

Jolanta Walas-Trębacz*

Wykorzystanie outsourcingu w doskonaleniu łańcucha wartości przedsiębiorstwa

Wstęp

Współczesne tendencje zarządzania oraz powstałe na ich gruncie innowacyjne koncepcje wskazują na rosnące znaczenie zarządzania przedsiębiorstwem ukierunkowanego na kluczowe kompetencje, jakość, procesy, koszty, czas, kooperację organizacji i świadczenie usług. Wszystkie te koncepcje mają na celu dążenie do rozwoju przedsiębiorstwa, usprawnienia i uporządkowania jego wewnętrznej struktury organizacyjnej, poprawy zdolności konkurencyjnej przy jednoczesnym minimalizowaniu kosztów, poprawy jakości oferowanych produktów i usług oraz orientacji na klienta.

Jedną z koncepcji zarządzania stanowiących odpowiedź przedsiębiorstw na zmieniające się warunki w otoczeniu jest outsourcing. Zastosowanie outsourcingu pozwala na wyeliminowanie procesów, które są zbędne albo mało znaczące dla podstawowego działania przedsiębiorstwa, przyczyniając się do rekonfiguracji jego dotychczasowego łańcucha wartości. W wyniku tego powstaje uproszczony i odznaczający się większą sprawnością system organizacyjny [Stoner i inni, 2001, s. 321].

Celem niniejszego opracowania jest ukazanie przyczyn wyodrębniania procesów z łańcucha wartości w polskich przedsiębiorstwach oraz zakresu wykorzystania outsourcingu w doskonaleniu struktury łańcucha wartości przedsiębiorstwa. W części teoretycznej opracowania wyjaśniono pojęcie łańcucha wartości, zaprezentowano podejścia stosowane w doskonaleniu łańcucha wartości przedsiębiorstwa oraz ukazano rolę, jaką odgrywa outsourcing w poprawie efektywności łańcucha wartości przedsiębiorstwa. W części empirycznej przedstawiono fragmenty wyników badań przeprowadzonych wśród 209 przedsiębiorstw produkcyjnych funkcjonujących na terenie Polski. W badaniach empirycznych zastosowano kwestionariusz wywiadu skierowany do właścicieli i naczelnego kierownictwa przedsiębiorstw.

* Dr, Katedra Procesu Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków, walasj@uek.krakow.pl

1. Doskonalenie łańcucha wartości przedsiębiorstwa

Łańcuch wartości (*value chain*) jest jedną z istotnych koncepcji ukazujących proces „dodawania” wartości do produktu. J. Rokita definiuje łańcuch wartości jako „ciąg powiązanych ze sobą działań realizowanych w ramach procesu wytwarzania finalnego produktu lub usługi, umożliwiających uzyskiwanie wartości dodanej” [Rokita, 2005, s. 196], natomiast A. Stabryła traktuje go jako „ciąg powiązanych ze sobą (szeregowo lub równolegle) faz procesu zarządzania i procesów wykonawczych, odniesionych do określonego sektora działalności firmy” [Stabryła, 2007, s. 165]. W literaturze przedmiotu jest on bardzo różnie definiowany, ale zasadniczą kwestią w każdej interpretacji jest położenie nacisku na tworzenie wartości dodanej (dla klienta) stanowiącej konsekwencję realizacji uporządkowanych ze sobą procesów [Porter, 2006, s. 58].

Doskonalenie procesów tworzących łańcuch wartości przedsiębiorstwa w zmiennych warunkach funkcjonowania staje się obecnie ważnym wyzwaniem dla całej organizacji. Polega ono na stałym poszukiwaniu możliwości ulepszenia w codziennej działalności realizowanych procesów, a także usprawnianiu relacji między procesami. Potrzebę tę wywołuje nieustanna konkurencja kosztowa, która skłania przedsiębiorstwa do tworzenia wydajnego łańcucha wartości, a także presja na podnoszenie szeroko rozumianej jakości, czy szybkości reagowania na potrzeby klientów, która ukierunkowuje kadrę menedżerską do podejmowania działań strategicznych i operacyjnych w celu skonfigurowania bardziej elastycznego łańcucha wartości.

Ważną decyzją, która służy pomocą w doborze koncepcji i metod doskonalenia łańcucha wartości przedsiębiorstwa, jest ustalenie celu, który kierownictwo zamierza osiągnąć, oraz tempa wprowadzania zmian w strukturze łańcucha. Te decyzje warunkują wybór pomiędzy dwoma podejściami stosowanymi w doskonaleniu łańcucha wartości [Walas-Trębacz, 2015, s. 366]:

- podejściem radykalnym (rewolucyjnym), w którym wykorzystywane są najczęściej takie koncepcje i metody, jak np.: Process Innovation, Business Process Reengineering, Business Process Redesign, Simultaneous Engineering, Time Compression Management, Fast Cycle Response, Big Picture Improvement itp.;
- podejściem ewolucyjnym, w którym zastosowane koncepcje i metody pozwalają na stopniowe wprowadzanie zmian do łańcucha wartości przedsiębiorstwa. Są to przykładowo: Process Value Analysis, Over-

head Value Analysis, Activity Value Analysis, Business Process Improvement, Total Quality Management, Activity-based-costing, Lean Management, Outsourcing, Benchmarking, Just-in-time, Balance Scorecard itp.

Współcześnie jedną z najbardziej popularnych koncepcji służących doskonaleniu struktury łańcucha wartości przedsiębiorstwa jest outsourcing.

2. Outsourcing w kształtowaniu struktury łańcucha wartości przedsiębiorstwa

W ujęciu ogólnym outsourcing można zdefiniować jako wykorzystanie zasobów zewnętrznych. Definicja ta wynika z etymologii angielskiego zwrotu *outside-resource-using*, od którego zjawisko wzięło swoją nazwę. Terminem outsourcing można więc określić takie poprzedzone świadomą decyzją biznesową [Elliott, Torkko, 1996, s. 47] działanie przedsiębiorstwa, w wyniku którego wydziela ono ze swojej struktury organizacyjnej niektóre z realizowanych przez siebie funkcji i przekazuje je do wykonania innym podmiotom gospodarczym [Trocki, 2001, s. 13]. Wiąże się z tym oddelegowanie na podstawie umowy kontraktowej całości lub części zasobów materialnych, ludzkich i odpowiedzialności zarządczej zewnętrznemu dostawcy [Lendzion, Stankiewicz-Mróż, 2005, s. 19].

Outsourcing jest koncepcją (metodą) zarządzania polegającą na względnie trwałym, długoterminowym, opartym na kontrakcie przeniesieniu odpowiedzialności za realizację określonych obszarów działalności gospodarczej (zadań, funkcji lub procesów) na wyspecjalizowanego partnera zewnętrznego, przy uwzględnieniu dynamicznego, interakcyjnego i partnerskiego charakteru współpracy. Jej celem jest uzyskanie korzyści ekonomicznych i jakościowych przy jednoczesnej możliwości rozwijania kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa macierzystego, co umożliwi budowanie przewagi konkurencyjnej i rozwój [Matejun, 2015, s. 2012].

Poszukiwanie efektywności ekonomicznej oznacza dla przedsiębiorstwa takie jego przekształcanie, po którym wykonuje ono samodzielnie jedynie to, co potrafi wykonywać lepiej niż inni oraz koordynuje działania realizowane przez podmioty zewnętrzne z własnym łańcuchem wartości [Czakon, 2005, s. 57]. Tak więc rozważanie outsourcingu części składowych łańcucha wartości przedsiębiorstwa w kontekście systemu wartości jest decyzją strategiczną, wyborem zakresu działania przedsiębiorstwa na tle procesu wytwarzania złożonego wyrobu, czyli łańcucha tworzenia

wartości produktu [Trocki, 2001, s. 7–9]. Decyzja ta pozwala na zbudowanie kluczowych kompetencji, aktywów strategicznych oraz stanowi ważny element kształtowania szans przedsiębiorstwa czy też kreowania jego przewagi konkurencyjnej na rynku.

Outsourcing jako koncepcja zarządzania ma charakter sytuacyjny, gdyż uwzględnia przede wszystkim uwarunkowania danego przedsiębiorstwa i systemu wartości, w którym ono funkcjonuje¹. W przeciwieństwie do umowy zlecenia pozwala on na stworzenie szczególnego rodzaju więzi między przedsiębiorstwami, czyli takiego układu partnerskiego, który oddziałuje na funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa, w dążeniu do długoletniej współpracy, w ramach której podmiot zewnętrzny przejmuje na siebie zadanie racjonalizacji poziomu ponoszonych kosztów przez przedsiębiorstwo zlecające usługę, a jednocześnie dąży do zabezpieczenia właściwego poziomu jakości świadczonych usług [Nogalski, 2010, s. 283]. Outsourcing jest także strategią, która pozwala na zwiększenie efektów synergii towarzyszących realizacji fuzji i przejęć przedsiębiorstw. W swojej skrajnej formie outsourcing może doprowadzić do powstania wirtualnych przedsiębiorstw, w których zleca się większość procesów z łańcucha wartości.

3. Zakres badań oraz charakterystyka badanych podmiotów

Ogólnym celem omawianych badań empirycznych, przeprowadzonych w przedsiębiorstwach funkcjonujących na terenie Polski, było zidentyfikowanie skali zainteresowania wykorzystaniem outsourcingu w celu udoskonalenia istniejącej struktury łańcucha wartości². Szczegółowe zadania badawcze dotyczyły:

- ustalenia rodzaju branż, w których firmy podejmują najczęściej współpracę w zakresie outsourcingu,

¹ Początkowo głównym motywem outsourcingu były czynniki kosztowe. Z czasem nastąpiła ewolucja tego podejścia i przedsiębiorstwa go stosujące starały się uzyskać przewagę konkurencyjną dzięki łączeniu elementów niskich kosztów, zróżnicowania, koncentracji oraz niskiej ceny, a także wykorzystania możliwości wynikających z dostępu do nowych zasobów i umiejętności występujących w innych firmach, zwiększania elastyczności i szybkości działania, usprawnienia działalności przedsiębiorstwa, czy ograniczania ryzyka [Ciesielska, Radło, 2011, s. 24].

² Prezentowane wyniki stanowią fragment badań przeprowadzonych z wykorzystaniem kwestionariusza wywiadu w zakresie szerszego opracowania dotyczącego problematyki analizy łańcucha wartości przedsiębiorstwa. Badania realizowane były w okresie od czerwca 2013 roku do grudnia 2015 roku.

- identyfikacji modelu łańcucha wartości, w którym realizuje się najczęściej umowy outsourcingowe,
- określenia związku między głównym celem stawianym w łańcuchu wartości przedsiębiorstwa a skalą preferencji wykorzystania outsourcingu,
- wskazania powodów, którymi kierowały się badane firmy, powierając do realizacji procesy podstawowe i pomocnicze partnerom zewnętrznym,
- ustalenia rodzaju wyłanianych procesów podstawowych i pomocniczych ze struktury łańcucha wartości badanych przedsiębiorstw w formie outsourcingu,
- wskazania rodzaju osiąganych korzyści przez firmy w wyniku zastosowania outsourcingu,
- ustalenia powodów, z tytułu których firmy ograniczają dalszy rozwój działań w formie outsourcingu.

Tablica 1 ukazuje charakterystykę próby badawczej według różnych kryteriów ich podziału.

Tablica 1. Struktura badanych przedsiębiorstw według różnych kryteriów

Kryterium klasyfikowania firm	Przedziały szczegółowe podziału	Liczba badanych	Udział % w ogólnej liczbie badanych firm
1. Doświadczenie w sektorze	– poniżej 10 lat	41	19,62
	– 11–20 lat	64	30,62
	– 21–30 lat	68	32,54
	– powyżej 30 lat	36	17,22
2. Forma organizacyjno-prawna	– spółka akcyjna	46	22,0
	– spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	84	40,2
	– spółka cywilna	17	8,1
	– jednoosobowa działalność	44	21,0
	– spółka jawna	14	6,7
	– spółka komandytowa	4	2,0

Kryterium klasyfikowania firm	Przedziały szczegółowe podziału	Liczba badanych	Udział % w ogólnej liczbie badanych firm
3. Siedziba firmy (województwo)	– małopolskie	99	47,4
	– świętokrzyskie	7	3,35
	– śląskie	27	11,0
	– mazowieckie	24	11,5
	– łódzkie	7	3,35
	– wielkopolskie	8	3,8
	– pomorskie	6	2,8
	– podkarpackie	25	11,9
	– lubelskie	3	1,4
	– opolskie	3	1,4
4. Sektor działalności	– spożywczy	29	13,8
	– teleinformatyczny	22	10,5
	– chemiczny	30	14,3
	– tekstylny	12	5,7
	– drzewno-papierniczy	22	10,5
	– metalowy	15	7,2
	– maszynowy	18	8,6
	– budowlany	33	15,7
	– elektrotechniczny	13	6,2
	– motoryzacyjny	15	16,7
5. Wielkość zatrudnienia	– 10–49	92	44,0
	– 50–249	50	23,9
	– 250–500	22	10,5
	– 500–1000	18	8,6
	– powyżej 1000	27	12,9
6. Kondycja finansowa	– bardzo dobra	61	29,2
	– dobra	114	54,5
	– przeciętna	32	15,3
	– zła	2	0,96
7. Rodzaj prowadzonej działalności	– produkcja komponentów (podzespołów)	39	14,7
	– produkcja wyrobu gotowego	139	52,2
	– świadczenie usług	88	33,1
8. Typ produkcji	– jednostkowy	59	24,8
	– seryjny	75	35,9
	– masowy	104	43,7

Kryterium klasyfikowania firm	Przedziały szczegółowe podziału	Liczba badanych	Udział % w ogólnej liczbie badanych firm
9. Rynki zbytu	– regionalny	34	16,3
	– krajowy	119	56,9
	– międzynarodowy	124	59,3
	– globalny	26	12,4
10. Atrakcyjność sektora	– bardzo wysoka	19	9,1
	– wysoka	92	44
	– przeciętna	90	43,1
	– niska	8	3,8

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Spośród 209 badanych przedsiębiorstw ponad 85% (178) wykorzystuje w doskonaleniu struktury łańcucha wartości właśnie outsourcing. Z tego też względu koncepcję tą można uznać za powszechnie i często stosowaną niezależnie od charakteru prowadzonej działalności (rysunek 1). Wykorzystanie tej koncepcji nie jest też zależne od rodzaju branży, w której funkcjonują badane firmy. Praktycznie w każdym z sektorów realizacja procesów wyodrębnianych występuje na poziomie 80–90%.

Rysunek 1. Rodzaje koncepcji wykorzystywanych w doskonaleniu łańcucha wartości firm



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Kierownictwo badanych przedsiębiorstw określało także, jaki rodzaj modelu łańcucha wartości jest stosowany w ich firmach. Pozwoliło to na ustalenie, czy istnieje związek między rodzajem wybranego modelu łańcucha tworzenia wartości a powierzaniem procesów (podstawowych i wspierających) partnerom zewnętrznym do ich realizacji (tablica 2).

Tablica 2. Rodzaj modelu łańcucha wartości a wykorzystanie outsourcingu

Model łańcucha wartości	Ilość firm stosujących określony rodzaj modelu	Udział % w ogólnej liczbie badanych firm	Ilość firm stosujących outsourcing w wybranym modelu	Udział % firm wykorzystujących outsourcing w wybranym modelu
Operator (specjalista)	39	18,66	30	76,9
Integrator	151	72,24	130	86,1
Dyrygent (koordynator)	19	9,10	18	94,7
Razem	209	100%	178	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Z danych zawartych w tablicy 2 wynika, że outsourcing jest stosowany niezależnie od wybranego rodzaju modelu, ale w największym stopniu jest on preferowany przez tzw. koordynatorów (94,7%). Bowiem zasadniczym celem w tym modelu łańcucha wartości jest wyodrębnianie, dobór i koordynowanie prac zewnętrznych partnerów biznesowych. Wyniki badań wykazały także, że przedsiębiorstwa stosujące tzw. wydajny łańcuch wartości (87% badanych firm) preferują tylko w niewiele większym stopniu rozwiązania outsourcingowe w porównaniu do firm wybierających tzw. elastyczny łańcuch tworzenia wartości (82% badanych firm). Oznacza to, że główny cel w łańcuchu wartości nie wpływa w tak znaczący sposób na zastosowanie outsourcingu. Poniżej zaprezentowano szczegółowe wyniki z przeprowadzonych badań w zakresie wykorzystywania outsourcingu w doskonaleniu łańcucha wartości przedsiębiorstwa.

4. Procesy podstawowe i pomocniczo-zarządcze wyodrębniane ze struktury łańcucha wartości w formie outsourcingu

W badanych przedsiębiorstwach wiele procesów zostało powierzonych podmiotom zewnętrznym. Respondenci spośród dziewięciu proce-

sów podstawowych wskazali na te, które są obecnie realizowane w formie outsourcingu w firmie, jak i te, które będą jeszcze powierzać swoim kooperantom w przyszłości (tablica 3). Na podstawie danych zawartych w tablicy 3 można wywnioskować, iż procesami, które w największym stopniu zostały wyodrębnione i powierzone do realizacji w ramach kooperacji zewnętrznej (outsourcingu) są: logistyka dystrybucji (33,1%), logistyka zaopatrzenia (30,8%), produkcja komponentów (podzespołów – 28,6%) oraz świadczenie usług (28,1%). Najmniejszy udział w wykorzystywaniu outsourcingu posiadają badane przedsiębiorstwa w zakresie procesów badawczo-rozwojowych (15,7%) oraz pakowania (19,1%). Równocześnie kierownictwo badanych firm wskazywało, że w przyszłości zamierza podjąć decyzję o zwiększeniu udziału poszczególnych procesów podstawowych i powierzeniu ich partnerom zewnętrznym do realizacji. Szczególnie udział ten będzie dotyczył procesów: logistyki dystrybucji (zwiększenie udziału o 22,5%) oraz badawczo-rozwojowych (zwiększenie o 18,5%).

Tablica 3. Rodzaje procesów podstawowych realizowanych w formie outsourcingu

Procesy podstawowe	Realizowane obecnie (ilość wskazań)	Udział %	Będą wyłaniane przez firmę w przyszłości (ilość wskazań)	Udział %
1. B+R (badania i rozwój)	28	15,7	33	18,5
2. Logistyka zaopatrzenia	55	30,8	31	17,4
3. Produkcja komponentów	51	28,6	29	16,3
4. Produkcja wyrobu końcowego	44	24,7	20	11,2
5. Pakowanie	34	19,1	22	12,3
6. Logistyka dystrybucji	59	33,1	40	22,5
7. Sprzedaż i marketing	36	20,2	29	16,3
8. Obsługa klienta	40	22,5	14	7,8
9. Świadczenie usług	50	28,1	22	12,3

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Spośród dziesięciu wyróżnionych procesów wspierających w badanych firmach w największym udziale są zamawiane u podmiotów zewnętrznych takie procesy, jak: działalność administracyjna i obsługa prawna (26,9% badanych respondentów stosujących outsourcing), działalność gospodarcza (24,7%), zarządzanie finansami (19,7%), logistyka wewnętrzna (19,1%) oraz zarządzanie zasobami ludzkimi (19,1%). W najmniejszym zakresie wyłonienie na zewnątrz dotyczy zarządzania technologią (10,6%) (tablica 4).

Tablica 4. Udział procesów pomocniczo-zarządczych realizowanych w formie outsourcingu

Procesy pomocniczo-zarządcze	Realizowane obecnie (ilość wskazań)	Udział % z firm stosujących outsourcing	Wyłaniane będą przez firmę w przyszłości (ilość wskazań)	Udział %
1. Działalność gospodarcza	44	24,7	18	10,1
2. Działalność administracyjna i organizacyjno-prawna	48	26,9	27	15,2
3. Zarządzanie zasobami ludzkimi	34	19,1	19	10,7
4. Zarządzanie informacjami	28	15,7	18	10,1
5. Zarządzanie marketingiem	26	14,6	21	11,8
6. Zarządzanie technologią	19	10,6	20	11,2
7. Utrzymanie ruchu	28	15,7	25	14,0
8. Logistyka wewnętrzna (transport)	34	19,1	27	15,2
9. Zarządzanie finansami	35	19,7	14	7,8
10. Zarządzanie jakością	31	17,4	18	10,1

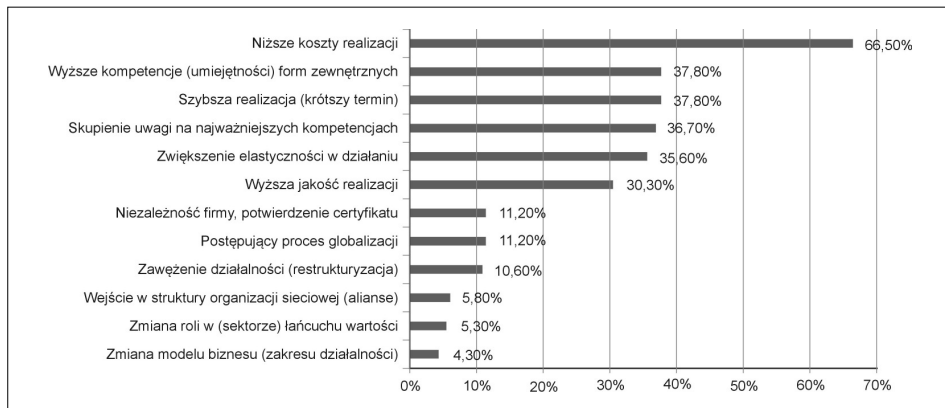
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Kierownictwo badanych przedsiębiorstw wskazało także, że w przyszłości zamierza jeszcze w większym stopniu wyodrębnić na zewnątrz z istniejącej struktury łańcucha wartości swoje procesy. W głównej mierze ma to dotyczyć takich procesów, jak: logistyka wewnętrzna (15,2%), działalność administracyjna i obsługa prawna (15,2%) oraz utrzymanie ruchu (14%).

5. Przyczyny wyodrębniania procesów z łańcucha wartości przedsiębiorstwa

Czynnikami decydującymi o zleceniu procesów na zewnątrz są głównie aspekty finansowe i ekonomiczne, ale także te o charakterze strategicznym. Celem outsourcingu jest podniesienie skuteczności i wydajności działań przedsiębiorstwa, co przyczynia się do budowania jego przewagi konkurencyjnej. Główne powody wyodrębniania procesów ze struktury łańcucha wartości w badanych przedsiębiorstwach wskazano na rysunku 2.

Rysunek 2. Główne przyczyny wyodrębniania procesów ze struktury łańcucha wartości



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

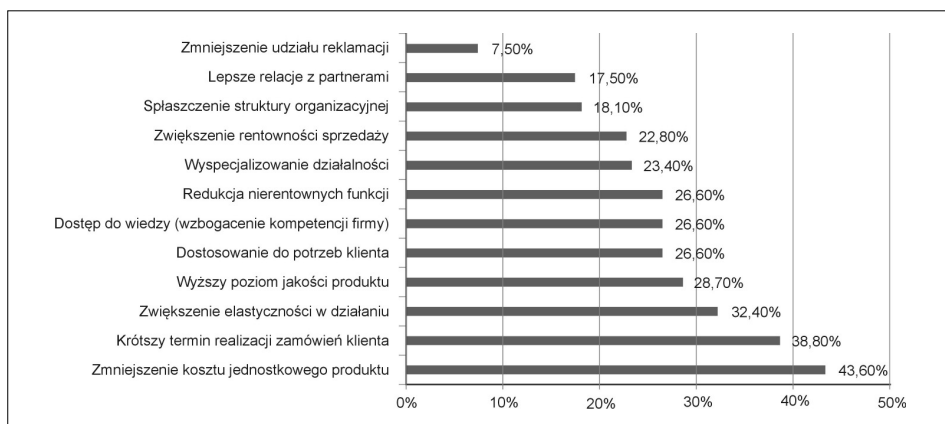
Z danych przedstawionych na rysunku 2 wynika, że to redukcja kosztów jest główną przyczyną wpływającą na decyzję o stosowaniu outsourcingu (66,5% firm). Przedsiębiorstwa korzystające z zewnętrznych zasobów starają się w ten sposób zmniejszyć koszty działalności, a tym samym koszty jednostkowe produktu. Kolejnymi powodami, ale o charakterze strategicznym, są powierzenie procesów partnerom zewnętrznym z uwagi na posiadanie przez nich wyższych kompetencji

(37,8%), a także chęć skrócenia terminu wykonania procesu (37,8%). Równie istotnymi przyczynami skłaniającymi badane firmy do stosowania outsourcingu są: skoncentrowanie uwagi na najważniejszych kompetencjach w firmie (36,7%), co stanowi przyczynę o charakterze organizacyjnym oraz ekonomicznym (pozwala na wzrost efektywności firmy) oraz chęć zwiększenia elastyczności w działaniu (35,6%), co przekłada się na odchudzanie struktury organizacyjnej firm, zwiększenie specjalizacji w podejmowanych procesach oraz szybsze reagowanie na potrzeby klientów. Około 30% badanych przedsiębiorstw wskazało, że powodem wyodrębniania procesów jest także podniesienie poziomu jakości ich realizacji, co wiąże się z wyższym stopniem wykorzystania wiedzy specjalistycznej w firmach zewnętrznych.

6. Korzyści osiągnięte przez badane firmy z tytułu zastosowania outsourcingu

Wydzielanie ze struktury łańcucha wartości określonych procesów to nie tylko zmiana zasad funkcjonowania wyodrębnianych działań, ale także zmiana zasad funkcjonowania całej organizacji macierzystej. Dlatego outsourcing, aby przyniósł określone korzyści firmie, musi być poprzedzony wnikliwymi badaniami oraz analizami, obejmującymi aspekty: organizacyjne, techniczne, kadrowe, majątkowe, finansowe, księgowo, kosztowe, prawne czy własnościowe. Rodzaje korzyści, jakie przyniósł outsourcing badanym przedsiębiorstwom, zostały przedstawione na rysunku 3.

Rysunek 3. Korzyści osiągnięte po wdrożeniu outsourcingu w strukturze łańcucha wartości



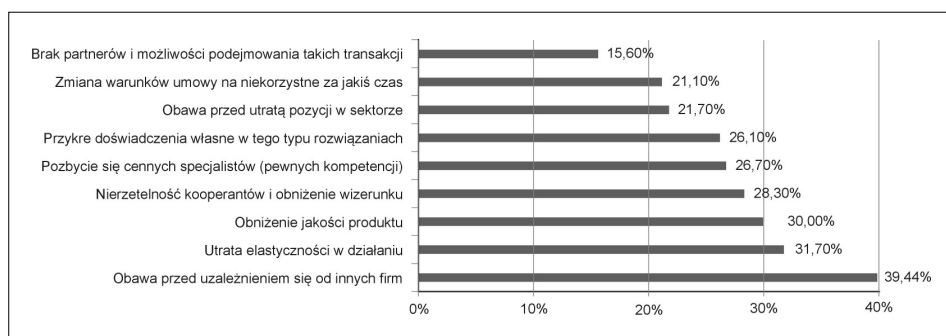
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Kierownictwo badanych firm za istotne korzyści uzyskane z tytułu wdrożenia outsourcingu uznało zmniejszenie kosztu jednostkowego produktu (43,6% – efekty ekonomiczne) oraz krótszy termin realizacji zamówienia dla klienta (38,8% – efekty rynkowe i organizacyjne), co miało swoje znaczenie strategiczne oraz duży wpływ na rozwój przedsiębiorstwa. Kolejnymi korzyściami łączącymi się z podnoszeniem efektywności łańcucha wartości badanych firm dzięki wykorzystaniu outsourcingu są: zwiększenie elastyczności w podejmowanych działaniach (32,4% – efekty strategiczne), podniesienie poziomu jakości produktów (28,7% – efekty strategiczne), dostosowanie oferty do potrzeb klientów (26,6% – efekty rynkowe i ekonomiczne), a także dostęp do wiedzy (26,6% – efekty strategiczne) i redukcja nierentownych procesów (26,6% – efekty ekonomiczne i organizacyjne).

7. Powody niepodejmowania dalszych działań outsourcingowych w łańcuchu wartości przedsiębiorstw

Spośród 178 badanych firm, które realizują u siebie umowy outsourcingowe, kierownictwo kilku z nich wskazało na obawy, które przyczyniają się do zmniejszania tempa rozwoju tego typu działalności w ich przedsiębiorstwach w przyszłości (rysunek 4).

Rysunek 4. Powody niepodejmowania dalszych działań outsourcingowych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Przeprowadzone badania wykazały, że podstawową barierą w podejmowaniu decyzji przez kierownictwo o dalszym rozwoju działań outsourcingowych jest obawa przed uzależnieniem się od innych przedsiębiorstw (39,4%). W prawie 32% badanych firm kierownictwo boi się utraty elastyczności w momencie zastosowania outsourcingu (firma

może stracić kontrolę nad pewnymi procesami, bądź „pozbyć się” umiejętności, których nie będzie łatwo jej odbudować) oraz możliwości obniżenia poziomu jakości produktów, w przypadku renegotjowania kolejnych umów optymalizujących relację cena/jakość (30%). Istotną obawą jest także niewywiązywanie się z warunków umowy przez firmy outsourcingowe (nierzetelność kooperantów), co może wpłynąć na utratę wizerunku przez przedsiębiorstwo zlecające tę umowę do realizacji (28,3%). Ponad jedna czwarta badanych przedsiębiorstw posiada już negatywne doświadczenia w tego typu rozwiązaniach (26,10%).

Zakończenie

Jak pokazują wyniki badań przeprowadzonych wśród producentów funkcjonujących w dziesięciu sektorach w Polsce, outsourcing jest dosyć często wykorzystywanym rozwiązaniem w doskonaleniu struktury łańcucha wartości. Konieczność stosowania coraz bardziej zaawansowanej wiedzy czy technologii w określonych procesach skutkuje większą specjalizacją pracy sprzyjającą rozwojowi koncepcji outsourcingu. Największy udział w wyodrębnianiu procesów podstawowych z łańcucha wartości stosują firmy w: zaopatrzeniu, dystrybucji, produkcji komponentów czy podzespołów – około 30% spośród badanych. Natomiast w działalności wspierającej udział ten sięga około 26% i realizowany jest przede wszystkim w procesach administracyjnych i gospodarczych.

Należy jednak pamiętać, że wybór tej strategii działania w przedsiębiorstwie nie zawsze przynosi tylko korzyści. Niewłaściwe zaplanowanie, wdrożenie i egzekwowanie projektów outsourcingowych oraz warunków umowy z partnerami zewnętrznymi może doprowadzić do powstania negatywnych skutków dla przedsiębiorstwa, powodujących obniżenie elastyczności czy efektywności oraz wzrost kosztów jego działalności. Do najczęściej wymienianych zagrożeń z tytułu nieumiejętnego wykorzystania koncepcji outsourcingu w przedsiębiorstwach wymienia się: zagrożenia strategiczne, zagrożenia finansowe, zagrożenia personalno-prawne, zagrożenia organizacyjno-operacyjne [Niemczyk, 2006, s. 142]. Dlatego kwestia opłacalności pozostanie jednym z kluczowych czynników wyboru określonego partnera biznesowego w realizowaniu procesów wyodrębnionych ze struktury łańcucha wartości.

Literatura

1. Ciesielska D., Radło M. J. (red.) (2011), *Outsourcing w praktyce*, Poltext, Warszawa.
2. Czakon W. (2005), *Łańcuch wartości w teorii zarządzania przedsiębiorstwem*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
3. Elliott T. L., Torkko D. E. (1996), *Word Class Outsourcing Strategies*, „Telecommunications. American Edition”, Vol. 30, No. 8.
4. Lendzion J. P., Stankiewicz-Mróż A. (2005), *Wprowadzenie do organizacji i zarządzania*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
5. Matejun M. (2015), *Outsourcing*, w: *Kompendium metod i technik zarządzania*, Szymańska K. (red.), Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
6. Niemczyk J. (2006), *Wyróżniki, budowa i zachowania strategiczne układów outsourcingowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
7. Nogalski B. (2010), *Lean Management*, w: *Koncepcje zarządzania*, Czerska M., Szpitter A. (red.), C.H. Beck, Warszawa.
8. Porter M. E. (2006), *Przewaga konkurencyjna. Osiągnięcie i utrzymanie lepszych wyników*, Helion, Gliwice.
9. Rokita J. (2005), *Zarządzanie strategiczne, tworzenie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.
10. Stabryła A. (2007), *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków.
11. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. (2001), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
12. Trocki M. (2001), *Outsourcing*, PWE, Warszawa.
13. Walas-Trębacz J. (2015), *Projektowanie łańcucha wartości przedsiębiorstwa*, w: *Metodologia projektowania systemów organizacyjnych przedsiębiorstwa*, Stabryła A. (red.), C.H. Beck, Warszawa.

Streszczenie

Opracowanie składa się z części teoretycznej, w której wyjaśniono podstawowe terminy dotyczące doskonalenia łańcucha wartości, oraz części empirycznej, w której zaprezentowano wyniki badań. Badania przeprowadzono wśród kierownictwa i właścicieli 209 firm produkcyjno-usługowych za pomocą kwestionariusza wywiadu. Celem badań była identyfikacja poziomu wykorzystania koncepcji outsourcingu w doskonaleniu struktury łańcucha wartości firm.

Ponadto badania pozwoliły ustalić: przyczyny, które spowodowały powierzenie do realizacji procesów partnerom zewnętrznym; rodzaje korzyści, jakie osiągnęły firmy dzięki wykorzystaniu outsourcingu; obawy wśród kierownictwa, jakie wpłynęły na ograniczanie podejmowania dalszych działań outsourcingowych.

Słowa kluczowe

łańcuch wartości, outsourcing, procesy

The use of outsourcing in improving the company's value chain (Summary)

The paper consists of a theoretical part, which explains the basic terms for the improvement of value chain and the empirical part, which shows the results of the research. The research was conducted among 209 the managers and owners of companies manufacturing and service through a questionnaire interview. The purpose of the research was to identify the level of use of the concept of outsourcing in the improvement of the structure of the value chain. In addition, the study allowed to determine: the reasons, which have led to entrusting the processes to external partners; the reasons, which let the entrusting the processes to external partners; the types of benefits that the company reached through the use of outsourcing; concerns among the leadership, which contributed to restrict further outsourcing activities.

Keywords

value chain, outsourcing, processes