

Jakub Drzewiecki

Outsourcing w kontekście obszarów funkcjonalnych polskich przedsiębiorstw – wyniki badań

Zarządzanie. Teoria i Praktyka nr 2 (12), 11-17

2015

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.

Outsourcing w kontekście obszarów funkcjonalnych polskich przedsiębiorstw – wyniki badań* / Outsourcing from the perspective of Polish companies` functions – research results

Adres do korespondencji:
e-mail : jakub.drzewiecki@ue.wroc.pl

ABSTRACT

The aim of this paper is to present and analyze the results of empirical research on the scope and depth of outsourcing in Polish companies. The article, apart from introduction and summary, consists of four main parts. The first one contains basic information on the importance and the forms of outsourcing used in companies operating nowadays. Point three of the paper includes information on the methodology of the study and the research sample. The next section presents the results of research, respectively, in the fourth point - for the whole sample, in the fifth point

- taking into account the size of the surveyed enterprises. The result of the analysis should be obtaining the answers to questions related primarily to the popularity of this method of management within companies` functional areas and the way outsourcing influences the shape of the value chain of Polish enterprises.

KEY WORDS: OUTSOURCING; PROCESS; FUNCTION; VALUE CHAIN; OUTSOURCING DEPTH; OUTSOURCING SCOPE.

1. WPROWADZENIE

Outsourcing¹ jest od kilkunastu lat jedną z najczęściej stosowanych metod zarządzania wśród polskich przedsiębiorstw. Jego popularność² wynika, z jednej strony, z coraz większej świadomości wśród menedże-

rów znaczenia decyzji *make or buy* oraz kwestii związanych z łańcuchem wartości przedsiębiorstwa, z drugiej – z rosnących możliwości znalezienia odpowiedniego partnera outsourcingu i, tym samym, dokładniejszego dopasowania rodzaju i zakresu świadczonych usług outsourcingowych do potrzeb organizacji stosującej outsourcing.

* Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2013/09/D/HS4/00583

- 1 Outsourcing zdefiniowano w badaniu jako „korzystanie przez przedsiębiorstwo z zasobów zewnętrznych przy wytwarzaniu produktów i usług oraz innych czynnościach tworzących wartość w sytuacji, gdy występuje możliwość wyboru między zasobami wewnętrznymi przedsiębiorstwa a zasobami znajdującymi się w jego otoczeniu”. Jest zatem outsourcing szczególną formą kooperacji przedsiębiorstw, zakładającą: podejmowanie wspólnych działań i samodzielność gospodarczą podmiotów, brak centralnego kierownictwa oraz dobrowolny i odwracalny charakter współpracy.
- 2 Zob. np.: M. Kłos, Outsourcing w polskich przedsiębiorstwach, CeDeWu, Warszawa 2009, s. 137–140; M. Lisiński, W. Sroka, P. Brzeziński, Nowoczesne koncepcje zarządzania w kierowaniu przedsiębiorstwami – wyniki badań, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 1, s. 26–30.

W jakim zakresie polskie przedsiębiorstwa stosują outsourcing? Jak, w kontekście outsourcingu, należy scharakteryzować poszczególne obszary funkcjonalne przedsiębiorstwa tworzące jego łańcuch wartości? Wreszcie, jakie są wskaźniki szerokości oraz głębokości outsourcingu: które obszary łańcucha wartości modyfikowane są najczęściej przez polskie przedsiębiorstwa i jak głęboki charakter mają wydzielenia w każdym z nich? Jak mocno outsourcing ingeruje w kształt łańcucha wartości przedsiębiorstwa? Przeprowadzone przez autora badania, których wyniki zaprezentowane zostały

w artykule, stanowią próbę odpowiedzi na postawione wyżej pytania. Celem niniejszego opracowania jest natomiast **prezentacja i analiza wyników badań empirycznych dotyczących zakresu stosowania outsourcingu przez polskie przedsiębiorstwa.**

2. ZNACZENIE I WYKORZYSTANIE WSPÓŁCZESNEGO OUTSOURCINGU W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Stwierdzonemu wcześniej wzrostowi popularności outsourcingu towarzyszy istotna zmiana jakościowa dotycząca sposobu jego wykorzystania. Outsourcing służy coraz częściej realizacji innych celów, niż tylko obniżka kosztów; coraz częściej przyczynia się on również do poprawy jakości świadczonych usług (produkowanych wyrobów) oraz ułatwia organizacji skoncentrować się na jej kluczowych kompetencjach. To nowoczesne podejście do outsourcingu przejawia się m.in. w: coraz częstszym występowaniu jego zróżnicowanych form takich, jak: outsourcing procesów biznesowych (BPO, czyli *Business Process Outsourcing*)³, *off-shoring*, *multi-sourcing*, *total outsourcing* itp., ujmowaniu w kontraktach outsourcingowych zapisów polegających na współdzieleniu zasobów o różnorodnym charakterze (w tym strategicznych: ludzie, wiedza itp.), dzielenie korzyści, ryzyka, wspólne przedsięwzięcia kapitałowe i inwestycje, konsultowanie decyzji o charakterze strategicznym itp., zróżnicowanych procedurach i technikach implementacji outsourcingu⁴, budowaniu wspólnej płaszczyzny współpracy w postaci np. systemów informacyjnych oraz informatycznych, uwzględnianiu zjawiska kooperencji w kontraktach outsourcingowych (Drzewiecki, Krasieński, 2014).

W efekcie, outsourcing staje się częścią strategii przedsiębiorstwa (co przejawia się w używaniu takich pojęć, jak: „outsourcing strategiczny”, „strategia outsourcingu” itp.)⁵, a stosowanie tej metody zarządzania umożliwia rozwiązanie szeregu problemów organizacji, także tych o strategicznym znaczeniu. Warto w tym miejscu zwrócić również uwagę na powiązanie outsourcingu z procesami identyfikacji, implementacji oraz modyfikacji mo-

delu biznesowego przedsiębiorstwa - sposób stosowania outsourcingu ma coraz większe znaczenie dla efektywności przebiegu tych procesów⁶. Badania przeprowadzone przez S. Cyfert dowodzą natomiast, że jest outsourcing istotną metodą zarządzania granicami organizacji (Cyfert, 2012, s. 114-116).

Powyższe przesłanki wskazują na wszechstronność outsourcingu; staje się on w wielu przypadkach swoistą metodą umożliwiającą osiągnięcie niezwykle zróżnicowanych celów organizacji, oferującą wiele wariantów rozwiązań w obszarze kooperacji i kooperencji i będącą odpowiedzią na zmiany zachodzące w turbulentnym otoczeniu współczesnych organizacji gospodarczych (Drzewiecki, 2012, s. 304).

3. METODYKA BADAŃ ORAZ CHARAKTERYSTYKA PRÓBY BADAWCZEJ

Narzędziem badawczym wykorzystanym w trakcie badań był kwestionariusz ankiety. Celem zapewnienia jak największej liczebności próby, do kontaktu z respondentami wykorzystane zostały cztery kanały komunikacji: poczta tradycyjna, poczta elektroniczna, kontakt bezpośredni oraz kontakt telefoniczny⁷. Próba badawcza objęła ostatecznie 281 przypadków, a szczegółowe dane dotyczące sposobu kontaktu z respondentami (z uwzględnieniem wielkości badanych przedsiębiorstw) ukazuje tab. 1:

Tabela 1: Sposób kontaktu z respondentami w podziale na wielkość przedsiębiorstwa

Sposób kontaktu	Wielkość przedsiębiorstwa ⁸			Suma (%)
	Małe	Średnie	Duże	
Poczta elektroniczna	3	2	2	7 (2,5%)
Poczta tradycyjna	7	2	1	10 (3,6%)
Kontakt bezpośredni	18	4	5	27 (9,6%)
Kontakt telefoniczny	75	101	61	237 (84,3%)
Suma (%)	103 (36,6%)	109 (38,8%)	69 (24,6%)	281 (100%)

Źródło: opracowanie własne.

3 Czyli wydziałanie całych procesów, obejmujących kilka obszarów funkcjonalnych działalności przedsiębiorstwa, w tym – procesów o fundamentalnym znaczeniu dla wartości tworzonej w przedsiębiorstwie.

4 Przykładem może być procedura tzw. zaangażowanego outsourcingu – szerzej w: Vitasek K., Ledyard M., Manrodt K., Zaangażowany outsourcing. Pięć zasad, które zmieniają oblicze outsourcingu, MT Biznes, Warszawa 2011.

5 Patrz: J. Drzewiecki, Outsourcing jako kluczowa kompetencja przedsiębiorstwa: charakterystyka i uwarunkowania wewnętrzne, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego. Formy i uwarunkowania współpracy we współczesnej gospodarce” 2012, s. 303-304.

6 Szerzej na ten temat w: J. Drzewiecki, Decyzje menedżerskie w obszarze outsourcingu z perspektywy modelu biznesu, Politechnika Łódzka „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie” 2013, s. 99–112; Drzewiecki J.: Outsourcing jako narzędzie modyfikacji modelu biznesu, „Marketing i Rynek” nr 5/2014, s. 317-324.

7 Kontakt telefoniczny odbywał się z wykorzystaniem metody CATI, czyli *Computer-Assisted Telephone Interview*. Kwestionariusz został zapisany w formie elektronicznej, przy użyciu specjalistycznego oprogramowania ułatwiającego prowadzenie rozmowy, przy czym układ oraz treść pytań pozostały niezmiennione w stosunku do kwestionariusza przekazywanego innymi kanałami.

8 Wielkość przedsiębiorstwa określona według kryteriów zastosowanych w Ustawie z dnia 02 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, Dz. U. 2004 Nr 173 poz. 1807 (klasyfikacja uwzględnia dwa kryteria: wielkość zatrudnienia oraz obrót).

Próba badawcza miała charakter celowy. Obok oczywiście w kontekście tematyki artykułu kryterium doboru obiektu do próby, jakim było stosowanie outsourcingu, zastosowano dwa dodatkowe kryteria (wynikające ze specyfiki projektu badawczego, z którego finansowane były badania):

- pochodzenie kapitału: badaniem zostały objęte przedsiębiorstwa polskie⁹;
- wielkość zatrudnienia: badano przedsiębiorstwa zatrudniające co najmniej dziesięciu pracowników¹⁰.

Charakterystykę próby w przekroju trzech wybranych cech jakościowych (forma organizacyjno-prawna, zakres dywersyfikacji oraz obszar działalności) przedstawia tab. 2:

Tabela 2. Charakterystyka próby badawczej w przekroju wybranych cech jakościowych

Forma organizacyjno-prawna prowadzonej działalności	Wielkość przedsiębiorstwa			Suma (%)
	Małe	Średnie	Duże	
przedsiębiorstwo państwowe	1	2	7	10 (3,6%)
spółka akcyjna	3	5	19	27 (9,6%)
spółka cywilna	21	50	13	84 (29,9%)
spółka jawna	12	9	4	25 (8,9%)
spółka komandytowa	0	0	1	1 (0,3%)
spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	22	20	24	66 (23,5%)
zakład osoby fizycznej, prowadzącej działalność gospodarczą	44	23	1	68 (24,2%)
Suma	103	109	69	281
Obszar działalności				
działa tylko na rynku krajowym	66	72	30	168 (59,8%)
w głównej mierze działa na rynkach zagranicznych	2	3	5	10 (3,6%)
w głównej mierze działa na rynku krajowym	35	34	34	103 (36,6%)
Stopień dywersyfikacji				
Firma prowadzi działalność w jednym sektorze (branży)	53	52	21	126 (44,8%)
Firma prowadzi działalność w kilku sektorach (branżach) spokrewnionych ze sobą	45	53	31	129 (45,9%)

9 Pojęciem „polskie przedsiębiorstwo” określano podmioty gospodarcze, których dominującymi (większościowymi) właścicielami są, w przypadku osób fizycznych, obywatele Polski, w przypadku osób prawnych – przedsiębiorstwa z dominującym kapitałem polskim, Skarb Państwa lub polskie jednostki samorządu terytorialnego.

10 Przyjęcie ostatniego kryterium wynikało z założenia, iż problemy decyzyjne dotyczące zastosowania outsourcingu oraz wyboru jego formy zyskują na znaczeniu wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa; jednocześnie zwiększa się spektrum możliwych do wykorzystania form outsourcingu i jego bardziej zaawansowanych form (podział kosztów i korzyści, wspólne inwestycje itp.).

Forma organizacyjno-prawna prowadzonej działalności	Wielkość przedsiębiorstwa			Suma (%)
	Małe	Średnie	Duże	
Firma prowadzi działalność w kilku sektorach (branżach) niespokrewnionych ze sobą	4	3	7	14 (5%)
Firma prowadzi działalność w kilkunastu sektorach (branżach)	1	1	10	12 (4,3%)

Źródło: opracowanie własne.

Niemal jedną trzecią próby stanowią spółki cywilne, po ok. jednej czwartej – spółki z o.o. oraz zakłady osoby fizycznej prowadzącej działalność gospodarczą. Mniej więcej co dziesiąty podmiot wchodzący w skład próby był zorganizowany w formie spółki akcyjnej; łącznie, spółki kapitałowe odpowiadają za jedną trzecią przypadków. Większość podmiotów tworzących próbę badawczą (niemal 60%) prowadzi działalność tylko na rynku krajowym, ponad jedna trzecia – głównie na rodzimym rynku. Poziom dywersyfikacji badanych podmiotów należy uznać jako niski: ponad 90% firm prowadzi działalność w jednej branży lub co najwyżej kilku branżach spokrewnionych ze sobą.

4. WYNIKI BADAŃ DLA CAŁEJ PRÓBY BADAWCZEJ

W oparciu o przeprowadzone przez autora badania literaturowe oraz pilotażowe zidentyfikowano piętnaście najczęściej występujących obszarów funkcjonalnych tworzących łańcuch wartości polskich przedsiębiorstw, a następnie zadano pytanie dotyczące odsetka czynności objętych outsourcingiem w każdym z nich. Respondent miał również możliwość wskazania odpowiedzi „obszar funkcjonalny nie występuje w organizacji”. Odpowiedzi respondentów przedstawia tab. 3:

Tabela 3: Odsetek czynności objętych outsourcingiem w ramach poszczególnych obszarów funkcjonalnych

	Odsetek czynności objętych outsourcingiem w ramach poszczególnych obszarów funkcjonalnych – liczba wskazań											Obszar nie występuje w organizacji
	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	
marketing	129	24	14	18	4	11	6	10	6	5	51	3
logistyka	184	50	8	11	4	5	4	1	6	3	0	5
zaopatrzenie	157	8	19	9	5	6	1	6	11	6	50	3
HR	176	8	13	6	3	6	2	4	2	1	58	2
zakupy	216	16	11	7	6	6	2	2	1	0	10	4
księgowość	147	8	6	6	1	5	1	1	5	4	96	1
zarządzanie finansami	245	10	8	2	0	2	0	0	1	0	10	3
produkcja / działalność podstawowa	214	16	8	12	9	2	1	1	5	0	11	2
sprzedaż	223	7	13	8	5	6	3	0	2	3	5	6
IT	102	16	6	7	7	14	3	4	7	8	101	6
serwis	228	15	7	5	0	4	1	1	0	1	5	14
projektowanie / R&D	206	9	9	11	1	3	2	3	2	0	14	21
zarządzanie nieruchomościami	252	7	7	2	1	1	1	0	4	2	2	2
ochrona mienia	81	6	7	3	2	6	4	2	3	5	158	4
obsługa prawna	75	9	23	14	4	11	3	4	4	1	128	5

Źródło: opracowanie własne.

Do analizy stopnia i zakresu wykorzystania outsourcingu w badanych podmiotach zastosowano dwa, zdefiniowane wcześniej przez autora (Drzewiecki, 2010: 93), wskaźniki: szerokości oraz głębokości outsourcingu. **Szerokość outsourcingu** określić można jako liczbę obszarów funkcjonalnych objętych outsourcingiem podzieloną przez liczbę wszystkich obszarów wchodzących w skład łańcucha wartości badanego przedsiębiorstwa. Wskaźnik ten wyraża zatem, w ilu obszarach przedsiębiorstwo stosuje wydzielenia, nie informuje jednak, w jakim zakresie. Ów zakres wyraża wskaźnik **głębokości outsourcingu**, obliczany dla każdego przedsiębiorstwa z osobna; jest to odsetek czynności w ramach funkcji, które objęte zostały outsourcingiem. Wskaźnik głębokości może być również obliczany dla danego obszaru funkcjonalnego; oznacza on wtedy odsetek czynności objętych outsourcingiem w ramach danego obszaru (z uwzględnieniem jednak tylko tych przypadków, w których dany obszar funkcjonalny został objęty outsourcingiem).

Tabela 4 ukazuje charakterystykę obszarów funkcjonalnych uwzględnionych w badaniu według kryterium zakresu wydzielenia czynności (Trocki, 2001): brak outsourcingu – outsourcing częściowy – outsourcing całkowity, jak również wskaźniki głębokości outsourcingu – tutaj obliczone dla poszczególnych obszarów:

Tabela 4: Charakterystyka obszarów funkcjonalnych według kryterium zakresu wydzielenia czynności¹¹

Obszar funkcjonalny	Brak outsourcingu		Outsourcing częściowy ¹²		Outsourcing całkowity		Odsetek przedsiębiorstw stosujących outsourcing	Głębokość outsourcingu – dla danego obszaru ¹³
	Ilość	[%]	Ilość	[%]	Ilość	[%]		
marketing	129	46,4%	98	35,3%	51	18,3%	53,6%	59,5%
logistyka	184	66,7%	92	33,3%	0	0,0%	33,3%	58,6%
zaopatrzenie	157	56,5%	71	25,5%	50	18,0%	43,5%	71,9%
HR	176	63,1%	45	16,1%	58	20,8%	36,9%	77,8%
zakupy	216	78,0%	51	18,4%	10	3,6%	22,0%	54,9%
księgowość	147	52,5%	37	13,2%	96	34,3%	47,5%	89,3%
zarządzanie finansami	245	88,1%	23	8,3%	10	3,6%	11,9%	65,2%
produkcja / działalność podstawowa	214	76,7%	54	19,4%	11	3,9%	23,3%	56,5%
sprzedaż	223	81,1%	47	17,1%	5	1,8%	18,9%	48,4%
IT	102	37,1%	72	26,2%	101	36,7%	62,9%	84,8%
serwis	228	85,4%	34	12,7%	5	1,9%	14,6%	56,7%
projektowanie / R&D	206	79,2%	40	15,4%	14	5,4%	20,8%	59,6%
zarządzanie nieruchomościami	252	90,3%	25	9,0%	2	0,7%	9,7%	56,0%
ochrona mienia	81	29,2%	38	13,7%	158	57,0%	70,8%	92,3%
obsługa prawna	75	27,2%	73	26,4%	128	46,4%	72,8%	79,9%

Źródło: opracowanie własne.

Najwyższy odsetek outsourcingu częściowego zaobserwowano w przypadku: marketingu (35,3%), logistyki (jedna trzecia), obsługi prawnej (26,4%) oraz IT (26,2%). Świadczyć to może, z jednej strony, o złożoności tych funkcji, z drugiej – o wysokim poziomie specjalizacji przedsiębiorstw świadczących usługi w tych właśnie obszarach (możliwość dopasowania kompetencji partnera outsourcingu do potrzeb zlecającego). Analogicznie, najniższe wskaźniki outsourcingu częściowego zaobserwowano dla: ochrony mienia (13,7%), księgowości (13,2%), serwisu (12,7%) oraz zarządzania nieruchomościami (9%). Te funkcje zdają się być z kolei w najwyższym stopniu objęte standaryzacją.

11 Tłustym drukiem wyróżniono w tabeli wartości maksymalne.

12 Klasyfikując dany przypadek do określonego typu outsourcingu przyjęto następujące kryteria: outsourcing częściowy – od 10 do 80% czynności, całkowity – od 90 do 100% czynności objętych wydzieleniem.

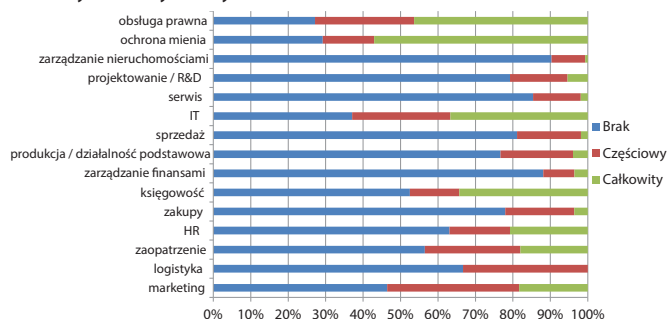
13 W ramach poszczególnych obszarów funkcjonalnych. Odsetek czynności objętych outsourcingiem w ramach danego obszaru (z uwzględnieniem tylko tych przypadków, w których dany obszar funkcjonalny został objęty outsourcingiem). Innymi słowy, wskaźnik ten pokazuje odsetek czynności wydzielanych przeciętnie w ramach obszaru przez te przedsiębiorstwa, które zdecydowały się na outsourcing danego obszaru.

Do najrzadziej wydzielanych obszarów należały: zarządzanie nieruchomościami (brak outsourcingu w 90,3% przypadków), zarządzanie finansami (88,1%), serwis (85,4%) oraz sprzedaż (81,1%). Z kolei, najczęściej outsourcingiem objęte były: obsługa prawna (72,8%), ochrona mienia (70,8%), IT (62,9%), marketing (53,6%), księgowość (47,5%) oraz HR (36,9%). Wyniki te w przypadku większości obszarów funkcjonalnych nie są zaskoczeniem (ochrona mienia, IT, księgowość, HR jako faworyci wydzielenia, niska popularność outsourcingu w obszarze zarządzania finansami czy sprzedaży). Niespodzianką okazała się natomiast minimalna popularność outsourcingu zarządza-

nia nieruchomościami oraz serwisu – tym bardziej, iż przedsiębiorstwa biorące udział w badaniu deklarowały w zdecydowanej większości występowanie tych obszarów funkcjonalnych w swych łańcuchach wartości.

Charakterystykę outsourcingu w próbie według kryterium zakresu wydzielanych czynności ukazuje rys. 1:

Rysunek 1: Charakterystyka outsourcingu w próbie (kryterium zakresu wydzielanych czynności)



Źródło: opracowanie własne.

Jak wspomniano wcześniej, obliczono również wskaźniki szerokości outsourcingu w badanej próbie (tab. 5, rys. 2):

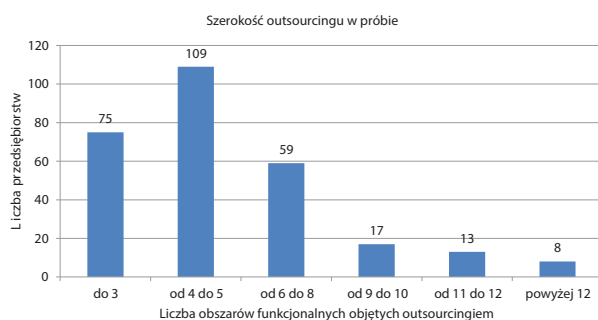
Tabela 5: Szerokość outsourcingu w próbie

Wartość wskaźnika	Ilość przypadków	Odsetek przypadków	Skumulowany odsetek
2	28	10,0%	10,0%
3	47	16,7%	26,7%
4	64	22,8%	49,5%
5	45	16,0%	65,5%
6	31	11,0%	76,5%
7	15	5,3%	81,9%
8	13	4,6%	86,5%
od 9 do 10	17	6,0%	92,5%
od 11 do 12	13	4,6%	97,2%
powyżej 12	8	2,8%	100,0%
	281	100,0%	

Źródło: opracowanie własne.

Połowa badanych przedsiębiorstw objęła outsourcingiem od dwóch do czterech obszarów funkcjonalnych (najczęstsza ilość wskazań to cztery – w 22,8% przypadków). Niespełna 14% badanych podmiotów zdecydowała się na outsourcing większości obszarów funkcjonalnych wchodzących w skład ich łańcucha wartości. Warto jednak zwrócić uwagę, iż ok. 7,5% przedsiębiorstw zdecydowało się na, choćby częściowe, wydzielenie co najmniej 11 z 15 funkcji (zastosowanie form „outsourcingu totalnego”).

Rysunek 2: Szerokość outsourcingu w próbie



Źródło: opracowanie własne.

W tab. 6 zaprezentowano wskaźniki głębokości outsourcingu w próbie (tym razem obliczone nie dla obszarów funkcjonalnych, lecz badanych przedsiębiorstw):

Tabela 6: Głębokość outsourcingu w próbie badawczej

Głębokość outsourcingu dla przedsiębiorstw (przedziałami) ¹⁴ [%]	Ilość przypadków	Odsetek przypadków	Skumulowany odsetek
<10;20>	10	3,6%	3,6%
(21;40>	43	15,3%	18,9%
(40;60>	44	15,7%	34,5%
(60;80>	50	17,8%	52,3%
(80;100>	134	47,7%	100,0%
	281	100,0%	

Źródło: opracowanie własne.

Podjęwszy decyzję o outsourcingu, niemal połowa (47,7%) przedsiębiorstw wydzielała wszystkie lub niemal wszystkie czynności w ramach danego obszaru. Niespełna jedna czwarta badanych podmiotów postanowiło wydzielić mniej niż połowę czynności wchodzących w skład danej funkcji. Wskaźniki głębokości outsourcingu w badanej próbie uznać zatem należy za wysokie.

5. ZAKRES STOSOWANIA OUTSOURCINGU A WIELKOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA

Tabela 7 ukazuje zależność pomiędzy stosowaniem outsourcingu w poszczególnych obszarach funkcjonalnych oraz wielkością przedsiębiorstwa. W przypadku większości obszarów funkcjonalnych (dokładnie dziesięciu z nich) widoczna jest reguła, którą można określić w skrócie jako „M>D>S”. Oznacza ona, że największy odsetek czynności objętych outsourcingiem wydzielały przedsiębiorstwa małe, następnie duże, na końcu – średnie. Dla pięciu obszarów uwzględnionych w badaniu reguła ta jednak nie obowiązuje (kolor czerwony w tabeli 7). W przypadku sprzedaży, odsetek czynności objętych outsourcingiem jest taki sam dla firm małych i dużych. Dla trzech kolejnych obszarów: HR, ochrony mienia oraz zakupów, firmy duże zdecydowały się częściej na wydzielenie, niż firmy małe. Ostatni obszar w tabeli, obsługa prawna, odbiega najbardziej od wskazanego schematu: outsourcing tej funkcji najpopularniejszy jest wśród średnich przedsiębiorstw, a najmniej powszechny – w przedsiębiorstwach małych.

¹⁴ Zgodnie z przytoczoną wcześniej definicją, przy obliczaniu głębokości outsourcingu uwzględniono tutaj tylko te obszary, w których outsourcing był stosowany.

Tabela 7: Odsetek obszarów funkcjonalnych objętych outsourcingiem w zależności od wielkości przedsiębiorstwa

Obszar funkcjonalny przedsiębiorstwa	Odsetek wydzielonych czynności - według wielkości przedsiębiorstwa		
	Małe	Średnie	Duże
marketing	60,8%	46,8%	53,7%
logistyka	46,5%	24,1%	36,2%
zaopatrzenie	58,8%	34,3%	35,3%
HR	35,3%	33,0%	45,6%
zakupy	24,8%	13,9%	30,9%
księgowość	58,3%	40,4%	42,6%
zarządzanie finansami	17,6%	7,4%	10,3%
produkcja / działalność podstawowa	31,4%	13,0%	27,5%
sprzedaż	22,0%	14,0%	22,1%
IT	67,7%	56,5%	66,2%
serwis	21,3%	8,6%	14,7%
projektowanie / R&D	23,6%	20,4%	17,6%
zarządzanie nieruchomościami	11,9%	7,3%	10,1%
ochrona mienia	69,7%	67,6%	81,2%
obsługa prawna	63,2%	82,2%	76,8%

Źródło: opracowanie własne.

Wielkość przedsiębiorstwa ma zatem istotny wpływ na prawdopodobieństwo zastosowania w nim outsourcingu, chociaż ta sama reguła nie obowiązuje dla wszystkich obszarów funkcjonalnych uwzględnionych w badaniu. Generalnie, najmniejszą popularnością cieszył się outsourcing wśród średnich przedsiębiorstw. Wydaje się, że wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa (i, najczęściej, zasobów, które są do jego dyspozycji) rośnie potrzeba (moż-

liwość?) zachowania danej funkcji w ramach struktury macierzystej organizacji. Jednak po przekroczeniu pewnej krytycznej wielkości, przedsiębiorstwo znowu skłania się ku decyzji o wydzieleniu danego obszaru.

6. PODSUMOWANIE

Analiza wyników badań opisanych w opracowaniu pozwala na wyciągnięcie kilku wniosków o charakterze ogólnym w odniesieniu do stopnia oraz zakresu outsourcingu w badanych podmiotach. Odsetek, w jakim poszczególne obszary funkcjonalne zostały objęte outsourcingiem, okazał się istotnie zróżnicowany (wartość minimalna: 9,7%, maksymalna: 72,8%). Wyniki badań wskazują również na występowanie zależności między wielkością przedsiębiorstwa a odsetkiem czynności objętych outsourcingiem, przy czym dla większości obszarów funkcjonalnych (dziesięć z piętnastu uwzględnionych w badaniu) outsourcing stosowany był najczęściej w przedsiębiorstwach małych, najrzadziej – średnich.

Typowe przedsiębiorstwo wchodzące w skład próby wydzielało od dwóch do czterech obszarów, przy czym, jeżeli już decydowało się na outsourcing danej funkcji, wydzielało zdecydowaną większość czynności, co potwierdzają zaprezentowane wcześniej wskaźniki głębokości oraz szerokości outsourcingu. Stąd stosunkowo wysoka popularność outsourcingu całkowitego (ponad 1/3 dla IT oraz księgowości, niemal połowa dla obsługi prawnej, prawie 60% dla ochrony mienia). Poszczególne obszary funkcjonalne mają zatem swoją wyraźną specyfikę (zróżnicowane wskaźniki szerokości i głębokości dla funkcji), również pod względem możliwości zastosowania zróżnicowanych form outsourcingu częściowego.

LITERATURA

1. Cyfert S., Granice organizacji, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012
2. Drzewiecki J., Strategiczny kontekst outsourcingu w sektorze zarządzania nieruchomościami – wyniki badań, w: *Koncepcje i metody zarządzania strategicznego oraz nadzoru korporacyjnego. Doświadczenia i wyzwania*, Wyd. CH Beck, 2010, s. 86-103
3. Drzewiecki J., Outsourcing jako kluczowa kompetencja przedsiębiorstwa: charakterystyka i uwarunkowania wewnętrzne, w: *Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego. Formy i uwarunkowania współpracy we współczesnej gospodarce*, Wyd. PTE, Łódź 2012, s. 301-314
4. Drzewiecki J., Decyzje menedżerskie w obszarze outsourcingu z perspektywy modelu biznesu, w: *Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej „Organizacja i Zarządzanie” Tom 50*, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2013, s. 99-112
5. Drzewiecki J., Krasieński M., Mapowanie strumienia wartości jako narzędzie implementacji outsourcingu, w: *Sopińska A., Gregorczyk S., „Granice strukturalnej złożoności organizacji”, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, 2014, s. 185-193.*
6. Drzewiecki J.: Outsourcing jako narzędzie modyfikacji modelu biznesu, „Marketing i Rynek” nr 5/2014, s. 317-324
7. Kłos M., Outsourcing w polskich przedsiębiorstwach, CeDeWu, Warszawa 2009
8. Lisiński M., Sroka W., Brzeziński P., Nowoczesne koncepcje zarządzania w kierowaniu przedsiębiorstwami – wyniki badań, „Przegląd Organizacji” nr 1/2012
9. Trocki M., Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej, PWE, Warszawa 2001
10. Vitasek K., Ledyard M., Manrodt K., Zaangażowany outsourcing. Pięć zasad, które zmieniają oblicze outsourcingu, MT Biznes, Warszawa 2011