

DARIUSZ NOWAK

OBSZARY I KIERUNKI ROZWOJU WSPÓŁCZESNEGO OUTSOURCINGU

Wprowadzenie

Podstawowym celem działania współczesnego przedsiębiorstwa, będącego wypadkową interesów różnych grup interesariuszy, takich jak właściciele, pracownicy, dostawcy, nabywcy, udziałowcy, akcjonariusze, lokalna społeczność itp. jest wzrost i maksymalizacja jego wartości. Priorytet ten może być realizowany na różne sposoby, a jednym z nich jest działalność outsourcingowa, polegająca na dekompozycji struktury przedsiębiorstwa, wydzieleniu określonych funkcji i przekazaniu ich realizacji podmiotom trzecim. Celem podejmowanych decyzji jest maksymalizacja rynkowej wartości firmy, co prowadzi do zwiększenia stanu posiadania jej właścicieli.

Podstawą działalności outsourcingowej są ograniczone zasoby i umiejętności własne, firmy muszą zatem skupiać się na wąskich obszarach działania, zgodnych z ideą *lean enterprise*. Idea ta wymaga od przedsiębiorstwa pozyskania komplementarnych korzyści, które w powiązaniu z własnymi korzyściami pozwolą zaoferować nabywcy unikalny produkt. Tak zatem w procesie tworzenia produktu lub usługi udział bierze wiele jednostek, które dostarczają swoje kluczowe kompetencje, komplementarne z kompetencjami innych uczestników powstałego układu.

Podkreśla się, że efekty outsourcingu bardzo często są bezpośrednio utożsamiane ze wzrostem przychodów i zysków, prawidłową alokacją zasobów, redukcją i oszczędnością kosztów działania, optymalizacją wielkości produkcji itp. Dodatkowo, dzięki outsourcingowi przedsiębiorstwa mogą reinwestować uwolnione zasoby w działalność tworzącą większą wartość. Outsourcing tworzy istotną niematerialną wartość dla przedsiębiorstwa, taką jak sprawność i zdolność adaptacji do zróżnicowanych warunków dyktowanych przez otoczenie, poprawę jakości i produktywności, rozwój rynków, dostęp do zewnętrznych doświadczeń i ekspertyz¹.

Celem artykułu jest ukazanie obszarów działalności przedsiębiorstwa, które podlegają outsourcingowi oraz zamierzeń i tendencji rozwojowych dotyczących omawianej kwestii w przyszłości.

¹ J. Barthelemy: *The seven deadly sins of outsourcing*, „Academy of Management Executive” 2003, Vol. 17, No. 2.

Problematyka outsourcingu w przedsiębiorstwie

Istotnym trendem rozwijającym się od początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku jest zjawisko outsourcingu, które przez wiele przedsiębiorstw uważane jest za rodzaj strategii pozwalającej dokonać restrukturyzacji, zmienić profil działania i zwiększyć elastyczność, a także zredukować koszty, zwiększyć wartość i usprawnić funkcjonowanie².

Pojęcie outsourcingu pochodzi od angielskiego wyrażenia *outsider-resourced-using*, które oznacza „wykorzystywanie zasobów zewnętrznych”³. Poprzez outsourcing należy rozumieć dezintegrację produkcji, podział łańcucha wartości, czy specjalistyczną produkcję wielofazową. Definicja ta opiera się na dwóch założeniach, pierwsze związane z technologiczną możliwością podzielenia procesu produkcyjnego na kilka lub kilkanaście fragmentów, druga związana z zewnętrznymi kosztami transakcji i warunkami rynkowymi, które muszą być takie, aby firma preferowała nabywanie potrzebnych elementów z zewnątrz, zamiast wykonywać je samodzielnie⁴. Można zatem podkreślić, że jest to działalność polegająca na zleceniu wyspecjalizowanym podmiotom zewnętrznym procesów niezbędnych dla funkcjonowania własnego przedsiębiorstwa, które zostaną tam zrealizowane efektywniej niż byłoby to możliwe przy realizacji własnej. Można go określić jako transfer produkcji dóbr lub usług, które dotychczas były wykonywane wewnątrz przedsiębiorstwa, w kierunku zewnętrznych organizacji⁵. Innymi słowy, jest to przeniesienie na stronę trzecią stałej odpowiedzialności menadżerskiej za wykonanie usługi określonej w umowie⁶. Wydzielanie pewnych obszarów działalności i przekazywanie ich realizacji na zewnątrz przedsiębiorstwa, wiąże się z jego dążeniem do uzyskania przewagi nad konkurentami. Zakres prac zleconych do wykonania na zewnątrz poza firmę macierzystą może być różny. Jest on wypadkową funkcji względnej siły nabywczej, kosztu kapitału, kosztów operacyjnych i umiejętności zarządzania zarówno zleceniodawcy, jak i zleceniobiorcy.

Jego strategiczny wymiar określony jest głównie przez próby dostosowania wielkości organizacji do wymogów zmieniającego się otoczenia i związany jest z następującymi czynnikami⁷:

- redukcją kosztów działalności,

² Podaje się, że w ojczyźnie outsourcingu w Stanach Zjednoczonych przedsiębiorstwa zlecają od 40 do 60% swoich procesów zewnętrznym podmiotom. B. Nogalski, A. Wójcik-Karpacz, J. Karpacz: *Zastosowanie outsourcingu w kontekście poprawy pozycji konkurencyjnej małego przedsiębiorstwa*, [w:] *Restrukturyzacja w procesach rozwoju gospodarczego*, red. C. Glinkowski, Kreos, Szczecin–Poznań 2006, s. 270.

³ U. Arnold: *New dimensions of outsourcing: a combination of transaction cost economics and the core competencies concept*, „European Journal of Purchasing & Supply Management” 2000, No. 6, s. 23.

⁴ H. Egger, J. Falkinger: *The distributional effects of international outsourcing in a 2 x 2 production model*, „North American Journal of Economics and Finance” 2003, No. 14, Iss. 2, s. 192.

⁵ L. Ellram, C. Billington: *Purchasing leverage considerations in the outsourcing decision*, „European Journal of Purchasing & Supply Management” 2001, Vol. 7, No. 1, s. 15; M. Trocki: *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001, s. 13; J. Barthelemy, *op.cit.*, s. 87.

⁶ K. Lysons, M. Gillinham: *Purchasing and Supply Chain Management*, Prentice Hall 2003, s. 351.

⁷ C. Fill, E. Visser: *The outsourcing dilemma: a composite approach to the make or buy decision*, „Management Decision” 2000, Vol. 38, No. 1/2, s. 42.

- siłami rynkowymi,
- czynnikami technicznymi,
- kapitałem i wiedzą,
- zdolnościami produkcyjnymi i wydajnością pracy,
- mniejszą troską, pozwalającą skupić się przedsiębiorstwu na kluczowych kompetencjach.

Zastosowanie outsourcingu jako strategii działania przedsiębiorstwa pozwala również organizacjom wykorzystać siły rynku dostawców, poprzez⁸:

- doświadczenie, wiedzę i umiejętności, które tworzą przewagę konkurencyjną,
- niższe koszty działalności operacyjnej w porównaniu do nabywcy (np. płace, koszty stałe, efektywność i wydajność),
- korzystniejsze ceny surowców uzyskanych przez dostawców (np. z powodu konsolidacji zamówień, praw własności itp.),
- ekonomikę skali i zakresu działalności.

Outsourcing może również pomóc firmie w skupieniu się na tych elementach biznesu, które są dla niego kluczową kompetencją⁹. Dostarcza przedsiębiorstwu znaczącej wartości, która może przybierać postać sprawności działania, zwłaszcza w dostosowywaniu się do zmiennych warunków biznesu, poprawy jakości produktów, wzrostu produktywności, szybkości we wprowadzaniu nowości na rynek, czy dostępu do doświadczenia i umiejętności partnerów¹⁰.

Firmy podejmujące decyzje dotyczące zlecenia wykonania niektórych zadań na zewnątrz mogą skupiać się na swoich podstawowych celach i inwestować więcej środków w dziedzinie badania i rozwoju, dzięki czemu osiągają wyższą rentowność i efektywność działania niż byłoby to możliwe w sytuacji, gdy wszystkie zadania związane z produkcją danego dobra byłyby realizowane samodzielnie. Podstawowym, łatwo identyfikowalnym motywem, skłaniającym firmy do outsourcingu jest dążenie do minimalizacji kosztów¹¹. Inne przyczyny mogą wiązać się z brakiem odpowiedniej kadry i specjalistów, dążeniem do poprawy jakości, skróceniem czasu wprowadzania nowych rozwiązań¹² oraz wykorzystaniem rozwoju technologicznego partnerów w zakresie wytwarzania produktów i realizacji

⁸ L. Ellram, C. Billington: *op.cit.*, s. 16.

⁹ J. Barthelemy: *op.cit.*, 87.

¹⁰ Analizując przekazane do realizacji podmiotom zewnętrznym zakresy działalności należy podkreślić, że przedsiębiorstwo nie powinno nigdy pozbywać się swoich kluczowych kompetencji to jest tych obszarów, które są wyjątkowe, specyficzne i unikalne i które budują pozycję przedsiębiorstwa w długim horyzoncie czasowym. Poważnym zagrożeniem jest bowiem możliwość osłabienia pozycji konkurencyjnej w wyniku utraty umiejętności i wiedzy przez personel, niedoinwestowania a także podjęcie inicjatywy przez dostawcę, który przejął wiedzę fachową.

¹¹ A. Kakabades, N. Kakabades: *Trends in Outsourcing: Contrasting USA and Europe*, „European Management Journal” 2002, Vol. 20, No. 2, s. 190.

¹² R. Gabryszak: *Outsourcing w sektorze IT*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 1, s. 41–43.

procesów produkcyjnych¹³. Podkreśla się, że przeniesienie niektórych procesów do realizacji u zleceniobiorców umożliwi obniżenie nakładów inwestycyjnych w środki trwałe, które stają się zbędne. Pozostały potencjał może być wykorzystywany bardziej efektywnie i elastycznie dostosowywać się do zmian zachodzących w otoczeniu¹⁴. Decyzje o outsourcingu przyczyniają się również do wzrostu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa¹⁵. Oprócz typowych korzyści wskazuje się również na mniej czytelne, do których można zaliczyć redukcję wartości czasu pracy kadry i osób zarządzających przedsiębiorstwem¹⁶.

Generalnie korzyści te można podzielić na bezpośrednio lub pośrednio związane z przedsięwzięciem outsourcingowym. Korzyści bezpośrednie to przede wszystkim redukcja kosztów jednostkowych usługi, podział kosztów inwestycyjnych, ograniczanie czynności menadżerskich oraz usprawnienia w zarządzaniu. Korzyści pośrednie związane są z osiągnięciem nowych celów ekonomicznych uzyskanych dzięki lepszemu zarządzaniu, zwiększenie efektywności działania, czy wykorzystywanie nowatorskich pomysłów partnerów.

Reasumując, należy wskazać, że strategiczny outsourcing jest charakteryzowany przez pięć elementów, do których zalicza się:

- bliskie powiązania pomiędzy procesami outsourcingu i kluczowymi czynnikami sukcesu firm w przemyśle,
- transfer prawa własności funkcji biznesu wcześniej prowadzonych wewnątrz, często zawierający transfer personelu i fizycznych aktywów w kierunku dostawcy,
- kontrakty globalne, dłuższe i bardziej zwarte niż w klasycznych umowach kontraktowych,
- długoterminowe zobowiązania pomiędzy klientem i dostawcą usług,
- kontraktowe określenie poziomu usług i zobowiązań partnerów.

Wdrożenie w przedsiębiorstwie rozwiązań opartych na idei outsourcingu pozwala zarówno pozyskiwać określone zasoby ze źródeł zewnętrznych, jak i wydzielać określone funkcje i działania, których realizacja zostanie powierzona podmiotom zewnętrznym. Prawidłowo przeprowadzona dezintegracja funkcji pozwala przedsiębiorstwu skupić się na tych, w zakresie których posiada największe kompetencje, i które przynoszą mu największą wartość, realizację pozostałych pozostawiając podmiotom zewnętrznym.

¹³ C. Lucero: *A relationship model between key problems of international purchasing and the post-purchase behavior on industrial firms*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 2008, Vol. 23, No. 5, s. 332.

¹⁴ M. Kotabe: *Efficiency vs. Effectiveness Orientation of Global Sourcing Strategy*, „Academy of Management Executive” 1999, Vol. 12, No. 4, s. 107–109.

¹⁵ B. Jiang, J.A. Belohlav, S.T. Young: *Outsourcing impact on manufacturing firms' value: Evidence from Japan*, „Journal of Operations Management” 2005, Vol. 25, Iss. 4, s. 885.

¹⁶ C.L. Gay, J. Essinger: *Outsourcing strategiczny, koncepcje, modele i wdrażanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 140.

Cel i zakres badań

Celem badania była identyfikacja i określenie głównych obszarów działalności przedsiębiorstwa, które podlegają outsourcingowi w ramach powiązań produkcyjnych pomiędzy producentem określonych dóbr a jego dostawcami. Badania prowadzone były na przełomie lat 2008/2009 i obejmowały zarówno obszary współpracy w okresie prowadzenia badań, jak i kierunki i zamierzenia rozwojowe do roku 2012. Założono, że znajomość zakresu i obszarów podlegających outsourcingowi umożliwią określenie poziomu specjalizacji przedsiębiorstwa oraz jego tendencje i skłonności do współpracy. Większy zakres outsourcingu i szersza współpraca świadczą o wysokiej specjalizacji, większej efektywności oraz odpowiednio zdefiniowanych kluczowych kompetencjach. Tendencja przeciwna związana z wykonywaniem szeregu procesów i czynności związanych z produkcją we własnym zakresie świadczy o niskiej skłonności outsourcingowej, stosunkowo małej efektywności i braku jasno zdefiniowanych kluczowych kompetencji.

Badania dotyczące działalności outsourcingowej przedsiębiorstw przemysłowych oparto na metodzie doboru nielosowego celowego jednostek typowych. Za podstawowe kryterium kwalifikacji przyjęto rodzaj prowadzonej działalności związany z produkcją lub świadczeniem szeroko rozumianych usług produkcyjnych na polskim rynku dóbr przemysłowych. W badaniu udział wzięło 270 podmiotów, z czego do dalszej analizy zakwalifikowano 226, które zgodnie z klasyfikacją EKD zalicza się do grupy przedsiębiorstw przetwórstwa przemysłowego¹⁷. Przekrój badanej próby był bardzo szeroki, reprezentowany przez liczne branże i rodzaje działalności, co uniemożliwiło stworzenie spójnego i jednolitego portretu.

W badanej próbie 62,8% (142 podmioty) stanowiły przedsiębiorstwa produkcyjne, 29,2% produkcyjno-usługowe (66 podmiotów) oraz 8,0% świadczące usługi okołoprodukcyjne (18 podmiotów). Działalność produkcyjna reprezentowana była przez takie branże¹⁸, jak: rolno-spożywcza, maszynowa, włókiennicza, odzieżowa, pozyskiwania i przerobu drewna oraz produkcji mebli. W ramach drugiego obszaru, którego główną domeną było świadczenie usług produkcyjnych wskazywano na takie usługi jak wytwarzanie części i elementów na zlecenie kooperanta według jego specyfikacji i wymagań oraz szereg innych, tj. projektowanie, montaż, kompletacja, malowanie, lakierowanie, rozbiórki, rozkroju, obróbki, toczenia, frezowania itp. Do usług okołoprodukcyjnych zaliczono usługi transportu, składowania i magazynowania oraz utrzymania ruchu, serwis i naprawy, usługi księgowe, informatyczne, prawne itp.

Biorąc pod uwagę kryterium wielkości zidentyfikowano 94 podmioty małe o średnim zatrudnieniu w przedziale 10–49 osób, które stanowią 41,6% próby, 96 podmiotów średnich

¹⁷ Grupy od 15–37 według Europejskiej Klasyfikacji Gospodarczej.

¹⁸ W niniejszej pracy poprzez branże rozumie się grupę przedsiębiorstw reprezentującą pokrewną działalność.

o zatrudnieniu w przedziale 50–249 osób, stanowiące 42,5% próby oraz 36 podmiotów dużych o zatrudnieniu przekraczającym 250 osób, stanowiące 15,9% próby.

W ramach prowadzonych badań wskazano, że outsourcing w przedsiębiorstwach przemysłowych może dotyczyć trzech ząębających się obszarów: produkcyjnego, usług produkcyjnych i usług okołoprodukcyjnych.

Outsourcing produkcyjny dotyczy współpracy w zakresie nabywania surowców z przeznaczeniem do ich dalszego przerobu, pozyskiwania różnego rodzaju elementów, detali, części, zespołów z przeznaczeniem do wykorzystania we własnych procesach produkcyjnych, nabywanie elementów pierwszego montażu (OEM) i elementów składowych produkowanych wyrobów (kompletacja) itp. Prócz tego wskazuje się, że do jednych z bardziej istotnych i znaczących obszarów outsourcingu produkcyjnego należy współpraca w zakresie prac badawczo – rozwojowych dotyczących zarówno nowych technologii, jak i nowych produktów.

W ramach outsourcingu usług produkcyjnych wskazano na wykonywanie takich czynności, jak usługi montażu, malowania, lakierowania, łączenia, toczenia, frezowania, wstępnej obróbki, rozbioru itp. Są to usługi wykonywane na zlecenie i najczęściej pod nadzorem kooperanta biernego, który aktywnie ingeruje w sposób ich wykonania. Usługi te w procesach produkcyjnych zlecniodawcy mają istotne znaczenie, jakiegokolwiek odstępstwa od formalnych wymogów (np. materiałowych, konstrukcyjnych, składowania, przechowywania itp.) mogą przyczynić się do obniżenia jakości, a tym samym wartości tworzonych dóbr. Należy podkreślić, że wadliwe wykonanie usługi rodzi konsekwencje w całym łańcuchu wartości, a nie tylko w kolejnych procesach.

Usługi okołoprodukcyjne dotyczą szeregu aspektów świadczenia pracy, które mają pośredni związek z tworzeniem produktów. Z punktu widzenia technologii i procesów pracy zasadniczo wpływają na jakość, terminowość wykonania zadań oraz bezpieczeństwo pracy. W ich skład wchodzi takie usługi jak utrzymanie ruchu, serwis i naprawy, usługi remontowe, transportowe oraz dość szeroko rozumiane usługi składu, przechowywania i magazynowania, a także usługi marketingowe, prawne i księgowo-finansowe.

W toku prowadzonych badań stwierdzono, że podstawowym obszarem, którego realizacja podlega wydzieleniu na zewnątrz przedsiębiorstwa jest działalność związana z pozyskiwaniem surowców i materiałów przeznaczonych do dalszego przerobu. Z tego rodzaju outsourcingu korzysta ponad 68% badanej próby (154 podmioty). Taka forma dominuje w przedsiębiorstwach przetwórstwa przemysłowego zajmujących się między innymi: produkcją artykułów spożywczych, produkcją drewna i wyrobów z drewna oraz produkcją mebli, a także produkcją chemiczną i wyrobów gumowych. W ramach outsourcingu w zakresie pozyskiwania surowców i materiałów nie przewiduje się w najbliższym czasie większych zmian, badania wskazują, że tylko trzy podmioty zamierzają dokonać rozszerzenia własnego łańcucha wartości w kierunku źródeł zasobów. Drugim obszarem outsourcingu przemysłowego jest zlecenie wyspecjalizowanym podmiotom produkcji określonych części, elementów i detali, które wykorzystuje się do dalszego montażu. Najczęściej produkty

te wytwarzane są na podstawie szczegółowej specyfikacji odbiorcy, według jego harmonogramu, wymagań jakościowo-technologicznych oraz kosztorysów. Badane jednostki wskazywały, że typową korzyścią płynącą ze zlecenia produkcji określonych elementów podmiotom zewnętrznym jest możliwość pełnego wykorzystania własnych mocy produkcyjnych wraz z ich ewolucyjnym rozwojem, który następuje wraz ze wzrostem zamówień. Z tego rodzaju usług korzystają 103 podmioty, które stanowią ponad 45% próby. Podobnie jak w poprzedniej grupie, przedsiębiorstwa nie zamierzają dokonywać istotnych ruchów i zmian w tej formie współpracy w przeciągu kilku najbliższych lat. Spośród badanych firm tylko cztery planują ograniczenie pozyskiwania tych elementów od swoich kontrahentów i włączenie tej części łańcucha wartości do własnych struktur produkcyjnych, co oznacza decyzję o insourcingu. Z tej formy kooperacji korzystają przede wszystkim przedsiębiorstwa przemysłu samochodowego, maszynowego, chemicznego i w dalszej kolejności spożywczego.

Tabela 1

Obszary outsourcingu w przedsiębiorstwach przemysłowych

Obszary outsourcingu	2008		2012	
	LW	UP	LW	UP
Produkcja surowców i materiałów przeznaczonych do dalszego przetworzenia	154	68,14	151	66,81
Produkcja części, detali, elementów, podzespołów przeznaczonych do dalszego montażu	103	45,58	99	43,81
Części zamienne do maszyn i urządzeń	90	39,82	87	38,50
Pakowanie/ wytwarzanie opakowań/ konfekcjonowanie	22	9,73	23	10,18
Doradztwo techniczne	34	15,04	39	17,26
Prace badawczo-rozwojowe w zakresie nowych produktów	21	9,29	35	15,49
Prace badawczo-rozwojowe w zakresie technologii	19	8,41	31	13,72
Montaż na zlecenie	50	22,12	54	23,89
Usługi produkcyjne	60	26,55	61	26,99
Wynajem mocy produkcyjnych	22	9,73	20	8,85
Utrzymanie ruchu	28	12,39	29	12,83
Transport i załadunek	123	54,42	117	51,77
Skład i magazynowanie	31	13,72	32	14,16
Remonty i naprawy	82	36,28	76	33,63
Księgowość i finanse	43	19,03	48	21,24
Marketing	33	14,60	39	17,26
Działalność informatyczna	75	33,19	78	34,51
Działalność prawnicza i doradcza	103	45,58	104	46,02
Szkolenia i treningi	88	38,94	92	40,71

Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę kryterium produkcji należy zwrócić uwagę na fakt, że stosunkowo mało przedsiębiorstw poddaje outsourcingowi zakres prac związany z projektowaniem i rozwojem nowych technologii i nowych produktów. W badanej próbie tylko 8,4% przedsiębiorstw (19 podmiotów) korzysta z usług zewnętrznych podmiotów w zakresie prowadzenia prac dotyczących nowych technologii i 9,3% przedsiębiorstw (21 podmiotów) z usług dotyczących opracowywania i wdrażania nowych produktów. Przedsiębiorstwa zdają sobie jednak sprawę, że we współczesnej, silnie konkurencyjnej gospodarce samodzielne działanie oparte na zasadzie samofinansowania i samorozwoju jest skazane na niepowodzenie. W tym aspekcie bardzo optymistyczne są założenia dotyczące perspektyw rozwoju współpracy. Wspólne prace badawczo-rozwojowe w zakresie nowych technologii zamierza rozwinąć do roku 2012 kolejne dwanaście firm, co zwiększy udział procentowy do 13,7% a prace badawczo-rozwojowe w zakresie rozwoju nowych produktów 14 firm, które zwiększą udział procentowy do 15,5%. Istotnym mankamentem, który może w sposób negatywny wpłynąć na outsourcing prac badawczych jest ciągle nieustabilizowana sytuacja gospodarcza, rosnące koszty pracy, wzrost inflacji oraz brak zaufania i próby wykorzystywania własnej siły i pozycji kosztem partnerów.

Outsourcingowi podlega również działalność przedsiębiorstw w zakresie różnego rodzaju usług związanych z produkcją. Analiza wszystkich rodzajów świadczonych usług jest niemożliwa ze względu na zbyt rozległe spektrum oraz duże zróżnicowanie branżowe analizowanej grupy. Można jednak wskazać typowe usługi, które podlegają outsourcingowi, a do których należą: usługi montażu oraz inne usługi produkcyjne, usługi utrzymania ruchu i zarządzanie potencjałem wytwórczym, wynajem maszyn i urządzeń itp.

Z usług montażu na zlecenie w badanej próbie korzysta 50 podmiotów, stanowiących 22% próby, natomiast z szeroko rozumianych usług produkcyjnych korzysta 60 podmiotów, stanowiących 26,5% próby. Biorąc pod uwagę plany rozwojowe należy podkreślić, że w badanej grupie zaledwie kilka podmiotów zamierza dokonać dekonstrukcji własnych procesów produkcyjnych i funkcji, przeprowadzić analizę ich opłacalności i przekazać realizację określonych czynności podmiotom zewnętrznym, które wykorzystując własne kluczowe kompetencje wykonają je taniej, szybciej i bardziej efektywnie. Analizując wyniki empiryczne, należy zwrócić uwagę na fakt, że świadczenie usług produkcyjnych i montażu zależy zawsze od specyfiki branży, komplikacji procesu produkcyjnego, dostępnych technologii oraz skali wielkości produkcji co powoduje, że outsourcing nie zawsze jest opłacalny.

Outsourcing szczególnego znaczenia nabiera w przypadku usług niezwiązanych stricte z działalnością produkcyjną. Wskazuje się, że do najbardziej istotnych obszarów podlegających wyodrębnieniu ze struktur własnych i przekazaniu ich realizacji podmiotom zewnętrznym należą usługi w zakresie: transportu i załadunku, składu i magazynowania, utrzymania ruchu, remontów i napraw, serwisu i gwarancji oraz szkoleń i treningów. Istotną cechą tych usług jest ich stosunkowo małe znaczenie w procesach produkcyjnych oraz niewielka wartość, co powoduje, że pomiędzy zleceniodawcą a zleceniobiorcą nie rozwija się jakaś szczególna więź. Podstawowym kryterium doboru wykonawcy określonej usługi jest

zazwyczaj jej cena, przy jednoczesnej konieczności spełnienia pewnych warunków brzegowych. W analizowanej grupie badawczej z outsourcingu w zakresie:

- transportu korzystają 123 podmioty stanowiące 54,4% próby,
- magazynowania i składu korzysta 31 podmiotów, stanowiących 13,72% próby,
- utrzymania ruchu korzysta 28 podmiotów, stanowiących 12,39% próby,
- remontów i napraw korzysta 82 podmiotów, stanowiących 36,28% próby,
- serwisu korzysta 87 podmiotów, stanowiących 38,5% próby,
- szkoleń i treningów korzystają 88 podmioty, stanowiące 38,94% próby.

Biorąc pod uwagę zamierzenia rozwojowe należy wskazać, że przedsiębiorstwa w krótkim horyzoncie czasu nie planują większych zmian w zakresie outsourcingu usług produkcyjnych i w dalszym ciągu skupiać się będą na szerokim spektrum działalności.

Outsourcingowi stosunkowo często podlegają również usługi nie związane ściśle z działalnością produkcyjną, mające jednak istotny wpływ na realizację celów i zadań przedsiębiorstwa. W tym zakresie wskazuje się na usługi:

- księgowo i finansowe, z których korzystają 43 podmioty, stanowiące 19,03% próby,
- marketingowe, z których korzystają 33 podmioty, stanowiące 14,6% próby,
- informatyczne, z których korzysta 75 podmiotów, stanowiących 33,19% próby,
- prawne, z których korzystają 103 podmioty, stanowiące 45,58% próby.

Również w tych obszarach analizowane przedsiębiorstwa nie planują większych zmian. Outsourcingowi zamierza poddać usługi księgowo i finansowe kolejnych 5 podmiotów, co spowoduje wzrost udziału do 21,2% próby oraz usługi marketingowe kolejnych 6 podmiotów co spowoduje wzrost udziału do 17,2% próby.

Badając rodzaj i charakter działalności outsourcingowej, istotnego znaczenia nabiera próba określenia jej wartości, której pomiaru dokonano na podstawie procentowych wskazań respondentów. W analizowanej grupie badawczej wartość prac i usług realizowana przez zewnętrznych dostawców i kontrahentów wynosi 56,6%, a wartość dodana produkcji własnej wynosi odpowiednio 43,4%. Należy podkreślić jednak, że współczynnik ten różni się w zależności od wielkości przedsiębiorstwa, domeny działalności a nawet w obrębie poszczególnych przedsiębiorstw danego segmentu.

Podsumowanie

Outsourcing stanowi często strategię działalności przedsiębiorstwa, która umożliwia mu osiągnięcie przewagi konkurencyjnej i wzrost wartości. Niestety, prowadzone badania wskazują, że poziom i zakres outsourcingu, a także skłonność do pozbywania się określonych funkcji na rzecz innych kooperujących podmiotów jest stosunkowo niska. Wiele przedsiębiorstw dąży do wykonywania możliwie jak największej ilości zadań we własnym zakresie. Wynika to z troski o zachowanie najwyższych standardów jakościowych oraz przekonania, że oryginalność i unikalność własnych wyrobów można zapewnić tylko sa-

memu, a nie poprzez nabywanie ich części od zewnętrznych podmiotów, które często nie zachowują należytej staranności w produkcji.

Respondenci wskazywali również, że dezintegracja własnego łańcucha wartości może przyczynić się do powstania wielu problemów, które niwelować będą uzyskane korzyści. Główne zastrzeżenie w stosunku do outsourcingu związane było z możliwością uzależnienia się od zewnętrznych kooperantów zajmujących się produkcją i dostawą określonych części i elementów, często o kluczowym znaczeniu w wartości tworzonego dobra. Jednocześnie podkreślają, że outsourcing zwiększa zależność od zewnętrznych umiejętności i zdolności produkcyjnych, a tym samym może ograniczać potencjał firmy w zakresie zdolności uczenia się i rozwoju nowych technologii, w szczególności tych umiejętności, które są potrzebne dla rozwoju nowego biznesu i kluczowych kompetencji.

O niskiej skłonności w zakresie outsourcingu decyduje również wiele uwarunkowań historycznych, ekonomicznych, społecznych, prawnych itp. Do istotnych problemów zalicza się ograniczone zaufanie, małe zaangażowanie, brak prowadzenia kalkulacji kosztów i ich oceny oraz obawa o dopuszczenie podmiotów zewnętrznych do posiadanych technologii, informacji czy nowatorskich rozwiązań, które mogłyby zostać skopiowane lub wykorzystane przez nieuczciwych, czy nieetycznie postępujących kontrahentów.

Literatura

- Arnold U.: *New dimensions of outsourcing: a combination of transaction cost economics and the core competencies concept*, „European Journal of Purchasing & Supply Management” 2000, No. 6.
- Barthelemy J.: *The seven deadly sins of outsourcing*, „Academy of Management Executive” 2003, Vol. 17, No. 2.
- Egger H., Falkinger J.: *The distributional effects of international outsourcing in a 2 x 2 production model*, „North American Journal of Economics and Finance” 2003, No. 14, Iss. 2.
- Ellram L., Billington C.: *Purchasing leverage considerations in the outsourcing decision*, „European Journal of Purchasing & Supply Management” 2000, Vol. 7, No. 1.
- Fill C., Visser E.: *The outsourcing dilemma: a composite approach to the make or buy decision*, „Management Decision” 2000, Vol. 38, No. 1/2.
- Gabryszak R.: *Outsourcing w sektorze IT*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 1.
- Gay C.L., Essinger J.: *Outsourcing strategiczny, koncepcje, modele i wdrażanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Jiang B., Belohlav J.A., Young S.T.: *Outsourcing impact on manufacturing firms' value: Evidence from Japan*, „Journal of Operations Management” 2005, Vol. 25, Iss. 4.
- Kakabades A., Kakabades N.: *Trends in Outsourcing: Contrasting USA and Europe*, „European Management Journal” 2002, Vol. 20, No. 2.
- Kotabe M.: *Efficiency vs. Effectiveness Orientation of Global Sourcing Strategy*, „Academy of Management Executive” 1999, Vol. 12, No. 4.

- Lucero C.: *A relationship model between key problems of international purchasing and the post-purchase behavior on industrial firms*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 2008, Vol. 23, No. 5,
- Lysons K., Gillinham M.: *Purchasing and Supply Chain Management*, Prentice Hall 2003.
- Nogalski B., Wójcik-Karpacz A., Karpacz J.: *Zastosowanie outsourcingu w kontekście poprawy pozycji konkurencyjnej małego przedsiębiorstwa*, [w:] *Restrukturyzacja w procesach rozwoju gospodarczego*, red. C. Glinkowski, Kreos, Szczecin–Poznań 2006.
- Trocki M.: *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001.

dr Dariusz Nowak
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Katedra Zarządzania i Analizy Zasobów Przedsiębiorstwa

Streszczenie

Outsourcing jest jednym z narzędzi wykorzystywanych w procesie tworzenia wartości przedsiębiorstwa. Umożliwia redukcję kosztów, poprawę jakości tworzonych dóbr i świadczonych usług, redukcję czasu trwania cykli produkcyjnych, czy lepszego wykorzystania zasobów. Mimo dużego znaczenia i wagi outsourcingu, przedsiębiorstwa charakteryzują się ograniczoną skłonnością do przekazywania realizacji określonych funkcji innym podmiotom. W artykule przedstawiono wyniki badań ankietowych dotyczące zakresu i kierunków rozwoju outsourcingu w przedsiębiorstwach przemysłowych.

AREAS AND TENDENCIES OF DEVELOPMENT OF CONTEMPORARY OUTSOURCING

Summary

Outsourcing is one of the instruments used in the process of enterprise value creation. It enables cost reduction, improvement of products and services quality, reduction of production cycle and proper use of resources. Although outsourcing has a significant meaning, some enterprises are characterized by low tendency to transfer certain functions to be realized by other firms. This paper presents the results of research concerning the range and tendency of development of outsourcing in industrial companies.

