

Problemy wewnętrzne w outsourcingu

Weronika Machnik, Daria Sikora
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Streszczenie:

Celem artykułu jest uporządkowanie głównych zagrożeń i problemów wewnętrznych, które występują w procesie wprowadzania do przedsiębiorstw outsourcingu od strony firmy macierzystej oraz przedstawienie sposobów ich zniwelowania. Pierwsza część artykułu skupia się na ogólnej istocie outsourcingu. W kolejnym etapie opisane są przyczyny występowania ryzyka oraz propozycje rozwiązań, które mogą pozytywnie wpłynąć na poprawę efektywności.

Słowa kluczowe: outsourcing, problemy wewnętrzne, komunikacja, proces zarządzania, zarządzanie zmianą.

Kod JEL: M55

1. Wprowadzenie

Dynamiczny rozwój zmusza przedsiębiorstwa do eksperymentowania i ciągłego poszukiwania nowych sposobów działania. W artykule zostaną przedstawione problemy wewnętrzne firm podczas wprowadzania outsourcingu, które uwidaczniają się zarówno na początku wprowadzania, jak również po pewnym czasie od wdrożenia. Po zaprezentowaniu istoty omawianego zagadnienia, zostaną zilustrowane przyczyny występowania ryzyka, ich omówienie oraz proponowane pomysły na poprawę.

Outsourcing jest uważany za wynalazek XX wieku, ale jako idea funkcjonował już wcześniej. Na przestrzeni stuleci można odnaleźć jego różne formy. Henry Ford w 1920 roku nawiązywał do idei outsourcingu, natomiast pod koniec XX wieku termin zaczął być powszechnie używany w odniesieniu do strategii wspierania firm usługami zewnętrznymi.

Pojęcie outsourcing po raz pierwszy zostało użyte w 1979 roku w odniesieniu do sektora motoryzacyjnego (Amiti i Wei, 2004).

Do teorii zarządzania pojęcie usług zewnętrznych weszło w latach 90., jednak funkcjonowało w podświadomości przedsiębiorców już wcześniej, głównie w dziedzinie produkcyjnej. Globalizacja niezaprzeczalnie przyczyniła się do jego szybkiego rozwoju. Na przestrzeni dwóch dziesięcioleci pojęcie było wielokrotnie modyfikowane i nabierało nowego, szerszego znaczenia, aby w dzisiejszych czasach przybrać formę i charakter utylitarny.

2. Istota outsourcingu

Słowo outsourcing jest skrótem z języka angielskiego *outside resource using*, czyli w tłumaczeniu wykorzystanie zasobów zewnętrznych. Ten złożony proces, który wymaga rozpatrzenia na wielu płaszczyznach, jest już od dziesięcioleci powszechnie używany, a w najbliższym czasie wszystko wskazuje, że tendencja wciąż będzie wzrostowa. Różne definicje outsourcingu zostały przedstawione w tab. 1.

Tab. 1. Wybrane definicje outsourcingu

Autor	Definicja
Kłos (2009)	(...) pojęcie oznacza, że zasoby organizacji gospodarczej zostają przekazane jednostce zewnętrznej w użytkowanie. (...) Outsourcing jest pojęciem złożonym i składa się z dwóch elementów. Pierwszy jest formą przedsięwzięcia, w którym następuje przekazanie określonego obszaru zewnętrznemu dostawcy, natomiast drugi dotyczy długookresowej współpracy partnerskiej z jednostką zewnętrzną.
Szukalski i Wodnicka (2016)	Jest strategią zarządzania polegającą na przekazaniu firmie zewnętrznej obowiązków i odpowiedzialności za wyspecjalizowane zadania, najczęściej niezwiązane bezpośrednio z profilem firmy. Dzięki przeniesieniu funkcji czy procesu firma ma możliwość koncentrowania się na podstawowej działalności.
Foltys (2012)	Outsourcing to pozyskiwanie zasobów z zewnątrz i przekazywanie procesów biznesowych organizacji niezależnym dostawcom.

Dźwiągół (2013)	Outsourcing oznacza przekazanie funkcji wykonywanej przez pracowników danego przedsiębiorstwa firmie zewnętrznej, czyli tzw. usługodawcy (outsourcerowi), nieposiadającemu dotychczas żadnych bezpośrednich relacji z naszą firmą, ale specjalizującemu się w konkretnie określonej dziedzinie.
Trocki (2001)	Outsourcing definiowany bywa zazwyczaj jako przedsięwzięcie, polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazanie ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym. Polskojęzycznymi odpowiednikami terminu „outsourcing” mogą być terminy „wydzielenie” lub „wyodrębnienie”.

Zródło: opracowanie własne.

W ramach outsourcingu wytworzyły się nowoczesne sektory biznesowe stwarzające nowe możliwości rozwoju. Dynamicznie rozwijające się środowisko przedsiębiorstw zmusza do ciągłego analizowania rynku i formowania coraz lepszych modeli biznesowych.

Istotą usług wspólnych jest redukcja kosztów, czego efektem jest możliwość skupienia się na *core business*. Dzięki temu rozwiązaniu możliwy jest dynamiczny rozwój firmy zapewniający obopólne korzyści dla firmy macierzystej oraz outsourcingowej (Kuźma, 2005).

W tab. 2. przedstawiono definicje 4 najważniejsze rodzaje outsourcingu.

Tab. 2. Wybrane rodzaje outsourcingu

Nazwa	Definicja
BPO (ang. <i>Business Process Outsourcing</i>)	Nowoczesny sektor usług biznesowych. Polega na przenoszeniu części lub całości procesów z firmy macierzystej do zewnętrznych wyspecjalizowanych podmiotów w celu optymalizacji kosztów i nakładów pracy.
SSC (ang. <i>Shared Service Center</i>)	Centrum usług wspólnych, które ma na celu stworzenie lub przeniesienie do innego (często tańszego) kraju części procesów danego działu biznesowego w ramach tego samego przedsiębiorstwa.
ITO – (ang. <i>Information Technology Outsourcing</i>)	Centrum usług informatycznych zajmujących się zarządzaniem wyspecjalizowanymi procesami IT.

	Wspiera pracowników w usuwaniu bieżących awarii.
R&D – (ang. <i>Research & Development</i>)	Outsourcing procesów badawczo – rozwojowych; ośrodek działalności badawczo-rozwojowej, gdzie są tworzone oprogramowania oraz powiększa się zasoby wiedzy poprzez innowacyjne rozwiązania w zakresie pozyskiwania informacji przez zewnętrzne zespoły.

Zródło: opracowanie własne.

Outsourcingować można procesy zarówno proste jak i złożone. Począwszy od cateringu, ochrony czy utrzymywaniu czystości, gdzie decyzja o podjęciu decyzji o zleceniu zadań innej firmie jest relatywnie łatwa i naturalna. Te procesy usprawniają pracę, pozwalają skupić się na istotniejszych częściach firmy, podnoszą konkurencyjność oraz obniżają koszty. Trudności zaczynają się przy procesach bardziej złożonych. Nie należy zlecać firmie zewnętrznej wykonywania zadań bezpośrednio związanych z tzw. *core business*, czyli podstawowym obszarem działalności przedsiębiorstwa. Każda firma powstaje z konkretnym celem i założeniami. Outsourcing powstał, aby wspierać procesy trwające, a nie zastępować ich wykonywanie. Najczęściej prowadzonymi procesami złożonymi, zlecanymi firmom zewnętrznym są finanse, prace inżynierskie czy obsługa klienta. Dzięki temu powstaje współpraca, która tworzy proces złożonej wielopłaszczyznowej współzależności. Korzystanie z usług outsourcingowych niesie za sobą szeroki zakres możliwości. Dlatego przedsiębiorcy czerpią z tego rozwiązania, aby maksymalizować efektywność firmy.

3. Główne przyczyny niepowodzeń przedsięwzięć outsourcingowych

Żadne nowe rozwiązanie wdrażane do firmy nie jest w pełni bezpieczne i pozbawione ryzyka. Dlatego ważne jest, by na każdym etapie dokładnie sprawdzić i przeanalizować, czy nie występują zagrożenia i konflikty. Można wyróżnić 10 pułapek przedstawiających najczęstsze błędy projektów outsourcingowych (Power, Desouza i Bonifazi, 2008):

- brak zaangażowania menedżerów,
- zbyt mała wiedza o metodach outsourcingu,

- brak planu komunikacji (wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa),
- nierozpoznanie ryzyka biznesowego,
- niekorzystanie z zewnętrznych źródeł wiedzy, nieangażowanie w projekt najlepszych menedżerów,
- nadmierny pośpiech we wdrażaniu projektu,
- niedoceniając różnic kulturowych,
- ignorowanie czynników decydujących o produktywności dostawcy,
- złe zarządzanie relacjami.

Są to główne pułapki, w które wpadają przedsiębiorcy. Zapominają oni, że aby działalność przynosiła korzyści, wymaga to odpowiedniego zaangażowania, zrealizowania i zarządzania. Ignorowanie wpływu dużych zmian, idących za wprowadzeniem procesu usług zewnętrznych do firmy, często skutkuje podpisywaniem kontraktów kończących się porażką. Powielanie tych samych błędów w relacjach biznesowych skutkuje regresją i brakiem perspektyw rozwojowych.

Outsourcing Center Survey ukazuje procentowo przyczyny niepowodzeń zlecenia usług na zewnątrz:

- niejasne oczekiwania klienta (23%),
- rosnące różnice interesów stron (14%),
- słaby nadzór, kontrola nad procesami (13%),
- problemy z komunikacją (12%),
- brak obustronnej korzyści (12%),
- złe wyniki (8%),
- niedopasowanie kulturowe stron (4%),
- otoczenie biznesowe (3%),
- inne powody (11%).

Wynika z tego, że przyczyny problemów leżą głównie po stronie firmy macierzystej, a nie outsourcingowej (Polak, 2013). Część z tych przyczyn została opisana bardziej szczegółowo w poniższych punktach.

Niejasne oczekiwania klienta. Firma macierzysta powinna jasno określić swoje oczekiwania względem dostawcy oraz system pomiaru realizacji zleczanych usług. Sukcesem wymiernych korzyści ze współpracy jest określenie warunków, terminów w umowie na samym początku, aby w późniejszym etapie współdziałania uniknąć nieścisłości, obniżonej jakości wykonywanych usług. Przed rozpoczęciem współpracy warto przeprowadzić rozeznanie wśród działających na rynku firm, aby wybrać najlepszą, odpowiednią do długoletniej współpracy, a nie tylko na okres trwania jednego projektu. Po dokonaniu wyboru, warto poznać od środka firmę ze-

wewnętrzną, jej kulturę organizacyjną, doświadczenie i dysponowane zasoby. Poznanie i zaakceptowanie wspólnie warunków może przełożyć się na skalowalności biznesu – obie firmy są w stanie rozwijać się w tym samym dynamicznym tempie. Niepodążanie za powyższymi wskazówkami może doprowadzić do sytuacji, gdzie firma outsourcingowa dostarcza usługi, które odbiegają od oczekiwań klienta. Niedoprecyzowanie szczegółów na początku współpracy powoduje niejednoznaczne sformułowania w kontraktach, niedookreślone etapy i deklarowane rezultaty projektów wywołują konflikty pomiędzy klientem a dostawcą.

Słaba komunikacja. Norma ISO 9001 nie reguluje, w jaki sposób powinny być utrzymywane relacje pomiędzy dostawcą a odbiorcą usług outsourcingowych. Ważne, aby były one utrzymywane na stopie partnerskiej i aby odrzucić metody oraz podejście klient-dostawca gdyż jest ono jedną z przyczyn niepowodzenia przedsięwzięć związanych z wydzieleniem procesów z przedsiębiorstwa na rzecz firmy zewnętrznej (Grudowski, Muchlado, 2015).

Komunikacja jest jednym z najważniejszych elementów kultury organizacyjnej i tym samym formą decydującą o sukcesie firmy. Warunkuje ona sprawne działania systemów, przepływy informacji, brak błędów porozumiewania się.

Dzięki niej odbywają się wszystkie procesy i zadania oraz wspiera ona wyznaczanie celów. Efektywna komunikacja sprzyja lepszej współpracy między partnerami biznesowymi, na czym zależy każdemu przedsiębiorcy.

W środowisku outsourcingowym oprócz bariery językowej, problemem komunikacyjnym staje się również ukształtowanie społeczno-kulturowe. Przykładem może być przeniesienie sektora IT niemieckiej korporacji do rozwijającego się indyjskiego centrum technologicznego. Błędy komunikacji wynikające z różnic kulturowych objawiają się w podejściu do terminów ostatecznych. W kulturze Zachodu przyjęło się powszechne przyzwyczajenie do wyznaczania, przestrzegania i oczekiwania od innych wykonywania wyznaczonych zadań w określonym czasie. Społeczeństwo hinduskie charakteryzuje się bardzo elastycznym podejściem do czasu. Umawiane spotkania nie odbywają się punktualnie, a zebranie w każdej chwili może zostać przerwane na rzecz innej ważnej czynności, co wśród Hindusów jest częstą praktyką. Te różnice w sposobie komunikacji mogą wpływać na utrudnienia współpracy oraz

wzajemną niechęć do utrzymywania kooperacji między pracownikami.

Każdej firmie powinno zależeć na znalezieniu optymalnego środka komunikacji, by relacja klient-wykonawca funkcjonowała jak najlepiej.

Nieodpowiedni system nadzoru i kontroli projektów. Zaangażowanie menedżerów stopniowo spada po przekazaniu zadań. W realizowaniu zadań niezwykle ważna jest ciągła kontrola jakości i efektów. Podtrzymywanie na stałym poziomie szybkości wykonywania zadań usprawnia dostarczanie usług i zapewnia satysfakcję klienta. Dlatego tak istotne przy długofalowej współpracy jest odpowiednie rozplanowanie harmonogramu. Niewskazane jest działanie „na czas” w pośpiechu, gdyż obniża to jakość procesu.

„(...) skuteczna kontrola działalności jest możliwa wyłącznie w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa przez podporządkowanie i oddziaływanie organizacyjne. Przeczą temu doświadczenia praktyczne skutecznej i efektywnej realizacji poza strukturą przedsiębiorstwa działalności badawczo-rozwojowej, produkcyjnej, handlowej itp., a więc tych dziedzin, w których zazwyczaj ulokowane są kluczowe kompetencje” (Trocki, 2001). Wraz ze wzrostem ilości zleczanych projektów, jakość zarządzania spada. Aby tego uniknąć, należy zaangażować kierownictwo w formułowanie odpowiedniej strategii partnerskiej w relacji firmy macierzystej i zewnętrznej. Przed rozpoczęciem rozmów uzgadniających szczegóły warto zastanowić się dogłębnie nad problemem oraz długofalowymi efektami czy oczekiwaniami wobec firmy.

Zanikanie firmy macierzystej. Firmy podejmując decyzję o wydzieleniu części sektora, przeważnie mają na uwadze redukcję kosztów. Trzeba być jednak ostrożnym, gdyż nadmierne outsourcingowanie może zagrażać autonomiczności firmy oraz prowadzić do wyzbycia się większości sektorów. Może to również wpłynąć na negatywny odbiór wśród klientów oraz zmniejszyć wpływ na rynku.

Obszary współdzielone to te, w których nie buduje się przewagi konkurencyjnej, ale „poświęca” dla specjalizowania się w innym aspekcie. W skrajnej sytuacji podstawowa działalność firmy może zaniknąć przez ciągłe outsourcingowanie obszarów. Pozbycie się kluczowych dla firmy funkcji związane jest z utratą przewagi konkurencyjnej (Śliwa, 2015).

Zarządzanie usługami wydzielanymi staje się uciążliwe bez sprecyzowanych misji i celów firmy.

Doprowadza nie tylko do utraty głównych sektorów, lecz także zwalniania kadry pracowniczej, co wpływa na ogólny wizerunek instytucji. Taki zabieg może być szkodliwy z powodu utraty zasobów wiedzy. Zanikanie z powodu outsourcingowania objawia się utratą wykwalifikowanych pracowników oraz kontroli nad firmą.

Problem zarządzania zmianami. Zarządzanie zmianą wiąże się z ryzykiem oraz dużą odpowiedzialnością ze względu na narastające sytuacje kryzysowej oraz brak czasu. Menedżerowie powinni odpowiednio zmotywować pracowników, aby ich zaangażowanie podtrzymywało pozytywny efekt wprowadzanych zmian. Gwałtowny wzrost może być równie niebezpieczny, jak nagły spadek. Niedobór zasobów ludzkich czy materialnych, presja związana z nastawieniem na wyniki i współzawodnictwo wewnętrzne, niedokładne planowanie i korygowanie zmian, spadek jakości personelu po zatrudnieniu w krótkim czasie dużej ich liczby, brak poczucia celowości przy zmianie misji firmy, niesprawnie funkcjonujący system obiegu informacji – to jedynie niektóre z konsekwencji nieodpowiedniego zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie, a co za tym idzie – możliwe niepowodzenie. Nawarstwianie się nierozwiązanych problemów stwarza kryzys, przez który motywacja pracowników i kierowników gwałtownie spada, a wyjście z opresji jest możliwe tylko dzięki zaangażowaniu całego zespołu poprzez poprawę w każdym aspekcie od podstaw.

Strategiczne znaczenie ma angażowanie całej grupy pracowniczej, aby utożsamiali się oni z rozwojem firmy. W obliczu zmieniającego się otoczenia przedsiębiorcy zmuszeni są do nadszania za trendami rynkowymi jednocześnie zachowując ustalone przez siebie zasady.

Aby uniknąć błędów podczas przenoszenia usługi i być na wygranej pozycji, warto jest zaznajomić się z 5 zasadami Zaangażowanego Outsourcingu (Vitassek, Ledyard, i Manrodt, 2011):

- koncentruj się na efektach, a nie na czynnościach,
- koncentruj się na CO, a nie na JAK,
- precyzyjnie określ z partnerem mierzalne efekty,
- określ sposób wynagradzania dostawcy za obniżenie kosztów/optymalizację procesu,
- struktura zarządzania projektem outsourcingowym powinna umożliwiać wgląd, a nie jedynie nadzór).

Autorzy zwracają uwagę, że efekty i wyniki są ważniejsze od czynności i sposobu, w jaki proces zostanie wykonany. Zleceniodawca jest odpowiedzialny za przekazanie sprecyzowanych oczekiwań, natomiast sposób ich wykonania leży po stronie zleceniobiorcy. Kolejnym etapem jest określenie efektów, za które klient zapłaci za wcześniej ustaloną cenę. Zaangażowany outsourcing prowadzi do zredukowania kosztów do minimum, dlatego należy stworzyć system wynagrodzeń wspierający dostawcę. Wgląd w projekt powinien być koniecznością ze względu na partnerski stosunek firm.

4. Podsumowanie

Outsourcing należy postrzegać nie tylko na płaszczyźnie doskonalenia i usprawniania, lecz również jako ryzyko i zagrożenie dla firmy. Jest złożony i wymagający, dlatego należy go rozpatrywać indywidualnie dla każdego przedsiębiorstwa. Najczęstszym powodem niepowodzeń w przedsiębiorstwach outsourcingowych są niejasne oczekiwania klienta, które nie są przekazywane na początku rozpoczę-

nanej współpracy. Z biegiem czasu przekłada się to na szereg konfliktów w relacji klient-dostawca, które mogły być zażegnane podczas dokładnej analizy podjęcia współpracy z firmą zewnętrzną.

Kolejnym ważnym aspektem jest brak lub nieodpowiednia komunikacja. W dzisiejszych czasach zawierając ogólnoswiatowe kontakty natrafiamy na bariery kulturowe, które mogą być zlikwidowane tylko dzięki cierpliwości i wytrwałości obu stron. Brak wystarczającej pomocy ze strony menedżerów, wynikające z angażowania się w wiele projektów, czy nieodpowiedni system nadzoru niekorzystnie wpływa nie tylko na jakość świadczonych usług, ale też na stan psychiczny pracowników.

Outsourcing jest nowoczesną formą zarządzania i prowadzenia przedsiębiorstw, która wspomaga optymalizację kosztów związanych z prowadzoną działalnością. Jak każdy proces, wprowadzenie go wiąże się z pewnym poziomem ryzyka. Jednakże odpowiednie przeanalizowanie rynku uchroni firmę matczyną od popełniania błędów wdrażania procesu.

Bibliografia

- Amiti, M., Wei, S.J., (2004). *Fear of Service Outsourcing: Is It Justified?* Working Paper International Monetary Fund.
- Dźwigoł, H. (2013). *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach XXI wieku*. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.
- Foltys, J. (2012). *Outsourcing w przedsiębiorstwach sektora MŚP*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Grudowski, P., Muchlado, M. (2015). *Zagrożenia związane z outsourcingiem w kontekście ISO 9000 – analiza wielokrotnego studium przypadku*. Gdańsk: Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej.
- Jacaszek, A. (2013). Jak wykorzystać 8 akceleratorów do skutecznego przeprowadzania zmian? *Business Insider*. Pozyskano z: www.businessinsider.com.pl. Data dostępu: 18.09.2016.
- Kłós, M. (2009). *Outsourcing w polskich przedsiębiorstwach*. Warszawa: CeDeWu.pl.
- Kotter, J. P. (2012). Accelerate. *Harvard Business Review*, November, 44-58.
- Koc, J. (2014) Na outsourcingu można oszczędzić nawet 60 proc. Tylko jak to zrobić, żeby nie stracić? *PulsHR.pl* Pozyskano z: www.pulshr.pl. Data dostępu: 18.09.2016.
- Kuzma, M. (2005). *Czym jest i na czym polega outsourcing*. E-Gospodarka.pl. Pozyskano z: www.firma.egospodarka.pl. Data dostępu: 18.09.2016.
- Polak, P. (2013). *Outsourcing - dlaczego się nie udaje?* E-Gospodarka.pl, Pozyskano z: www.egospodarka.pl. Data dostępu: 19.09.2016.
- Power, M.J., Desouza, K.C., Bonifazi, C. (2008). *Outsourcing. Podręcznik sprawdzonych praktyk*. Kraków: MT Biznes .
- Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce* (2016). Raport przygotowany przez ABSL.

- Szukalski, S.M., Wodnicka, M. (2016). *Outsourcing metodyka przygotowywania procesów i ocena efektywności*. Warszawa: Difin.
- Śliwa, N. (2015). Bilans outsourcingu – najważniejsze korzyści i straty z wydzielenia działalności. W: S. Wawak, M. Sołtysik (red.), *Współczesne trendy w outsourcingu*. Kraków: Mfiles.pl.
- Trocki, M. (2001). *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Urząd Statystyczny w Krakowie. (2016). Pozyskano z: www.krakow.stat.gov.pl. Data dostępu: 19.09.2016.
- Vitasek, K., Ledyard, M., Manrodt, K. (2011). *Zaangażowany outsourcing. Pięć zasad, które zmieniają oblicze outsourcingu*. Warszawa: MT Biznes.

Internal problems in outsourcing

Weronika Machnik, Daria Sikora
Cracow University of Economics

Abstract:

Outsourcing is a modern process that is often applied in business. The purpose of this article is to summarize the discussion based on secondary researches of the main threats and internal issues that occur in a process of introducing outsourcing to the enterprises, as well as presenting the ideas of how to alleviate them. The first part of the article focuses on the crux of outsourcing. Later on, it explains the cause of the occurrence of the risk and suggests ideas that may positively influence the efficiency.

Keywords: outsourcing, internal problems, communication, management process, change management.

JEL code: M55

