

Włodzimierz SITKO, Seweryn SZAST
Politechnika Lubelska
Katedra Zarządzania

WYKORZYSTANIE OUTSOURCINGU PROCESÓW BIZNESOWYCH W POLSCE NA TLE WYBRANYCH HISZPAŃSKICH I AMERYKAŃSKICH ORGANIZACJI

Streszczenie. Outsourcing jest w mniejszym zakresie stosowany w przypadku polskich jednostek gospodarczych na tle ich europejskich i amerykańskich odpowiedników. Poprzez prowadzone badania poszukuje się wskazówek, które mogą pomóc organizacjom rozpocząć planowe przygotowania do outsourcingu przy wykorzystaniu doświadczeń innych. Badania wykazały, że outsourcing ma ogromną przyszłość w krajach, które stosują go jeszcze w małym zakresie.

Słowa kluczowe: outsourcing, podejście procesowe, procesy biznesowe, zarządzanie, organizacja.

THE USE OF OUTSOURCING OF BUSINESS PROCESSES IN POLAND IN THE CONTEXT OF CHOSEN SPANISH AND AMERICAN ORGANIZATIONS

Summary. Outsourcing is used in lower level in Poland against the background of other European and American organizations. Research, with the use of case studies, provides some clues, which may be useful in planning and initiating outsourcing initiatives. Results have shown that outsourcing has a bright future in those countries that are using it to a small extent.

Keywords: outsourcing, process approach, business processes, management, organization.

1. Wprowadzenie

Postępujący proces globalizacji, zwiększająca się konkurencyjność na rynku, dynamiczny rozwój nowoczesnych technik i technologii przetwarzania i przekazywania informacji mają znaczący wpływ na reorganizację procesów biznesowych przedsiębiorstw. Uważa się, że aby pozostać na rynku, firmy muszą krytycznie spojrzeć na swoje dotychczasowe działania i wyodrębnić strategiczne dziedziny dla dalszego rozwoju i osiągnięcia korzyści biznesowych. Pozostałe obszary o marginalnym znaczeniu powinny zostać przekazane w outsourcing.

Outsourcing (outside-resource-using) oznacza dosłownie korzystanie ze źródeł zewnętrznych. Jego istotą jest przekazywanie realizacji zadań, funkcji i procesów firmie (lub firmom) zewnętrznej, specjalizującej się w danej dziedzinie. Na outsourcing decydują się nowoczesnie zarządzane przedsiębiorstwa o jasno sprecyzowanych krótkoterminowych i długoterminowych celach biznesowych oraz dobrej sytuacji finansowej. Korzystanie z usług firm zewnętrznych pozwala im na skoncentrowanie się na najistotniejszych zadaniach i realizacji priorytetowych celów, związanych z zasadniczą sferą ich działalności. Outsourcing umożliwia znaczne obniżenie kosztów własnych przedsiębiorstw, dzięki minimalizacji wydatków, niezwiązanych z ich podstawową działalnością.

Jako rozwiązanie wspomagające realizację strategii najwyższej jakości jest outsourcing naturalną konsekwencją globalizacji i wzrostu konkurencyjności rynków. Zarówno wielkie koncerny międzynarodowe, jak i mniejsze przedsiębiorstwa, rozwijając się i rozbudowując swoje struktury, koncentrują się na zasadniczych, strategicznych celach swojej działalności, powierzając wykonywanie zadań pomocniczych firmom, świadczącym usługi outsourcingowe.

W typowej transakcji kupna-sprzedaży dostawca jest zainteresowany przede wszystkim własnym zyskiem, a nie ograniczaniem wydatków kupującego. Outsourcing buduje między kupującym a sprzedającym (w tym przypadku sprzedającym usługi zewnętrzne) nowy rodzaj relacji – relację partnerską. Podobnie jak w typowej kontraktacji, zleceniodawca określa tu żądane rezultaty, zleceniobiorca zaś stara się sprostać jego wymaganiom. Tym, co różni transakcję kupna-sprzedaży od kontraktu outsourcingowego, jest stosunek do finansowych aspektów współpracy. Kontrakt outsourcingowy zakłada zainteresowanie obu partnerów racjonalnym ograniczeniem kosztów oraz optymalizacją procesów świadczenia usług, wymiany towarów czy informacji. Tworzy to zupełnie nowy model więzi pomiędzy firmami – partnerstwo strategiczne, oparte na długofalowej, wzajemnej współpracy, której celem jest maksymalizacja zysków obu stron. Długoterminowe kontrakty outsourcingowe (zwykle zawierane na okres od 3 do 10 lat) dają obu partnerom gwarancję stabilności. Wysoka jakość i profesjonalizm usług, świadczonych przez wyspecjalizowane firmy outsourcingowe, zapewniają sprawność obsługi i realizację wyznaczonych przez zleceniodawcę zadań.

Podstawę podjęcia decyzji o skorzystaniu z usług firm outsourcingowych stanowi precyzyjna i dogłębna analiza funkcjonowania firmy, pozwalająca określić istotę i jądro jej aktywności.¹

2. Outsourcing Procesów Biznesowych

Bardzo interesująca jest możliwość spojrzenia na outsourcing według metodologii podejścia procesowego. Podejściem procesowym nazywamy systematyczną identyfikację procesów w organizacji oraz odpowiednie zarządzanie tymi procesami (i ich wzajemnymi powiązaniem). Funkcjonowanie każdej organizacji można przedstawić za pomocą grupy wzajemnie ze sobą powiązanych procesów. Procesy te mają za zadanie realizowanie celów, jakie stawia sobie dana organizacja przy jednoczesnej minimalizacji kosztów funkcjonowania tychże procesów.²

Outsourcing Procesów Biznesowych (Business Process Outsourcing) łączy dwa narzędzia biznesowe: Zarządzanie Procesami Biznesowymi (Business Process Management) oraz outsourcing. Business Process Management jest wykorzystywane w celu przeprojektowania procesu, zredukowania niepotrzebnych czynności oraz wyeliminowania zbędnych elementów. Outsourcing używa umiejętności i zasobów wyspecjalizowanych zewnętrznych usługodawców w celu obsługi tych krytycznych dla działalności, ale niekluczowych działań. W skrócie, BPO oznacza zbadanie procesów, które składają się na działalność i jej poszczególne obszary, aby następnie razem z wyspecjalizowanym usługodawcą przeprowadzić jednocześnie reengineering i outsourcing procesów.³

3. Metodologia badań

Zasadniczym celem badań dotyczących outsourcingu jest opracowanie sposobu planowego wykorzystania doświadczeń organizacji, posiadających największe osiągnięcia w tym zakresie. W różnych krajach występują różnice w zakresie zastosowania tego podejścia. W prezentowanych badaniach podjęto próbę oceny stopnia wykorzystania

¹ Sitko W., Mieszajkina E.: Strategia zarządzania poprzez outsourcing. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie, z. 24, Gliwice 2004.

² Strefa ISO, Podejście procesowe w ISO-9000 – cz. I, <http://www.stefa-iso.pl/iso9000-podejscie-procesowe-cz1.html> (01.06.2007).

³ Brown D., Wilson S.: The Black Book of Outsourcing: How to Manage the Changes, Challenges, and Opportunities. Wiley, 2 May 2005, p. 347.

outsourcingu w wybranych firmach polskich, amerykańskich i hiszpańskich oraz ich porównania.

Badania przeprowadzono w okresie 02.02.2006-30.05.2006 w Hiszpanii, 20.07.2006-30.09.2006 w USA oraz 30.01.2007-30.04.2007 w Polsce. Przebadano 255 organizacji (instytucji, przedsiębiorstw), z których 91%, czyli 231, miało pewne doświadczenia z outsourcingiem. Większość ankiet została wypełniona przez menedżerów wyższego i średniego szczebla lub osoby przez nich oddelegowane. Kilkanaście przypadków miało charakter pogłębionej, szczegółowej dyskusji z udziałem ankietera.

Na podstawie przyjętych celów badawczych uściślonych w toku wstępnej analizy opracowana została ankieta do zbadania praktycznego zastosowania outsourcingu w różnego typu organizacjach. Ankietę przeprowadzono z zachowaniem poufności przy użyciu tradycyjnych mediów drukowanych i nowoczesnych form zbierania materiału badawczego (Internet, e-mail, dynamiczne formularze PDF). Z 255 badanych organizacji 34 były z USA, 111 z Hiszpanii oraz 110 z Polski.

Organizacje biorące udział w badaniach reprezentowały zróżnicowany profil działalności – budownictwo, działalność wydawniczo-poligraficzna, elektronika, finanse, informatyka, motoryzacja, ochrona/systemy bezpieczeństwa, przemysł lekki, agrobiznes, transport/logistyka, reklama, energetyka, ochrona środowiska, szkolnictwo i inne.

Dla potrzeb badań wyróżniono 12 grup procesów (każda grupa procesów podzielona jest na składniki niższego poziomu – łącznie 81 procesów). Przyjęto za organizacją APQC:

<i>Procesy operacyjne:</i>
1. Budowanie wizji i strategii organizacji
2. Projektowanie, rozwijanie produktów i usług, proces wykonawczy
3. Marketing i sprzedaż produktów i/lub usług
4. Łłańcuch zaopatrzenia produktów i/lub usług
5. Obsługa klienta
<i>Procesy zarządzania i wspomagające:</i>
6. Rozwój i zarządzanie zasobami ludzkimi
7. Zarządzanie usługami informatycznymi (IT)
8. Zarządzanie zasobami finansowymi
9. Pozyskiwanie, konstruowanie i zarządzanie środkami trwałymi
10. Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy
11. Zarządzanie kontaktami zewnętrznymi
12. Ciągłe doskonalenie

Źródło: www.apqc.org

W ramach wymienionych grup procesów mogą być wydzielone procesy o różnym zakresie tworzących je działań, czyli zarówno całościowe (wyższego rzędu), jak też częściowe (niższego rzędu). Procesy niższego rzędu są mniej autonomiczne niż wyższego rzędu, dlatego są mniej podatne na wydzielenie. Na najniższym poziomie w modelu APQC wyróżnionych jest łącznie 250 składników. Należy zaznaczyć, że model ten na pewno nie obejmuje wszystkich procesów występujących w jakiejś konkretnej organizacji. Równocześnie, nie wszystkie procesy ujęte w modelu występują w każdej organizacji.⁴

Ankieta posłużyła do ustalenia, czy dany proces jest obecny w organizacji, następnie określenia, czy do jego realizacji są wykorzystywane podmioty gospodarcze spoza organizacji. Na końcu należało ocenić w skali „1-6” wagę każdego z wybranych procesów, dla funkcjonowania organizacji, przy czym „1” – oznacza proces o znaczeniu marginalnym, a „6” – priorytetowy.

Dzięki uzyskanym danym możliwe było obliczenie współczynnika zastosowania outsourcingu (O) opierając się na następującej formule:

$$O = \frac{-w_i + w_o}{n},$$

gdzie:

- O – współczynnik zastosowania outsourcingu,
- w_i – łączna waga procesów realizowanych tylko wewnątrz organizacji,
- w_o – łączna waga procesów realizowanych poprzez podmioty zewnętrzne,
- n – liczba procesów zidentyfikowanych w organizacji.

Współczynnik może osiągać wartości z przedziału „-6” – „6”, przy czym im wyższa wartość współczynnika, tym większy zakres zastosowań znajduje outsourcing w badanym podmiocie (tylko w przypadku organizacji, które stosują outsourcing dla co najmniej 1 procesu).

4. Prezentacja wyników

Badania wykazały, że wśród wybranych 10 organizacji stosujących outsourcing w największym zakresie znalazły się: 3 organizacje z Polski, 4 z Hiszpanii oraz 3 z USA.

⁴ Gruchman G. B.: Określanie architektury procesów metodą P4. Problemy Jakości 2000, lipiec, s. 8.

Okazuje się, że 24 organizacje spośród badanych w ogóle nie stosują outsourcingu. Jeśli chodzi o poszczególne grupy procesów wyróżnione w ankiecie, to rezultaty przedstawiają się następująco.

Współczynniki ogólne dla trzech krajów wskazują, że procesy z grupy 11 (Zarządzanie kontaktami zewnętrznymi) „ $O = 0,62$ ” i 10 (Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy) „ $O = 0,37$ ” są najchętniej i w największym stopniu outsourcowane w organizacjach.

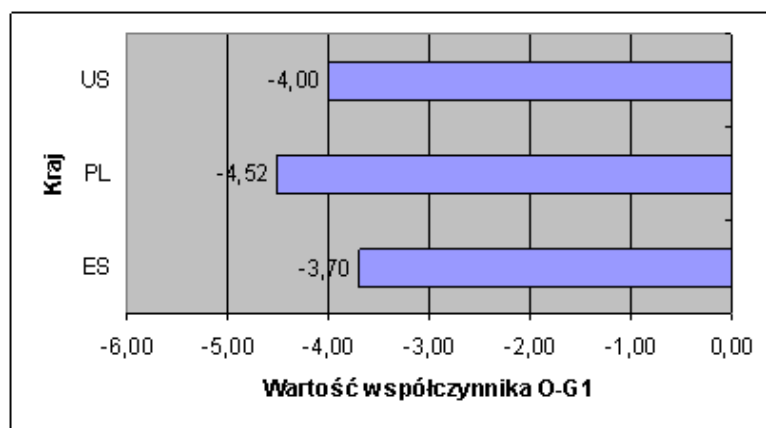
Natomiast najrzadziej zlecane są procesy z grupy 5 (Obsługa klienta) „ $O = -4,37$ ” oraz 1 (Budowanie wizji i strategii organizacji) „ $O = -4,10$ ”.

Wyniki według grup procesów w podziale na kraje przedstawiono poniżej.

Procesy operacyjne:

1. Budowanie wizji i strategii organizacji

W tej grupie znajdują się dwa procesy. Okazuje się, że z trzech krajów Hiszpania ma najwyższy współczynnik „ $O = -3,70$ ”, na drugim miejscu jest USA z wynikiem „ $O = -4,00$ ”, a na końcu Polska „ $O = -4,52$ ”.



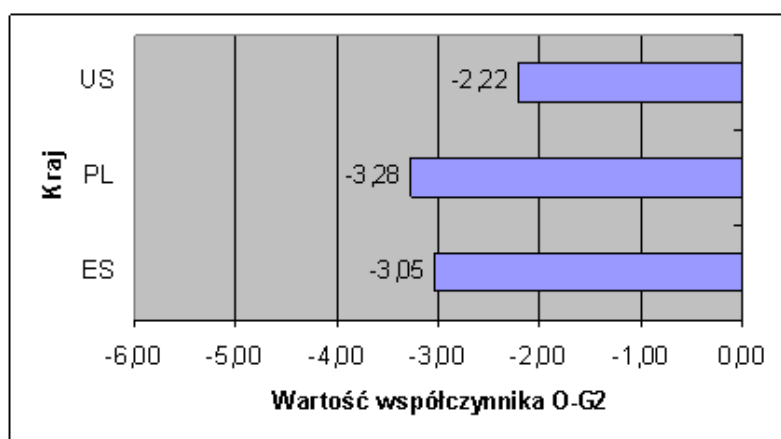
Rys. 1. Średnia wartość współczynnika zastosowania outsourcingu dla trzech krajów w grupie procesów: Budowanie wizji i strategii organizacji

Fig. 1.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

2. Projektowanie, rozwijanie produktów i usług, proces wykonawczy

W tej grupie znajduje się osiem procesów. USA ma najwyższy współczynnik „ $O = -2,22$ ”, na drugim miejscu jest Hiszpania z wynikiem „ $O = -3,05$ ”, a Polska „ $O = -3,28$ ”.



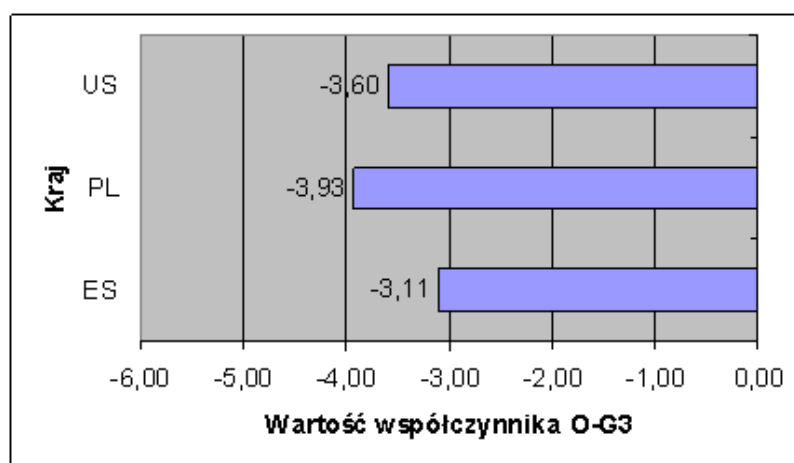
Rys. 2. Średnia wartość współczynnika zastosowania outsourcingu dla trzech krajów w grupie procesów: Projektowanie, rozwijanie produktów i usług, proces wykonawczy

Fig. 2.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

3. Marketing i sprzedaż produktów i/lub usług

W tej grupie znajduje się osiem procesów. Z badanych krajów Hiszpania ma najwyższy współczynnik „O = -3,11”, USA z wynikiem „O = -3,60”, a Polska „O = -3,93”.



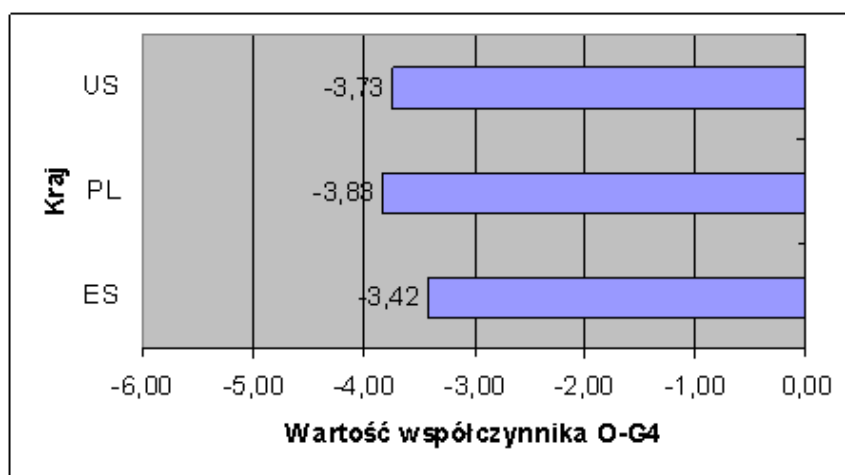
Rys. 3. Średnia wartość współczynnika zastosowania outsourcingu dla trzech krajów w grupie procesów: Marketing i sprzedaż produktów i/lub usług

Fig. 3.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

4. Łańcuch zaopatrzenia produktów i/lub usług

W tej grupie znajduje się trzynaście procesów. W tym zakresie również Hiszpania ma najwyższy współczynnik „O = -3,42”, USA z wynikiem „O = 3,73”, a Polska „O = -3,83”.

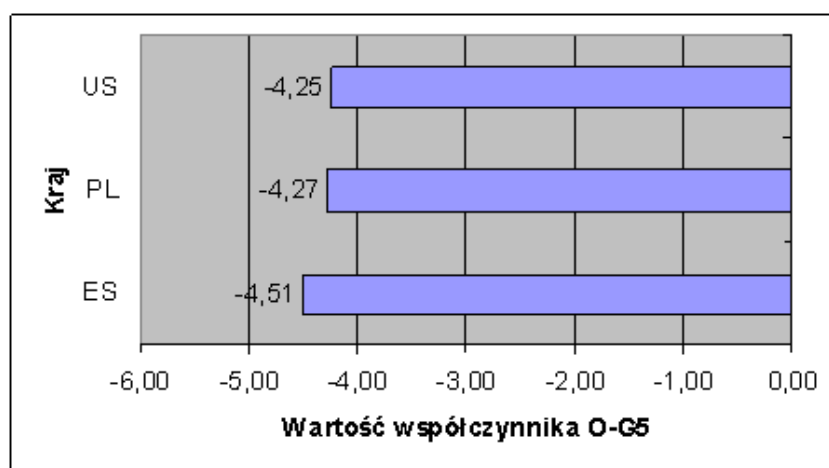


Rys. 4. Średnia wartość współczynnika zastosowania outsourcingu dla trzech krajów w grupie procesów: Łańcuch zaopatrzenia produktów i/lub usług
Fig. 4.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

5. Obsługa klienta

W tej grupie znajduje się pięć procesów. USA ma najwyższy współczynnik „O = -4,25”, Polska z wynikiem „O = -4,27”, a Hiszpania „O = -4,51”.



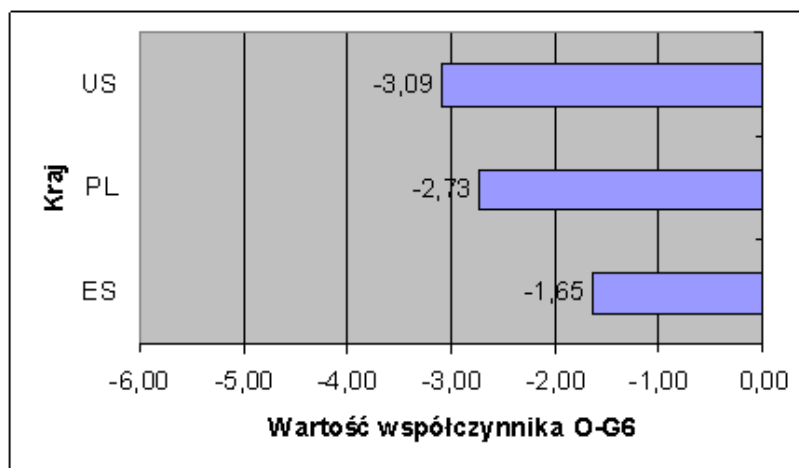
Rys. 5. Średnia wartość współczynnika zastosowania outsourcingu dla trzech krajów w grupie procesów: Obsługa klienta
Fig. 5.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Procesy zarządzania i wspomagające:

6. Rozwój i zarządzanie zasobami ludzkimi

W tej grupie znajduje się osiem procesów. Tutaj Hiszpania ma najwyższy współczynnik „O = -1,65”, Polska „O = -2,73”, a USA „O = -3,09”.

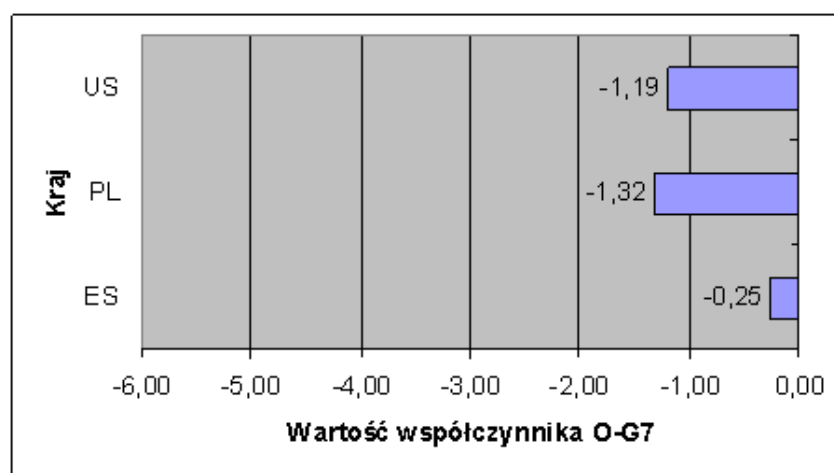


Rys. 6. Średnia wartość współczynnika zastosowania outsourcingu dla trzech krajów w grupie procesów: Rozwój i zarządzanie zasobami ludzkimi
Fig. 6.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

7. Zarządzanie usługami informatycznymi (IT)

W tej grupie znajduje się jedenaście procesów. Hiszpania ma najwyższy współczynnik „O = -0,25”, USA z wynikiem „O = -1,19”, a Polska „O = -1,32”.

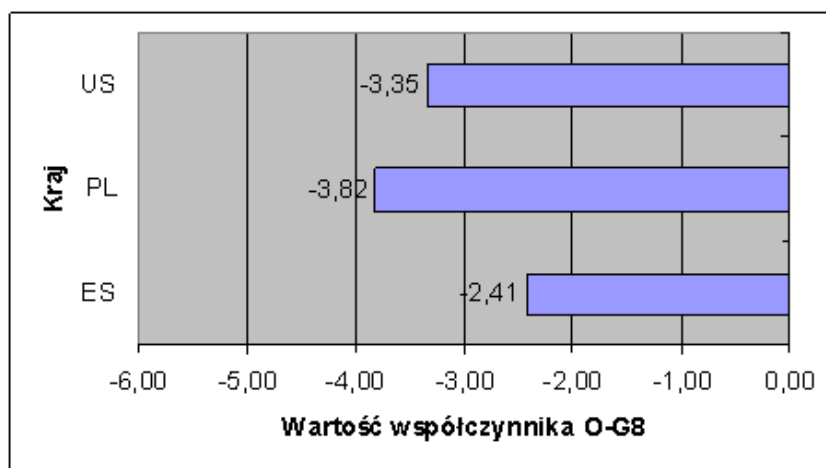


Rys. 7. Średnia wartość współczynnika zastosowania outsourcingu dla trzech krajów w grupie procesów: Zarządzanie usługami informatycznymi (IT)
Fig. 7.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

8. Zarządzanie zasobami finansowymi

W tej grupie znajduje się dwanaście procesów. Hiszpania ma najwyższy współczynnik „O = -2,41”, USA z wynikiem „O = -3,35”, a Polska „O = -3,82”.

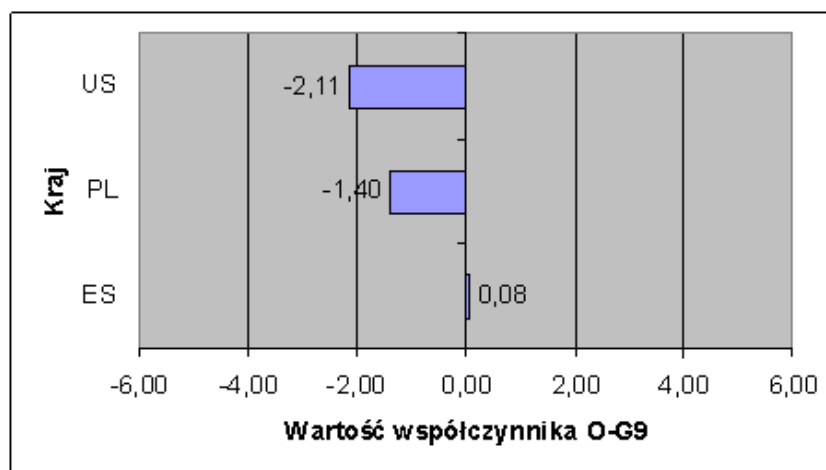


Rys. 8. Średnia wartość współczynnika zastosowania outsourcingu dla trzech krajów w grupie procesów: Zarządzanie zasobami finansowymi
Fig. 8.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

9. Pozyskiwanie, konstruowanie i zarządzanie środkami trwałymi

W tej grupie znajdują się cztery procesy. Hiszpania ma najwyższy współczynnik „O = 0,08”, Polska z wynikiem „O = -1,40”, a USA „O = -2,11”.

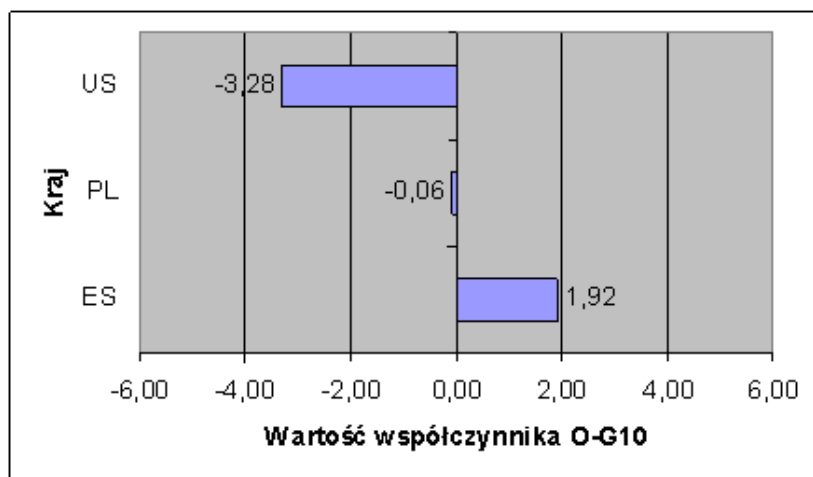


Rys. 9. Średnia wartość współczynnika zastosowania outsourcingu dla trzech krajów w grupie procesów: Pozyskiwanie, konstruowanie i zarządzanie środkami trwałymi
Fig. 9.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

10. Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy

W tej grupie znajdują się trzy procesy. Hiszpania ma najwyższy współczynnik „O = 1,92”, Polska z wynikiem „O = -0,06”, a USA „O = -3,28”.



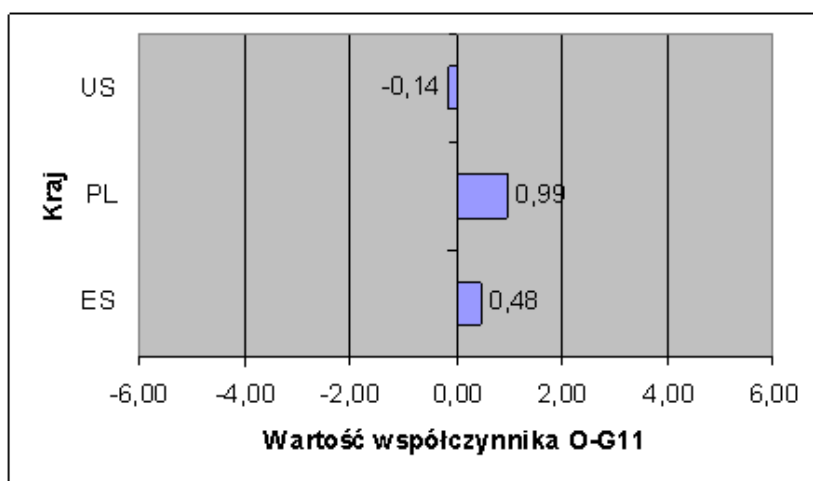
Rys. 10. Średnia wartość współczynnika zastosowania outsourcingu dla trzech krajów w grupie procesów: Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy

Fig. 10.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

11. Zarządzanie kontaktami zewnętrznymi

W tej grupie znajdują się trzy procesy Polska ma najwyższy współczynnik „O = 0,99”, Hiszpania z wynikiem „O = 0,48”, a USA „O = -0,14”.



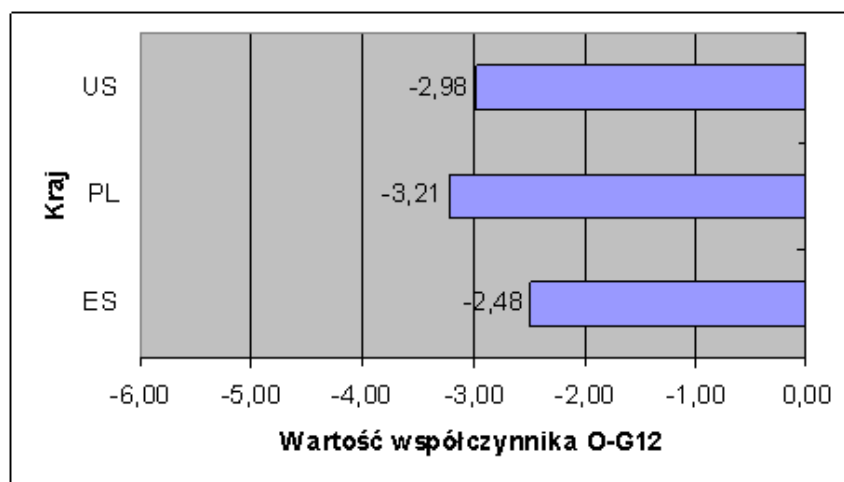
Rys. 11. Średnia wartość współczynnika zastosowania outsourcingu dla trzech krajów w grupie procesów: Zarządzanie kontaktami zewnętrznymi

Fig. 11.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

12. Ciągłe doskonalenie

W tej grupie znajdują się cztery procesy. Hiszpania ma najwyższy współczynnik „O = -2,48”, USA z wynikiem „O = -2,98”, a Polska „O = -3,21”.



Rys. 12. Średnia wartość współczynnika zastosowania outsourcingu dla trzech krajów w grupie procesów: Ciągłe doskonalenie

Fig. 12.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Ponadto, z przeprowadzonych badań wynika, że:

- małe organizacje polskie (do 99 pracowników według klasyfikacji OECD) korzystają z outsourcingu w mniejszym stopniu niż polskie organizacje średnie (100-499) i duże (500 i więcej),
- organizacje hiszpańskie korzystają z outsourcingu w mniejszym stopniu niż ich odpowiedniki amerykańskie,
- organizacje polskie, których sytuacja ekonomiczno-finansowa jest oceniana przez ankietowanych jako lepsza niż średnia w branży, wykorzystują outsourcing w większym stopniu niż pozostałe organizacje w Polsce,
- organizacje europejskie korzystają z outsourcingu w mniejszym stopniu niż ich odpowiedniki amerykańskie,
- organizacje amerykańskie małe (do 99 pracowników według klasyfikacji OECD) korzystają z outsourcingu w mniejszym stopniu niż amerykańskie organizacje średnie (100-499) i duże (500 i więcej),
- uśrednione współczynniki zastosowania outsourcingu dla poszczególnych krajów wynoszą: PL -3,03; USA -3,01; ES -2,16.

Oznacza to, że outsourcing wśród badanych przedsiębiorstw znajduje największe zastosowanie w Hiszpanii, następnie w USA i tuż za nimi w Polsce.

Uśredniając współczynniki Hiszpanii i USA, otrzymujemy wynik „ $O = -2,36$ ” dla tych dwóch krajów. Okazuje się, że różnica O dla Polski i USA + ES wynosi „ $0,67$ ” jednostki.

A zatem, przebadane organizacje polskie stosują outsourcing w swojej działalności w mniejszym stopniu niż ich odpowiedniki z Hiszpanii i USA.

5. Podsumowanie

Przeprowadzone badania nie mają charakteru reprezentatywnego dla całości gospodarek USA, Hiszpanii i Polski. Co jest oczywiste, są to bowiem obserwacje wycinkowe i wnioskowanie jest poprawne tylko w odniesieniu do przyjętego obszaru badawczego, ale wyniki są interesujące.

Outsourcing staje się coraz poważniejszą praktyką w gospodarce. Powszechne jest przekonanie, że outsourcing może się przyczynić do radykalnej zmiany środowiska pracy poprzez redukcję liczby i rodzajów usług i procesów realizowanych przez organizacje oraz skoncentrowanie ich wysiłków na działalności, którą uważają za podstawową. Można przewidywać, że nastąpi gwałtowny rozwój organizacji usługodawców, będą powstawać coraz liczniej podmioty wyspecjalizowane w realizowaniu jednego procesu lub grupy procesów.

Badania wykazały, że outsourcing ma ogromną przyszłość w krajach, które stosują go jeszcze w małym zakresie. Porównanie stopnia zastosowania outsourcingu przebadanych organizacji w Polsce na tle Hiszpanii oraz USA ma swoje uzasadnienie w pewnych faktach geograficznych, kulturowych czy polityczno-gospodarczych. Stany Zjednoczone Ameryki Północnej były od zawsze wyznacznikiem nowych trendów w takich obszarach życia, jak lifestyle, technologia, gospodarka, dlatego warto porównywać pozostałe kraje do najlepszych. Natomiast Polska aktualnie znajduje się w położeniu, w jakim była Hiszpania po wejściu w strukturę Unii Europejskiej.

Outsourcing to nowe oblicze biznesu, w którym wielkie i małe firmy stają się równorzędnymi partnerami. Pomaga firmom skorzystać z usług i zasobów zewnętrznych, gwarantując ich wysoką jakość i konkurencyjną cenę. Innymi słowy, outsourcing to ekonomia, efektywność i nowoczesność. Jego atutem jest partnerstwo, oparte na zasadzie specjalizacji i profesjonalizmu. W dobie outsourcingu każdy robi to, co potrafi najlepiej. Korzyści odnoszą wszyscy. Można więc przypuszczać, że będzie coraz szerzej upowszechniany we wszystkich gospodarkach światowych.

Bibliografia

1. www.APQC.org (14.05.2007).
2. Brown D., Wilson S.: *The Black Book of Outsourcing: How to Manage the Changes, Challenges, and Opportunities*. Wiley, 2 May 2005.
3. Gay Ch.L., Essinger J.: *Outsourcing strategiczny*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
4. Gruchman G.B.: Określanie architektury procesów metodą P4. *Problemy Jakości* 2000, lipiec.
5. Sitko W., Mieszajkina E.: *Strategia zarządzania poprzez outsourcing*. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie, z. 24, Gliwice 2004.
6. <http://www.strefa-iso.pl/iso9000-podejscie-procesowe-cz1.html> (01.06.2007).
7. Szast S.: Wdrażanie outsourcingu procesów biznesowych w aspekcie zasobów ludzkich. Referat na konferencji naukowej „Pracownicy – kreatorzy zmian w przedsiębiorstwie”. Politechnika Śląska, Gliwice 11.06.2008.
8. Trocki M.: *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*. PWE, Warszawa 2001.
9. Sitko W. (red.): *Tendencje kształtujące zarządzanie współczesnymi organizacjami w Polsce*. LCM Sp.z o.o., Lublin 2007.