

Marek Matejun

Kryteria wyboru dostawcy outsourcingowego

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

1. Outsourcing jako współczesna koncepcja zarządzania

Outsourcing określany jest w teorii organizacji i zarządzania jako metoda polegająca na zawężeniu zakresu zadań wykonywanych przez wewnętrzne służby przedsiębiorstwa i powołaniu do ich realizacji zewnętrznych, wyspecjalizowanych firm usługowych¹. Wykorzystanie tej metody może dotyczyć zarówno komponentów, indywidualnych działań, funkcji, procesów działalności gospodarczej² (co szczególnie podkreśla się w koncepcji BPO – Business Process Outsourcing), a nawet modułów produktu (np. fotele do samochodów)³. Obszar realizowany przez dostawcę zewnętrznego oznacza działalność poza organizacją macierzystą, która, działa jednak jako przedłużenie interesów organizacji⁴.

W procesie outsourcingu znaczącą uwagę przywiązuje się do kwestii wyboru odpowiedniego dostawcy – realizatora obsługi zewnętrznej. Powinien to być podmiot świadczący usługi o odpowiedniej jakości, terminowo, rzetelnie, a jednocześnie po cenach umożliwiających racjonalizację kosztów i w sposób pozwalający na uzyskanie jeszcze innych korzyści, zarówno o charakterze ilościowym, jak również jakościowym. **Celem artykułu** jest przedstawienie kryteriów, które należy brać pod uwagę przy wyborze dostawców w procesie outsourcingu oraz prezentacja opinii przedsiębiorców z regionu łódzkiego na temat uwzględniania wybranych kryteriów w procesie poszukiwania partnera.

¹ J. Lichtarski (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1997, s. 228.

² J. Famielec, *Integracja czy outsourcing? Dylemat strategii rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] B. Olszewska (red.) *Źródła sukcesów i porażek przedsiębiorstw. Aspekt strategiczny*, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 201.

³ A. Laskowska, *Outsourcing – zastępowanie produkcji własnej przez zakupy*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 9/1995.

⁴ A. Krejner-Nowecka, *Jakość partnerstwa a sukces outsourcing'u w przedsiębiorstwie*, [w:] M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa 2002, s. 129.

Outsourcing zaliczany jest przez teoretyków do grona **współczesnych koncepcji zarządzania**. K. Zimniewicz podkreśla, że wprowadzenie outsourcingu do przedsiębiorstwa oznacza nowe spojrzenie na funkcję zaopatrzenia, jak również tworzenie nowego modelu w zakresie usług⁵. J. Penc wymienia outsourcing w katalogu nowych koncepcji zarządzania, obok tak znanych koncepcji jak choćby benchmarking, reengineering, zarządzanie relacjami z klientami, zarządzanie łańcuchem dostaw czy kompleksowe zarządzanie jakością⁶.

Wykorzystanie outsourcingu pozwala na osiąganie określonych korzyści, jak również niesie ze sobą ryzyko pojawienia się pewnych mankamentów. Wydaje się, że jednym z czynników determinujących powodzenie obsługi zewnętrznej jest wybór właściwego partnera outsourcingowego.

2. Dostawcy w sferze outsourcingu i kryteria ich wyboru

W metodyce wprowadzania outsourcingu prezentowanej w literaturze etap wyboru partnera zalecany jest najczęściej w środkowej części, po etapach analizy wstępnej, planowaniu wydzielenia i podjęciu wstępnej decyzji o outsourcingu. Niemal równocześnie zaleca się przeprowadzenie negocjacji kontraktu, a następnie podjęcie ostatecznej decyzji, wdrożenie wydzielenia i kontrolę (monitorowanie) jego realizacji⁷.

Dostawcami w sferze outsourcingu są różnego rodzaju podmioty gospodarcze, realizujące określone obszary funkcjonalne na zlecenie firmy macierzystej na podstawie pisemnego kontraktu. Mogą one być powiązane kapitałowo i właścicielsko ze zleceniodawcą (outsourcing kapitałowy), bądź niezależne w tych obszarach (outsourcing kontraktowy).

Realizując etap doboru partnera outsourcingowego należy wziąć pod uwagę zarówno ogólne kryteria, charakterystyczne dla metody obsługi zewnętrznej w każdym obszarze, jak również pewne specyficzne uwarunkowania, uzależnione od konkretnego obszaru podlegającego ekstermalizacji.

⁵ K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2003, s. 56-62.

⁶ J. Penc, *Nowe koncepcje zarządzania*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 7/2002.

⁷ zob. np. J. Górski, *Outsourcing jako metoda zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] A. Ludwiczynski (red.), *Najlepsze praktyki zarządzania kapitałem ludzkim*. Praca zbiorowa, Polska Fundacja Promocji Kadr – Zarząd, Warszawa 2002, s. 88-89; M.F. Cook, *Outsourcing funkcji personalnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 39; L.C. Gay, *Outsourcing strategiczny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 50-145.

W pierwszym obszarze powinno się zwrócić uwagę między innymi na takie **kryteria wyboru partnera**, jak:

- szeroki zakres oferowanych usług, dopasowany do obecnych potrzeb przedsiębiorstwa macierzystego wraz z perspektywami jego rozszerzenia w przyszłości,
- wysoka jakość świadczonych usług (uszczegółowienie kryterium jakościowego powinno jednak nastąpić z uwzględnieniem parametrów właściwych dla konkretnego obszaru wydzielenia),
- wysoki poziom obsługi, w tym kompetencje interpersonalne kierownictwa i pracowników,
- terminowość realizacji zadań,
- rzetelność i zaangażowanie partnera w proces obsługi zewnętrznej,
- odpowiedni potencjał do realizacji obsługi zewnętrznej we wskazanym zakresie (m.in. potencjał techniczny, technologiczny, ekonomiczno-finansowy, kadrowy, organizacyjny, informacyjny),
- możliwość racjonalizacji kosztów – koszty obsługi zewnętrznej powinny być niższe niż dotychczas ponoszone na utrzymanie służb wewnętrznych. Powinna również nastąpić transformacja kosztów stałych (charakterystycznych dla obsługi wewnętrznej) w koszty zmienne. Istotne są również warunki i terminy płatności za usługi,
- wygodny kontakt z dostawcą, w tym np. wygodny dojazd, godziny otwarcia, sposoby komunikacji kompatybilne z wykorzystywanymi przez przedsiębiorstwo macierzyste,
- posiadanie niezbędnych uprawnień i zezwoleń do świadczenia usług outsourcingu, w tym również certyfikatów i zaświadczeń świadczących o wysokiej jakości realizowanej obsługi (np. certyfikaty jakości),
- okres działania rynkowego potencjalnego partnera i jego doświadczenie w branży.

W celu weryfikacji powyższych kryteriów i zapewnienia ich właściwego poziomu firma macierzysta może podjąć następujące działania:

- elementy jakościowe charakteryzujące potencjał dostawcy outsourcingowego mogą być weryfikowane poprzez uzyskanie dobrej opinii innych przedsiębiorców na temat określonego oferenta (pomocne mogą okazać się tu referencje innych klientów),
- w procesie poszukiwania partnera i negocjowania umów outsourcingowych przedsiębiorstwo może zatrudnić konsultantów zewnętrznych, którzy pomagają w nawiązaniu kontraktu. Właściwie dobrani specjaliści powinni dysponować doświadczeniem w tworzeniu umów outsourcingowych, posiadać wiedzę techniczną, prawną oraz

umiejętności organizacyjne i negocjacyjne. Konsultanci i prawnicy w istotny sposób mogą pomóc klientom w otrzymaniu od dostawców usług o określonym poziomie i konkurencyjnej cenie⁸.

- w większych przedsiębiorstwach możliwe jest stworzenie zespołu lub komórki zajmującej się koordynacją realizacji procesu outsourcingu. Do tego celu warto wyznaczyć pracowników, którzy posiadają odpowiednie predyspozycje do negocjowania. Będą oni odpowiedzialni za wszelkie kontakty z firmami zewnętrznymi. Dodatkowo, ich wiedza może zostać wsparta odpowiednimi szkoleniami⁹.

Jednocześnie należy pamiętać, iż obszary przekazywane na zewnątrz w ramach outsourcingu różnią się między sobą między innymi uwarunkowaniami technicznymi, prawnymi i organizacyjnymi. Oznacza to konieczność dopasowania kryteriów wyboru partnera do określonego obszaru wydzielenia. Poniżej przedstawiono rozważania dotyczące wybranych kryteriów jakościowych doboru partnera w przypadku outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego. Obsługa zewnętrzna w tym zakresie oznacza przekazanie zadań bezpośrednio, a często także pośrednio związanych z zadaniami z zakresu rachunkowości i doradztwa podatkowego na rzecz uprawnionego podmiotu (biura rachunkowego), spełniającego rolę specjalisty we wskazanym obszarze.

K.E. Botts wyróżnia trzy najważniejsze kompetencje biura rachunkowego i kancelarii doradztwa podatkowego: wiedzę, doświadczenie i umiejętności, jakość usług oraz lokalizację przedsiębiorstwa¹⁰, które warto wziąć pod uwagę w procesie wyboru kooperanta.

Istotnym przy wyborze firmy zewnętrznej jest jakość świadczonych usług. W tym przypadku można wyróżnić dwa rodzaje jakości. To, co nabywca otrzymuje w procesie świadczenia usług określane jest jako jakość techniczna, natomiast sposób, w jaki jest obsługiwany, stanowi jakość funkcjonalną. Jakość funkcjonalna, zwana też jakością procesu świadczenia usługi, zależy od kwalifikacji, sposobu zachowania osób bezpośrednio kontaktujących się z nabywcami oraz indywidualnych predyspozycji i osobowości personelu pierwszego kontaktu. W kształtowaniu jakości funkcjonalnej należy zwrócić uwagę na rolę samych nabywców, gdyż sposób

⁸ M. Sobińska, *Kryteria i proces doboru konsultanta do tworzenia projektu i wdrażania outsourcingu systemu informatycznego*, [w:] A. Nowicki, J. Unolda (red.), *Aspekty społeczne doskonalenia systemów informacyjno-decyzyjnych*, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 35.

⁹ S. Sleight, *Sukces w E-biznesie*, Wiedza i Życie, Warszawa 2002, s. 49.

¹⁰ K.E. Botts, *Creating and Marketing Distinctive Competence in Small Public Accounting Firms*, „Journal of Professional Service Marketing”, nr 18/1998, [za:] M. Chłodnicki, *Kompetencje wyróżniające jako element budowania przewagi konkurencyjnej*, „Forum Doradców Podatkowych”, nr 8/2003.

ich zachowania w czasie świadczenia usługi może istotnie wpływać na jej jakość¹¹. Istotną rolę odgrywa tu zatem proces komunikacji pomiędzy stronami umowy outsourcingowej.

Analizując ofertę i możliwości potencjalnych dostawców zewnętrznych należy również zwrócić uwagę na uzyskane certyfikaty, ubezpieczenie odpowiedzialności cywilnej, czas funkcjonowania firmy na rynku, zakres oferowanych usług oraz charakterystykę obsługiwanych podmiotów. Można poprosić o ewentualne rekomendacje klientów. Pytania mogą również dotyczyć specjalistów, z pomocy których można skorzystać w ramach świadczonych usług, a także oprogramowania, z jakiego korzysta kancelaria podatkowa. W tym przypadku istotne jest również, czy będzie istniała możliwość dostosowania systemów informatycznych do specyfiki macierzystej działalności¹². Należy jednak zwrócić uwagę, iż ocena kompetencji dostawcy opiera się zazwyczaj na wizerunku firmy oraz na jej reputacji i jako taka może być stosunkowo subiektywna¹³.

3. Metodyka prowadzonych badań i charakterystyka respondentów

Biorąc pod uwagę rozważania przedstawione w powyższym rozdziale w 2005 roku w Katedrze Zarządzania Politechniki Łódzkiej podjęto badania ankietowe na temat roli outsourcingu w zakresie rachunkowości i doradztwa podatkowego w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. Jednym z celów tych badań było określenie kryteriów, jakimi kierowali się respondenci w trakcie podejmowania decyzji o nawiązaniu współpracy z dostawcą outsourcingowym.

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.

¹¹ M. Chłodnicki, *Kompetencje wyróżniające jako element budowania przewagi konkurencyjnej*, „Forum Doradców Podatkowych”, nr 8/2003.

¹² J. Polańska-Solarz, *Jak przygotować ofertę swojej kancelarii?*, „Forum Doradców Podatkowych”, nr 7-8/2002.

¹³ M. Chłodnicki, *Kompetencje wyróżniające jako element budowania przewagi konkurencyjnej*, op. cit.

Badania przeprowadzono w 110 małych i średnich firmach, a respondentami byli właściciele lub kadra zarządzająca tych podmiotów. Na podstawie otrzymanych danych przedstawiono wybrane informacje na temat **charakterystyki badanych podmiotów:**

- większość badanych firm działa jako osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą (68% respondentów),
- respondentami byli przede wszystkim mężczyźni (63%), osoby w wieku 41 – 50 lat (43%), z wykształceniem średnim (47%),
- zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw to mikro przedsiębiorstwa, zatrudniające do 9 pracowników. Stanowią one 86% analizowanych podmiotów, z tym, że w tej grupie dla potrzeb analiz wyodrębniono podmioty prowadzące działalność bez zatrudniania pracowników (14%). W analizach, z powodu małej liczności średnich przedsiębiorstw, dokonano również połączenia firm małych i średnich w jedną grupę małych/średnich podmiotów,
- badane firmy działają przede wszystkim w sektorze usług (35%) oraz handlu i produkcji (po 27%).

4. Opinie przedsiębiorców na temat stosowanych kryteriów wyboru dostawcy

W badaniach podjęto próbę identyfikacji wybranych czynników wpływających na wybór konkretnego dostawcy outsourcingowego w zakresie rachunkowości i doradztwa podatkowego. Respondenci z sektora MSP zostali poproszeni o wskazanie trzech najważniejszych kryteriów, które brali pod uwagę o wyborze obecnego biura rachunkowego. Wśród przesłanek determinujących wybór konkretnego dostawcy mali i średni przedsiębiorcy najczęściej wskazywali na **dobrą opinię innych osób o danym biurze rachunkowym** (na ten wariant, jako jeden z czynników determinujących wybór dostawcy wskazało 69% ankietowanych). Na kolejnych miejscach respondenci wskazali takie czynniki jak:

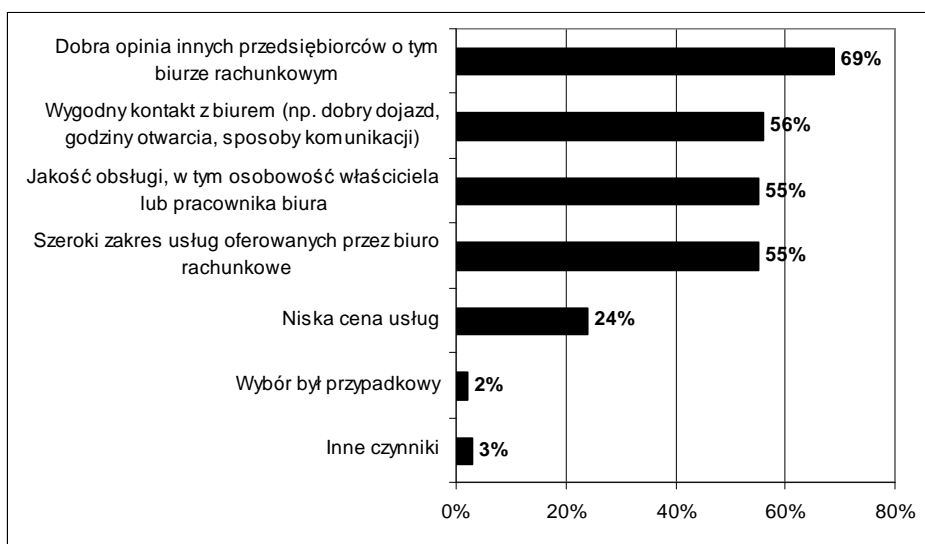
- szeroki zakres usług oferowanych przez biuro rachunkowe,
- wygodny kontakt z biurem (np. dobry dojazd, godziny otwarcia, sposoby komunikacji),
- jakość obsługi, w tym osobowość właściciela lub pracownika biura.

W tym przypadku wpływają one niemal w takim samym stopniu na decyzję o wyborze konkretnego dostawcy. Dopiero w dalszej kolejności o wyborze partnera zadecydowała **niska cena usług**. Wśród innych czynników determinujących wybór konkretnego biura rachunkowego w dwóch przypadkach respondenci stwierdzili, że osobiście znają właściciela

i ta przesłanka zdeterminowała wybór konkretnego dostawcy, natomiast w jednej sytuacji menedżer prowadzący stowarzyszenie otrzymał odgórne polecenie nawiązania współpracy z kancelarią.

Należy zwrócić uwagę, że tylko w przypadku 2% firm wybór dostawcy **miał charakter przypadkowy**. Świadczy to o przemyślnych decyzjach odnośnie wyboru dostawcy outsourcingowego w sferze rachunkowości i doradztwa podatkowego.

Wybrane czynniki wpływające na wybór obecnego biura rachunkowego przez badanych przedsiębiorców zostały przedstawione na rysunku 1.

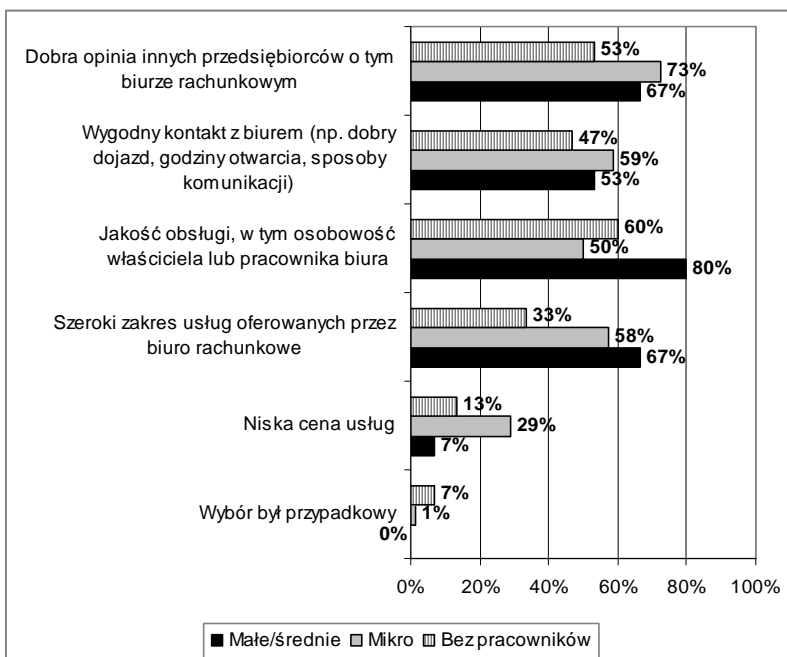


Rys. 1. Wybrane czynniki wpływające na wybór biura rachunkowego w opinii małych i średnich przedsiębiorców.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Analizując zróżnicowanie kryteriów wyboru dostawcy w zależności od wielkości firmy macierzystej można zauważyć, iż na szeroki zakres usług oferowanych przez biuro rachunkowe i wysoką jakość obsługi zwracały częściej uwagę firmy zatrudniające więcej pracowników. W tym przypadku 67% małych i średnich firm, a z drugiej strony 33% przedsiębiorstw najmniejszych, nie zatrudniających pracowników, uznało zakres oferty za czynnik kluczowy przy wyborze kooperanta. Może to być związane z większymi oczekiwaniami i perspektywami działania firm zatrudniających więcej pracowników. Co ciekawe wysoka jakość obsługi została przez większe przedsiębiorstwa zidentyfikowana jako najważniejsze kryterium wyboru dostawcy.

W przypadku firm mikro częściej wskazywano natomiast na dobrą opinię rynkową o dostawcy, a także dogodny kontakt z biurem rachunkowym. W tym przypadku również częściej niż w pozostałych firmach brano pod uwagę korzystne parametry cenowe usługi. Zakres wskazań na wybrane czynniki determinujące wybór obecnego biura rachunkowego w zależności od wielkości firmy macierzystej przedstawiono na rysunku 2.



Rys. 2. Wybrane czynniki wpływające na wybór biura rachunkowego w zależności od wielkości firmy macierzystej.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wyniki badań wskazują także, iż przypadkowego wyboru dostawcy dokonywano jedynie w najmniejszych podmiotach oraz (w bardzo ograniczonym zakresie) w firmach mikro. Większe przedsiębiorstwa za każdym razem dokonywały przemyślanego wyboru biura rachunkowego.

Ponieważ wielu respondentów z sektora małych i średnich przedsiębiorstw przy wyborze dostawcy w zakresie outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego kieruje się opinią innych osób lub znajomych przedsiębiorców na temat kooperanta, istotnego znaczenia nabiera tu możliwość przedstawienia przez biuro **referencji lub rekomendacji dotychczasowych klientów**. Wśród badanych właścicieli

biur rachunkowych 61% jest w stanie przedstawić takie rekomendacje na życzenie klienta. Jednak w przypadku 39% biur referencje nie są prezentowane. Wydaje się zatem, iż w związku z preferencjami przedsiębiorców w procesie poszukiwania dostawcy, biura rachunkowe powinny w większym zakresie zabiegać o możliwość przedstawiania referencji dla potencjalnych klientów.

Podsumowanie

Problem wyboru dostawcy outsourcingowego może stanowić jeden z bardziej istotnych dylematów procesu obsługi zewnętrznej. Od właściwej decyzji będzie uzależniony między innymi stopień realizacji założonych celów outsourcingu, a także trwałość i stabilność współpracy. W trakcie etapu wyboru dostawcy firmy macierzyste powinny brać pod uwagę szereg kryteriów, zarówno o charakterze ilościowym (np. cena i warunki płatności za usługi), jak również jakościowym (np. dogodny kontakt, poziom obsługi). Na podstawie przeprowadzonych badań w tym zakresie w sektorze MSP można zaobserwować pewne ogólne tendencje oraz sformułować następujące wnioski:

- w procesie wyboru dostawcy outsourcingowego w sferze rachunkowości i doradztwa podatkowego brane były pod uwagę przede wszystkim kryteria jakościowe, natomiast cena usług determinowała wybór w dalszej kolejności,
- pozytywnym spostrzeżeniem jest z pewnością fakt, iż w bardzo niewielkiej liczbie przedsiębiorstw wyboru partnera dokonano w sposób przypadkowy,
- w firmach zatrudniających więcej pracowników wybór dostawcy w większym stopniu był determinowany przez wysoką jakość obsługi oraz szeroki zakres potencjalnych usług, natomiast niska cena usług była częściej brana pod uwagę w mniejszych podmiotach,
- w procesie poszukiwania dostawcy przedsiębiorcy mogą często korzystać z referencji przedstawianych przez potencjalnych partnerów, natomiast biura rachunkowe powinny w większym stopniu zabiegać o możliwość przedstawiania opinii dotychczasowych klientów dla zainteresowanych współpracą przedsiębiorców.

Bibliografia

Botts K.E., *Creating and Marketing Distinctive Competence in Small Public Accounting Firms*, „Journal of Professional Service Marketing”, nr 18/1998.

Źródło: Matejun M., Kryteria wyboru dostawcy outsourcingowego, [w:] Rokita J., Czakon W., Samborski A. (red.), *Współczesne i perspektywiczne kierunki badań w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2009, s. 289-298.

- Chłodnicki M., *Kompetencje wyróżniające jako element budowania przewagi konkurencyjnej*, "Forum Doradców Podatkowych", nr 8/2003.
- Cook M.F., *Outsourcing funkcji personalnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Famielec J., *Integracja czy outsourcing? Dylemat strategii rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] Olszewska B. (red.) *Źródła sukcesów i porażek przedsiębiorstw. Aspekt strategiczny*, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000.
- Gay L.C., *Outsourcing strategiczny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Górska J., *Outsourcing jako metoda zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] Ludwicyński A. (red.), *Najlepsze praktyki zarządzania kapitałem ludzkim*, Polska Fundacja Promocji Kadr - Zarząd, Warszawa 2002.
- Krejner-Nowecka A., *Jakość partnerstwa a sukces outsourcing'u w przedsiębiorstwie*, [w:] Romanowska M., Trocki M. (red.), *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa 2002.
- Laskowska A., *Outsourcing - zastępowanie produkcji własnej przez zakupy*, "Gospodarka Materiałowa i Logistyka", nr 9/1995.
- Lichtarski J. (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1997.
- Penc J., *Nowe koncepcje zarządzania*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 7/2002.
- Polañska-Solarz J., *Jak przygotować ofertę swojej kancelarii?*, "Forum Doradców Podatkowych", nr 7-8/2002.
- Sleight S., *Sukces w E-biznesie*, Wiedza i Życie, Warszawa 2002.
- Sobińska M., *Kryteria i proces doboru konsultanta do tworzenia projektu i wdrażania outsourcingu systemu informatycznego*, [w:] Nowicki A., Unolda J. (red.), *Aspekty społeczne doskonalenia systemów informacyjno-decyzyjnych*, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001.
- Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2003.