

AGNIESZKA KURDYŚ-KUJAWSKA

ANNA OLEŃCZUK-PASZEL

USŁUGI OUTSOURCINGOWE REALIZOWANE W POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH

Wprowadzenie

Współczesne przedsiębiorstwa stoją w obliczu przeróżnych wyzwań związanych ze złożonością, zmiennością oraz niepewnością warunków otoczenia. Muszą one stawiać czoła nowym wyzwaniom rynkowym i nieograniczonej konkurencji¹. Popularnym i skutecznym rozwiązaniem nie tylko dla dużych organizacji gospodarczych, ale również mikro, małych i średnich przedsiębiorstw staje się outsourcing. Dzięki zleceniu określonych zadań zewnętrznym, wyspecjalizowanym instytucjom świadczącym usługi konieczne dla funkcjonowania przedsiębiorstwa poza jego głównym zadaniem branżowym, firmy mogą nie tylko rozszerzać zakres działania rynkowego, budować przewagę konkurencyjną obniżając koszty działania, czy uzupełniając niedobory zasobowe², ale również mają szansę na konkurowanie z zagranicznymi podmiotami.

Celem artykułu było przedstawienie funkcjonowania, znaczenia i rodzajów usług outsourcingowych realizowanych w polskich przedsiębiorstwach. Artykuł opracowany został na podstawie dostępnych źródeł wtórnych. Wykorzystano w nim przede wszystkim metodę analizy i syntezy. Rozważania teoretyczne uzupełniono o wyniki badań pochodzące z Ogólnopolskiego Badania Rynku Outsourcingu przeprowadzonego w sierpniu 2011 roku w Polsce, na próbie 400 przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 50 pracowników.

Istota outsourcingu

Istotą outsourcingu jest przekazanie funkcji wykonywanej dotychczas przez pracowników danego przedsiębiorstwa firmie zewnętrznej, czyli tzw. usługodawcy, niezwiązanemu bezpośrednio z firmą, ale specjalizującemu się w konkretnie określonej dziedzinie³. Głównym zadaniem wydzielenia funkcji i przekazania jej do wykonania instytucji outso-

¹ M. Kłos: *Outsourcing w Polskich Przedsiębiorstwach*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2009, s. 9.

² A. Reed: *Zarządzanie zasobami ludzkimi (HRM). Innowacje*, Wyd. Petit, Warszawa 2002, s. 162.

³ W. Czudec: *Outsourcing jako czynnik poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] *Narzędzie ekonomiczno-inżynierskie w stymulowaniu wzrostu gospodarczego*, red. M.J. Król, M. Woźniak, Wyd. Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów 2008.

urcingowej jest wsparcie procesów biznesowych⁴. Współcześnie outsourcing utożsamiany jest z takimi działaniami jak:

- pozyskiwanie zewnętrznych sił wytwórczych,
- oddelegowanie na podstawie umowy kontraktowej całości lub części zasobów naturalnych, ludzkich i odpowiedzialności zarządczej zewnętrznemu dostawcy,
- zlecenie wykonania dóbr i usług innym formom niż wewnętrzne działy przedsiębiorstwa,
- przesunięcie części bieżącej działalności danej firmy poza jej ramy organizacyjne,
- wykorzystywanie zewnętrznych wykonawców i ich zasobów do realizacji zadań firmy, zamiast obciążania własnych zasobów strategicznych,
- wieloletni alians między firmą-klientem a firmą-dostawcą dóbr i usług,
- kontrakt na wykonanie określonych produktów lub realizację usług przez firmę zewnętrzną sposób restrukturyzacji własnościowo-organizacyjnej jako swoista szansa rozwoju rynkowych układów kooperacyjnych,
- bezinwestycyjna forma rozwoju niektórych sfer przedsiębiorstwa działanie o strategicznym wymiarze, będące próbą znalezienia właściwego rozmiaru przedsiębiorstwa dostosowanego do nowego otoczenia,
- metoda zaopatrzenia przedsięwzięcia, polegająca na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazaniu ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym,
- przenoszenie na stronę trzecią stałej odpowiedzialności menadżerskiej za wykonanie usługi określonej w umowie,
- narzędzie budowy przewagi konkurencyjnej na rynku, a także instrument rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych, poprzez przekazanie części lub całości danej funkcji organizacji zewnętrznemu dostawcy usług⁵.

Głównym celem wykorzystywania usług outsourcingowych w przedsiębiorstwie jest osiągnięcie większej efektywności organizacji. Na ten cel składa się wiele celów cząstkowych, które możemy podzielić na cele strategiczne, rynkowe, ekonomiczne, organizacyjne, operacyjne oraz motywacyjne (tab. 1).

Korzystanie z outsourcingu w przedsiębiorstwie ma korzystny wpływ nie tylko na poprawę jego funkcjonowania, ale również przyczynia się do pozytywnych zmian w gospodarce, a w szczególności powstawania nowych branż, wzrostu liczby wykwalifikowanej siły roboczej, czy wprowadzania na rynek innowacji umożliwiających rozwój gospodarki nie tylko krajowej, ale i światowej⁶.

⁴ M. Chądzyński: *Outsourcing – rola i perspektywy rozwoju*, [w:] *Polityka ekonomiczna*, red. J. Sokołowski, M. Sosnowski, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2011, s. 109.

⁵ M. Kłos: *op.cit.*, s. 9–11.

⁶ M.J. Power, K.C. Desouza, C. Bonifazi: *Outsourcing. Podręcznik sprawdzonych praktyk*, MT Biznes, Warszawa 2008, s. 66.

Tabela 1

Cele outsourcingu

Grupa celów	Cele przedsiębiorstwa macierzystego
Strategiczne	<ul style="list-style-type: none"> – koncentracja na problemach strategicznych, – zwiększenie swobody strategicznej działalności, – zwiększenie skuteczności i efektywności działania, – zwiększenie elastyczności działania, – dostęp do zewnętrznego <i>know-how</i>, – rozszerzenie zakresu oddziaływania strategicznego.
Rynkowe	<ul style="list-style-type: none"> – poprawa pozycji konkurencyjnej w zakresie utrzymanej działalności, – zwiększenie skali działania na skutek wykorzystania uwolnionego potencjału, – koncentracja działalności.
Ekonomiczne	<ul style="list-style-type: none"> – redukcja kosztów, poprawa ich struktury, – uproszczenie struktur i procedur organizacyjnych.
Organizacyjne	<ul style="list-style-type: none"> – redukcja struktury organizacyjnej, – uproszczenie struktur i procedur organizacyjnych.
Operacyjne	<ul style="list-style-type: none"> – redukcja problemów operacyjnych, – podniesienie jakości realizacji procesów operacyjnych,
Motywacyjne	<ul style="list-style-type: none"> – porównanie własnych wyników z wynikami podmiotów zewnętrznych, – obiektywizacja wyników ekonomicznych, – zastosowanie myślenia i działania ekonomicznego.

Źródło: J.P. Lendzion, A. Srankiewicz-Mróż: *Wprowadzenie do organizacji i zarządzania*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 19.

Stosowane w przedsiębiorstwach rodzaje outsourcingu możemy podzielić według różnorodnych kryteriów⁷. Obecnie stosowany przez przedsiębiorstwa outsourcing obejmuje⁸:

1. Zlecenie funkcji, polegające na przekazaniu jednej firmie przez drugą ogniwa swojego łańcucha popytu. Najczęściej zlecane są proste usługi pomocnicze. Jest to krótkoterminowe rozwiązanie taktyczne, często wybierane z konieczności szybkiego uporania się z problemem.
2. Outsourcing usług, przejawiający się staranny doborem i zaangażowaniem wyspecjalizowanych dostawców zewnętrznych.

⁷ W zależności od celu wydziałania wyróżniamy outsourcing: naprawczy, dostosowawczy i rozwojowy; w zależności od zakresu wydziałanych funkcji – outsourcing całkowity lub częściowy; ze względu na poziom złożoności funkcji – outsourcing pojedynczych funkcji, funkcji powiązanych w formie procesów oraz obszarów funkcjonalnych; ze względu na rodzaj wydziałanej funkcji – outsourcing funkcji podstawowych, pomocniczych i kierowniczych; ze względu na znaczenie dla przedsiębiorstwa – outsourcing strategiczny i taktyczny; ze względu na formę podporządkowania dostawcy zewnętrznego – outsourcing kapitałowy i kontaktowy. M. Trocki, *Outsourcing*. PWE, Warszawa 2001.

⁸ L.Ch. Gay, J. Essinger: *Outsourcing strategiczny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 14–15.

3. Insourcing, alternatywny sposób zapewnienia wzrostu wydajności dzięki udoskonaleniu działalności w jednej dziedzinie i wykonywaniu jej na rzecz innych firm. W ten sposób można podnosić kwalifikacje pracowników i wykorzystać majątek firmy przy niskich kosztach jednostkowych.
4. Co-sourcing oznacza delegowanie przez przedsiębiorstwo swojego personelu lub menedżerów do obsługi zleceń z zewnątrz, przy czym przedsiębiorstwo nie może sobie pozwolić na utratę tych pracowników ze względu na ich specjalistyczną wiedzę.
5. Udział w korzyściach, polegający na długoterminowym związku dwóch stron dokonujących inwestycji i uczestniczących w korzyściach, w miarę ich narastania, według uzgodnionej wcześniej formuły. W ten sposób obie strony ponoszą ryzyko.

Rynek outsourcingu w Polsce

W Polsce z usług outsourcingowych korzystają najczęściej przedsiębiorstwa zatrudniające od 50 do 250 pracowników z kapitałem zagranicznym. Przedsiębiorstwa te dysponują znacznie większymi zasobami czynników wytwórczych. Charakteryzują się one również bardziej złożonymi procesami wytwórczymi, dlatego też częściej niż przedsiębiorstwa sektora MSP powierzają określone zadania wyspecjalizowanym firmom zewnętrznym.

Decyzje dotyczące przekazania firmie outsourcingowej określonych zadań podejmował w większości zarząd (51%) lub prezes (36,5%). Kierownicy średniego szczebla i pracownicy funkcjonalni podejmowali takie decyzje w 8,5% przedsiębiorstw. Natomiast menedżer wyższego szczebla lub zespół projektowy decydował o wykorzystaniu outsourcingu w 3,5% przedsiębiorstw. Najrzadziej decyzje takie podejmował dyrektor finansowy (0,5%).

W większości badanych przedsiębiorstw outsourcing miał znaczenie taktyczne, związane z bieżącymi potrzebami organizacji (41,7%). Również duże było znaczenie strategiczne związane z reorganizacją procesów biznesowych (33,2%). Transakcyjne znaczenie outsourcingu dla przedsiębiorstwa, związane z bieżącymi potrzebami organizacji wskazało 25,1% przedsiębiorców.

Outsourcing dotyczy najczęściej obszaru zaopatrzenia (co związane jest z produkcją dóbr albo procesem świadczenia usług przez organizację), albo obszaru usług realizowanych w układzie funkcjonalnym (lub procesowym) przez działy przedsiębiorstwa⁹. Współpraca w ramach outsourcingu może być źródłem różnorodnych korzyści.

Najczęściej wskazywaną przyczyną wewnętrzną przedsiębiorstwa determinującą powierzenie firmom outsourcingowym poszczególnych funkcji przedsiębiorstwa była możliwość redukcji kosztów i uzyskanie oszczędności (21,54%). Firmy outsourcingowe wykorzystując efekt skali potrafią obniżyć jednostkowe koszty działalności i zrealizować dany

⁹ K. Zieniewicz: *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2003, s. 58.

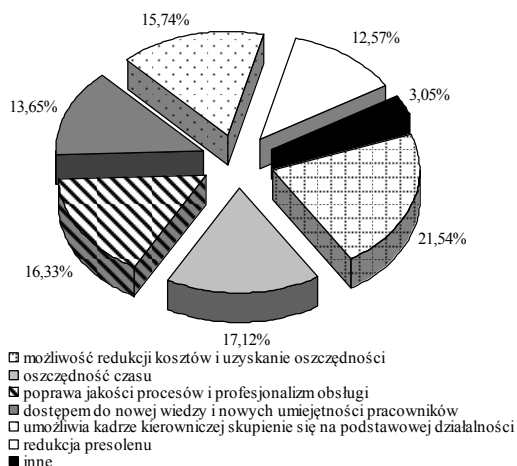
proces znacznie efektywniej, a przez to zmniejszają koszty dla przedsiębiorstwa zlecającego. Istotne znaczenie miała również oszczędność czasu (17,12%), który należałoby poświęcić na działania związane np. z rekrutacją lub szkoleniem pracowników.

Przedsiębiorcy, decydując się na outsourcing w 16,33% wybierają taką firmę, która zapewni przedsiębiorstwu poprawę jakości procesów i profesjonalizm obsługi.

Zdaniem 15,74% respondentów powierzenie określonych zadań związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa umożliwi kadrze kierowniczej skupienie się na nowych strategicznych usprawnieniach, a nie rozwiązywaniu problemów bieżących.

Kolejny ważny czynnik warunkujący wybór firmy outsourcingowej związany jest dostępem do nowej wiedzy i nowych umiejętności pracowników (13,65%). Firmy outsourcingowe działające głównie w sferze usług informatycznych są w stanie zaoferować najnowocześniejsze systemy, najnowsze metodologie oraz najlepiej wykwalifikowanych pracowników.

Najniższy odsetek stanowiła redukcja personelu (12,57%). Inne przyczyny stanowiły 3,05% wskazań, a wśród nich przedsiębiorcy wymieniali elastyczność zatrudnienia, poszerzenie zakresu możliwości, globalną potrzebę wyszkolonych pracowników, zewnętrzne decyzje grupy oraz potrzeby klientów (rys. 1).

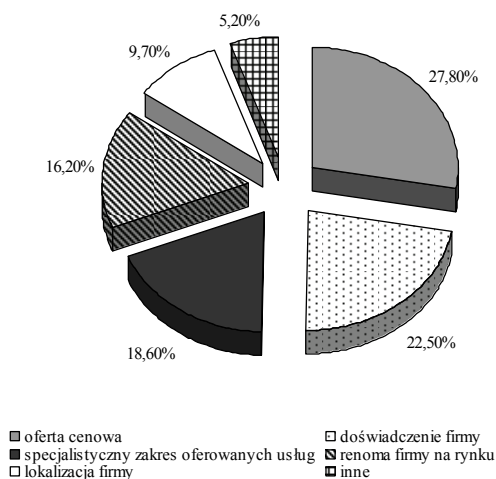


Rysunek 1. Przyczyny determinujące powierzenie firmom outsourcingowym poszczególnych funkcji przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Rynek Outsourcingu w Polsce w 2011. Analizy, wnioski, komentarze*, Wyd. FORUM Press Sp. zo.o, Poznań 2012, s. 17.

Decydującym kryterium wyboru firmy outsourcingowej było kryterium finansowe, tj. oferta cenowa (27,80%). Równie ważne było doświadczenie firmy outsourcingowej w określonej dla przedsiębiorstwa dziedzinie działalności (22,50%). Najmniej ważnym

czynnikiem, warunkującym wybór firmy outsourcingowej według ankietowanych przedsiębiorców była lokalizacja firmy (9,70%). Wśród wielu innych czynników przedsiębiorcy wymieniali kompleksową ofertę, wypożyczanie pracowników, dodatkowe usługi prawne, wyszczególnienie usług czy usługi bezpłatnej, a także partnerskie umowy dotyczące współpracy (rys. 2).



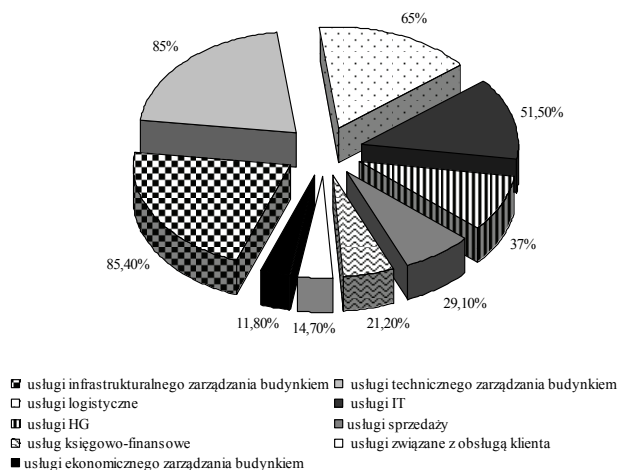
Rysunek 2. Kryteria decydujące o wyborze firmy outsourcingowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Rynek Outsourcingu w Polsce...*, s. 22.

Najczęściej outsourcowanymi obszarami były te związane z zarządzaniem nieruchomościami (rys. 3). Wśród nich wymienia się outsourcing infrastrukturalnego zarządzania budynkiem (85,4%), a w szczególności ochronę obiektu (87,1%), wywóz śmieci (84,7%), utrzymanie czystości (67,6%) oraz outsourcingu technicznego zarządzania budynkiem (85%). Najczęstszymi usługami powierzanymi firmom zewnętrznym były remonty (31,4%), przeglądy okresowe (25,1%) i rozmieszczenie oraz przegląd sprzętu PPOŻ (24,7%). Jak wynika z badań, usługi związane z ekonomicznym zarządzaniem budynkiem przedsiębiorcy powierzają głównie własnym pracownikom. Niewielki odsetek przedsiębiorców (11,8%) powierza te funkcje zewnętrznym firmom. Dotyczy to w większości zarządzania umowami najmu (68,3%), rozliczania opłat eksploatacyjnych (66,7%), planowania i kontroli kosztów związanych z utrzymaniem nieruchomości (41,7%).

Wysoki odsetek przedsiębiorców przekazywał wyspecjalizowanej firmie zewnętrznej wszystkie, bądź tylko część zadań związanych z logistyką (65%). Niemal wszyscy, którzy zdecydowali się na outsourcing logistyczny przekazywali wyspecjalizowanym firmom ze-

wnętrznym transport towarów (96,7%). Wysoki odsetek stanowiła również usługa związana z obsługą celną (46,7%).



Rysunek 3. Poziomy korzystania z usług outsourcingowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Rynek Outsourcingu w Polsce...*, s. 23–83.

Ponad połowa ankietyowanych przedsiębiorców (51,5%) korzysta z outsourcingu IT (usług informatycznych). Najczęściej powierzali oni firmom zewnętrznym nadzór i serwis oprogramowania (24,8%), serwis sprzętu komputerowego (21,00%) oraz utrzymywanie serwisów www (18,5%).

Znacznie mniej przedsiębiorców korzystało z firm outsourcingowych zajmujących się szeroko rozumianym zarządzaniem zasobami ludzkim (usługi HG-37%). Przedsiębiorstwa powierzały firmom outsourcingowym głównie przeprowadzenie procesu rekrutacji (39,1%), szkoleń (32,3%) oraz ustalanie wysokości wynagrodzenia (15,8%).

Stosowanie usług outsourcingu sprzedaży deklarowało 29,1% ankietyowanych przedsiębiorców, głównie usługi te dotyczyły reklamy i PR (86,7%) oraz badania rynku (80,2%). Sprzedaż jest ściśle związana z obsługą klienta. Wyniki badań wskazują, że mniejsza liczba przedsiębiorców decyduje się na outsourcing usług obsługi klienta (14,7%). Jeśli już się decydują, są to w szczególności usługi związane z obsługą reklamacji (81,5%), czy obsługi infolinii (60,3%).

Zlecenie usług księgowo-finansowych firmom zewnętrznym wskazało 21,2%. Przedsiębiorcy zlecali w większości firmom zewnętrznym prowadzenie ksiąg (81,5%), sporządzanie sprawozdania finansowego (78,4%), jak również wystawianie faktur i refaktur (76,2%).

Podsumowanie

W większości badanych przedsiębiorstw outsourcing miał znaczenie taktyczne i dotyczył usług związanych z bieżącymi potrzebami organizacji.

Osobą decydującą o przekazaniu firmie outsourcingowej określonych zadań był zarząd lub prezes przedsiębiorstwa, w mniejszym stopniu kierownicy niższych szczebli, pracownicy funkcjonalni, czy menedżerowie.

Wśród najistotniejszych korzyści, wynikających z usług realizowanych przez wyspecjalizowane firmy zewnętrzne można wymienić redukcję kosztów, oszczędność czasu oraz poprawę jakości procesów gospodarczych i profesjonalizm obsługi.

Decydującym kryterium wyboru firmy outsourcingowej było kryterium finansowe, a przede wszystkim oferta cenowa firm outsourcingowych. Ponadto, dla przedsiębiorców przy wyborze firmy zewnętrznej istotne znaczenie miało również doświadczenie w określonej dziedzinie działalności.

Poziom korzystania z usług outsourcingowych był zróżnicowany. Najczęściej usługi te dotyczyły zarządzania nieruchomościami i usług logistycznych (głównie transport towarów). Niewielki odsetek przedsiębiorców korzystał z usług związanych z obsługą klienta, czy księgowo-finansowych.

Można oczekiwać, że dążenie przedsiębiorstw do szukania skutecznych metod poprawy przewagi konkurencyjnej na rynku powinno w przyszłości stymulować dalsze rozwijanie w Polsce usług outsourcingowych i tym samym zwiększać efektywność działań w przedsiębiorstwie

Literatura

- Chądzyński M.: *Outsourcing – rola i perspektywy rozwoju*, [w:] *Polityka ekonomiczna*, red. J. Sokółowski, M. Sosnowski, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2011.
- Czudec W.: *Outsourcing jako czynnik poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] *Narzędzie ekonomiczno-inżynierskie w stymulowaniu wzrostu gospodarczego*, red. M.J. Król, M. Woźniak, Wyd. Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów 2008.
- Gay L.Ch., Essinger J.: *Outsourcing strategiczny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Kłós M.: *Outsourcing w Polskich Przedsiębiorstwach*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2009.
- Lendzion J.P., Srankiewicz-Mróz A.: *Wprowadzenie do organizacji i zarządzania*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Power M.J., Desouza K.C., Bonifazi C.: *Outsourcing. Podręcznik sprawdzonych praktyk*, MT Biznes, Warszawa 2008.
- Reed A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi (HRM). Innowacje*, Wyd. Petit, Warszawa 2002.
- Rynek Outsourcingu w Polsce w 2011. Analizy, wnioski, komentarze*, Wyd. FORUM Press Sp. z o.o, Poznań 2012.

Trocki M.: *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2001.

Zieniewicz K.: *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2003.

dr Agnieszka Kurdyś-Kujawska

Politechnika Koszalińska

Zakład Finansów

dr Anna Oleńczuk-Paszal

Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie

Katedra Prawa i Gospodarki Nieruchomościami

Streszczenie

Outsourcing jest jednym ze sposobów poprawy efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa. Odbywa się między innymi poprzez delegowanie określonych funkcji zewnętrznym wyspecjalizowanym firmom. Oferta dostępnych usług outsourcingowych w Polsce jest bardzo szeroka, a poziom ich wykorzystania jest zróżnicowany. W artykule przedstawiono rodzaje usług outsourcingowych realizowanych w polskich przedsiębiorstwach. Omówiono kryteria decydujące o wyborze firmy outsourcingowej oraz wskazano na przyczyny, które determinują powierzenie zewnętrznym firmom określonych funkcji przedsiębiorstwa. Materiał badawczy stanowią dane z Ogólnopolskiego Raportu nt. rynku outsourcingu w Polsce, przeprowadzonego wśród 400 przedsiębiorstw w 2011 roku.

OUTSOURCING SERVICES IMPLEMENTED IN POLISH ENTERPRISES

Summary

Outsourcing is one of the ways of improving the efficiency of an enterprise. It's held, inter alia, by delegating certain functions to specialized, outside firms. The range of outsourcing services available in Poland is very broad and the level of use varies. The article presents the types of outsourcing services performed in Polish enterprises. It discusses the criteria for choosing an outsourcing company and identifies the causes that determine the assignment of specific functions to outside companies. The research material is comprised of data from the National Report on the outsourcing market in Poland, carried out among 400 companies in 2011.

