

Katarzyna Kolud*

KONSEKWENCJE PATOLOGICZNYCH EFEKTÓW OUTSOURCINGU

CONSEQUENCES OF PATHOLOGICAL EFFECTS OF OUTSOURCING

Summary

Outsourcing is defined as the act of transferring work from internal company to another external specialist entity. Consequences of pathological effects of outsourcing can be seen on organizational, operational and economical level. The common traps might be minimal knowledge of outsourcing methodologies or failure in recognizing outsourcing business risk, but used correctly outsourcing can deliver cost reductions, ability to focus on core competences or improved quality.

1. Uwagi wstępne

Outsourcing oznacza przekazanie wybranego zakresu działalności do realizacji organizacji zewnętrznej przy jednoczesnym zachowaniu przez przedsiębiorstwo macierzyste odpowiedzialności za oferowane produkty i usługi. Przez outsourcing należy rozumieć proces długoterminowego podzlecenia (kontraktowania na zewnątrz, zlecenia kontraktowego, wydzielania), a przez organizację zewnętrzną dostawców i ekspertów spoza przedsiębiorstwa macierzystego, których wykorzystuje ono do realizacji swojej misji, założeń i celów. Przegląd definicji outsourcingu przedstawia tabela 1. Outsourcing należy łączyć z nową formą konkurencyjności przedsiębiorstw, a Prasad i Prasad określają go jako główną aktywność biznesową naszych czasów (Prasad, Prasad 2007, s. 67). Mimo że termin ten jest dziś bardzo popularny – odnosi się do „wczorajszej

* mgr, Beskidzkie Towarzystwo Edukacyjne, Bielsko-Biała.

koncepcji”, która funkcjonuje od momentu podjęcia przez człowieka pierwszej działalności o charakterze wytwórczym, opierającej się właśnie na współpracy pomiędzy usługobiorcą a usługodawcą.

Na konsekwencje patologicznych efektów outsourcingu należy patrzeć przez pryzmat jego stosowania, niezgodnego z celami i prowadzącego do wyniku, którym może być niesprawność w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Przez patologię w outsourcingu rozumie się więc tu nieprawidłowe, czy zdeformowane rezultaty, które na skutek popełnionych błędów lub niedopatrzeń otrzymuje po jego implementacji. Jak piszą Dyoniziak i Słaboń, każda działalność kreuje własną patologię, a więc cechy, procesy lub zdarzenia sprzeczne z logiką systemu, a niemożliwe do całkowitego wyeliminowania. Autorzy sugerują jednak, że dzięki trafnej diagnozie stanu, zastosowaniu adekwatnych koncepcji rozwiązania problemu, czy też na skutek silnego pragnienia dokonania zmian – może nastąpić automodyfikacja systemu, a więc przewyciężenie tych ograniczeń, które sam wytworzył (Dyoniziak, Słaboń 1997, 2001, s. 40).

2. Ewolucja myślenia o outsourcingu

W pierwszych implementacjach outsourcing traktowano jako inicjatywę, dzięki której można dokonać obniżenia kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Dominujące na początku wydzielenia o charakterze typowo poziomym (płytkie), przewidziane do wdrażania dla każdej praktyki gospodarczej, zostały powoli wyparte przez rozwiązania biznesowe o charakterze pionowym – z wysokim stopniem zaawansowania i specjalizacji, pozbawione uniwersalizmu. Z upływem czasu zmieniły się więc powody podejmowania decyzji o wdrożeniu outsourcingu.

Dostrzeżono, że istotną częścią efektywnego gospodarowania zasobami przedsiębiorstwa jest redukcja kosztów, ale nie może to być dominujący cel działalności. Wskazano natomiast, że powinna być nim koncentracja na działalności kluczowej i budowanie wokół niej kluczowych kompetencji.

Tabela 1. Przegląd definicji outsourcingu

Autor (Rok)	Przegląd definicji
Harrigan (1985, s. 914)	Wybór pomiędzy decyzją „zrobić, czy kupić?”, aby osiągnąć zaopatrzenie w materiały i usługi, niezbędne do prowadzenia działalności.
Quinn, Hilmer (1995, s. 48)	Zlecenie na zewnątrz innych, niż związane z kluczowymi kompetencjami działań, szczególnie tych, uważanych za integralną część działalności, ale niezwiązanych bezpośrednio z realizacją strategii oraz tych, do których realizacji nie wymaga się specjalnych umiejętności, czy kwalifikacji.
Greaver M.F. II (1999, s. 3)	Akt transferu wybranych, powtarzających się czynności przedsiębiorstwa i praw do podejmowania decyzji z nimi związanych, do dostawcy zewnętrznego na podstawie zawartego kontraktu. Z powodu przekazania realizacji powtarzających się czynności na podstawie długoterminowego kontraktu outsourcing przekracza granice zwykłego zlecenia.
Gilley, Rasheed (2000, s. 765)	Substytucja wewnętrznej realizacji wybranego zakresu działań przez jej zakup na zewnątrz przedsiębiorstwa. Outsourcing to zakupy usług od firm zewnętrznych, nawet jeśli ich realizacja wymaga wykorzystania przez firmę zewnętrzną podwykonawcy, co oznacza, że zasoby do realizacji podzlecenia nie pochodzą bezpośrednio od niego.
Insinga, Werle (2000, s. 58)	Realizacja czynności przez zewnętrznych dostawców, podejmowana w celu zwiększenia konkurencyjności poprzez zwrot kosztów za poniesione nakłady przy niższym zaangażowaniu finansowym i z założeniem szybszego dostosowania się do zmieniającego się otoczenia.
Gay, Essinger (2002, s. 13-14)	Jeden ze sposobów realizacji zadań w oparciu o wspólne wykonawstwo, wykonawstwo partnerskie, wspólne przedsięwzięcie.
Brown, Wilson (2005, s. 20)	Nabywanie usług z zewnętrznego źródła. Forma pierwotna w stosunku do Business Process Outsourcing.
Power, Desouza, Bonifazi (2006, s. 1)	Akt transferu wybranych działań do jednostki zewnętrznej. Inicjatywa wymagająca przekazania czynników produkcji (w niektórych przypadkach), zasobów wymaganych do realizacji podzlecenia oraz praw do podejmowania decyzji z nimi związanych i wynikającej z tego tytułu odpowiedzialności. Outsourcing to inicjatywa, której zastosowanie możliwe jest wtedy, gdy na pytanie „zrobić, czy kupić?” – przedsiębiorstwo odpowie „kupić”.
Prasad, Prasad (2007, s. 68-69)	Kontraktowanie wybranych funkcji i działalności na zewnątrz przedsiębiorstwa, zamiast ich wykonywania wewnątrz organizacji. Kupowanie realizacji wybranych, kreujących wartość funkcji, na podstawie rynkowego kontraktu, zawartego z niezależną firmą.

Źródło: Opracowanie własne

Ten etap ewolucji myślenia o outsourcingu, dał szansę spojrzenia na niego ze strategicznego - a nie tylko taktycznego i operacyjnego - punktu widzenia. Idąc za przypadkami implementacji outsourcingu zakończonymi sukcesem

- również literatura zaczęła dostrzegać jego strategiczny wymiar - z wywieraniem silnego wpływu na biznesowe efekty zarządzania (Rothery, Robertson 1995; Greaver 1999; Arnold 2000; Power, Desouza, Bonifazi 2006).

3. Cel i przesłanki zastosowania outsourcingu

Wyjaśnienie patologicznych konsekwencji outsourcingu należy rozpocząć od wskazania głównego celu inicjatywy outsourcingu, gdyż to właśnie on pozwoli zidentyfikować nieprawidłowości powstające przed oraz w trakcie implementacji. Najważniejszym celem stawianym więc przed outsourcingiem jest przesuwanie do realizacji na zewnątrz ze struktury przedsiębiorstwa tych elementów konstrukcyjnych (stanowisk pracy, komórek, jednostek organizacyjnych lub realizowanych przez nie zadań), których analiza kosztów bezpośrednich i pośrednich, a także przypisany zakres (wymiar) działania, jednoznacznie wskazują na konieczność ich ograniczenia. Przy takim założeniu można m.in.:

- eliminować ze struktury organizacyjnej te jej elementy, których funkcjonowanie jest nieefektywne i / lub poważnie obciąża budżet przedsiębiorstwa,
- rozpoznać dziedziny działalności optymalizujące obecną i przyszłą działalność przedsiębiorstwa (działalność kluczowa),
- rozpoznać dziedziny działalności, które nie wpływają na rynkowy wynik przedsiębiorstwa (działalność poboczna).

Następnym etapem po zrozumieniu przez kierownictwo celu outsourcingu jest wskazanie możliwych (adekwatnych do aktualnej sytuacji przedsiębiorstwa) powodów implementacji. Brown i Wilson wyróżniają m.in. następujące: skupienie na realizacji celów strategii, budujących przewagę konkurencyjną, skupienie na kluczowych kompetencjach i głównych zakresach działalności, uzyskanie dostępu do światowej klasy specjalistów i nowych umiejętności, uzyskanie dostępu do zasobów, niemożliwych do uzyskania samodzielnie oraz dostosowanie do zmieniającej się struktury turbulentnego rynku (Brown, Wilson 2005, s. 37-40, 70). Implementacja outsourcingu wymaga głębokiej analizy motywów, które wskażą uzasadnione przyczyny dla przyjęcia lub odrzucenia tej inicjatywy.

4. Determinanty patologii outsourcingu

Czynniki, które mogą przyczyniać się do otrzymania niewłaściwych rezultatów wdrożeń przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Determinanty patologii outsourcingu

CZYNNIKI SPRAWCZE	MOŻLIWE REAKCJE PRZEDSIĘBIORSTWA NA CZYNNIKI SPRAWCZE
Przemiany systemowe	Poddanie się trendom transformacyjnym lub Funkcjonowanie oparte o zasadę przetrwania
Postępująca globalizacja	Próba osiągnięcia korzyści niesionych przez usunięcie barier handlowych w wolnym przepływie towarowym, usługowym, ludzkim na rozwijających się rynkach lub Niekorzystanie z dostępu do nowych zasobów na nowych rynkach
Postępująca globalizacja ekonomiczna	Wykorzystanie szans płynących z integracji w sferze produkcji dóbr i usług, finansów i handlu lub Niekorzystanie z szans na wchodzenie w interakcję z innymi
Wzrost konkurencyjności rynków krajowych, międzynarodowych i światowych	Próba podjęcia krajowej, międzynarodowej i światowej gry rynkowej lub Konkurowanie na dotychczasowych (sprawdzonych) warunkach
Zmieniająca się struktura mechanizmu rynkowego: popytu, podaży, cen	Próba dostosowania produktów i usług do czynników kształtujących popyt i podaż, związanych i nie- związanych z rynkiem lub Utrzymywanie dotychczasowej strategii o charakterze status quo
Turbulentność otoczenia	Przejęcie kontroli nad rynkiem lub Dostosowanie się do wymogów rynku.
Wzrost innowacyjności na rynku	Rozwój i inwestowanie w innowacyjne technologie lub Stagnacja w rozwoju technicznym i technologicznym
Rynkowa sugestia specjalizacji	Próba osiągnięcia najwyższego poziomu umiejętności w danym zakresie działalności. Stworzenie produktu najbardziej konkurencyjnie zaspokajającego potrzeby rynkowe lub Niepodejmowanie działań specjalizacyjnych, a w wybranych przypadkach pozostawanie przy dywersyfikacji
Konieczność budowy stabilności wewnętrznej i zewnętrznej	Ciągłość procesu produkcji dóbr i świadczenia usług o wysokim poziomie elastyczności lub Dotychczasowa strategia w dopasowywaniu produktów i usług do rynku
Przypisywanie małego znaczenia procesowi planowania i kontroli	Dopasowanie misji, założeń i kierunków działań dla lepszej komunikacji z otoczeniem. Stosowanie efektywnych mierników oceny stopnia realizacji celów lub Akceptacja błędów na etapie planowania i kontroli

CZYNNIKI SPRAWCZE	MOŻLIWE REAKCJE PRZEDSIĘBIORSTWA NA CZYNNIKI SPRAWCZE
Wzrost znaczenia ekonomii zakresu działania	Precyzyjna identyfikacja wymiaru przedmiotowego i funkcjonalnego w celu eliminacji niekorzyści skali produkcji lub Akceptowanie niekorzyści skali produkcji
Konieczność optymalizacji kosztów działalności	Precyzyjne określenie kosztów stałych i zmiennych celem ich ograniczenia lub Brak podporządkowania działalności przedsiębiorstwa kosztom
Nieefektywne, autarkiczne struktury w sektorze usług publicznych	Zwrot w kierunku praktyk premiowania wyników osiągniętych przez przedsiębiorstwa sektora publicznego lub Brak determinacji w podejmowaniu inicjatyw, mogących podwyższyć efektywność funkcjonowania sektora usług publicznych.

Źródło: Opracowanie własne

Zaprezentowane w tabeli 2 determinanty patologii outsourcingu mogą być uznane za przyczyny sprawcze wdrożeń zakończonych porażką, niezależnie od tego, czy przedsiębiorstwo podejmie decyzję poddania się wpływowi czynnika, czy też wybierze opcję utrzymania obecnego status quo swojej działalności. Bardziej ogólne – w stosunku do zawartego w tabeli 2 - wskazanie najczęstszych „wewnętrznych” patologii przedstawia klasyfikacja zaproponowana przez Trockiego, wg której są to m.in.: niedostrzeganie wielostronnych uwarunkowań outsourcingu, brak strategicznej wizji i planu, jako głównych determinantów decyzji o implementacji outsourcingu, stosowanie uproszczonych metod analizy celowości wydzielenia, zbyt optymistyczne szacowanie korzyści outsourcingu, oparte o niepełną informację o wielkości kosztów obecnie ponoszonych i przyszłych (Trocki 2001, s. 219-220).

Istotnym, a niezamieszczonym w tabeli 2 czynnikiem sprawczym patologii outsourcingu jest błędne zidentyfikowanie lub nieznanomość kluczowych kompetencji podmiotu. Charakterystyka kluczowych kompetencji zgodnie z założeniem, że stanowią one element budujący wartość strategiczną podmiotu nasuwa wnioski, że delegowanie na zewnątrz zakresu działań związanego z czynnikami sukcesu – w obliczu na przykład niskiego poziomu dojrzałości rynku usług outsourcingowych (zwłaszcza braku jednoznacznych uregulowań prawnych, dotyczących zawierania umów pomiędzy dostawcami i odbiorcami usług) - może mieć niekorzystny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa w zakresie uzyskania przewagi konkurencyjnej. W przypadku posiadania kluczowych, rynkowych kompetencji sugeruje się, by ograniczać do minimum prawdopodobieństwo przejścia kontroli nad procesami je wykorzystującymi przez dostawcę zewnętrznego, co da szansę na uniknięcie silnego uzależnienia od niego. Po-

wer, Desouza i Bonifazi uważają, że outsourcing kluczowych kompetencji jest możliwy, ale wymaga najwyższego stopnia zaufania w stosunku do dostawcy zewnętrznego, najwyższego stopnia precyzji w opracowywaniu kontraktu outsourcingowego, szczegółowych standardów oraz kosztów i warunków działania (Power, Desouza, Bonifazi 2006, s. 71).

5. Konsekwencje patologii outsourcingu

Wydaje się, że patologii outsourcingu mają swoje źródło w braku zrozumienia dla kwestii, iż jego stosowanie może rodzić konsekwencje organizacyjne, operacyjne i ekonomiczne, wpływające silnie na cele przedsiębiorstwa.

W przypadku konsekwencji organizacyjnych zniekształceniu może ulec m.in.:

- budowa struktury organizacyjnej (z powodu błędów w modernizacji konfiguracji strukturalnej i modernizacji systemu podziału władzy organizacyjnej). Trocki twierdzi, że wskazanie, wybór i wydzielenie na zewnątrz poszczególnych funkcji lub części składowych struktury, oparte na ich nieprawidłowej analizie może prowadzić do niekorzystnego wpływu outsourcingu na strukturę organizacyjną podmiotu (Trocki 2001, s. 67),
- realizacja procedur organizacyjnych (z powodu błędów w definicjach objaśniających modelowe działania dla każdego zdarzenia). Procedury podejmowane w przedsiębiorstwie mogą przybierać formę mniej lub bardziej zorganizowanych. Oznacza to, że każda procedura może stanowić część składową procesu prowadzącego do realizacji misji przedsiębiorstwa (nie oznacza to jednak niemożności jej realizacji poza strukturą, pod warunkiem ich prawidłowego opisu i istnienia sprzyjających okoliczności do ich efektywniejszego spełniania),
- reorganizacja zatrudnienia (z powodu błędów w charakterystykach stanowisk pracy, komórek lub jednostek organizacyjnych, dających mylne wyniki analizy kosztów pracy). Nieprawidłowe efekty outsourcingu mogą przejawiać się tu m.in. w: braku oczekiwanej redukcji kosztów pracy (płacowych i pozapłacowych), braku adaptacji stanu i struktury zatrudnienia do ilościowego, jakościowego i czasowego zapotrzebowania na pracę oraz nieefektywnego gospodarowania czasem pracy pozostałych pracowników (etatowych) i niewykorzystania ich potencjału.

Ocena efektywności prawdopodobnych efektów organizacyjnych winna stanowić ważne źródło informacji o celowości i przydatności implementacji outsourcingu.

Wśród konsekwencji operacyjnych karykaturalność outsourcingu może ujawnić się m.in. w błędach popełnionych na etapie wskazywania sposobów

wykonywania działań – począwszy od ich programowania, organizowania, koordynacji – aż po kontrolę. Wynikiem błędnego działania może być obniżenie sprawności elementów składowych łańcucha wartości (planowania, zakupów, procesu produkcji, dystrybucji, sprzedaży, świadczenia usług) i ich negatywny wpływ na osiągnięte wyniki ekonomiczne. Z tego powodu głównym założeniem outsourcingu winno stać się ograniczenie do minimum ilości operacji pomocniczych i skupienie się na procesach o charakterze podstawowym (kluczowym). Istotnego znaczenia nabiera tu udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy likwidacja określonego ogniwa w łańcuchu wartości przyczyni się do podniesienia poziomu funkcjonowania przedsiębiorstwa?

Patologie outsourcingu mogą być również widoczne w konsekwencjach ekonomicznych, przejawiających się w nieosiągnięciu redukcji kosztów, zniekształceniach struktury procesów oraz braku efektu skali, co w bezpośredni sposób znajdzie swoje odzwierciedlenie w poziomie efektywności kosztowej przedsiębiorstwa. Należy również zwrócić uwagę, że przedsiębiorstwo implementujące outsourcing w obliczu głębokiego kryzysu i ze słabnącą szansą na utrzymanie się na rynku nie może w pełni liczyć na pozytywne wyniki outsourcingu. Powodem tego może być wydzielenie na zewnątrz deficytowych funkcji, których świadczenia nie podejmie się żaden dostawca zewnętrzny lub podejmie się na dyktowanych przez siebie wysoce niekorzystnych warunkach. W efekcie spowoduje to problemy z płynnością finansową, rentownością i szeroko pojętą opłacalnością prowadzenia działalności.

Podsumowując, należy więc stwierdzić, że możliwe patologiczne konsekwencje organizacyjne, operacyjne i ekonomiczne outsourcingu mogą być widoczne w:

- wywołaniu efektu braku wspólnego celu wyłączonej działalności z celami ogólnymi i cząstkowymi przedsiębiorstwa,
- dwustronnym traktowaniu współpracy jako zwykłego zlecenia, zamiast długoterminowych relacji biznesowych,
- utracie kontroli w strategicznych dziedzinach,
- obniżeniu poziomu świadczonych usług,
- obniżeniu wydajności pracy pracowników dostawcy zewnętrznego, pozbawionych bezpośredniej kontroli pracy,
- założeniu podmiotu zlecającego realizację zakresu działalności na zewnątrz, iż outsourcing jest bezinwestycyjną formą rozwoju niektórych wydzielonych zakresów działalności,
- pojawieniu się ukrytych kosztów outsourcingu,
- założeniu, że outsourcing zawsze generuje niższe koszty funkcjonowania podmiotu macierzystego,
- narastającym problemie dążenia przez dostawcę zewnętrznego do maksymalizowania zysku, tak, by pokryć własne koszty działalności,

- założeniu, że delegowanie na zewnątrz wybranego zakresu działalności eliminuje konieczność dysponowania przez podmiot macierzysty wiedzą z nim związaną.

Analiza deformacji outsourcingu nie może obejmować tylko tych omówionych w artykule, należy ją redefiniować na nowo z każdą nową, opisaną praktyką implementacji, zakończoną sukcesem lub porażką.

6. Uwagi końcowe

Wyników patologii outsourcingu należy poszukiwać w konsekwencjach organizacyjnych, operacyjnych i ekonomicznych, które mogą przetransponować się na zdobycie lub utratę udziału w rynku, ilościowy lub wartościowy wzrost lub spadek sprzedaży, stopień innowacyjności produkowanych dóbr lub świadczonych usług oraz wielkość wartości dla właścicieli lub dla klientów.

Wydaje się, że minimalizacja zniekształceń rezultatów outsourcingu może być osiągnięta dzięki opracowaniu spersonalizowanej mapy celów biznesowych, wydzielenia oraz wskazania obszarów zmian, jakie swoim zasięgiem ma objąć outsourcing. Należy również opracować plan modernizacji struktury organizacyjnej oraz system podziału władzy, dokonać przeobrażenia mentalnego, związanego ze zmianą realizatora procedur organizacyjnych (z przedsiębiorstwa macierzystego na dostawcę zewnętrznego) i ze zmianą kierunku organizowania pracy. Przede wszystkim zaś winno się zwrócić uwagę na prawidłowość opracowania projektu wdrożenia outsourcingu, szczególnie na etapie wyboru dostawcy zewnętrznego i negocjowania warunków umowy outsourcingowej.

Literatura

1. Arnold U., *New dimensions of outsourcing: A combination of transaction cost economics and the core competencies concept*, "European Journal of Purchasing & Supply Management", Nr 6/2000.
2. Brown D., Wilson S., *Black Book of Outsourcing. How to manage the changes, challenges and opportunities*, John Wiley & Sons, New Jersey, 2005.
3. Dyoniziak R., Słaboń A., *Patologia życia gospodarczego. Aspekty socjologiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1997, 2001.
4. Gay Ch. L., Essinger J., *Outsourcing strategiczny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
5. Gilley K.M., Rasheed A., *Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and its Effects on Firm Performance*, "Journal of Management", Nr 4/2000.

6. Greaver II M.F., *Strategic Outsourcing*, AMACOM, New York 1999.
7. Harrigan, K., *Strategies for intrafirm transfers and outside sourcing*, "Academy of Management Journal", Nr 4/1998.
8. Insinga R.C, Werle M.J., *Linking outsourcing to business strategy*, "Academy of Management Executive", Nr 4/2000.
9. Power M.J., Desouza K.C., Bonifazi C., *The outsourcing handbook. How to implement a successful outsourcing process*, Kogan Page, London 2006.
10. Prasad A., Prasad P., *Moving Out: Toward Understanding the Complexity of Outsourcing in the Age of Globalization*, "Business Renaissance Quarterly", Nr 2 /2007.
11. Quinn J.B., Hilmer F.G., *Strategic outsourcing*, "The McKinsey Quarterly", Nr 1/1995.
12. Rothery B., Robertson I., *The Truth about Outsourcing*, Gover Publishing, Aldershot 1995.
13. Trocki M., *Outsourcing*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.