

WPLYW OUTSOURCINGU NA POZIOM KONKURENCYJNOŚCI MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW

Marek Matejun

Katedra Zarządzania, Politechnika Łódzka

1. Wprowadzenie

Podstawowym warunkiem rozwoju współczesnych przedsiębiorstw staje się posiadanie i ciągła poprawa poziomu mikrokonkurencyjności¹ rozumianej jako zdolność do sprawnego realizowania celów na rynkowej arenie konkurencji [26, s. 36]. W celu identyfikacji i rozwijania kluczowych składników potencjału konkurencyjności oraz wzmocnienia dzięki nim przewagi konkurencyjnej wykorzystywane mogą być różnorodne koncepcje zarządzania. Jedną z takich metod może być outsourcing, którego istotą staje się zawężenie zakresu zadań realizowanych przez wewnętrzne służby przedsiębiorstwa i powierzenie ich do realizacji (w formie wydzielenia lub zlecenia) na rzecz wyspecjalizowanych, zewnętrznych firm usługowych [zob. także: 15, s. 265; 27, s. 13].

Istotą outsourcingu jest zatem współpraca międzyorganizacyjna w obszarach, które w klasycznych modelach biznesu realizowane były wewnątrz przedsiębiorstwa. W dobie dzisiejszych wyzwań i dynamicznych procesów gospodarczych taka obsługa zewnętrzna stanowi ciekawą propozycję dla firm sektora małych i średnich przedsiębiorstw, dzięki której mogą one **budować konkurencyjną przewagę rynkową**, przełamywać ograniczenia w działaniu oraz korzystać z zasobów i możliwości, do tej pory zarezerwowanych przede wszystkim dla dużych przedsiębiorstw. Mówi się, że dzięki dobrodziejstwu outsourcingu małe firmy mają szanse bezpośrednio konkurować z gigantami [23, s. 162].

Biorąc to pod uwagę, **jako cel artykułu** wyznaczono przedstawienie możliwości i zagrożeń wynikających z wykorzystania outsourcingu w procesie kształtowania konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw. W pracy przeprowadzono studia literaturowe obejmujące przegląd literatury z zakresu

¹ Mikrokonkurencyjność rozumiana jest tu jako konkurencyjność przedsiębiorstwa, w odróżnieniu od innych jej poziomów: mezo-, makro- oraz megakonkurencyjności [21, s. 12, por. 1, s. 44].

kształtowania konkurencyjności i budowania przewagi konkurencyjnej współczesnych organizacji, a także rozważania dotyczące outsourcingu, jako współczesnej koncepcji zarządzania. Część empiryczna została opracowana w oparciu o wyniki badań ankietowych w 110 firmach sektora MŚP z regionu łódzkiego wykorzystujących outsourcing w obszarze rachunkowości i doradztwa podatkowego.

2. Rola współpracy w ramach outsourcingu w kształtowaniu konkurencyjności firm sektora MŚP

Sukces współczesnego przedsiębiorstwa zależy w dużym stopniu od przyjętej i rozwijanej **strategii konkurencyjnej** opierającej się na [22, s. 164]:

- pogłębionych analizach czynników stanowiących źródła przewagi konkurencyjnej,
- analizach obecnych i przyszłych, a także bezpośrednich i pośrednich konkurentów,
- skoordynowanych posunięciach konkurencyjnych wykorzystujących zasoby innych przedsiębiorstw (sieci współpracy, alianse strategiczne, fuzje, przejęcia),
- działaniach na różnych rynkach, w tym wykorzystujących zasoby innych krajów.

W efekcie skutecznych posunięć w tych obszarach możliwe jest kształtowanie względnej **przewagi konkurencyjnej** – unikatowej pozycji przedsiębiorstwa na danym rynku lub w sektorze – uzyskanej dzięki atrakcyjnej ofercie rynkowej i wykorzystaniu skutecznych instrumentów konkurowania pozwalającej na tworzenie ponadprzeciętnej ekonomicznej i jakościowej wartości dodanej dla różnych grup interesariuszy [por. 25, s. 294, 26, s. 172].

Do obszarów w których najczęściej konkurują współczesne przedsiębiorstwa można zaliczyć [20]: koszty, jakość, terminowość i rzetelność działania, elastyczność, czas realizacji zamówień, usługi przed- i posprzedażne. Warunkiem kreacji potencjału budującego przewagę konkurencyjną w tych obszarach staje się harmonizacja i koordynacja różnorodnych zasobów i umiejętności, która opiera się na ciągłym poszukiwaniu rozwiązań wspierających konkurencyjność przedsiębiorstwa, podejmowanych komplementarnie lub alternatywnie. Można zaliczyć do nich [2, s. 35-36]:

- proces ciągłego doskonalenia, wprowadzania zmian, modyfikacji, ulepszeń na wszystkich etapach produkcji wyrobu,
- inwestycje w badania i rozwój,
- nabywanie i adaptację nowych, zaawansowanych technologii,
- integrację i koordynację nowych działalności, zarówno w wymiarze hierarchicznym, pionowym i poziomym.

Fundamentem tych działań staje się identyfikacja wyróżniających firmę zdolności oraz opracowanie unikalnej strategii ich wykorzystania i wzmocnienia, przy uwzględnieniu czynnika czasu i działań podejmowanych przez konkurentów.

Konkurencyjność rozpatrywana z punktu widzenia zarządu, właścicieli oraz inwestorów rozumiana może być jako aktualna zdolność do realizacji wyznaczonych celów oraz jako zdolność do tworzenia lub wykorzystania określonych zasobów i umiejętności zapewniających realizację celów w dłuższym okresie czasu [22, s. 182]. Podejście takie jest charakterystyczne dla zasobowych koncepcji pierwotnych źródeł przewagi konkurencyjnej.

W ostatnich latach na gruncie podejścia zasobowego podkreśla się, iż na poziom konkurencyjności przedsiębiorstw dominujący wpływ mają zasoby niematerialne, w tym **zasoby relacyjne**, obejmujące specyficzne więzi z osobami i organizacjami w otoczeniu, które mogą być przydatne w urzeczywistnianiu zamierzeń strategicznych [5, s. 52]. Mają one szczególne znaczenie dla małych i średnich przedsiębiorstw, których endogeniczne zasoby są często niewystarczające do wzmocnienia potencjału konkurencyjnego. Koncepcją rozwijającą te zasoby i wspierającą proces budowy przewagi konkurencyjnej może być **outsourcing**.

Ideą tej metody staje się bowiem wykorzystanie zasobów zewnętrznych powodujące przebudowę systemu wokół zasadniczej (kluczowej) działalności i zbudowanie trwałych relacji partnerskich z dostawcami [3, s. 17], które pozwalają dzielić się zarówno korzyściami, jak i ryzykiem ze wzajemnej współpracy [9, s. 4]. Nie jest to więc zwykła relacja dostawca-odbiorca, lecz długoterminowy układ partnerski, w którym obie strony są mocno osadzone [17, s. 62]. Podstawą skutecznego outsourcingu staje się sytuacja, w której obie strony kontraktu rozumieją współpracę jako wspólne dochodzenie do sukcesu.

Wykorzystanie outsourcingu w procesie kształtowania poziomu konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw wpisuje się zatem w szerszą koncepcję **tworzenia przewagi konkurencyjnej w oparciu o współpracę**².

Możliwość osiągnięcia korzyści kształtujących konkurencyjność firm sektora MŚP z zastosowaniem metody outsourcingu wiąże się między innymi z wykorzystaniem takich koncepcji teoretycznych, jak:

- **efekt ekonomii skali**, zarówno zasobów ludzkich, jak i technicznych [12, s. 141]. Przedsiębiorstwo outsourcingowe wykonując określony rodzaj działalności w większym zakresie może zatem obniżyć koszty i oferować swoje usługi po konkurencyjnych cenach, przy jednoczesnym zachowaniu jakości i dostarczaniu wartości dla klienta,
- **koncepcja kluczowych kompetencji**, zgodnie z którą przedsiębiorstwa powinny wydzielać w ramach outsourcingu tylko wybrane obszary, przy zachowaniu tych kompetencji, których nikt nie jest w stanie zastąpić [4, s. 3]. Efekty wynikające z wykorzystania outsourcingu powinny wzmocniać i umożliwiać rozwój kluczowej działalności przedsiębiorstwa,

² Szersze rozważania na ten temat przedstawiono m.in. w pracy [1].

- **koncepcja łańcucha wartości** która pozwala na wyodrębnienie stadiów procesu tworzenia wartości dodanej i identyfikację najważniejszych ogniw przedsiębiorstwa budujących przewagę konkurencyjną, co umożliwia wyodrębnienie potencjalnych elementów do internalizacji lub eksternalizacji w ramach outsourcingu. 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 [10, s. 17] i przyczyniać się do budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

W efekcie skutecznego wdrożenia koncepcji outsourcingu w firmie macierzystej może wystąpić **szereg bezpośrednich korzyści**, które mogą stanowić komponenty wzmacniające przewagę konkurencyjną podmiotu. Najważniejsze z nich przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Wybrane, bezpośrednie korzyści z outsourcingu stanowiące bazę pozwalającą na budowę przewagi konkurencyjnej firmy macierzystej

Grupa korzyści	Korzyści
Strategiczne	<ul style="list-style-type: none"> – koncentracja na kluczowej działalności, – zwiększenie elastyczności działania, – dostęp do zewnętrznego know-how i umiejętności, – bezinwestycyjna forma rozwoju, – pozyskanie zasobów niedostępnych wewnątrz przedsiębiorstwa.
Rynkowe	<ul style="list-style-type: none"> – zwiększenie skali działalności, – dywersyfikacja lub koncentracja działalności, – wyraźniejsza specjalizacja firmy, – poszerzenie oferty rynkowej, – lepsze dostosowanie oferty do potrzeb nabywców.
Ekonomiczno-finansowe	<ul style="list-style-type: none"> – redukcja poziomu kosztów i poprawa ich struktury, – większa dyscyplina finansowa, – większa kontrola przychodów i kosztów, – poprawa wyników ekonomicznych.
Organizacyjne	<ul style="list-style-type: none"> – 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.
Motywacyjne	<ul style="list-style-type: none"> – silniejsza motywacja, – wzrost nastawienia rynkowego pracowników.
Techniczno-technologiczne	<ul style="list-style-type: none"> – zwiększenie stopnia wykorzystania zasobów organizacji, – pozyskanie partnerów posiadających niezbędne certyfikaty i referencje.
Prawne	<ul style="list-style-type: none"> – zapewnienie trwałości wydzielenia, – podział odpowiedzialności i ryzyka.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [27, s. 52, 88; 8, s. 90-91; 16, s. 3].

Powyższe efekty, prowadzą do wzmocnienia poziomu i budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa macierzystego. Można je zatem potraktować

jako elementy pośredniczące pomiędzy wykorzystaniem koncepcji outsourcingu, a wzmocnieniem potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw. Poprawa pozycji konkurencyjnej jawi się zatem **jako pośredni efekt** wykorzystania metody obsługi zewnętrznej [por. 19, s. 88-89].

Prawidłowo zaprojektowany i zarządzany proces outsourcingu może być również komponentem **kapitału intelektualnego organizacji**, który jest jednym z wyznaczników pozycji konkurencyjnej. Kapitał intelektualny może być rozpatrywany zarówno w wąskim, jak i szerokim ujęciu. W wąskim znaczeniu utożsamiany jest najczęściej z pojęciem kapitału ludzkiego, rozumianego jako wiedza, umiejętności i zdolności. Natomiast w szerokim ujęciu kapitał ten obejmuje cztery powiązane ze sobą obszary: kapitał ludzki, organizacyjny, rynkowy i innowacyjny [7, s. 11]. Outsourcing może być tu wykorzystany między innymi jako metoda kształtująca trwałe i partnerskie relacje z dostawcami (kapitał rynkowy), czy rozwiązanie poprawiające jakość procesów i pozwalające na dostęp do niezbędnych zasobów lub technologii (kapitał innowacyjny).

Z drugiej strony nieprawidłowe wykorzystanie koncepcji obsługi zewnętrznej może **ograniczać potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa**, co jest następstwem występowania negatywnych zjawisk i problemów związanych ze współpracą w ramach outsourcingu.

Wśród zagrożeń wynikających z wykorzystania koncepcji obsługi zewnętrznej ograniczających poziom konkurencyjności firmy macierzystej można wyróżnić:

- uzależnienie organizacyjne oraz finansowe od firmy usługowej. Skala zagrożenia zwiększa się tu wraz z ilością eksternalizowanych obszarów i utrudnia konkurowanie w obszarze kosztów, elastyczności oraz terminowości i rzetelności działania,
- utratę tożsamości przedsiębiorstwa wynikającą z zacierania się indywidualnych cech charakterystycznych [24, s. 28], co utrudnia konkurowanie w obszarze jakości oraz elastyczności działania,
- ryzyko organizacyjne związane z nie dostarczeniem produktu lub nie wykonaniem usługi, która została uzgodniona w umowie. Produkty mogą zostać dostarczone w mniejszej ilości, a realizacja usługi może nie odpowiadać oczekiwanym specyfikacjom. Problemem może być również terminowość realizacji zleconych zadań, czy też konieczność poniesienia dodatkowych kosztów [11, s. 62],
- niebezpieczeństwo przenikania poufnych informacji poza strukturę organizacji co jest szczególnie niebezpieczne w przypadku informacji o elementach strategii marketingowej, zakładanych działaniach innowacyjnych, czy problemach występujących w organizacji,
- społeczne skutki wykorzystania outsourcingu związane z redukcją kadry i potencjału społecznego przedsiębiorstwa. Problemem staje się tu pełne wykorzystanie zdolności i kreatywności osób z firm zewnętrznych. Przedsiębiorstwo pozbywające się własnych kadr może bowiem pozbawić się istotnego czynnika rozwoju [13, s. 295].

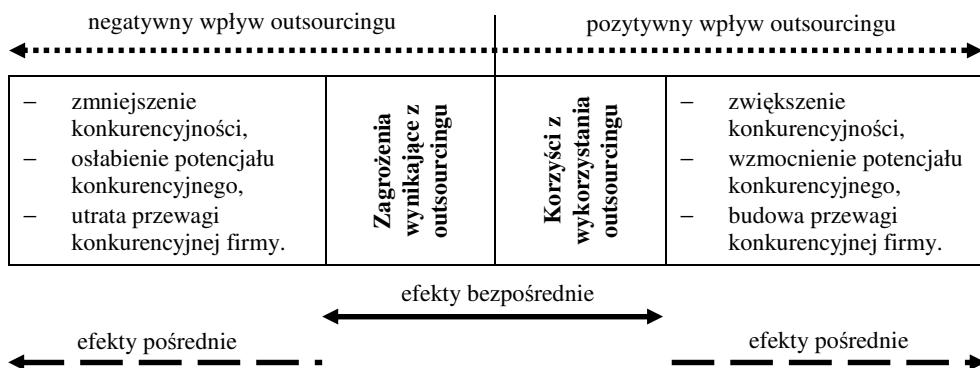
Wykorzystanie outsourcingu może utrudniać budowanie potencjału konkurencyjnego opartego na wiedzy. Likwidacja pewnych obszarów i przekazanie ich na zewnątrz przedsiębiorstwa może utrudniać zdobywanie nowych doświadczeń i umiejętności. Zakup pomysłów i innowacji może zamykać drogę do rozwoju kreatywności i przedsiębiorczości własnych pracowników. Zakupione rozwiązania zewnętrzne są z reguły dostępne szeroko na rynku i przez to nie wpływają na budowanie przewagi konkurencyjnej firmy macierzystej. Rozwiązaniem może być jednak poszukiwanie efektu synergii pomiędzy sferami zleconymi na zewnątrz, a obszarami rozwijanymi wewnątrz przedsiębiorstwa prowadzącego do wzrostu poziomu konkurencyjności podmiotu.

Negatywne skutki społeczne może wywoływać również poczucie braku stabilności zatrudnienia związane z wykorzystaniem outsourcingu. Poczucie zagrożenia utratą pracy ogranicza bowiem kreatywność i innowacyjność pracowników [6, s. 175]. Wynika z tego, że przedsiębiorstwa dążące do budowania strategicznej przewagi konkurencyjnej **powinny ostrożnie stosować outsourcing**, by proces ten nie utrudniał wzmocnienia potencjału konkurencyjnego.

Wydaje się zatem, iż wpływ outsourcingu na kształtowanie poziomu konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw może być dwukierunkowy:

- **pozytywny**, związany z wykorzystaniem bezpośrednich efektów wynikających z metody obsługi zewnętrznej w procesie wzmocnienia konkurencyjności podmiotu,
- **negatywny**, wynikający z pojawienia się zagrożeń outsourcingu i ich negatywnego wpływu na potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa.

Ogólny model wpływu outsourcingu na kształtowanie poziomu konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw przedstawiono na rysunku 1.



Rys. 1. Ogólny model wpływu outsourcingu na kształtowanie poziomu konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw
Źródło: Opracowanie własne.

Przewaga wpływu pozytywnego uzależniona będzie od skuteczności wdrożenia koncepcji obsługi zewnętrznej i zarządzania procesem współpracy w ramach outsourcingu. Wydaje się, że krytycznymi zmiennymi dla tej

skuteczności będą: dobór odpowiedniego partnera outsourcingowego, odpowiednie zapisy kontraktu, wypracowanie odpowiednich procedur i kultury współpracy oraz ciągła ewaluacja efektów obsługi zewnętrznej z punktu widzenia kształtowania poziomu konkurencyjności małej lub średniej firmy.

3. Metodyka badań i charakterystyka analizowanych firm sektora MŚP

Biorąc pod uwagę powyższe uwarunkowania w Katedrze Zarządzania Politechniki Łódzkiej podjęto badania w grupie 110 małych i średnich przedsiębiorstw z regionu łódzkiego wykorzystujących outsourcing rachunkowości i doradztwa podatkowego³. Jako metodę badawczą wybrano metodę sondażu diagnostycznego, w ramach której zastosowano technikę ankiety. Narzędziem badawczym był obszerny kwestionariusz zawierający 44 pytania, a także część wstępną – informacje o firmie oraz końcową – informacje o respondencie. W badaniach wykorzystano **warstwowy dobór próby**, a ankiety dla przedsiębiorców były przekazywane za pośrednictwem biur rachunkowych, z których usług korzystali mali i średni przedsiębiorcy.

Większość badanych przedsiębiorstw (68%) prowadzi działalność gospodarczą jako osoby fizyczne. Wśród innych form organizacyjno prawnych analizowanych podmiotów występowały spółki cywilne (20%), spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (9%), spółka jawna, spółka akcyjna oraz stowarzyszenie. Struktura analizowanych podmiotów z punktu widzenia wielkości wskazuje na dominację mikro przedsiębiorstw (86%). Firmy małe stanowiły 12% próby, a średnie jedynie 2%.

Badane podmioty działają przede wszystkim w sektorze usług (35%) oraz handlu i produkcji (po 27%). Są to w dominującej części firmy o niewielkim zasięgu działania, aktywne na rynku lokalnym (38%). W większości prowadzą ewidencję księgową w formie podatkowej księgi przychodów i rozchodów (71%) oraz ksiąg handlowych (19%). Zdecydowana większość przedsiębiorstw jest także podatnikami podatku od towarów i usług (95%).

W większości przypadków (55%) od początku istnienia przedsiębiorstwa funkcja rachunkowości i doradztwa podatkowego była realizowana przez biuro rachunkowe. Natomiast w pozostałych przypadkach sprawy księgowo-podatkowe były kiedyś prowadzone w przedsiębiorstwie i nastąpiło ich wydzielenie na rzecz zewnętrznego, niezależnego podmiotu gospodarczego (biura rachunkowego).

Respondentami ankiety byli właściciele lub menedżerowie zarządzający przedsiębiorstwem w imieniu i na rzecz właścicieli. W ankiecie wzięli udział przede wszystkim mężczyźni (63%), osoby w wieku 41-50 lat (43%), z wykształceniem średnim (47%) w kierunku technicznym (61%).

³ Definityjne ujęcie tego rodzaju outsourcingu można znaleźć m.in. w [18, s. 21-29].

4. Korzyści wynikające z outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego kształtujące konkurencyjność badanych przedsiębiorstw

W trakcie prowadzonych badań empirycznych zidentyfikowano zakres korzyści uzyskanych przez przedsiębiorców w wyniku outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego. Respondenci w kwestionariuszu ankiety wskazywali, czy dana korzyść została osiągnięta powyżej oczekiwań, w oczekiwanym zakresie, częściowo, czy też nie została osiągnięta. Analizując zakres uzyskanych **bezpośrednich korzyści**, zarówno ilościowych, określonych jako mierzalny zysk (korzyści ekonomiczne), jak również innych efektów (głównie o charakterze niemierzalnym, jakościowym) brano pod uwagę jedynie te efekty, w przypadku których respondenci zadeklarowali pełne osiągnięcie zakładanych rezultatów, lub w przypadku których rezultaty przekroczyły zakładany przez ankietowanych poziom. Zakres korzyści uzyskanych w wyniku wykorzystania outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego wraz z oceną wpływu korzyści na poszczególne obszary konkurencyjności przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Bezpośrednie korzyści osiągnięte w wyniku wykorzystania outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego przez badane firmy oraz ich wpływ na podstawowe obszary konkurencyjności⁴

Lp.	Korzyść	% firm	Pozytywny wpływ na obszar konkurencyjności
1	Eliminacja konieczności kosztownych inwestycji w infrastrukturę do prowadzenia księgowości	80%	koszty; elastyczność
2	Przeniesienie na biuro odpowiedzialności za sprawy księgowość	80%	elastyczność; jakość; koszty
3	Poprawa jakości obsługi księgowość	77%	jakość; terminowość i rzetelność działania
4	Więcej czasu na zajmowanie się kluczową działalnością firmy	76%	korzyść strategiczna – wpływ na wszystkie obszary
5	Większy komfort psychiczny w prowadzeniu własnej firmy	75%	jakość; terminowość i rzetelność
6	Uporządkowanie procedur prowadzenia własnej firmy	67%	jakość
7	Zmniejszenie uciążliwości kontroli podatkowych	65%	elastyczność; jakość; koszty
8	Dostęp do specjalistycznej wiedzy księgowość i podatkowej	64%	elastyczność; wiedza
9	Większa wiedza z zakresu spraw prawno-podatkowych	63%	jakość; wiedza; elastyczność
10	Większa kontrola przychodów i kosztów przedsiębiorstwa	59%	koszty; elastyczność
11	Zmniejszenie kosztów prowadzenia księgowość	51%	koszty

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

⁴ W tabeli przedstawiono tylko te korzyści, które odniosło minimum 50% badanych firm.

Wyniki wskazują, iż badani przedsiębiorcy w największym zakresie odnieśli natychmiastowe, jakościowe korzyści prawne (przeniesienie na biuro odpowiedzialności za sprawy księgowe) oraz długoterminowe, ilościowe korzyści ekonomiczno-finansowe (eliminacja konieczności kosztownych inwestycji w sprzęt do prowadzenia księgowości). Znaczna liczba respondentów wskazuje również na wystąpienie jakościowych, natychmiastowych efektów techniczno-technologicznych (poprawa jakości obsługi księgowej) oraz strategicznych (więcej czasu na zajmowanie się kluczową działalnością firmy). Klienci biur rachunkowych odczuwają również większy komfort psychiczny w prowadzeniu własnej firmy, co oznacza, że 75% badanych przedsiębiorców odniosła długoterminowe rozwojowe korzyści jakościowe w sferze motywacyjnej.

Uzyskane efekty mają pozytywny wpływ przede wszystkim na takie obszary konkurencyjności, jak koszty, jakość i elastyczność działania. Bardzo istotny wydaje się również pozytywny wpływ na poziom wiedzy, co wskazuje, że analizowany outsourcing wspiera kapitał intelektualny badanych przedsiębiorstw.

Z drugiej strony w opinii badanych przedsiębiorców występują **pewne zagrożenia** związane z wykorzystaniem outsourcingu. Zakres tych obaw wraz z oceną ich negatywnego wpływu na poszczególne obszary konkurowania przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Zagrożeń wynikające z wykorzystania outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego przez badane firmy oraz ich wpływ na podstawowe obszary konkurencyjności

Lp.	Zagrożenie	% firm	Negatywny wpływ na obszar konkurencyjności
1	Wzrost kosztów usługi	57%	koszty
2	Niewłaściwy dobór rozwiązań podatkowych dla firmy	29%	elastyczność
3	Zbyt mały zakres przekazywanych informacji	27%	jakość; terminowość i rzetelność
4	Poczucie utraty kontroli nad realizacją funkcji rachunkowości	23%	jakość; elastyczność
5	Możliwość przeniknięcia na zewnątrz poufnych informacji o firmie	22%	koszty, jakość, elastyczność
6	Opóźnienie w przekazywaniu niezbędnych informacji księgowo-podatkowych	22%	terminowość i rzetelność
7	Poczucie uzależnienia od biura rachunkowego	20%	elastyczność
8	Utrudnienia w dostępie do dokumentacji księgowo-rachunkowej	18%	elastyczność
9	Niski poziom merytoryczny pracowników biura	11%	wiedza
10	Opór i niechęć pracowników firmy wobec biura rachunkowego	5%	elastyczność; jakość

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [14, s. 126].

Respondenci najczęściej obawiają się możliwego wzrostu kosztów usług obsługi zewnętrznej, co może utrudniać konkutowanie w obszarze kosztów. Pozostałe zagrożenia wskazywane są już natomiast przez znacznie mniejszą liczbę przedsiębiorców niż efekty pozytywnie wpływające na poziom konkurencyjności badanych podmiotów. Należy dodatkowo podkreślić, iż zakres występowania poszczególnych obaw w odniesieniu do procesu outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego ulega ograniczeniu w miarę rozwoju współpracy z biurami rachunkowymi [14, s. 130]. Świadczy to o zdecydowanej przewadze efektów pozytywnie kształtujących poziom konkurencyjności badanych przedsiębiorstw.

5. Dyskusja i wnioski z badań

Wykorzystanie outsourcingu w działalności małych i średnich przedsiębiorstw może być użyteczne w budowaniu potencjału konkurencyjnego. Należy jednak zwrócić uwagę, iż występowanie zagrożeń związanych z zastosowaniem koncepcji obsługi zewnętrznej może również osłabiać poszczególne obszary konkurencyjności. W związku z tym szczególnie istotne wydaje się zapewnienie wysokiej skuteczności działań podejmowanych w ramach outsourcingu.

Przedstawione wyniki badań wskazują, iż firmy odnoszą większy zakres korzyści pozwalających na pozytywne kształtowanie poziomu konkurencyjności i budowanie przewagi konkurencyjnej. Można zatem stwierdzić, iż w przypadku badanych przedsiębiorstw outsourcing rachunkowości i doradztwa podatkowego staje się instrumentem **zwiększającym poziom konkurencyjności**. Należy jednak pamiętać, iż proces budowy przewagi konkurencyjnej nie powinien opierać się wyłącznie na wykorzystaniu outsourcingu. Przedsiębiorstwa we własnym zakresie powinny rozwijać atuty konkurencyjne, a metodę obsługi zewnętrznej wykorzystywać jedynie jako narzędzie wspierające proces kształtowania i rozwijania konkurencyjnego potencjału.

Literatura

- [1] **Adamik A.:** *Creating of Competitive Advantage Based on Cooperation*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008.
- [2] **Adamik A., Matejun M.:** *Przewaga konkurencyjna w praktyce gospodarczej biur rachunkowych*, [w:] Nogalski B., Rybicki J. (red.): *Kształtowanie konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007.
- [3] **Banachowicz E.:** *Czy firma wszystko musi robić sama?*, „Manager”, 9/1998.
- [4] **Bombiak E.:** *Pożądaný wzorzec, Modele funkcjonowania firmy w XXI wieku*, „Ekspert Personalny”, nr 1/2 luty 2003.

- [5] **Bratnicki M.:** *Kompetencje przedsiębiorstwa*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- [6] **Brilman J.:** *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- [7] **Czekaj J., Jabłoński M.:** *Metodyczne aspekty analizy kapitału intelektualnego organizacji*, „Przegląd Organizacji”, nr 10/2004.
- [8] **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.
- [9] **Izydorczyk T., Kear A.T.:** *Cosourcing – patent na efektywność?*, „Manager”, nr 5/1998.
- [10] **Kopczyński T.:** *Outsourcing jako metoda restrukturyzacji przedsiębiorstw*, [w:] Mendel T. (red.), *Teoretyczne i praktyczne problemy zarządzania*, „Zeszyty Naukowe” nr 2/2000, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000.
- [11] **Kopczyński T.:** *Potencjał społeczny przedsiębiorstwa w świetle koncepcji outsourcingu*, [w:] Mendel T. (red.), *Wybrane problemy zarządzania przedsiębiorstwami*, „Zeszyty Naukowe”, nr 20, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002.
- [12] **Krejner-Nowecka A.:** *Jakość partnerstwa a sukces outsourcing’u w przedsiębiorstwie*, [w:] Romanowska M., Trocki M. (red.), *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa 2002.
- [13] **Krupski R. (red.):** *Metody zarządzania przedsiębiorstwem w przestrzeni marketingowej*, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2002.
- [14] **Lachiewicz S., Matejun M.:** *Zagrożenia wynikające z outsourcingu dla firmy macierzystej*, [w:] Błaszczuk W.: *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2006.
- [15] **Lichtarski J. (red.):** *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001.
- [16] **Małkus T.:** *Kryteria oceny outsourcingu działań logistycznych*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 1/2002.
- [17] **Matejuk J.:** *Budowa konkurencyjności przedsiębiorstw w okresie transformacji*, Wydawnictwo Pret, Warszawa 2003.
- [18] **Matejun M.:** *Outsourcing rachunkowości i doradztwa podatkowego* [w:] Stabryła A. (red.), *Doskonolenie systemów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym. Tom 2*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2006.
- [19] **Matejun M.:** *Pośrednie korzyści rozwojowe wynikające z outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego dla firm sektora MŚP*, [w:] Stabryła A., *Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjnym. Tom 2*, Wydawnictwo UE w Krakowie, Kraków 2008.
- [20] **Noori H., Radford R.:** *Production and Operations Management: Total Quality and Responsiveness*, McGraw-Hill, 1995.
- [21] **Olczyk M.:** *Konkurencyjność. Teoria i praktyka*, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu.pl, Warszawa 2008.

- [22] **Pierścionek Z.:** *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2003.
- [23] **Reed A.:** *Zarządzanie zasobami ludzkimi (HRM). Innowacje*, Wydawnictwo Petit, Warszawa 2002.
- [24] **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.
- [25] **Smid W.:** *Leksykon menedżera*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
- [26] **Stankiewicz M.J.:** *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2002.
- [27] **Trocki M.:** *Outsourcing*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.

Źródło:

Matejun M., Wpływ outsourcingu na poziom konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw, [w:] Lachiewicz S., Matejun M. (red.), Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009, s. 237-248.