzymania własnego transportu, nacisk na wzrost szybkości przepływu produktów. O zapotrzebowaniu na tego rodzaju usługi świadczy rozwój centrów logistycznych, jako zewnętrznych usługodawców oferujących kompleksowe usługi logistyczne na bliskie i dalsze odległości, gwarantujące ostatecznemu klientowi otrzymanie produktu/usługi najwyższej jakości w odpowiednim czasie i po relatywnie niskiej cenie¹⁸. Outsourcing przełożył się zatem na zwiększenie stopnia złożoności powiązań występujących w łańcuchach dostaw i wzrost wspomnianych już negatywnych skutków w postaci odczuwalnego wzrostu całkowitych kosztów transakcji, bardzo trudnego do oszacowania na etapie przygotowania a następnie zawierania umowy.

W wyniku zlecenia na zewnątrz różnych funkcji/procesów biznesowych i informatycznych powstają nowe relacje z firmami – dostawcami dóbr, usług czy informacji. Dostawcy zleconych funkcji/procesów uczestniczą jako ogniwa krajowego lub międz-

dzynarodowego łańcucha dostaw w wytworzeniu i dostarczeniu produktu do ostatecznego klienta, tym samym wpływają na tworzenie wartości dodanej dla ostatecznego klienta.

Można zatem sformułować hipotezę zakładającą, że jednym z ważnych czynników decydujących o sprawności tych łańcuchów są relacje między stronami kontraktu outsourcingowego. Uogólniając, jak słusznie wskazuje J. Kay¹⁹, relacje między dostawcami a odbiorcami oparte na przejrzystych zasadach działania mogą stanowić o ich przewadze konkurencyjnej.

Relacje pomiędzy dostawcami i odbiorcami kontraktów outsourcingowych w świetle teorii kosztów transakcyjnych

Dążenie do: obniżenia kosztów działalności (w tym zamiany części kosztów stałych na koszty zmienne), lepszego wykorzystania majątku trwałego, skrócenia czasu dostaw i ich terminowości powoduje zmiany w globalnych łańcuchach dostaw. Osiągnięcie tych celów staje się dużym wyzwaniem dla nieefektywnych lub mało skutecznych dostawców usług. Poszukując rozwiązań swoich problemów, przedsiębiorstwa sięgają dość często do outsourcingu. Przystępując do niego, obie strony powinny być świadome, że outsourcing nie jest celem samym w sobie, lecz narzędziem służącym realizacji celów firmy i wspomagającym jej długookresową strategię. Odpowiednio przygotowany i przeprowadzony może odegrać istotną rolę w reorganizacji firmy, poprawiając jej standing finansowy oraz elastyczność i szybkość reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu i w efekcie podnieść jej wartość i zwiększyć konkurencyjność. Jak zaznaczają J.L. Bravard i R. Morgan, sam „outsourcing jako narzędzie nie jest ani dobry, ani zły. O tym czy przyniesie skutki pozytywne, czy negatywne dla firmy i osób w niej pracujących przesądza sposób, w jaki zostanie wdrożony. Niezmiernie ważna staje się umiejętność zarządzania relacjami z dostawcą usług outsourcingowych, aby zabezpieczyć interesy firmy i jednocześnie pozyskać od tego partnera wszystko co najlepsze w zakresie inwestycji, wiedzy specjalistycznej i innowacji”²⁰.

W wyjaśnieniu znaczenia relacji występujących między dostawcami a odbiorcami (w kontekście kontraktów outsourcingowych) warto sięgnąć do teorii kosztów transakcyjnych. Pozwala ona najpełniej pokazać współdziałanie (a nie rywalizację) w ramach mniej lub bardziej złożonych łańcuchów, które jest oparte na analizie korzyści i kosztów zawieranych umów. O. Williamson pokazuje w niej, że zawierając transakcję nie można w pełni przewidzieć jej skutków (wyrażonych w postaci kosztów) z powodu niepewności, której źródłem mogą być: ograniczona racjonalność postępowania oraz możliwość pojawienia się zachowań oportunistycznych, niepożądanych w dążeniu do osiągnięcia

wspólnych celów²¹. Im większy poziom niepewności zawieranych transakcji, tym silniejsza jest tendencja do realizowania zadań bez ścisłych konsultacji ze zleceniodawcą. Im klient staje się bardziej uzależniony od dostawcy, tym wyższy koszt jego zmiany i tym wyższa niepewność, czy dostawca nie będzie zmieniał wcześniej ustalonych warunków dostaw²².

W teorii kosztów transakcyjnych zwraca się także uwagę na inne cechy transakcji, takie jak: powtarzalność transakcji i specyficzność aktywów²³. Powtarzalność transakcji w kontekście kontraktów outsourcingowych może oznaczać stosunkowo wysoki poziom zaufania między partnerami oraz eliminowanie barier między nimi, zwłaszcza że kontrakty zawierane są zazwyczaj na kilka lat. Specyfika posiadanych aktywów, a w szczególności aktywów niematerialnych, może przesądzać o formie współdziałania oraz uzyskanych korzyściach i poniesionych kosztach²⁴. Aby określić, czy na kontrakcie outsourcingowym zyskały obie strony, należy wziąć pod uwagę całkowite koszty transakcyjne: *ex ante* – koszty powstające w trakcie przygotowania i negocjowania umów i *ex post* – koszty zarządzania zawartą transakcją²⁵. Należy zauważyć, że już na etapie analizy potrzeb i dokonywania wyboru dostawców możliwości poznawcze firmy są ograniczone. Zdobywanie szczegółowych informacji o kontrahentach pociąga za sobą koszty, których poziom jest uzależniony od stanu aktualnej wiedzy i doświadczenia w zakresie stosowania outsourcingu. Im lepiej przygotowany jest zespół odpowiedzialny za planowanie i monitorowanie kontraktów outsourcingowych, tym bardziej jest on pewny racjonalności podejmowanych decyzji, a ryzyko wystąpienia trudności i niepowodzeń jest mniejsze.

W przypadku outsourcingu, tak jak i wielu innych transakcji, występuje niechęć do ujawniania pełnej i rzetelnej informacji na temat warunków działania, trudności występujących po jednej i drugiej stronie. Powstają zatem koszty transakcyjne *ex ante*, wynikające z niekompletności i asymetrii informacji stron kontraktu, oraz koszty *ex post* związane z rozstrzygnięciem sporów czy wyrządzonych szkód. Stąd tworzenie relacji niekonkurencyjnych między dostawcą a odbiorcą może pozwolić m.in. na uzyskanie dostępu do unikalnej technologii, do kluczowych zasobów, których pozyskanie, utrzymanie i rozwój są zbyt kosztowne. Możliwe staje się uzyskanie obustronnych, choć niekoniecznie równych w podziale, korzyści z zawartej transakcji zgodnie z zasadą wygrany–wygrany. Tego typu relacje stają się źródłem budowania przewagi konkurencyjnej, która – jak pokazuje T. Hines w teorii góry lodowej – może być znacznie mniejsza przy dokładnym oszacowaniu kosztów ukrytych, występujących często przy dalszych lokalizacjach produkcji (*offshore outsourcing*). Do kosztów ukrytych zalicza koszty związane z: zaopatrzeniem, utraconą sprzedażą z powodu opóźnień w dostawach albo niekompletnych dostaw (np. w branży odzieżowej zły podział rozmiarów, zły zestaw stylów lub kolorów), „upłynnieniem” końcówek serii, magazynowaniem zapasów, czasem reakcji. Są to jednak koszty trudne do oszacowania, więc występują problemy z ustaleniem łącznych kosztów procesów²⁶.

Partnerstwo jako typ relacji w kontraktach outsourcingowych

Między uczestnikami kontraktów występują relacje nazywane więziami organizacyjnymi. Są one pochodnymi zależności kształtowanych przez umowy outsourcingowe (relatywne) i inne czynniki niewynikające z umowy. Przyczyniają się do powodzenia całości organizacji. Należy sądzić, że im wyższy poziom jakości tych powiązań, tym większa możliwość poprawy konkurencyjności firmy. Uwzględniając kryteria intensywności i zakresu współdziałania oraz specyfikę kontraktów – często kilkuletnich z możliwością odnowienia, powiązania dostawców i odbiorców, polegające na dostawach dóbr/usług w stałych, ściśle określonych terminach, wydaje się, że relacje w kontraktach powinny opierać się na partnerstwie i wspomnianej zasadzie *win-win* rządzącej nimi i z założenia przynoszącej obustronne korzyści.

Partnerstwo²⁷ oznacza relacje oparte na wzajemnym zaangażowaniu, zaufaniu, otwartości, dzieleniu się informacją, ryzykiem i korzyściami, które prowadzą do poprawy efektywności funkcjonowania przez obniżkę kosztów, wzrost efektywności wykorzystania aktywów firmy, a także do poprawy jakości obsługi wspólnych klientów. Należy się przy tym zgodzić z M. Ciesielskim i J. Długoszem, „... że tak naprawdę nie ma relacji, która byłaby relacją partnerską bez skazy rywalizacji czy konfliktu interesów”²⁸. Widoczne jest to chociażby wśród przedsiębiorstw, które, często nie mając dużego doświadczenia we wdrażaniu kontraktów outsourcingowych, zbyt szybko podporządkowują się warunkom narzucanym przez dostawców usług. Rywalizacja pojawia się już w procesie negocjacji, gdzie każda ze stron może dążyć do uzyskania większej wiedzy przy udostępnieniu jak najmniejszej części swoich umiejętności. Podobnie, gdy zbyt dużo zleca się na zewnątrz, może dojść nawet do utraty kontroli nad spółką. Dostawcy narzucają wtedy korzystne dla siebie warunki, nie zawsze uwzględniając potrzeby i oczekiwania zleceniodawcy. Konsekwencją takiego postępowania mogą być niespełnione oczekiwania, przejawiające się we wzroście kosztów wydzielonej działalności, w pogorszeniu jakości produktów finalnych z powodu utraty kontroli nad ich kształtem, w niezadowoleniu ostatecznego klienta i w nadmiernym uzależnieniu się od dostawcy²⁹, a w skrajnym przypadku i we wrogim przejęciu.

W wielu relacjach między partnerami outsourcingowymi można odnaleźć powiązania oparte na partnerstwie operacyjnym, które charakteryzuje się tym, że obaj partnerzy odnoszą korzyść, lecz nie zawsze w równym stopniu. Ryzyko jest większe dla jednego z partnerów, dzielenie się informacją jest selektywne, konsument otrzymuje tylko pewną wartość z partnerstwa³⁰. W wyniku współpracy zmniejsza się niepewność działań obu stron w kontekście ograniczenia oportunistyki, zwiększenia komunikacji, dzielenia się korzyściami i ryzykiem, osiągnięcia zbieżnych celów i oczekiwań. Czynnikiem redukującym niepewność, w opinii P. Sztompki jest zaufanie, gdyż osoby darzące innym zaufaniem będą działać w stosunku do nich korzystnie lub neutralnie³¹. Na budowanie zaufania pozytywny wpływ ma komunikacja, postrzegane wartości, kompetencje dostawcy, dotychczasowe doświadczenia we współpracy, wiedza uzyskana z innych źródeł,

zaś negatywny – zachowania oportunistyczne. Tym niemniej można przyjąć tezę, że zaufanie jest niezbędne do realizacji założonych w kontraktach celów, a czynniki jemu sprzyjające ograniczają ryzyko niepowodzenia i przyczyniają się do sukcesu firmy na rynku. Jak zauważa L. Danik, metodami redukującymi niepewność w zawieranych transakcjach są m.in. odpowiednio skonstruowane umowy, a także pozytywne wcześniejsze doświadczenia ze współpracy. Brak zaufania do dostawców skutkuje koniecznością długiego negocjowania umów, tworzenia bardzo szczegółowych specyfikacji, udziału w negocjacjach wielu pracowników przedsiębiorstwa, czasem korzystania z usług ekspertów zewnętrznych, co znacznie podnosi koszty transakcyjne *ex ante* i nie zawsze stanowi gwarancję właściwego wywiązywania się dostawców z umów³².

Z kolei J. Niemczyk zwrócił uwagę na inny, bardziej wymierny aspekt relacji między podmiotami zawierającymi kontrakty outsourcingowe i zauważył, że różnice w relacjach są pochodnymi wielu czynników, wśród których można wymienić: rolę podmiotu (czy jest zleceniodawcą, czy zleceniobiorcą), siłę relacji formalnych i nieformalnych wiążących podmiot z innymi podmiotami, jego udział w rynku, siłę jego kompetencji, wykonywanie specyficznych usług. Z przeprowadzonych przez niego badań wynikało, że decydującą pozycję w sieciach międzyorganizacyjnych mają duzi zleceniodawcy, a ich siła wynika z udziału, jaki posiadają w rynku. Na słabszej pozycji znajdują się zleceniobiorcy, zwłaszcza gdy współpracują z podmiotem o ugruntowanej pozycji na rynku. Duże znaczenie mają formalne obwarowania kontraktów spisane w umowach oraz rodzaj zlecanych usług – wśród polskich firm dominuje zlecenie na zewnątrz czynności pomocniczych³³.

Ciekawym przykładem może być branża motoryzacyjna, gdzie amerykańscy producenci wraz ze zdobyciem dominującej pozycji na rynku zaczęli kierować się bardziej w stronę źródeł władzy i kontroli niż budować relacje partnerskie. Autorytarnie przrzucali na dostawców odpowiedzialność za redukcję kosztów, zarządzanie zapasami czy rozwój produktu, zmuszając ich do realizacji wytycznych podanych przez producentów. Np. General Motors bez wcześniejszych uzgodnień dyktował swoim dostawcom obniżenie kosztów, aby osiągnąć przewagę konkurencyjną. Z kolei Honda, nawiązując partnerską współpracę, przrzuciła część swoich zasobów do dostawców, w wyniku czego doszło do dzielenia się informacją oraz podziału korzyści uzyskanych z redukcji kosztów, a Chrysler, realizując programy redukcji kosztów u dostawców, doprowadził do znacznej redukcji kosztów i rozwoju produktów³⁴.

Obszary zarządzania relacjami w kontraktach outsourcingowych

Nawiązanie pierwszych relacji biznesowych następuje już na etapie negocjacji. Wtedy także dochodzi do pierwszych oznak budowania zaufania, które w wyniku dalszej współpracy przekładają się na możliwość poprawy wyników obu stron, nowe szanse

biznesowe obu stron stworzone w wyniku wzajemnej współpracy oraz na pomyslnie re-negocjowanie umów, które trudno zaplanować bez żadnych późniejszych zmian. Stworzenie dobrych relacji już w procesie negocjacji daje szanse korzystnej współpracy.

Jednakże wraz z rozpoczęciem realizacji kontraktu rozpoczyna się zasadnicza część zarządzania relacjami z dostawcami. Na tym etapie należy skupić się na przełożeniu relacji outsourcingowych na działania operacyjne, aby odbiorca (w szczególności osoby odpowiedzialne za realizację kontraktu) mógł przekazać kontrolę nad wydzielonym procesem dostawcy. Niezbędnym staje się przeniesienie, oprócz zadań, także uprawnień decyzyjnych i wymaganej, niezbędnej wiedzy dotyczącej obrazu całości przedsięwzięcia, aby proces był realizowany skutecznie i bez angażowania odbiorcy. Jego rola ogranicza się do zarządzania relacjami z dostawcą, które obejmuje następujące elementy:

- administrowanie pracą, czyli monitorowanie wykonania zleceń, realizacji celów, stopnia zaangażowania zasobów i przestrzegania zasad operacyjnych, procedur klienta, szeroko rozumianego bezpieczeństwa i harmonogramów, aby praca została wykonana na czas;
- zarządzanie komunikacją, czyli systematyczne przekazywanie informacji o postępach w projekcie, o jego kosztach, o sposobach porozumiewania się i archiwizowania materiałów dowodowych za pomocą narzędzi monitorowania oraz rozmów bezpośrednich;
- zarządzanie wiedzą, czyli stworzenie planu oceny, transferu i rozwoju wiedzy i zatrzymania jej w firmie;
- zarządzanie personelem uczestniczącym w projekcie (w tym współpracownikami zatrudnionymi przez dostawcę w firmie klienta);
- zarządzanie finansami, czyli płatnościami w zależności od stopnia wykonania zadań przez dostawcę, połączone ze ścisłą kontrolą wykonania budżetu³⁵.

Z powyższego wynika, że zakres zadań realizowanych w ramach zarządzania relacjami jest szeroki. Nie oznacza to jednak nieustannego nadzorowania dostawcy i angażowania w ten proces zespołu ludzi, gdyż wtedy takie zlecenie nie miałoby ekonomicznego sensu. Przy przenoszeniu zadań do dostawcy, a następnie w trakcie fizycznej realizacji kontraktu niezmiernie istotnym elementem jest komunikacja, w szczególności język jasny i zrozumiały dla obu stron, zwłaszcza gdy współpracują ze sobą dostawcy i odbiorcy z różnych krajów, zróżnicowanych kulturowo. Jednym z takich przykładów może być kontrakt między firmami amerykańską a indyjską, gdzie większość nieporozumień wynikała z niskich standardów komunikacji, posługiwania się żargonem i przypuszczeniami, jaką wiedzę posiada zespół z Indii. W trakcie realizacji niejednokrotnie błędnie były interpretowane ważne kwestie, gdyż Hindusi stronili od używania sformułowań typu: „pilne”, „proszę o wyjaśnienie” itp., zastępując sformułowaniem: „byłbym wdzięczny, gdyby udzielił pan odpowiedzi przy najbliższej sposobności”, co dla strony amerykańskiej oznaczało, że sprawa nie jest pilna i można odpowiedzieć później³⁶. Tego typu nieporozumienie skutkowało wydłużeniem czasu realizacji zadania i opóźnieniem dostaw.

Innym istotnym elementem w zarządzaniu relacjami jest ilość przekazanej wiedzy dostawcy produktu/usługi. Zbyt mała ilość przekazanych informacji przez zleceniodawcę może skutkować niskim poziomem wykonania zadania, a zbyt duża prowadzi do nadużyć w przestrzeganiu standardów bezpieczeństwa i poufności danych. Wiąże się to z niezwykle groźnym dla funkcjonowania przedsiębiorstwa ryzykiem utraty poufnych danych. W takich przypadkach firmy zawierają w umowach szczegółowe zapisy, łącznie z wypowiedzeniem umowy w trybie natychmiastowym w przypadku niedotrzymania jej postanowień. Z powyższych powodów zleceniodawcy ograniczają się do przekazania takiego zakresu wiedzy, która jest niezbędna do realizacji wydzielonego zadania. Można zatem stwierdzić, że dobra komunikacja i skuteczna wymiana wiedzy (uwzględniając także aspekt ochrony własności intelektualnej) między uczestnikami kontraktów stanowią fundament bieżącej współpracy w trakcie ich realizacji i decydują o ograniczeniu ryzyka niepowodzenia. Wszelkie nieporozumienia, kłótnie, brak świadomości obopólnych korzyści i wspólnego zrozumienia celów nie sprzyjają utrzymaniu długotrwałej relacji partnerskiej ani odpowiedniego poziomu konkurencyjności firmy na rynku.

Zachwianie wymienionych relacji może być spowodowane także nadmiernym outsourcingiem, który nie w pełni kontrolowany przyczynia się także do destrukcji kompetencji. Przykładem jest koncern Philips, który na podstawie swoich dotychczasowych możliwości badawczo-rozwojowych, powinien móc konkurować na rynku DVD. Jednak z powodu nadmiernego outsourcingu produkcji podzespołów jeszcze przed ukończeniem DVD nie posiadał oprogramowania do technologii DVD MPEG-2 i nie odzyskał swojej pozycji na rynku. Natomiast firma Sony z powrotem włączyła do produkcji półprzewodniki, uznając je za podstawę dla przyszłych innowacji, a specyficzna wiedza na temat procesu ich wytwarzania umożliwia firmie podtrzymywanie możliwości technologicznych³⁷. Należy zauważyć, że m.in. w tak technologicznie zaawansowanych gałęziach przemysłu, do których należą Philips i Sony, ciągłe innowacje są kluczem do utrzymania przewagi konkurencyjnej. Aby być innowacyjnym, przedsiębiorstwa muszą rozpoznawać swoje kluczowe kompetencje, które stanowią podłoże do rozwoju technologii lub produktów w przyszłości.

Relacje między dostawcami i odbiorcami kontraktów outsourcingowych – case study

Dla zobrazowania relacji posłużą dwa przykłady przedsiębiorstw³⁸, które należą do różnych branż i działają w międzynarodowych łańcuchach dostaw. Jedno z nich zajmuje się przede wszystkim świadczeniem usług w zakresie ochrony mienia. Zleca także część usług swoim podwykonawcom. Drugie natomiast działa w branży motoryzacyjnej, jest m.in. dostawcą komponentów do produkcji samochodów znanych marek, a także zleca

na zewnątrz wykonanie części do tych komponentów. W przypadku obu tych podmiotów informacje zostały pozyskane od osób zajmujących kierownicze stanowiska, zazwyczaj bezpośrednio negocjujących i zatwierdzających kontrakty.

Przedsiębiorstwo świadczące usługi w zakresie ochrony mienia ze względów ekonomicznych zleca podwykonawcom montaż technicznych systemów bezpieczeństwa na podstawie opracowanego projektu, ich konserwację w lokalizacjach, w których wysłanie własnej ekipy technicznej jest nieekonomiczne, oraz usługi ochrony doraźnej. Samo zaś zajmuje się świadczeniem usług dla innych przedsiębiorców. Dominującą formą wynagrodzenia w każdym przypadku zawieranych kontraktów jest ryczałt. Gwarantuje on dostawcy stały poziom dochodu przez pewien czas. Odbiorcy podpisujący kontrakt na takich warunkach zazwyczaj zlecają usługi albo w pakiecie, albo w dużej ilości i muszą dokładnie znać swoje zapotrzebowanie oraz możliwości otrzymania rabatu w zależności od zlecanych usług. Jednak, jak zauważa przedstawiciel firmy, w związku z pogorszeniem koniunktury większość nowych klientów preferuje umowy oparte na faktycznie wykorzystanych zasobach. Taki sposób rozliczania się za wykonane zadanie daje klientowi dużą elastyczność oraz możliwość zrealizowania oszczędności bez inwestowania w sprzęt, ludzi i może zaspokajać jego nagłe potrzeby. W zależności od zakresu usługi umowy są podpisywane na różne okresy. Zazwyczaj jeśli umowa dotyczy szerszego zakresu usług, jej czas trwania jest dłuższy, to przy zawieraniu umów zarówno ze zleceniodawcą, jak i zleceniobiorcą liczą się przede wszystkim takie kryteria, jak: opłacalność, renoma firmy, szansa dalszej współpracy.

Oszacowania kosztów usługi dokonuje menedżer odpowiedzialny terytorialnie za lokalizację, zaś sama umowa negocjowana jest na opracowanym przez firmę wzorze przez dyrektora regionu. Tylko w przypadku żądań bardzo odbiegających od wypracowanych standardów (np. ponadstandardowe ubezpieczenie, duże ryzyko) przed podpisaniem potrzebna jest akceptacja zarządu. Analizując usługę, zwraca się uwagę na:

- szczegółowy opis zlecenia (specyfikacje i wymagania zleconych zadań), standardy i zalecenia, których dostawca musi przestrzegać;
- wymagany stały poziom obsługi; opisane najważniejsze, nie wszystkie kwestie dotyczące zlecanych projektów, opisany minimalny wymagany poziom obsługi oraz mierniki kontroli;
- rolę i odpowiedzialność klienta i dostawcy;
- używanie precyzyjnego urządzenia lub oprogramowania, które jest testowane przez zespół złożony z przedstawicieli klienta i dostawcy, aby nie powstały nieporozumienia.

Zlecając usługę na zewnątrz, przy ocenie kontrahenta firma koncentruje się przede wszystkim na takich elementach, jak: doświadczenie i umiejętności personelu, historia działalności w branży, stopień gotowości do świadczenia usług na minimalnym wymaganym poziomie, plan zatrudnienia i kontroli kosztów, reputacja i ryzyko działalności poszczególnych partnerów, staranne przygotowanie się do zarządzania relacjami z do-

stawcą. Zarówno o wyborze dostawcy, jak i klienta decydują długoterminowe korzyści biznesowe dla obu stron, które zawsze podkreślają, że chcą być partnerem zarówno dla zleceniodawcy, jak i podwykonawcy. Szczególną uwagę przywiązuje się do klientów kluczowych z tzw. listy TOP, która istotnie wpływa na konkurencyjność firmy. Inicjując zlecenie, w przypadku klientów kluczowych firma ponosi dodatkowe koszty, aby utrzymać pozytywne relacje z nimi, mimo nieuwzględnienia ich w umowie.

Za bieżące monitorowanie współpracy odpowiada menedżer projektu, mający już doświadczenie w realizacji podobnych i pozytywnie oceniony za współpracę na podstawie SLA (*Service Level Agreement*³⁹). Zaś ze strony klienta zawsze jest wyznaczona osoba koordynująca kontrakt, zajmująca stanowisko na odpowiednim szczeblu zarządzania w zależności od wielkości kontraktu i/lub klienta. Gdy zawarty został ważny dla firmy kontrakt, za nadzór odpowiadać może także dyrektor regionalny, a w rozwiązywaniu skomplikowanych spraw angażowani są menedżerowie specjalizujący się w innych dziedzinach.

Zarządzając wiedzą, jako usługodawca stara się uzyskać całą wiedzę potrzebną do świadczenia konkretnej usługi na najwyższym poziomie i przekazywać klientowi wszystkie informacje, których on potrzebował, aby potwierdzić w ten sposób, że jakość świadczonych usług dostarczy mu korzyści. Natomiast, zlecając usługę na zewnątrz, firma sama podaje dostawcom wszystkie niezbędne informacje do wykonania usługi lub dostarczenia sprzętu zgodnego ze specyfikacją. Ogranicza się do dwukierunkowego transferu wiedzy tylko w zakresie świadczonej usługi.

Chcąc uniknąć nieporozumień, firma dąży do uzgodnienia wszystkich kwestii jeszcze przed rozpoczęciem współpracy. Jednak niezbędne staje się także uściślenie spraw pojawiających się w trakcie współpracy. Monitoruje ona na bieżąco wykonanie zlecenia, realizację założonych celów, stopień zaangażowania zasobów i przestrzeganie harmonogramów oraz budżety, aby uniknąć kontraktów deficytowych lub zareagować na sytuację rynkową podjęciem negocjacji z klientem. Kontrakty deficytowe są rozwiązywane, chyba że analiza pokazuje możliwość odwrócenia sytuacji w krótkim terminie. Na terenie Stanów Zjednoczonych firma monitoruje kontrakty przy wsparciu technologii komunikacyjno-informatycznych przez portal internetowy, intranet, w Polsce zaś działania te są na etapie wdrożenia.

Zatrudnienie na stanowiskach wyższego i niższego szczebla w firmie jest płynne, gdyż zależy od liczby klientów i wielkości kontraktów. Firma prowadzi politykę utrzymywania stabilności zatrudnienia i stabilności realizacji kontraktu. Należy zaznaczyć, że stabilizacja personelu jest atutem każdej firmy, gdyż klient niweluje ryzyko związane z pełną wymianą zespołu pracującego nad danym projektem w czasie jego trwania. Zauważono jednak, że podpisanie stałej umowy z pracownikiem i dobre warunki nie zawsze przekładały się na wzrost zaangażowania. Alternatywą jest zatrudnienie na umowę zlecenie bądź ewentualne skorzystanie z pracowników tymczasowych⁴⁰ lub pracowników firm outsourcingowych. Dostarczają oni swoich umiejętności w inny sposób niż

na podstawie standardowego stosunku pracy i mogą być zintegrowani z pracodawcą. Mimo iż nie są oni pracownikami tej firmy, pracodawca powinien umieć zarządzać nimi tak, aby uzyskać przez nich produkty/usługi wysokiej jakości oraz ograniczać ryzyko związane z wyborem nieodpowiedzialnego partnera lub przejęcia części kluczowych pracowników. Mogłoby to powodować wzrost nieplanowanych kosztów zlecenia czynności lub procesów i przełożyć się na pogorszenie wizerunku firmy w oczach ostatecznego klienta.

Tak prowadzone zarządzanie relacjami w przedsiębiorstwie z branży ochroniarzkiej przyczyniło się do poprawy jakości wykonywanych zleceń i zacieśniania współpracy z większą częścią klientów oraz przełożyło się bezpośrednio na wynik finansowy firmy. W okresie kryzysu miał miejsce spadek zysków z powodu renegocjacji stawek przez klientów i spadek zatrudnienia. Nastąpił zaś wzrost wydajności i wzrost kosztów pracy, co oznacza, że jednym z czynników motywujących pracowników do pracy był wzrost wynagrodzeń. Wpłynął on także na większe zaangażowanie w wykonanie usług na wymaganym poziomie. O tym, że takie zarządzanie relacjami między parterami outsourcingowymi było prawidłowe, świadczy fakt, że w 2010 r. firma nie poniosła strat związanych z karami za nieterminowe wykonanie zadania lub odchylenia od założonych standardów. Pozwala to wnioskować, że skoncentrowanie się na jakości i terminowości wykonania usług przynosi wymierne korzyści finansowe dla wykonawcy usług, zwiększa poczucie zaufania do niego oraz stwarza szanse na odnowienie kontraktu.

Drugie z przedsiębiorstw, działające w branży motoryzacyjnej, dynamicznie się rozwija i również zleca zadania na zewnątrz z powodu niewystarczającego odpowiedniego zaplecza technicznego i ludzkiego, a także konieczności poniesienia zbyt dużych nakładów na rozszerzenie produkcji wewnątrz firmy. Sama też jest dostawcą podzespołów do samochodów. Zawiera ona umowy na ilość dostarczanych produktów w miesiącu lub roku w rozbiciu na poszczególne miesiące, zaś dominującym sposobem rozliczenia się z dostawcą jest forma typu „koszty plus marża”.

Przy analizie czynności przeznaczonych do zlecenia firma zawsze bierze pod uwagę zakres usługi, jej szczegółową specyfikację zapisaną w umowie, obowiązkowe testowanie oprogramowania przez zespół złożony z przedstawicieli klienta i dostawcy oraz plan operacji i FMEA (*Failure Mode and Effects Analysis* — analiza przyczyn i skutków wad). O wyborze kontrahenta decyduje reputacja i ryzyko poszczególnych partnerów. Firma nie faworyzuje jednego dostawcy kosztem innych ze względu na niebezpieczeństwo niesprawiedliwego traktowania i pogorszenia dalszej współpracy.

Decydującym kryterium przy wyborze dostawcy jest przede wszystkim jakość wykonania, a następnie cena. Jakość wykonania jest skrupulatnie weryfikowana. Trzy pierwsze dostawy pochodzące od nowego dostawcy są przez firmę badane w całości i weryfikowane zgodnie z wymogami jakościowymi. W kolejnych dostawach stosuje się wrywkowe kontrole (np. badanie 1 sztuki wyrobu na 1000 dostarczonych sztuk). Tak duża ostrożność wynika z faktu, że z kolei jej klienci wymagają produktów o bardzo

wysokiej jakości. Spełnienie tych wymagań na rynku motoryzacyjnym oznacza szansę na nawiązanie dalszej współpracy, prestiż firmy, zaś niespełnienie — brak zamówień, a także mimo poprawy jakości wyrobów bardzo długi i żmudny okres odbudowywania zaufania. Z tego powodu trudno jest mówić o partnerstwie i dużym zaufaniu między dostawcą a zleceniodawcą zwłaszcza na początku obowiązywania kontraktu. W podpisaniu umów z dostawcą uczestniczy wiceprezes do spraw handlowych oraz osoba opiekująca się klientem, posiadająca odpowiednie kompetencje.

Zawierając umowy ze zleceniodawcą, firma bierze pod uwagę opłacalność wykonywanych usług, możliwość nawiązania współpracy także z innymi klientami oraz prestiż. Przedmiotem umowy jest zazwyczaj określona liczba wykonanych sztuk, w okresie nie krótszym niż jeden rok. Chcąc odnowić dotychczasowe lub zawrzeć nowe umowy, firma ponosi dodatkowe koszty związane z badaniem komponentów w własnym centrum badawczo-rozwojowym.

Zarówno w trakcie inicjacji zlecenia, jak i monitorowania zlecenia zawsze obowiązuje umowa o poufności, podpisana w trakcie zawierania kontraktu. Nowe produkty firmy, powstałe przy współpracy obu stron podlegają ochronie własności intelektualnej przez zastrzeżenie wzoru, ochronę patentową czy umowę poufności. Podczas współpracy firma nigdy nie ujawnia wszystkich informacji. Przekazuje tylko te informacje, które są niezbędne do prawidłowego wykonania zlecenia – przedmiotu umowy. W zależności od przedmiotu umowy, jej realizację nadzoruje wiceprezes albo do spraw handlowych, albo technicznych. Kładziony jest duży nacisk na jasne i komunikatywne relacje z dostawcami, które są dokładnie sprecyzowane w umowie o współpracy. Firma stara się rozwiązywać wszelkie nieporozumienia w początkowym etapie realizacji, a w przypadku braku dobrze sprecyzowanych wymagań lub trudności w ich dokładnym zdefiniowaniu na wstępnym etapie dochodzi do zmiany części wyrobu już w trakcie realizacji umowy.

Każdy kontrakt jest monitorowany, a uczestnik zaangażowany w projekt ma obowiązek zgłaszania problemu, rozwiązaniem którego zajmuje się zespół. W zależności od zidentyfikowanego problemu podejmowane są działania korygujące, zapobiegawcze i naprawcze. Oprócz tradycyjnych narzędzi komunikacji z kontrahentem, takich jak e-mail, telefon, firma wykorzystuje telekonferencje. Nie lekceważy małych problemów, gdyż mogą one urosnąć do dużych rozmiarów i przyczynić się do nieopłacalności realizowanego projektu. Nierentowne projekty nie są kontynuowane lub renegocjowana jest ich wartość.

Takie podejście do zarządzania kontraktem przyniosło firmie jako zleceniodawcy wymierne korzyści w postaci dostępności do wysokiej jakości wyrobów w niższej cenie (nawet do 30 %), a jako zleceniobiorcy – możliwość skupienia się na produkcji tych wyrobów, które przynoszą wyższy ROI. Udało się jej skrócić czas realizacji zlecenia i dzięki temu obniżyć koszt wytworzenia wyrobu lub usługi o koszt zasobów ludzkich, co należy uznać za duży sukces, który przyczynia się do wzrostu konkuren-

cyjności firmy. Jak podkreśla przedstawiciel firmy, oprócz bardzo dobrych wyników ekonomicznych na konkurencyjność firmy pośrednio wpływa dążenie do spełnienia podstawowych wymagań pracowników, a także kultura pracy, relacje z przełożonym, możliwość samorealizacji i udział w ciekawych projektach. Niewątpliwie ważnym zadaniem kadry menedżerskiej będzie dalsze odpowiednie motywowanie pracowników do osiągnięcia tak dobrych rezultatów oraz utrzymanie ich lojalności wobec pracodawcy.

Podsumowanie

Pomimo kryzysu w gospodarce światowej wartość zawieranych kontraktów między dostawcami a klientami w ostatnich latach rosła. Zmiana ta oznaczała, że coraz więcej podmiotów zlecało coraz większe pod względem wartości zadania, aby móc skoncentrować się na podstawowej działalności, obniżyć koszty działalności operacyjnej lub uelastyczyć ich strukturę, zwiększając koszty zmienne, a zmniejszając stałe, a także przenieść część ryzyka i odpowiedzialności na dostawców oraz zacieśniać współpracę z nimi i wypracować innowacyjny produkt.

Coraz szersza współpraca między dostawcami a odbiorcami stosującymi outsourcing istotnie zmodyfikowała łańcuchy dostaw, zarówno te funkcjonujące w skali globalnej, jak i regionalnej. Zwłaszcza w skali globalnej przyczyniła się do niepożądanych zmian powodujących zmniejszenie efektywności łańcuchów dostaw przez zwiększenie opóźnień dostaw bądź ich niekompletność. Z tego powodu w branżach kapitałochłonnych dochodzi do podjęcia decyzji o przeniesieniu działalności do bliższych lokalizacji o niższych kosztach transakcyjnych.

Wypracowane korzyści wynikają nie tylko z kosztu kontraktu oraz jakości dostarczanych produktów, ale także z relacji między stronami. Można by przypuszczać, że podstawą funkcjonowania dobrych relacji jest związek oparty na partnerstwie i zaufaniu. Jednak, jak pokazuje analiza przypadków przedstawiona powyżej, zarządzający są podzieleni w kwestii wyższości relacji nad kosztem kontraktu i jakością produktu/usługi. Te różnice w postrzeganiu źródeł korzyści wynikają ze specyfiki zleczanych zadań. Firma świadcząca usługi podkreśla, iż w kontaktach z odbiorcami usług bardzo ważne jest utrzymywanie relacji partnerskich i relatywnie wysokiego poziomu zaufania. Firma wytwarzająca produkty koncentruje się przede wszystkim na jakości dostarczanych podzespołów/usług i koszcie kontraktu, a na kolejnym miejscu stawia partnerstwo i zaufanie. Analizując tok postępowania firmy produkcyjnej, należy zauważyć, że stawia na jasne i komunikatywne relacje z dostawcami, które są dokładnie sprecyzowane w umowie i decydują o dalszej współpracy lub zerwaniu kontraktu.

W obu przedsiębiorstwach każdy projekt jest na bieżąco monitorowany przez wyznaczony zespół pracowników przy wsparciu technologii informatyczno-komunika-

cyjnej. Jego skład zależy od wartości i czasu trwania zlecenia. Firmy przywiązują dużą uwagę do zachowania stabilności zatrudnienia tym zespołem. Wszelkie niejasności lub nieporozumienia starają się one rozwiązywać w trakcie inicjacji lub w początkowym etapie realizacji zlecenia w celu zapewnienia sprawnego jego przebiegu, ewentualnej renegotjacji umowy, a także uniknięcia utrzymywania za wszelką cenę kontraktów nierentownych.

Obie firmy ograniczają się do transferu wiedzy tylko w zakresie zleconych zadań. Większą ostrożność w przekazywaniu informacji wykazuje firma produkcyjna, która dodatkowo zawiera umowę o poufności, a jej nowe produkty podlegają ochronie własności intelektualnej. Jako zleceniobiorcy zaś starają się uzyskać jak najwięcej informacji, aby wykonać zlecenia na bardzo wysokim poziomie jakości, utrzymać długotrwałe relacje z dotychczasowymi klientami i pozyskać nowych.

Firmy dostrzegają potrzebę uwzględnienia roli miękkich czynników takich, jak np.: dobra atmosfera w pracy, wysoka kultura pracy, relacje z przełożonym, możliwość samorealizacji, umiejętność komunikacji w motywowaniu pracowników do pracy. Zarządzający tymi firmami mają świadomość, że wymienione czynniki pomogą w utrzymaniu lojalności pracowników, podniesieniu jakości i wydajności ich pracy oraz wpłyną pośrednio na relacje między dostawcami a odbiorcami.

Przypisy

¹ Konkurencyjność na poziomie mikro jest rozumiana jako zdolność przedsiębiorstwa do rozwoju, do wzrostu produktywności oraz wzrostu udziału w rynku. Podstawą konkurencyjności na poziomie mikro jest efektywność wykorzystania posiadanych zasobów znajdująca odzwierciedlenie w odpowiednim poziomie zyskowności sprzedawanych produktów. Por. H.G. Adamkiewicz-Drwiłło, *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle uwarunkowań współczesnej gospodarki*, TNOiK, Toruń 2010, s. 125–127.

² M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 93–97.

³ L.M. Douglas, J.R. Stock, L.M. Ellram, *Fundamentals of logistics management*, Irwin/McGraw-Hill, Boston 1998, s. 504.

⁴ J. Witkowski, *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje, procedury, doświadczenia*, PWE, Warszawa 2010, s. 19.

⁵ A. Kawa, *Konfigurowanie łańcucha dostaw*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011, s. 13.

⁶ Por. F. Schöppach, *Zarządzanie sieciami w obszarze produkcji i dostaw, [w:] Sieci logistyczne na zintegrowanym rynku europejskim. Materiały Konferencyjne, IliM, Poznań 2004, s. 97–99.*

⁷ Należy zauważyć, że i w tym przypadku w korzystniejszej sytuacji są duże podmioty niż małe, gdyż one zazwyczaj mogą wynegocjować lepsze warunki dostaw oraz niższe ceny usług firm logistycznych. Bowiemy z punktu widzenia opłacalności, nieekonomiczne jest zamawianie małymi partiami, gdyż w przeliczeniu na koszt jednostkowy dostarczenia produktu będzie on wysoki. Jednocześnie taka polityka jest stosowana w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo ma kłopoty z utrzymaniem płynności finansowej, mogące prowadzić nawet do jego upadłości.

⁸ Por. M. Ciesielski, J. Długosz, *Strategie łańcuchów dostaw*, PWE, Warszawa 2010, s. 26–28.

⁹ D.M. Lambert, M.C. Cooper, J.D. Pagh, *Supply Chain Management; Implementation Issues and Research Opportunities*, „International Journal of Logistics Management” 1998, vol. 9, No. 2, s. 1–18.

¹⁰ M. Sołtysik, *Łańcuchy i sieci*, [w:] *Logistyka*, red. D. Kisperska-Moroń, S. Krzyżaniak, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2009, s. 33.

¹¹ *Najlepsze praktyki w zarządzaniu łańcuchem dostaw*, red. K. Rutkowski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 42.

¹² K. Rutkowski, *Logistyka dystrybucji*, Difin, Warszawa 2001, s. 76.

¹³ <http://www.bcg.com/media/PressReleaseDetails.aspx?id=tcm:12-75973>, 10.07.2011.

¹⁴ WTO *International Trade Statistics* 2009, s. 35.

¹⁵ *Navigating Today's Supply Chain Challenges*, „ProLogis Supply Chain Review”, Winter 2007, s. 4.

¹⁶ Dane NelsonHall pokazują, że w 2009 r. całkowita wartość nowych kontraktów (Total Contract Value TCV) zleconych na globalnym rynku usług BPO (Business Process Outsourcing) i ITO (Information Technology Outsourcing) przekroczyła 67 mld dolarów i była tym samym większa o 5 % w porównaniu z rokiem 2008. W 2009 roku nastąpiła zmiana proporcji i układu sił na globalnym rynku światowym. Mniejszą aktywnością w zawieraniu kontraktów wykazały się natomiast firmy amerykańskie, będące do roku 2008 liderem na rynku. Kryzys finansowy w gospodarce amerykańskiej przyczynił się do zwolnienia tempa zawierania nowych kontraktów i w rezultacie ograniczenia w 2009 roku współpracy z dostawcami usług outsourcingowych. Z kolei w 2010 r., zgodnie z danymi TPI, wartość całkowita kontraktów outsourcingowych ukształtowała się na poziomie 62,4 mld dolarów. Dalej był kontynuowany wzrost wartości usług BPO, a nastąpił spadek wartości usług ITO. Część firm zdecydowała o włączeniu niektórych zadań z zakresu ITO w struktury firmy, http://www.cio.com/article/665686/Goodbye_Outsourcing_Hello_Insourcing_A_Trend_Rises, 17.05.2011; The TPI EMEA Index, April 21, 2011.

¹⁷ Raport z projektu „Dojrzałość outsourcingowa polskich przedsiębiorstw” obejmującego grupę 200 przedsiębiorstw, realizowanego w II połowie 2010 r. przez „Outsourcing Magazine” we współpracy z CWS-boco wykazał, że najczęściej wyprawdzanymi funkcjami były: szkolenia, transport, obsługa nieruchomości. Por. „Outsourcing Magazine” 2010, nr 6 (26).

¹⁸ Zakres czynności, które wchodziły w skład funkcji logistycznych realizowanych przez centra logistyczne przedstawia: B. Skowron-Grabowska, *Centra logistyczne w łańcuchach dostaw*, PWE, Warszawa 2009, s. 40–41.

¹⁹ J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 9.

²⁰ J.L. Bravard, R. Morgan, *Inteligentny outsourcing*, MT Biznes, Warszawa 2010, s. 14–15.

²¹ O.E. Williamson, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 33–35.

²² O. Khan, M. Christopher, B. Burnes, *The Impact of Product Design on Supply Chain Risk: A Case Study*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management” 2008, Vol. 38, No. 5, s. 412–432.

²³ O.E. Williamson, *op.cit.*, s. 35.

²⁴ W świetle nowej ekonomii instytucjonalnej na rynku możliwe są trzy formy koordynacji działań: rynek, hybryda, hierarchia. W przypadku relacji rynkowych podstawowym narzędziem regulującym jest mechanizm cenowy, produkcja odbywa się w całości w firmie. Przy relacjach hierarchicznych obowiązuje mechanizm administracyjny połączony z rozwiązywaniem spornego problemu bez angażowania zewnętrznego arbitrażu. Hybrydowe relacje (zwane także relacjami współdziałania) są połączeniem elementów charakterystycznych dla dwóch powyższych relacji i opierają się na wzajemnym zaufaniu, otwartości, dzieleniu się korzyściami i ryzykiem. Por. O.E. Williamson, *op.cit.*, s. 166–167.

²⁵ O.E. Williamson, *op.cit.*, s. 33–35; T. Gruszecki, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 254–255.

²⁶ T. Hines, *Supply Chain Strategies. Customer-driven and Customer-focused*, Elsevier Butterworth-Heinemann Oxford 2004, s. 146 (cyt. za: M. Ciesielski, J. Długosz, *Strategie łańcuchów dostaw*, PWE, Warszawa 2010, s. 180–181).

²⁷ W relacjach partnerskich wyodrębnia się trzy rodzaje relacji szczegółowych, jakimi są: kooperacja, koordynacja i kolaboracja, między którymi granice są rozmyte, gdyż współpraca jest pewnym spektrum działań. Szerzej te rodzaje wyjaśniają m.in. D. Kisperska-Moroń, E. Klosa, A. Świerczek, R. Piniński, *Funkcjonowanie małych i średnich firm produkcyjnych w łańcuchu dostaw*, Prace Naukowe AE, Katowice 2010, s. 102–108; S. Cohen, J. Rousset, *Strategic supply chain management. The five disciplines for top performance*, McGraw-Hill, 2000; M. Sołtysik, A. Świerczek, *Podstawy zarządzania łańcuchami dostaw*, AE, Katowice 2009.

²⁸ M. Ciesielski, J. Długosz, *op.cit.*, s. 51.

²⁹ F. Zirpoli, M.C. Becker, *What Happens When You Outsource Too Much?*, „MIT Sloan Management Review”, Winter 2011, s. 59–64.

³⁰ T. Hines, *Supply chain...*, *op.cit.*, s. 180, cyt. za: M. Ciesielski, J. Długosz, *op.cit.*, s. 52.

³¹ P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2007, s. 310.

³² Badanie dotyczyło zakupów oprogramowania przeznaczonego dla instytucji finansowych w latach 2005–2006. Brało w nim udział 46 respondentów. Por.: L. Danik, *Zaufanie na rynku instytucjonalnym, [w:] Partnerstwo przedsiębiorstw jako czynnik ograniczania ryzyka działalności gospodarczej*, red. H. Brdulak, E. Duliniec, T. Gołębiowski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009, s. 34.

³³ J. Niemczyk, *Węzły w sieciach outsourcingowych, [w:] Kształtowanie procesu zmian w organizacjach*, red. K. Krzakiewicz, *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej*, nr 88, Poznań 2007, s. 86–90.

³⁴ W.C. Benton, M. Malonii, *The influence of power driver buyer/seller relationships on supply chain satisfaction*, „Journal of Operations Management” 2005, vol. 23, s. 3–8.

³⁵ M.J. Power, K.C. Desouza K. C., C. Bonifazi, *Outsourcing...*, *op.cit.*, s. 159–184.

³⁶ *Ibidem*, s. 167.

³⁷ M. Kotabe, M.J. Mol, S. Ketkar, *An evolutionary stage model of outsourcing and competence destruction: A Triad comparison of the consumer electronics industry*, „Management International Review” 2008, Vol. 48, No. 1, s. 65–94.

³⁸ Firmy nie zgodziły się na ujawnienie nazw.

³⁹ Service Level Agreement – gwarancja jakości świadczonych usług.

⁴⁰ Szerzej na temat zatrudnienia pracowników i ich skutków traktuje książka: P. Leighton, M. Strett, R. Hecker, P. Holland, *Nowoczesne formy zatrudnienia*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.

Bibliografia

- Adamkiewicz-Drwiłło H.G., Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle uwarunkowań współczesnej gospodarki, TNOiK, Toruń 2010
- Benton W.C., Malonii M., The influence of power driver buyer/seller relationships on supply chain satisfaction, „Journal of Operations Management” 2005, vol. 23
- Bravard J.L., Morgan R., Inteligentny outsourcing, MT Biznes, Warszawa 2010
- Ciesielski M., Długosz J., Strategie łańcuchów dostaw, PWE, Warszawa 2010
- Cohen S., Roussel J., Strategic supply chain management. The five disciplines for top performance, McGraw-Hill, 2000
- Danik L., Zaufanie na rynku instytucjonalnym, [w:] Partnerstwo przedsiębiorstw jako czynnik ograniczania ryzyka działalności gospodarczej, red. H. Brdulak, E. Duliniec, T. Gołębiowski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009
- Douglas L.M., Stock J.R., Ellram L.M., Fundamentals of logistics management, Irwin/McGraw-Hill, Boston 1998
- Europejskie kontrakty outsourcingowe – Raport NelsonHall, <http://www.outsourcing.com.pl/16886,infosys.html>, 08.05.2011
- Gruszecki T., Współczesne teorie przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002
- Hines T., Supply Chain Strategies. Customer-driven and Customer-focused, Elsevier Butterworth-Heinemann Oxford 2004
- http://www.cio.com/article/665686/Goodbye_Outsourcing_Hello_Insourcing_A_Trend_Rises, 17.05.2011
- Kawa A., Konfigurowanie łańcucha dostaw, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011
- Kay J., Podstawy sukcesu firmy, PWE, Warszawa 1996
- Kearney A.T., Foreign Direct Investment (FDI) Confidence Report, 2010
- Khan O., Christopher M., Burnes B., The Impact of Product Design on Supply Chain Risk: A Case Study, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management” 2008, Vol. 38, No. 5
- Kisperska-Moroń D., Kloza E., Świerczek A., Piniński R., Funkcjonowanie małych i średnich firm produkcyjnych w łańcuchu dostaw, Prace Naukowe AE, Katowice 2010
- Kotabe M., Mol M.J., Ketkar S., An evolutionary stage model of outsourcing and competence destruction: A Triad comparison of the consumer electronics industry, „Management International Review” 2008, Vol. 48, No. 1
- Lambert D.M., Cooper M.C., Pagh J.D., Supply Chain Management; Implementation Issues and Research Opportunities, „International Journal of Logistics Management” 1998, vol. 9, No. 2
- Leighton P., Strett M., Hecker R., Holland P., Nowoczesne formy zatrudnienia, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2010
- Power M.J., Desouza K.C., Bonifazi C., Outsourcing. Podręcznik sprawdzonych praktyk, MT Biznes, Warszawa 2008
- Niemczyk J., Węzły w sieciach outsourcingowych, [w:] Kształtowanie procesu zmian w organizacjach, red. K. Krzakiewicz Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej, nr 88, Poznań 2007
- Porter M.E., Porter o konkurencji, PWE, Warszawa 2001
- Raport: Dojrzałość outsourcingowa polskich przedsiębiorstw, „Outsourcing Magazine” 2010, nr 6 (26).
- Rutkowski K., Logistyka dystrybucji, Difin, Warszawa 2000
- Schöppach F., Zarządzanie sieciami w obszarze produkcji i dostaw, [w:] Sieci logistyczne na zintegrowanym rynku europejskim. Materiały Konferencyjne, IliM, Poznań 2004

- Skowron-Grabowska B., Centra logistyczne w łańcuchach dostaw, PWE, Warszawa 2009
- Sołtysik M., Łańcuchy i sieci, [w:] Logistyka, red. D. Kisperska-Moroń, S. Krzyżaniak, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2009
- Sołtysik M., Świerczek A., Podstawy zarządzania łańcuchami dostaw, AE Katowice 2009
- Sztompka P., Socjologia. Analiza społeczeństwa, Wydawnictwo Znak, Kraków 2007
- The TPI EMEA Index, April 21, 2011
- Williamson O.E., Ekonomiczne instytucje kapitalizmu, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998
- Witkowski J., Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje, procedury, doświadczenia, PWE, Warszawa 2010
- Zirpoli F., Becker M.C., What Happens When You Outsource Too Much?, „MIT Sloan Management Review”, Winter 2011

The outsourcing relations of suppliers and clients in supply chains

Summary

The purpose of the article is to show the relation of the suppliers and clients in supply chains that use outsourcing in their activity. The changes taking place in the contemporary economy require managers to be aware of the need to cooperate with other, independent entities. One of the cooperation forms in supply chains is the relation premised on the outsourcing. In spite of economic crisis, the scale of outsourcing has been growing constantly. It has also made the supply chains more compound and had undesirable effects, e.g. delays in deliveries or their incompleteness. The value of the contract, the quality of the final products and the possible further cooperation eventuate from the relationships between outsourcing partners at the stage of negotiating and transferring the work to the supplier, as well as at the stage of managing relations.