

Marek Matejun

Politechnika Łódzka

OUTSOURCING A KONCENTRACJA NA KLUCZOWYCH OBSZARACH DZIAŁALNOŚCI FIRM SEKTORA MŚP

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

1. Wstęp

Outsourcing zdefiniowany może być jako przedsięwzięcie polegające na zawężeniu zakresu zadań realizowanych przez wewnętrzne służby przedsiębiorstwa macierzystego i powierzeniu ich do realizacji na rzecz wyspecjalizowanego partnera zewnętrznego [por. Lichtarski (red) 1997, s. 228]. Wykorzystanie outsourcingu wpływa na zmiany w strukturze organizacyjnej oraz modyfikuje kontakty przedsiębiorstwa z otoczeniem. Dzięki tym zabiegom podmioty stają się bardziej elastyczne, zdolne do szybszych reakcji na zmiany rynkowe [Trocki 2001, s. 14].

Efektom wykorzystania tej koncepcji dla firmy macierzystej może być ograniczenie kosztów i poprawa wyników ekonomicznych, dostęp do najnowszych technologii i rozwiązań organizacyjnych, upowszechnienie działania i myślenia ekonomicznego oraz inne efekty [Lachiewicz, Matejun [w:] Błaszczuk (red.) 2006, s. 119]. Wielu autorów podkreśla jednak, iż istotą wykorzystania outsourcingu jest możliwość koncentracji (zasobów i procesów) na kluczowych (strategicznych) dla firmy obszarach i problemach, które pozwalają na budowanie skutecznej przewagi rynkowej i rozwój przedsiębiorstwa. Biorąc to pod uwagę, jako **cel artykułu** wyznaczono przedstawienie możliwości koncentracji na kluczowej działalności i wzmacniania kluczowych kompetencji podmiotów gospodarczych dzięki zastosowaniu koncepcji outsourcingu oraz analiza, jak w praktyce gospodarczej wykorzystanie metody obsługi zewnętrznej w sferze rachunkowości i doradztwa podatkowego może wzmacniać kluczowe obszary działalności małych i średnich przedsiębiorstw.

2. Koncentracja na kluczowych obszarach działalności jako efekt wykorzystania koncepcji outsourcingu

Istotny element teoretycznej konstrukcji koncepcji outsourcingu podkreślany jest w definicji, zgodnie z którą metoda ta polega na zleceniu wybranych prac firmom zewnętrznym, przy zachowaniu tych kompetencji, których nikt nie jest w stanie zastąpić [Bombiak 2003, s. 3]. W ujęciu tym zwraca się uwagę na

konieczność zachowania przez przedsiębiorstwo pewnej sfery tzw. **kluczowych obszarów działalności** które w pozytywny sposób odróżniają je od konkurencji i pozwalają na budowanie skutecznej przewagi rynkowej. Kwestię tą podnosi również K. Zimniewicz podkreślając, iż nowy model funkcji zaopatrzenia zakładający wykorzystanie outsourcingu zakłada przede wszystkim koncentrację na kluczowych obszarach działania [Zimniewicz 2003, s. 58-63].

Analiza literatury wskazuje, iż kluczowe obszary działalności, na których może nastąpić koncentracja wysiłków firmy macierzystej w wyniku zastosowania outsourcingu mogą obejmować:

- tzw. wyróżniające kompetencje,
- procesy wykorzystujące specyficzne zasoby z powtarzającą się częstotliwością oraz powiązane z podstawowym procesem firmy, funkcje lub procesy decydujące o przewadze na konkurencyjnym rynku, czy obszary o wyjątkowej rentowności [Niemczyk [w:] Perechuda (red.) 2000, s. 120-121],
- działania, dla których koszty wewnętrznej koordynacji są niższe od zewnętrznych kosztów transakcyjnych [Trocki 2/2001, s. 7],
- kluczową działalność, decydującą o perspektywach rozwojowych firmy [Trocki 2001, s. 51].

Jak podkreśla J. Penc sukcesy współczesnych przedsiębiorstw wiążą się szczególnie z umiejętnością kształtowania przez menedżerów konkurencyjnych atutów, czyli tzw. wyróżniających kompetencji, właściwej kombinacji umiejętności produkcyjnych, technologicznych i marketingowych, a także wytyczania rozsądnej strategii opierającej się na wizji przyszłości [Penc 2002, s. 21]. Teoretycznym uzasadnieniem takiego stanowiska jest **koncepcja kluczowych (wyróżniających) kompetencji Hamela i Prahalada**. Właściwości te określają zdolność do sprawnego i efektywnego łączenia rozwiązań technologicznych i umiejętności produkcyjnych oraz informacji o rynku w celu szybkiego dostosowania się do szans w otoczeniu i osiągnięcia zysku oraz wzrostu [Pralad, Hamel 1990, s. 79-91]. Podejście takie jest charakterystyczne dla szkoły zasobowej (procesualnej) i wpisuje się w nurt zarządzania strategicznego organizacją [por. Bogdanienko 2005, s. 194].

Do typowych kluczowych kompetencji przedsiębiorstw zalicza się [Rokita 2005, s. 145]: unikalność oferty rynkowej, trwałość, decydującą o trudnościach w jej imitowaniu, zdolność uzgadniania z klientami rodzajów funkcjonalności produktów, zdolność pozyskiwania wiedzy istotnej dla budowania przewagi konkurencyjnej, a także generowanie różnorodności wykorzystywanej w produktach i (lub) procesach.

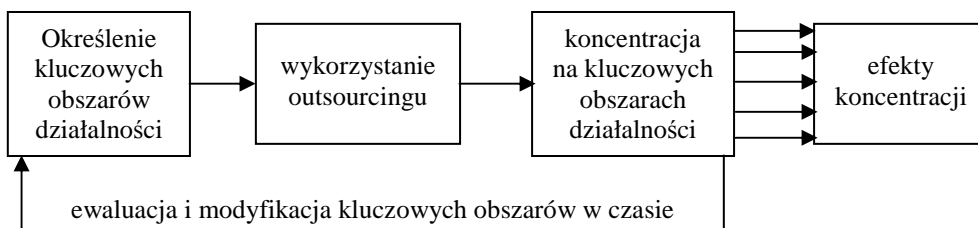
Problem identyfikacji kluczowych obszarów działalności przedsiębiorstw pojawia się również na gruncie **koncepcji łańcucha wartości** wprowadzonej przez M. Portera. Niektóre elementy łańcucha wartości, zamiast przyczyniać się do wzrostu wartości produktu, mogą być słabym punktem przedsiębiorstwa. W tej sytuacji, zlecone na zewnątrz firmy, mogą stać się czynnikiem wpływającym na większą efektywność działania przedsiębiorstwa [Kopczyński [w:] Mendel (red.)

Źródło: Matejun M., Outsourcing a koncentracja na kluczowych obszarach działalności firm sektora MŚP, [w:] Skalik J. (red.), Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu”, nr 49, Wrocław 2009, s. 484-492.

2000, s.17]. Decyzja o ich eksternalizacji oznacza możliwość podniesienia wkładu danego stadium w wartość produktu i jest początkiem relacji partnerskich wzbogacających podstawy konkurencyjności firmy [Krejner-Nowicka [w:] Romanowska, Trocki (red.) 2002, s. 130].

W efekcie obecnie coraz częściej podkreśla się konieczność zachowywania kluczowych kompetencji oraz rdzeniowych obszarów działalności w przedsiębiorstwie i stosowanie outsourcingu raczej w stosunku do funkcji pomocniczych, które, chociaż ważne dla zapewnienia sprawności funkcjonowania przedsiębiorstwa nie wpływają znacząco na budowanie przewagi konkurencyjnej podmiotu [por. Sceptycyzm... 1996, s. 38]. Koncentracja na kluczowych obszarach działalności w efekcie zastosowania outsourcingu jest możliwa poprzez uwolnienie określonych zasobów firmy macierzystej i wykorzystanie ich do rozwijania kluczowych obszarów działalności, uelastycznienie struktur i procesów działalności gospodarczej, co prowadzi do możliwości wprowadzania zmian wyprzedzających oraz wykorzystanie kluczowych kompetencji i zdolności dostawcy do rozwijania i wsparcia własnej działalności rdzeniowej.

Pomiędzy kluczowymi obszarami funkcjonowania firm i outsourcingiem zachodzą zatem dwuwymiarowe relacje: z jednej strony wyznaczenie kluczowych obszarów jest warunkiem zastosowania outsourcingu, z drugiej – wykorzystanie metody obsługi zewnętrznej powinno wzmocnić zidentyfikowaną sferę strategicznej działalności. W modelu tym należy dodatkowo uwzględnić czynnik czasu, bowiem wraz ze zmianą warunków rynkowych modyfikacji mogą podlegać kluczowe obszary działalności przedsiębiorstw. Ujęcie to przedstawiono na rysunku 1.



Rys. 1. Relacje pomiędzy kluczowymi obszarami działalności przedsiębiorstwa a wykorzystaniem outsourcingu

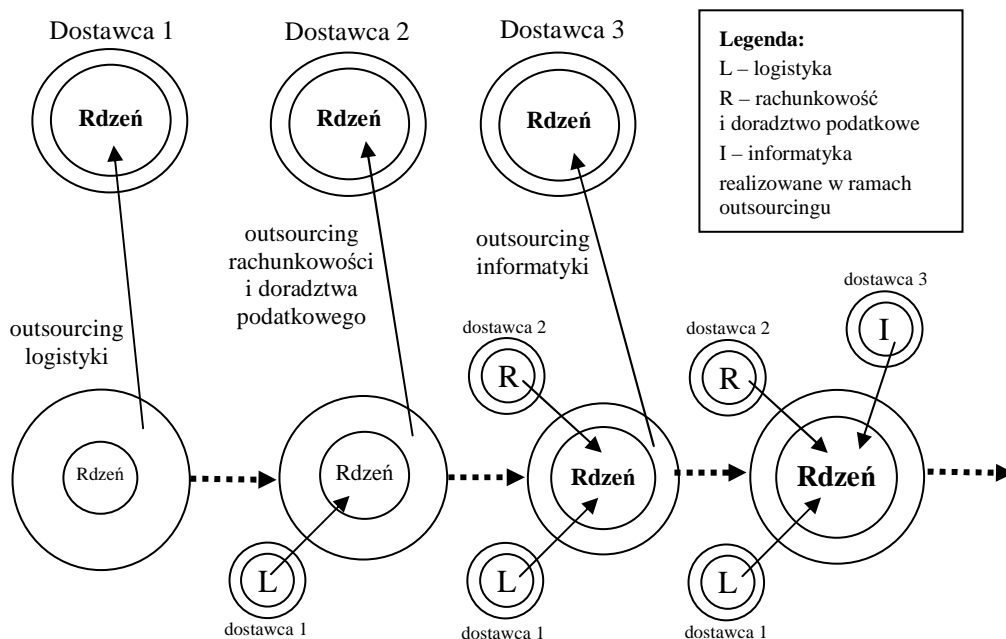
Źródło: Opracowanie własne

W efekcie outsourcing może z powodzeniem być wykorzystywany do realizacji wszystkiego co nie jest kluczowym obszarem funkcjonowania firmy, co zewnętrzne podmioty mogą zrobić lepiej od niej lub czego firma nie jest w stanie zrealizować we własnym zakresie, gdyż rozmiary tej działalności w istotny sposób się zmieniają [Banachowicz 1998, s. 18].

Koncentracja na kluczowych obszarach działalności w wyniku wykorzystania outsourcingu może być szczególnie użyteczna dla małych i średnich

przedsiębiorstw. Ich cechy jakościowe wyraźnie wskazują na ograniczone zasoby własne, których rozproszenie może dodatkowo utrudniać koncentrację na kluczowych obszarach działalności przedsiębiorstw. Wykorzystując outsourcing mogą one jednak wykorzystywać kompetencje dostawców do rozwijania i wzmacniania własnego potencjału.

Współcześnie uznaje się, że firmy sektora MŚP mogą tworzyć organizacje sieciowe, które nie są wielkimi organizacjami w tradycyjnym rozumieniu, lecz „ławicami” małych, przedsiębiorczych organizacji [Strużyna [w:] Zimniewicz (red.) 2003, s. 326]. Wykorzystanie outsourcingu pozwala tu na tworzenie sieci organizacyjnych składających się z coraz mniejszych jednostek ogniskujących w sobie podstawowe, kluczowe obszary działalności lub kompetencje, dające w określonej konfiguracji przewagę konkurencyjną. Wszystkie czynności obsługi i takie, które można wykonać gdziekolwiek lepiej i taniej są ekstermalizowane z organizacji [Grudzewski, Hejduk 2002, s. 6] na rzecz dostawców zewnętrznych, którzy z kolei dysponują kluczowymi umiejętnościami w zleconych obszarach wspierając kluczową działalność firmy macierzystej. Na rysunku 2 przedstawiono model rozwoju małego przedsiębiorstwa wykorzystującego korzyści z zastosowania outsourcingu dla wzmocnienia swojej kluczowej działalności.



Rys. 2. Model rozwoju małego przedsiębiorstwa wzmacniającego kluczową działalność w wyniku zastosowania outsourcingu

Źródło: Opracowanie własne.

Wzmocnienie kluczowej działalności powinno przełożyć się na wzrost satysfakcji i lojalności klientów firmy macierzystej, zwiększenie udziału w rynku, korzyści finansowe (między innymi wzrost zysku netto) oraz wzrost wartości dla właściciela (udziałowców) przedsiębiorstwa [Greaver 1999, s. 91]. Z drugiej strony outsourcing kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa może prowadzić do takich zagrożeń jak niepewność co do kosztów zlecenia działalności, niepewność zachowań partnera outsourcingowego, utrata tożsamości i kontroli nad kluczową kompetencją, trudności związane z ponownym włączeniem wydzielonej działalności do przedsiębiorstwa, czy w końcu możliwość całkowitego niepowodzenia przedsięwzięcia outsourcingowego [Ćwiklicki [w:] Skalik (red.) 2003, s. 324].

3. Metodyka i zakres prowadzonych badań empirycznych

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania w Katedrze Zarządzania PŁ podjęto badania ankietowe prowadzone w grupie 110 firm sektora MSP wykorzystujących outsourcing rachunkowości i doradztwa podatkowego, zdefiniowany, jako względnie trwałe przeniesienie odpowiedzialności za realizację obszarów związanych z rachunkowością i doradztwem podatkowym na stronę wyspecjalizowanego partnera zewnętrznego (biura rachunkowego) [zob. Matejun w: Stabryła (red) 2006, s. 24].

Jako obszar przestrzenny badań wybrano mikroregion łódzki wyodrębniony na podstawie kryterium administracyjnego jako miasto Łódź wraz z sąsiadującymi powiatami. Większość badanych firm działa jako osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą (68% respondentów). Wśród innych form organizacyjno-prawnych występowały spółki cywilne (20%), spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (9%) i inne formy.

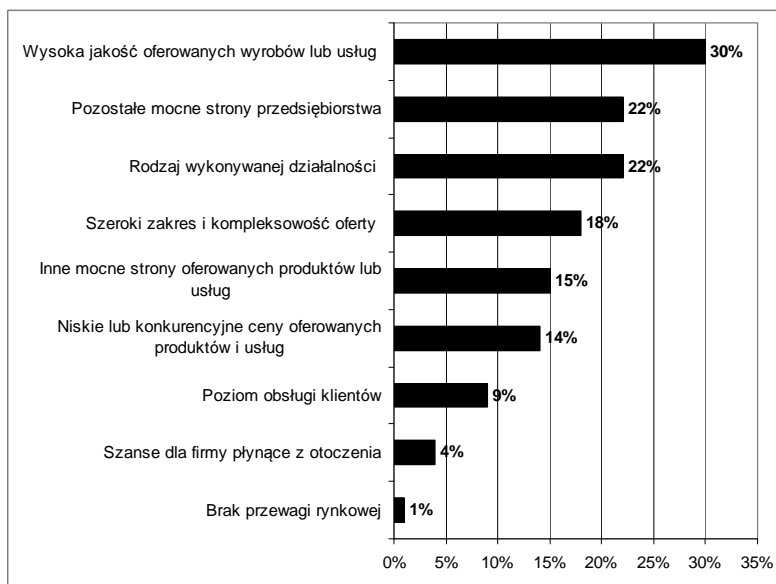
Zdecydowana większość firmy (86%) to mikro przedsiębiorstwa, zatrudniające do 9 osób. Małe firmy stanowiły 12%, a średnie 2% badanych podmiotów. Analizowane przedsiębiorstwa działają przede wszystkim w sektorze usług (35%) oraz handlu i produkcji (po 27%), najczęściej na rynku lokalnym (38%). Respondentami byli właściciele (103 osoby) lub menedżerowie zarządzający przedsiębiorstwem w imieniu i na rzecz właścicieli (3 ankietowanych). Czterech respondentów nie określiło swojej relacji do sfery własności.

4. Wyniki badań ankietowych w sektorze MSP

W ankiecie respondenci zostali poproszeni o przedstawienie podstawowych obszarów działalności lub najważniejszej cechy (kluczowej kompetencji) swojego przedsiębiorstwa, która w pozytywny sposób odróżnia je od konkurencji i pozwala na budowanie skutecznej przewagi rynkowej. Na wskazane pytanie odpowiedziało 68% respondentów (75 firm), prezentując różnorodne i często złożone poglądy na te kwestie.

Opisując najważniejsze cechy działalności swojej firmy respondenci wskazywali najczęściej na kluczowe znaczenie wysokiej jakości oferowanych wyrobów lub usług (30% przedsiębiorstw, które przedstawiły swoją kluczową działalność). W przypadku 13 podmiotów (18%) podkreślono znaczenie

szerokiego zakresu i kompleksowości oferty skierowanej do klientów. W 10 firmach (14%) zwrócono z kolei uwagę na niskie lub konkurencyjne ceny oferowanych produktów i usług. W 15% przedsiębiorstwach zwrócono natomiast uwagę na jeszcze inne mocne strony oferowanych produktów lub usług, w tym przede wszystkim na rzetelność ich wykonywania, czy niepowtarzalne wzornictwo wyrobów. Zakres wskazań na kluczowe, najważniejsze cechy działalności badanych podmiotów sektora MSP przedstawiono na rysunku 3.



Rys. 3. Zakres wskazań na kluczowe obszary lub cechy działalności kreujące przewagę konkurencyjną badanych podmiotów sektora MSP

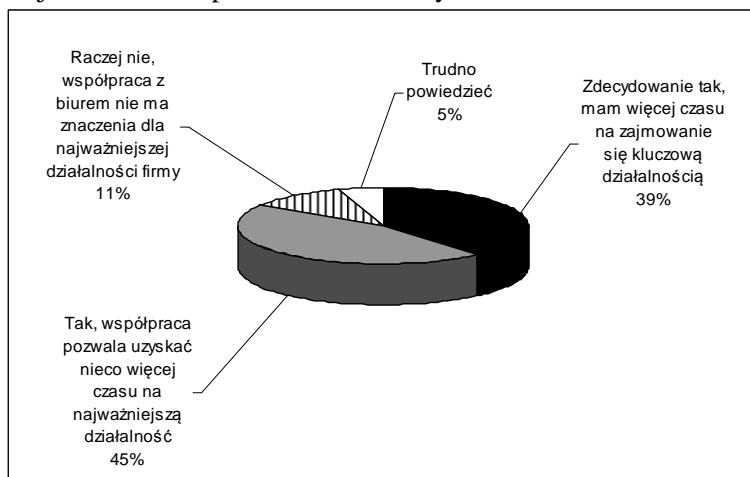
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W przypadku 22% podmiotów, przedsiębiorcy zwracali uwagę na pozostałe mocne strony przedsiębiorstwa jako najważniejszy aspekt budujący przewagę konkurencyjną. Respondenci identyfikowali tu najważniejsze obszary jako nowoczesny park maszynowy, działania marketingowe (rozeznanie rynku krajowego i zagranicznego), czy duże moce produkcyjne.

Również w przypadku 22% przedsiębiorstw respondenci opisując kluczową działalność wskazali bezpośrednio na rodzaj wykonywanej działalności - świadczonych usług lub sprzedawanych wyrobów. Respondenci określali najważniejszą działalność na przykład jako „usługi budowlane”, „sprzedaż okien”, czy specjalizacja w wyrobach dziecińczych”.

W przypadku 9% firm respondenci wskazywali na poziom obsługi klientów, podkreślając „profesjonalność obsługi klienta”, czy „lojalność wobec klientów”. W 3 przedsiębiorstwach (4%) zwrócono ponadto uwagę na szanse płynące z otoczenia przedsiębiorstwa, pozwalające na budowanie skutecznej przewagi konkurencyjnej.

Warto zwrócić uwagę, że żaden z ankietowanych przedsiębiorców nie wskazał jako kluczowej działalności sfery związanej z funkcją rachunkowości i doradztwa podatkowego. W związku z tym outsourcing tego obszaru nie powinien osłabiać kluczowych kompetencji badanych firm. Przeciwnie, ponad 80% ankietowanych stwierdziło, że współpraca z biurem rachunkowym pozwala wzmacniać kluczowe sfery funkcjonowania, co przedstawiono na rysunku 4.



Rys. 1. Struktura odpowiedzi na pytanie: czy współpraca z biurem rachunkowym w ramach outsourcingu pozwala na koncentrację na kluczowych obszarach działalności przedsiębiorstwa?
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Respondenci z sektora MSP, którzy wskazali, iż współpraca w ramach outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego pozwala im bardziej koncentrować się na kluczowej działalności zostali poproszeni o ocenę tego, jakie były efekty tej koncentracji i jakie korzyści uzyskano dzięki zwiększeniu w ten sposób przewagi rynkowej. Respondenci wskazali na następujące korzyści z koncentracji na kluczowej działalności przedsiębiorstwa [por. Matejun [w:] Stabryła (red.) 2008, s. 93]:

- zdobycie nowych klientów – 71% ankietowanych,
- zwiększenie przychodów firmy – 60%,
- wprowadzenie nowych produktów lub nowych rodzajów usług – 39%,
- zwiększenie udziału w rynku – 30%,
- zauważalny wzrost satysfakcji dotychczasowych klientów – 28%,
- zwiększenie zakresu działania rynkowego poprzez wejście na nowe segmenty rynku – 18%,
- wzrost lojalności klientów – 18%.

Szczególnie ważne jest wystąpienie pozytywnych efektów wzrostowych w najważniejszych obszarach rynkowych, takich jak rozszerzenie grupy klientów lub

Źródło: Matejun M., Outsourcing a koncentracja na kluczowych obszarach działalności firm sektora MSP, [w:] Skalik J. (red.), Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu”, nr 49, Wrocław 2009, s. 484-492.

oferty firmy oraz korzyści ekonomicznych, które w dłuższym okresie mogą zwiększać potencjał przedsiębiorstwa i umożliwiać dalszy jego rozwój.

5. Podsumowanie i wnioski

Jednym z efektów wykorzystania outsourcingu może być koncentracja na kluczowych obszarach działalności firm macierzystych. Warunkiem koncentracji jest jednak odpowiednie określenie kluczowej działalności lub wyróżniających kompetencji dostosowanych do zasobów przedsiębiorstwa oraz wpisujących się i wyprzedzających realia rynkowe. Pomiędzy wykorzystaniem metody obsługi zewnętrznej, a kluczowymi obszarami działalności zachodzą dwuwymiarowe relacje, które decydują o pozytywnych efektach eksternalizacji. Wykorzystanie outsourcingu jako metody wspierającej kluczową działalność może być szczególnie użyteczne dla małych i średnich przedsiębiorstw. Zaprezentowane wyniki badań wskazują, iż firmy sektora MSP mają możliwość większej koncentracji na kluczowych obszarach działania dzięki wykorzystaniu wybranego rodzaju outsourcingu. Respondenci zwracają ponadto uwagę na przełożenie tej koncentracji na konkretne efekty rynkowe i ekonomiczne, które mogą decydować o przewadze konkurencyjnej i rozwoju firmy w przyszłości.

Bibliografia

- Banachowicz E., Czy firma wszystko musi robić sama?, „Manager” 09/1998.
- Bogdanienko J., Zarys koncepcji, metod i problemów zarządzania, TNOiK, Toruń 2005.
- Bombiak E., Pożądaný wzorzec, Modele funkcjonowania firmy w XXI wieku, „Ekspert Personalny”, nr 1/2 luty 2003.
- Ćwiklicki M., Outsourcing kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa, [w:] Skalik J. (red.), Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych, Cornetis, Wrocław 2003.
- Greaver M.F., Strategic Outsourcing. A Structural Approach Outsourcing Decisions and Initiatives, Amacom, New York 1999.
- Grudzewski W., Hejduk I., Kierunki rozwoju zarządzania a globalizacja, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 1/2002.
- Kopczyński T., Outsourcing jako metoda restrukturyzacji przedsiębiorstw, [w:] Mendel T. (red.), Teoretyczne i praktyczne problemy zarządzania, „Zeszyty Naukowe” nr 2/2000, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2000.
- Krejner-Nowecka A., Jakość partnerstwa a sukces outsourcing’u w przedsiębiorstwie, [w:] Romanowska M., Trocki M. (red.), Przedsiębiorstwo partnerskie, Difin, Warszawa 2002.
- Lachiewicz S., Matejun M., Zagrożenia wynikające z outsourcingu dla firmy macierzystej, [w:] Błaszczuk W. (red.), Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2006.
- Lichtarski J. (red.), Podstawy nauki o przedsiębiorstwie, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1997.
- Matejun M., Outsourcing rachunkowości i doradztwa podatkowego, [w:] Stabryła A. (red.), Doskonalenie systemów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym, tom 2, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2006.

Źródło: Matejun M., Outsourcing a koncentracja na kluczowych obszarach działalności firm sektora MŚP, [w:] Skalik J. (red.), Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu”, nr 49, Wrocław 2009, s. 484-492.

Niemczyk J., Outsourcing, [w:] Perechuda K. (red.), Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości, AW Placet, Warszawa 2000.

Penc J., Przedsiębiorstwo w burzliwym otoczeniu, część 1, Oficyna Wydawnicza OPO, Bydgoszcz 2002.

Prahalad C.K., Hamel G., Core Competences, „Harvard Business Review”, nr 3/1990.

Rokita J., Zarządzanie strategiczne, PWE, Warszawa 2005.

Sceptycyzm wobec outsourcingu, „Zarządzanie na Świecie”, nr 7/1996.

Strużyna J., Bariery doskonalenia zarządzania w małych przedsiębiorczych organizacjach, [w:] Zimmiewicz K. (red.), Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie, „Zeszyty Naukowe” nr 36, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2003.

Trocki M., Outsourcing funkcji operacyjnych przedsiębiorstwa, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 2/2001.

Trocki M., Outsourcing, PWE, Warszawa 2001.

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

OUTSOURCING VERSUS CONCENTRATION ON THE KEY AREAS OF SMEs

Summary

There are many effects of making use of outsourcing in the market economy. One of them is narrowing the company's activities so that it could concentrate on the key activity and develop its distinctive powers, strengths and competence, which in fact increases its competitiveness. The article presents the results of research conducted within SMEs companies which cooperate with exterior suppliers of accountancy and tax advising. It is to show the concentration effects of outsourcing.