

Marek Matejun

Patologie outsourcingu w teorii i praktyce gospodarczej

[Po więcej publikacji zapraszam na www.matejun.pl]

Wprowadzenie

Outsourcing to określenie stosowane w odniesieniu do przedsięwzięć polegających na wydzieleniu (względnie zleceniu¹) ze struktury organizacyjnej podmiotu macierzystego realizowanych przez niego obszarów (zadań, funkcji, procesów, modułów produktu, itd.) i przekazaniu ich do realizacji na rzecz zewnętrznych podmiotów gospodarczych². Wykorzystanie outsourcingu w praktyce gospodarczej związane jest z nowym spojrzeniem na funkcję zaopatrzenia, jak również tworzenie nowego modelu w zakresie usług³. Idea przewodnia tej metody zakłada bowiem, że dla prawie każdego obszaru realizowanego w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa można znaleźć alternatywę w postaci usług oferowanych przez zewnętrzne, wyspecjalizowane przedsiębiorstwa⁴. Z tego powodu, wśród polskich odpowiedników nazwy outsourcingu proponuje się takie określenia jak zaopatrywanie się z zewnątrz⁵, czy obsługa zewnętrzna⁶.

¹ zob. np. Bielecki M., Uwarunkowania zlecenia kontraktowego w małych przedsiębiorstwach produkcyjnych, [w:] Lewandowski J. (red.), Zarządzanie organizacjami gospodarczymi w zmieniającym się otoczeniu, Politechnika Łódzka, Łódź 2004, s. 14.

² Trocki, Outsourcing, PWE, Warszawa 2001, s. 13.

³ Zimniewicz K., Współczesne koncepcje i metody zarządzania, PWE, Warszawa 2003, s. 56-62, por. Kiełtyka L., Rola menedżera w przedsiębiorstwie XXI wieku, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 9/2003, s. 23.

⁴ Matejuk J., Budowa konkurencyjności przedsiębiorstw w okresie transformacji, Wydawnictwo Pret, Warszawa 2003, s. 62.

⁵ Robbins P. S., DeCenzo A. D., Podstawy zarządzania, PWE, Warszawa 2002, s. 113.

⁶ Zieliński J., Outsourcing doradztwa podatkowego i rachunkowości: trafna decyzja, Forum Doradców Podatkowych, Kraków 2001, s. 14.

J. Penc zwraca uwagę, iż stosowanie współczesnych metod zarządzania, w tym outsourcingu wymaga trzeźwego osądu i rzetelnej, obiektywnej analizy, gdyż ich wykorzystanie może być zarówno źródłem sukcesów, jak i rozczarowań dla organizacji⁷. W praktyce gospodarczej mogą pojawić się także pewne **patologiczne formy zastosowania outsourcingu**, związane z wykorzystaniem tej metody niezgodnie z jej zasadniczymi celami. Biorąc to pod uwagę **jako cel artykułu** wyznaczono przedstawienie wybranych patologii outsourcingu w praktyce gospodarczej oraz analizę wyników badań wskazujących na istotne trudności w ocenie uwarunkowań i wyznaczaniu kierunków wykorzystania tej metody przez firmy sektora MSP.

1. Zasadnicze cele i możliwości wykorzystania outsourcingu

W każdej relacji outsourcingu występują dwie strony transakcji. Na podstawie definicji tej metody można wyróżnić dwie grupy podmiotów biorących udział w procesie wykorzystania zasobów zewnętrznych: przedsiębiorstwa wydzielające (zlecające) funkcję, zadanie lub proces ze swojej struktury, określane jako firmy macierzyste oraz podmioty, które będą realizować usługi w ramach outsourcingu określane jako firmy usługowe. Wykorzystanie koncepcji outsourcingu jest źródłem istotnych przemian działalności realizowanej przez firmy macierzyste. Przeobrażenia te w szczególności dotyczą takich obszarów jak:

- zmian zachodzących w związku z wydzieleniem działalności w ramach outsourcingu kapitałowego z podporządkowania i oddziaływania organizacyjnego, na podporządkowanie i oddziaływanie właścicielskie. W przypadku outsourcingu kontraktowego następuje natomiast przejście z podporządkowania i oddziaływania organizacyjnego na podporządkowanie i oddziaływanie kontraktowe.
- zmian struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa i jego kontaktów z otoczeniem, co kwalifikuje outsourcing jako działanie o charakterze restrukturyzacyjnym, pozwalające na redukcję struktury, zmniejszenie liczby komórek organizacyjnych oraz zmniejszenie liczby szczebli zarządzania⁸. Następuje tu spłaszczenie struktury, niski stopień formalizacji i decentralizacja. W ramach outsourcingu część działalności przedsiębiorstwa zostaje przekazana na zewnątrz do realizacji specjalistycznym firmom, co wpływa również na poprawę przejrzystości konfiguracji struktury⁹.

⁷ Penc J., Nowe koncepcje zarządzania, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 7/2002, s. 7.

⁸ Trocki, Outsourcing, PWE, Warszawa 2001, s. 14.

⁹ Piotrowicz A., Sieciowa struktura przedsiębiorstwa, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 11/2001, s. 16.

- zmian o charakterze kadrowo-społecznym. Wykorzystanie outsourcingu, szczególnie w sektorze dużych przedsiębiorstw, dość często związane jest bowiem ze zwolnieniami pracowników. Konieczność taka, chociaż nie będąca w żadnym wypadku głównym założeniem tej metody, jest możliwa, ze względu na dokonaną analizę, która zaleci takie właśnie kroki. Połowicznym rozwiązaniem może być tutaj przejmowanie przynajmniej części pracowników z firmy macierzystej przez dostawcę¹⁰, jednak praktyka wskazuje, że wielu zwolnionych pracowników nie znajduje ponownego zatrudnienia.
- szeregu innych zmian, na przykład o charakterze techniczno-technologicznym, ekonomiczno-finansowym, prawnym, itd.

Dzięki temu wykorzystanie outsourcingu może być źródłem wielu korzyści, zarówno dla firm wydzielających działania, funkcje czy procesy, jak również podmiotów zewnętrznych, realizujących je następnie na podstawie kontraktu. Możliwość pojawienia się określonych korzyści wynika z realizacji wyznaczonych celów outsourcingu. Identyfikacja i systematyka celów metody obsługi zewnętrznej powinny stanowić punkt wyjścia do podjęcia decyzji dotyczącej wydzielenia określonych obszarów na rzecz zewnętrznego, niezależnego dostawcy. Dodatkowo, świadomość korzyści, jakie podmiot może odnieść z wykorzystania outsourcingu oraz późniejszy pomiar ich realizacji w specyficzny sposób łączą etap analizy wstępnej oraz zarządzania i monitorowania współpracy. M. Trocki wyróżnia pięć grup **ogólnych celów outsourcingu**. Są to cele strategiczne, rynkowe, ekonomiczne, organizacyjne i motywacyjne. Ponadto można wyróżnić cele operacyjne, techniczno-technologiczne oraz prawne. Wybrane z nich zostały przedstawione w tabeli 1.

Tabela 1. Wybrane cele i korzyści ogólne zastosowania outsourcingu

Grupa celów	Rodzaje celów i korzyści wykorzystania outsourcingu
Cele strategiczne	koncentracja na problemach strategicznych, nie rozpraszanie zasobów finansowych i ludzkich, zwiększenie swobody strategicznej działalności, zwiększenie skuteczności i efektywności działania, zwiększenie elastyczności działania, dostęp do know-how, zewnętrznych ekspertów i umiejętności, bezinwestycyjna forma rozwoju, eksportowanie ryzyka starzenia się technologii na zewnętrznego dostawcę, redukcja czasu wykonania usług, pozyskanie zasobów niedostępnych wewnątrz przedsiębiorstwa, dzielenie się ryzykiem.
Cele operacyjne	redukcja problemów operacyjnych, podniesienie jakości realizacji procesów operacyjnych.
Cele rynkowe	poprawa pozycji konkurencyjnej, zwiększenie skali działalności, dywersyfikacja lub koncentracja działalności, wyraźniejsza specjalizacja firmy, lepsza jakość i wydajność pracy, poszerzenie oferty, lepsze dostosowanie oferty do potrzeb nabywców.

¹⁰ Małkowski J., Outsourcing – mity i fakty, „Manager”, nr 6/2001, s. 9

Źródło: Matejun M., Patologie outsourcingu w teorii i praktyce gospodarczej, [w:] Kowalczewski W., Matwiejczuk W. (red.), Aktualne problemy zarządzania organizacjami, Difin, Warszawa 2008, s. 148-159.

Cele ekonomiczne i finansowe	redukcja poziomu kosztów i poprawa ich struktury, zwiększenie przychodów, nowe źródła przychodów, większa dyscyplina finansowa, większa kontrola przychodów i kosztów, poprawa wyników ekonomicznych, ograniczenie ryzyka ekonomicznego, zwiększenie nakładów na inwestycje.
Cele organizacyjne	odchudzenie struktury organizacyjnej, uproszczenie struktur i procedur organizacyjnych, wyzwolenie wewnętrznych zasobów i czasu kierownictwa, eliminacja potrzeby zatrudniania własnych pracowników, przyspieszenie reakcji firmy na zmiany w otoczeniu, przyspieszenie przepływu i wymiany informacji.
Cele motywacyjne	obiektywizacja wyników ekonomicznych, upowszechnienie myślenia i działania ekonomicznego, rozwój przedsiębiorczości, silniejsza motywacja, wzrost nastawienia biznesowego pracowników.
Cele techniczno-technologiczne	zwiększenie stopnia wykorzystania zasobów organizacji, wykorzystanie innowacji technologicznych, w tym również stosowanych przez partnerów, poprawa jakości produktów, pozyskanie partnerów posiadających niezbędne certyfikaty i referencje, zwiększenie poziomu wyposażenia technicznego.
Cele prawne	zapewnienie trwałości wydzielenia, sporządzenie kompletnej umowy outsourcingowej, zrozumienie wszystkich postanowień umowy przez obie strony, podział odpowiedzialności i ryzyka.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Trocki M., Outsourcing, PWE, Warszawa 2001, s. 52, 88; Górska J., Outsourcing jako metoda zarządzania przedsiębiorstwem, [w:] Ludwicyński A. (red.), Najlepsze praktyki zarządzania kapitałem ludzkim. Praca zbiorowa, Polska Fundacja Promocji Kadr – Zarząd, Warszawa 2002, s. 90-91; Małkus T., Kryteria oceny outsourcingu działań logistycznych, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 1/2002, s. 3.

Podstawowym celem strategicznym outsourcingu jest skoncentrowanie się przedsiębiorstwa na działalności kluczowej, decydującej o jego perspektywach rozwojowych. Osiągnięcie celów strategicznych powinno umożliwić pełniejszą realizację celów rynkowych, co z kolei prowadzi do lepszego osiągnięcia celów ekonomicznych i w efekcie przyczynia się do rozwoju przedsiębiorstwa.

2. Wybrane patologie outsourcingu

Outsourcing może być jednak wykorzystywany w praktyce gospodarczej w różny sposób i z różnym skutkiem. M. Trocki wskazuje na pewne negatywne, **patologiczne zastosowania metody obsługi zewnętrznej**, niezgodne z jej zasadniczymi celami. Wyróżnia on dwie grupy przyczyn pojawienia się określonych patologii outsourcingu: niedostateczną wiedzę na temat skutków wykorzystania metody oraz niezgodne z interesami przedsiębiorstwa intencje¹¹.

Pierwszym źródłem patologii może być **niedostateczna wiedza** na temat możliwości i uwarunkowań wykorzystania outsourcingu. Powodem jest tu fakt, iż metoda obsługi zewnętrznej w swojej współczesnej wersji jest koncepcją

¹¹ Trocki M., Outsourcing, PWE, Warszawa 2001, s. 219.

stosunkowo nową, słabo opisaną w polskojęzycznej literaturze, której brak bogatych doświadczeń praktycznych. Brak wiedzy powoduje często powierzchowne traktowanie problemu wydzieżeń, niedostrzeganie jego wielostronnych uwarunkowań oraz strategicznego charakteru. Przyczyną może tu być stosowanie uproszczonych metod analizy celowości outsourcingu, nadmierne optymistyczne szacowanie przewidywanych korzyści czy lekceważenie ryzyka i trudności. Można zidentyfikować pewne przykłady błędów popełnianych w odniesieniu do podstawowych rodzajów outsourcingu: kontraktowego oraz kapitałowego, co przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Wybrane błędy popełniane w odniesieniu do outsourcingu kontraktowego oraz kapitałowego.

Błędy popełniane o odniesieniu do outsourcingu kontraktowego	Błędy popełniane o odniesieniu do outsourcingu kapitałowego
<ul style="list-style-type: none">– brak precyzyjnej i wystarczającej informacji o kosztach istniejącego rozwiązania,– brak strategicznej wizji i planu działań outsourcingowych,– trudności w wyznaczeniu celów outsourcingu,– brak akceptacji i wsparcia ze strony załogi i kierownictwa dla inicjatyw wydzielenia,– nieprawidłowo prowadzone negocjacje,– niewłaściwie dobrany partner outsourcingowy, błędy kontraktu,– brak szerszego kontekstu zmian i restrukturyzacji towarzyszącej wydzieleniu.	<ul style="list-style-type: none">– zbyt optymistyczne szacowanie możliwości pozyskania dodatkowych źródeł przychodów na rynku zewnętrznym,– niedocenienie trudności związanych z samodzielną działalnością rynkową podmiotu,– dążenie do zbyt szybkiego rynkowego usamodzielnienia się spółki,– zbyt słabe w stosunku do potrzeb dokapitalizowanie spółki,– trudności w wyznaczeniu celów outsourcingu,– niewłaściwy dobór kierownictwa spółki,– słaby i nieskuteczny nadzór właścicielski.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Trocki M., Outsourcing, PWE, Warszawa 2001, s. 219-220.

Analizując praktyczne wykorzystanie outsourcingu nie można pominąć pewnych organizacyjno-społecznych skutków jego zastosowania. Wykorzystanie metody obsługi zewnętrznej może być bowiem związane z dotkliwymi dla pracowników zwolnieniami. Badania ukazują, że w 1993r. w wyniku zastosowania outsourcingu wielkie koncerny amerykańskie zwolniły dziesiątki tysięcy pracowników¹². Równolegle w Stanach Zjednoczonych powstało 1,8 miliona nowych miejsc pracy – część z nich dzięki utworzeniu i rozwijaniu się przedsiębiorstw kooperacyjnych. Połowicznym rozwiązaniem może być tutaj przejmowanie przynajmniej części pracowników z firmy rodzimej przez firmą outsourcingową¹³, jednak praktyka wskazuje, że wielu zwolnionych pracowników nie znajduje ponownego zatrudnienia. Z drugiej strony problemem zastosowania

¹² Wzmógłony outsourcing w koncernach USA, „Zarządzanie na Świecie”, nr 7-8/1994, s. 24.

¹³ Małkowski J., Outsourcing – mity i fakty, „Manager”, nr 6/2001, s. 9.

outsourcingu staje się tutaj utrata możliwości pełnego wykorzystania zdolności i kreatywności kadry z firm zewnętrznych. Przedsiębiorstwo pozbywające się własnych kadr może bowiem pozbawić się istotnego czynnika rozwoju¹⁴.

Drugą grupą przyczyn patologii outsourcingu mogą być niewłaściwe, a więc **niezgodne z interesami przedsiębiorstwa intencje** decydentów, co dotyczy zarówno kontraktowego, jak i kapitałowego wariantu metody obsługi zewnętrznej. Można do nich zaliczyć takie działania, jak: dążenie do uzyskania nielegalnych gratyfikacji w związku z wydzieleniem, zawyżanie cen za usługi outsourcingowe, transfer wartościowych składników majątku do spółek córek, tworzenie intratnych stanowisk kierowniczych, tworzenie nierentownych przedsięwzięć kapitałowych, czy manipulacje w celu zmniejszenia obciążeń fiskalnych¹⁵.

Dążenie do uzyskania nielegalnych gratyfikacji może być szczególnie niebezpieczne w przypadku outsourcingu kontraktowego. Jako powód wskazuje się wysoką wartość zleceń przedsiębiorstwa macierzystego, co może prowadzić do podejmowania nieetycznych działań w tym zakresie. Rozwinięcie tej patologii stanowi tworzenie podmiotów powiązanych personalnie z osobami decydującymi o wydzieleniu, a następnie powierzenie im do realizacji określonych zadań gospodarczych.

Dysfunkcją outsourcingu może być również nieuzasadnione zawyżanie cen za usługi obsługi zewnętrznej mające na celu wyprowadzanie środków finansowych poza firmę macierzystą. Dotyczy ono najczęściej funkcji, których wyniki są trudne do precyzyjnego określenia i trudno mierzalne ilościowo. Za przykład podaje się obsługę w zakresie public relations, doradztwo, czy usługi marketingowe. Sytuacja ta może występować w przedsiębiorstwach powiązanych kapitałowo, lub firmach niezależnych właścicielsko, związanych jednak określonymi układami personalnymi.

W przypadku outsourcingu kapitałowego dużego znaczenia nabierają próby transferu wartościowych składników majątku przedsiębiorstwa do spółek-córek podejmowane w celu osłabienia kontroli właścicieli nad ich wykorzystaniem. Nieetycznym uzupełnieniem tych działań mogą stać się tendencje zmniejszania udziałów przedsiębiorstwa macierzystego w nowym przedsięwzięciu kapitałowym, co prowadzi w praktyce do pełnego ograniczenia kontroli nad wytransferowanym do spółek-córek majątkiem.

Outsourcing kapitałowy może być również wykorzystywany do tworzenia intratnych stanowisk kierowniczych dla zaufanej grupy pracowników. Stanowiska te związane są najczęściej z pełnieniem funkcji w zarządzie spółki lub organach nadzorczych. Innym przykładem działań patologicznych jest tworzenie przedsięwzięć zależnych kapitałowo pomimo świadomości, że nowy

¹⁴ Krupski R. (red.), Metody zarządzania przedsiębiorstwem w przestrzeni marketingowej, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2002, s. 295.

¹⁵ Trocki M., Outsourcing, PWE, Warszawa 2001, s. 221-223.

podmiot nie będzie w stanie utrzymać się na rynku. Celem takich zabiegów staje się chęć uniknięcia problemów związanych z koniecznością likwidacji określonej działalności ze struktury przedsiębiorstwa lub oporów związanych z zakładanymi redukcjami zatrudnienia.

Do kolejnego przykładu patologii można zaliczyć świadome rozpraszanie działalności gospodarczej pomiędzy wiele powiązanych kapitałowo podmiotów w celu odejścia od formy jednorodnego organizacyjnie przedsiębiorstwa i przejścia do formuły grupy kapitałowej. Poprzez możliwości elastycznego kształtowania zakresu współpracy oraz poziomu cen rozwiązanie takie pozwala na lepsze sterowanie przepływami pieniężnymi oraz poziomem przychodów i kosztów tak, aby ograniczyć obciążenia fiskalne, uzyskać poprawę wskaźników finansowych lub struktury bilansu i innych elementów sprawozdań finansowych.

Istotnym mankamentem związanym z wykorzystaniem outsourcingu jest niebezpieczeństwo przenikania poufnych informacji poza strukturę organizacji¹⁶. Przykład stanowi zewnętrzne administrowanie dokumentacją personalną, czy prowadzenie księgowości i rozliczeń podatkowych. Do zagrożeń zaliczyć można także niekontrolowany odpływ informacji oraz know-how z przedsiębiorstwa za pośrednictwem zwalnianego personelu¹⁷. Należy pamiętać, iż patologie pojawiające się w organizacjach i procesie zarządzania są zawsze wypadkową indywidualnych cech pracownika bądź menedżera oraz właściwości, a przede wszystkim kultury przedsiębiorstwa¹⁸.

3. Metodyka badań i charakterystyka respondentów

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania w Katedrze Zarządzania Politechniki Łódzkiej podjęto badania ankietowe na temat roli outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. Badania przeprowadzono w małych i średnich przedsiębiorstwach, które, jako firmy macierzyste, przekazały obszar rachunkowości i doradztwa podatkowego na rzecz zewnętrznego, wyspecjalizowanego podmiotu gospodarczego (biura rachunkowego). Materiał empiryczny zbierano przy pomocy ankiety, stosując celowy dobór próby. Jako obszar przestrzenny badań wyznaczono mikroregion łódzki, obejmujący miasto Łódź wraz z sąsiednimi powiatami: łódzkim-wschodnim, brzezińskim, pabianickim i zgierskim.

¹⁶ Rydecki Cz., Rola outsourcingu w zarządzaniu przedsiębiorstwem transportu miejskiego, [w:] Zarządzanie lokalnym transportem publicznym na tle uregulowań prawnych Unii Europejskiej, VI Ogólnopolska Konferencja „Komunikacja Miejska”; materiały konferencyjne, Izba Gospodarcza Komunikacji Miejskiej, Warszawa 2002, s. 27.

¹⁷ Wesołowski S., Stan i perspektywy outsourcingu, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 4/2003, s. 11.

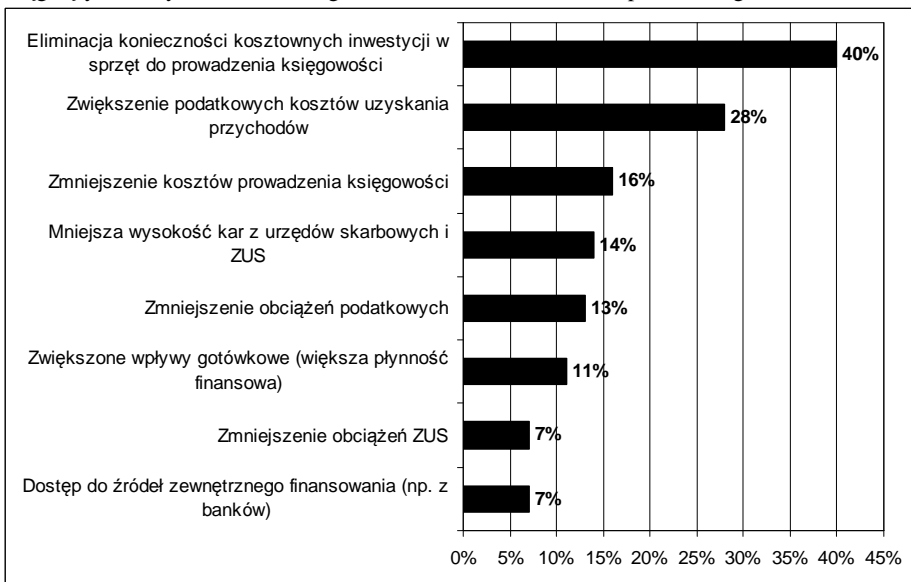
¹⁸ Laszczak M., Patologie w organizacji, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999, s. 141.

Badania przeprowadzono w 110 małych i średnich firmach, a ankietowanymi byli właściciele lub kadra zarządzająca tych podmiotów. Respondentami byli przede wszystkim mężczyźni (63%), osoby w wieku 41 – 50 lat (43%), z wykształceniem średnim (47%). Wśród form prawnych badanych podmiotów przeważały osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą (68%). W zdecydowanej większości były to mikro przedsiębiorstwa, zatrudniające do 9 pracowników (stanowiły one 86% analizowanych podmiotów).

4. Trudności w wyznaczaniu korzyści outsourcingu jako przykład patologii w sektorze MSP

W badaniach skoncentrowano się na analizie nieprzewidzianych skutków wykorzystania outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego w sektorze MSP. Przyjęto, iż działania w sferze obsługi zewnętrznej powinny charakteryzować się celowościowym podejściem, zgodnie z którym menedżerowie powinni być w stanie określić i przewidzieć określone rezultaty decyzji podejmowanych w procesie zarządzania. W związku z tym pojawienie się nieoczekiwanych efektów można traktować jako przejaw niedostatecznej wiedzy na temat uwarunkowań i skutków wykorzystania metody obsługi zewnętrznej, co może wskazywać na występowanie pewnych patologii outsourcingu w sektorze MSP.

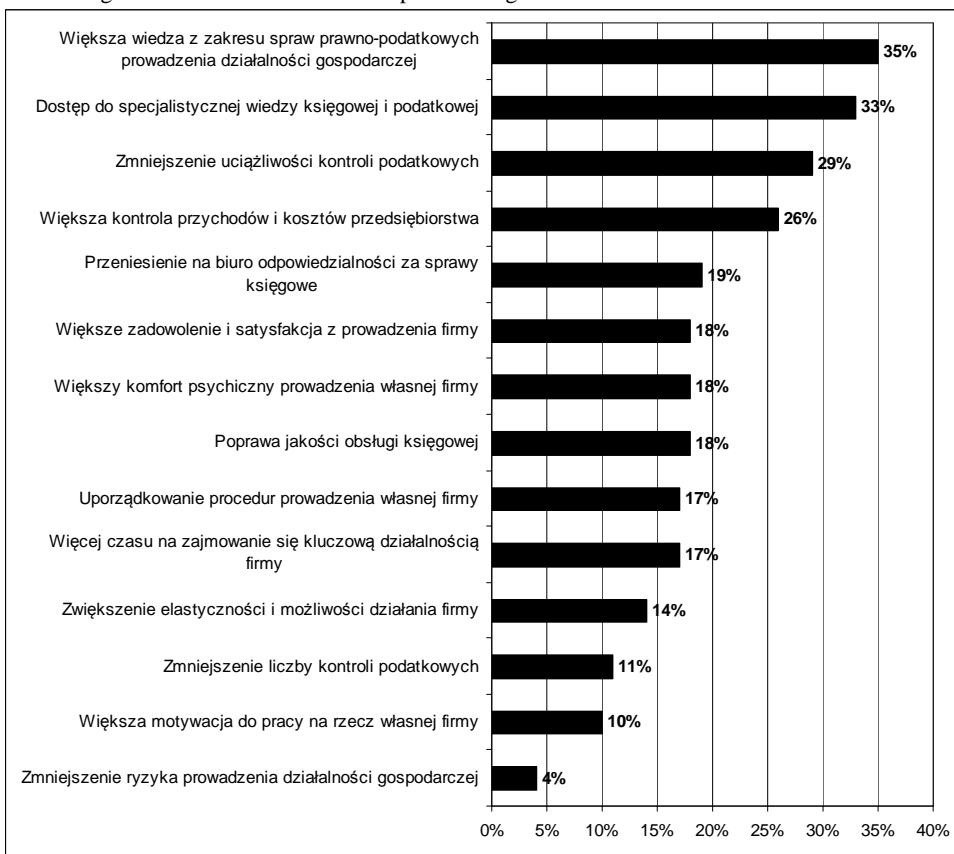
Rys. 1. Zakres pojawienia się nieoczekiwanych korzyści określonych jako mierzalny zysk, osiągniętych w wyniku outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Badani przedsiębiorcy wskazywali na pojawienie się szeregu nieoczekiwanych korzyści, których nie przewidywali przed podjęciem decyzji w sprawie outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego. Wśród nieoczekiwanych korzyści w sferze ilościowej, określanych jako mierzalny zysk respondenci z sektora MSP wskazywali najczęściej na eliminację konieczności kosztownych inwestycji w sprzęt do prowadzenia księgowości (na ten efekt wskazało 40% respondentów, którzy nie oczekiwali wcześniej tego rezultatu), jak również na zwiększenie podatkowych kosztów uzyskania przychodu, co najczęściej oznacza zmniejszenie obciążeń fiskalnych. Zakres pojawienia się nieoczekiwanych korzyści ekonomicznych określonych jako mierzalny zysk, osiągniętych w wyniku outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego wśród respondentów, którzy wcześniej nie liczyli na wystąpienie tych efektów przedstawiono na rysunku 1.

Rys. 2. Zakres pojawienia się nieoczekiwanych korzyści jakościowych, osiągniętych w wyniku outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W przypadku innych nieoczekiwanych korzyści, głównie o charakterze jakościowym respondenci najczęściej wskazywali na korzyści związane ze sferą techniczno-technologiczną, takie jak większa wiedza z zakresu spraw prawno-podatkowych prowadzenia działalności gospodarczej oraz dostęp do specjalistycznej wiedzy księgowej i podatkowej. Zakres pojawienia się innych nieoczekiwanych korzyści, najczęściej o charakterze jakościowym, osiągniętych w wyniku outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego wśród respondentów, którzy wcześniej nie liczyli na wystąpienie tych efektów przedstawiono na rysunku 2.

Spośród wszystkich badanych przedsiębiorstw aż 55% respondentów wskazało na pojawienie się przynajmniej jednej nieprzewidzianej korzyści outsourcingu. Wskazuje to na istotne trudności w planowaniu i wyznaczaniu celów i efektów metody obsługi zewnętrznej przez małych i średnich przedsiębiorców. Przyczyną może tu być zbyt mała wiedza na temat możliwości i uwarunkowań wykorzystania tej koncepcji co z kolei wskazuje na jedną z odmian patologii outsourcingu identyfikowaną przez M. Trockiego.

Podsumowanie

Właściwe wykorzystanie outsourcingu może być źródłem licznych korzyści, które systematyzuje się z punktu widzenia rozmaitych kryteriów. W teorii i praktyce gospodarczej identyfikuje się jednak pewne negatywne formy wykorzystania metody obsługi zewnętrznej określane jako patologie outsourcingu. Rozważania prowadzone w niniejszym opracowaniu oraz przedstawione wyniki badań pozwalają na sformułowanie pewnych wniosków o ogólnym charakterze:

- zidentyfikowano dwie główne grupy przyczyn pojawienia się patologii outsourcingu: niedostateczną wiedzę na temat skutków wykorzystania metody oraz niezgodne z interesami przedsiębiorstwa intencje. W obu przypadkach określone dysfunkcje mogą pojawić się zarówno w odniesieniu do outsourcingu kapitałowego, jak i kontraktowego,
- w części empirycznej przyjęto, iż działania w sferze outsourcingu powinny charakteryzować się podejściem celowościowym, zgodnie z którym menedżerowie powinni być w stanie określić i przewidzieć określone skutki decyzji podejmowanych w procesie obsługi zewnętrznej. W związku z tym pojawienie się nieoczekiwanych efektów to przejaw niedostatecznej wiedzy na temat uwarunkowań i skutków wykorzystania outsourcingu, co może wskazywać na występowanie pewnych patologii tej metody w sektorze MSP,
- badani przedsiębiorcy identyfikują szereg nieoczekiwanych korzyści jakie pojawiły się w wyniku współpracy z biurem rachunkowym w ramach

outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego. Korzyści te mają zarówno charakter ilościowy, jak również jakościowy,

- występowanie istotnej liczby nieoczekiwanych efektów może być spowodowane ograniczonym przygotowaniem merytorycznym badanych przedsiębiorców z sektora MSP oraz intuicyjnym prowadzeniem procesu outsourcingu. Wyniki badań wskazują, iż mogą oni mieć trudności w określeniu oczekiwań i efektów zastosowania outsourcingu.

Badania dotyczące patologii outsourcingu mogą być utrudnione z powodu barier w dostępie do danych empirycznych oraz niechęci ze strony menedżerów i przedsiębiorców dotyczącej ujawniania określonych słabości lub nieetycznych intencji w procesie wykorzystania metody obsługi zewnętrznej w praktyce gospodarczej.

Bibliografia

- Bielecki M., Uwarunkowania zlecenia kontraktowego w małych przedsiębiorstwach produkcyjnych, [w:] Lewandowski J. (red.), Zarządzanie organizacjami gospodarczymi w zmieniającym się otoczeniu, Politechnika Łódzka, Łódź 2004.
- Górska J., Outsourcing jako metoda zarządzania przedsiębiorstwem, [w:] Ludwicyński A. (red.), Najlepsze praktyki zarządzania kapitałem ludzkim. Praca zbiorowa, Polska Fundacja Promocji Kadr – Zarząd, Warszawa 2002.
- Kiełtyka L., Rola menedżera w przedsiębiorstwie XXI wieku, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 9/2003.
- Krupski R. (red.), Metody zarządzania przedsiębiorstwem w przestrzeni marketingowej, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2002.
- Laszczak M., Patologie w organizacji, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999.
- Małkowski J., Outsourcing – mity i fakty, „Manager”, nr 6/2001.
- Małkus T., Kryteria oceny outsourcingu działań logistycznych, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 1/2002.
- Matejuk J., Budowa konkurencyjności przedsiębiorstw w okresie transformacji, Wydawnictwo Pret, Warszawa 2003.
- Penc J., Nowe koncepcje zarządzania, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 7/2002.
- Piotrowicz A., Sיעiowa struktura przedsiębiorstwa, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 11/2001.
- Robbins P. S., DeCenzo A. D., Podstawy zarządzania, PWE, Warszawa 2002.
- Rydecki Cz., Rola outsourcingu w zarządzaniu przedsiębiorstwem transportu miejskiego, [w:] Zarządzanie lokalnym transportem publicznym na tle uregulowań prawnych Unii Europejskiej, VI Ogólnopolska Konferencja „Komunikacja Miejska”; materiały konferencyjne, Izba Gospodarcza Komunikacji Miejskiej, Warszawa 2002.
- Trocki, Outsourcing, PWE, Warszawa 2001.

Źródło: Matejun M., Patologie outsourcingu w teorii i praktyce gospodarczej, [w:] Kowalczewski W., Matwiejczuk W. (red.), Aktualne problemy zarządzania organizacjami, Difin, Warszawa 2008, s. 148-159.

Wesołowski S., Stan i perspektywy outsourcingu, „Gospodarka Materialowa i Logistyka”, nr 4/2003.

WzmóŜony outsourcing w koncernach USA, „Zarządzanie na Świecie”, nr 7-8/1994.

Zieliński J., Outsourcing doradztwa podatkowego i rachunkowości: trafna decyzja, Forum Doradców Podatkowych, Kraków 2001.

Zimniewicz K., Współczesne koncepcje i metody zarządzania, PWE, Warszawa 2003.