



You have downloaded a document from  
**RE-BUŚ**  
repository of the University of Silesia in Katowice

**Title:** Outsourcing w przedsiębiorstwach sektora MŚP

**Author:** Joachim Foltys

**Citation style:** Foltys Joachim. (2012). Outsourcing w przedsiębiorstwach sektora MŚP  
Katowice : Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.



Uznanie autorstwa - Użycie niekomercyjne - Bez utworów zależnych Polska - Licencja ta zezwala na rozpowszechnianie, przedstawianie i wykonywanie utworu jedynie w celach niekomercyjnych oraz pod warunkiem zachowania go w oryginalnej postaci (nie tworzenia utworów zależnych).



UNIWERSYTET ŚLĄSKI  
W KATOWICACH



Biblioteka  
Uniwersytetu Śląskiego



Ministerstwo Nauki  
i Szkolnictwa Wyższego

**Joachim Foltys**

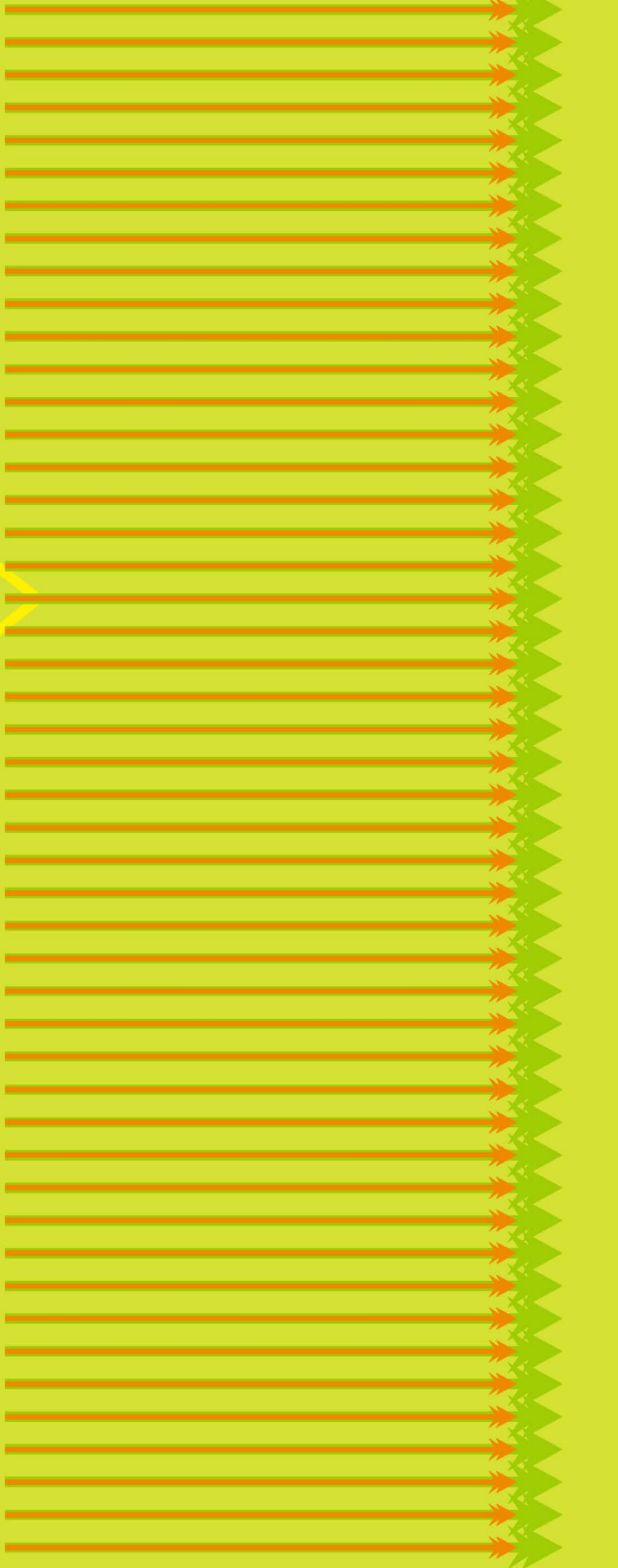
# **Outsourcing**

**w przedsiębiorstwach  
sektora MŚP**

**Scenariusz aplikacyjny**



**Wydawnictwo  
Uniwersytetu Śląskiego  
Katowice 2012**



# Outsourcing w przedsiębiorstwach sektora MŚP

Scenariusz aplikacyjny



NR 2928

Joachim Foltys

# Outsourcing w przedsiębiorstwach sektora MŚP

Scenariusz aplikacyjny



Redaktor serii: Zarządzanie i Technologie Informatyczne  
Barbara Kożusznik

Recenzent  
Maria Smejda

Publikacja będzie dostępna – po wyczerpaniu nakładu – w wersji internetowej:

Śląska Biblioteka Cyfrowa  
[www.sbc.org.pl](http://www.sbc.org.pl)

## Wstęp

Przedsiębiorstwa małe, średnie oraz mikro, wchodzące w skład sektora MŚP, pozostają bardzo dynamicznie rozwijającymi się firmami i mają coraz większe znaczenie dla poszczególnych państw. Wskazuje na to przede wszystkim liczba istniejących i powstających przedsiębiorstw sektora, związana z tym liczba istniejących i generowanych stanowisk pracy oraz udział sektora w PKB Polski.

Przedsiębiorstwa sektora MŚP wyróżnia podstawowa cecha, mianowicie wysoki stopień dostosowania do turbulentnego otoczenia, zarówno w sensie produktowym, jak i procesowym. Funkcjonują one w wielu obszarach, w tym: w handlu, usługach, produkcji i innych, wiele z nich w sferze najnowszych technologii, np. teleinformatycznych. Przedsiębiorstwa sektora MŚP realizują swoje usługi i produkty także w powstałej na bazie zastosowania Internetu wirtualnej przestrzeni gospodarczej. Wybrane firmy funkcjonują jako podmioty w tej przestrzeni, chociaż na rynku polskim liczba przedsiębiorstw sektora MŚP, w stosunku do całości działających w wirtualnej przestrzeni gospodarczej, jest niska.

Bardzo interesująca pozostaje ta część omawianych przedsiębiorstw, których produkty charakteryzują się dużą wartością dodaną, realizowaną na podstawie własnego (często unikatowego lub wysoko specjalistycznego) wkładu pracy, opartego na wiedzy pracowników i właścicieli przedsiębiorstw. Można tutaj wskazać na firmy realizujące projekty, między innymi z obszaru kultury, usług autorskich – osobistych i innych.

„Istnienie i rozwój przedsiębiorstw sektora MŚP uwarunkowane jest funkcjonowaniem przedsiębiorczości, rozumianej jako postawa, której cechą charakterystyczną jest podejmowanie inicjatyw, dynamizm w działaniu, kreatywność, innowacyjność, a nawet skłonność do podejmowania ryzykownych decyzji, elastyczność w dopasowaniu do rynku” (WOŹNIAK, 2006, s. 44).



Rozwój sektora MŚP implikuje rozwój zarówno poszczególnych regionów, jak i poszczególnych państw. Wśród metod i koncepcji, które stabilizują funkcjonowanie oraz rozwijają ten sektor, wymienić należy outsourcing.

W niniejszym opracowaniu przyjęto następującą definicję outsourcingu: outsourcing to wydzielenie ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa wybranych obszarów, funkcji, procesów, projektów lub korzystanie ze źródeł zewnętrznych (istniejących w bliższym lub dalszym otoczeniu przedsiębiorstwa) w relacji do przedsiębiorstwa.

Podana definicja szczególnie wskazuje na przyszłościowe obszary dla przedsiębiorstw sektora MŚP, które w chwili obecnej nie występują w strukturze organizacyjnej, jednakże w najbliższym czasie mogą stać się niezbędne (przy uwzględnieniu różnych kryteriów, np. jakościowych) dla funkcjonowania, rozwoju bądź przetrwania przedsiębiorstw sektora.

W opracowaniu identyfikowano następujące obszary badawcze:

- charakterystyka przedsiębiorstw sektora MŚP,
- identyfikacja stosowanych rodzajów outsourcingu w przedsiębiorstwach sektora MŚP,
- rozpoznanie przyczyn stosowania outsourcingu w przedsiębiorstwach sektora MŚP,
- charakterystyka przyczyn powodzenia i niepowodzenia projektów outsourcingowych w przedsiębiorstwach sektora MŚP,
- identyfikacja rodzajów obszarów, funkcji, procesów, projektów wydzielanych ze struktur przedsiębiorstw sektora MŚP,
- rozpoznanie wykorzystania współczesnych technologii komunikacji, w tym Internetu w projektach outsourcingowych,
- rozpoznanie możliwości realizacji projektów outsourcingowych w wirtualnej przestrzeni gospodarczej,
- rozpoznanie znaczenia wybranych składowych kulturowych w projektach outsourcingowych w przedsiębiorstwach sektora MŚP.

Analiza zaprezentowanych problemów badawczych pozwala na kompetentną (realizującą założone cele) aplikację projektów outsourcingowych w przedsiębiorstwach sektora MŚP.

Zastosowanie outsourcingu w przedsiębiorstwach sektora MŚP kreuje innowacyjne sposoby (konstrukcja – struktur organizacyjnych, przedsiębiorstw sektora MŚP na podstawie „łańcuchowej” koncepcji outsourcingu) ich zachowania.

Wśród barier rozwoju przedsiębiorstw sektora, które można wyeliminować, stosując outsourcing, można między innymi wymienić:

- niskie kompetencje pracowników przedsiębiorstw sektora MŚP,
- ograniczone kompetencje przedsiębiorstw sektora MŚP,
- ograniczony dostęp do informacji, wiedzy np. o nowoczesnych technologiach, know-how,

- finansowanie poszczególnych projektów przedsiębiorstw sektora MŚP (wykorzystanie zleceniobiorcy jako współfinansującego zleceniodawcę np. przez środki obrotowe, maszyny i urządzenia, know-how i inne),
- możliwość optymalnej zgodności z interesariuszami przedsiębiorstw.

Wśród przesłanek dla realizacji opracowania można wyróżnić:

- identyfikację zastosowania outsourcingu w przedsiębiorstwach sektora MŚP, szczególnie w aspektach: rodzajów outsourcingu, obszarów, funkcji i procesów, w których został zastosowany outsourcing, przyczyn powodzenia i niepowodzenia projektów outsourcingowych oraz procesu monitorowania i wdrażania projektów outsourcingowych,
- identyfikację wybranych kategorii dla strategii przedsiębiorstw sektora MŚP stosujących outsourcing, z uwzględnieniem wirtualnej przestrzeni gospodarczej,
- wskazanie scenariuszy aplikacji outsourcingu w funkcjonowaniu przedsiębiorstw sektora na rynku polskim.

Tak zdefiniowane cele opracowania, oprócz walorów naukowych, posiadają zdecydowane odniesienie do praktyki funkcjonowania przedsiębiorstw sektora MŚP, nadając im aplikacyjny charakter. Pozwalają na kreowanie projektów outsourcingowych w funkcjonowaniu przedsiębiorstw sektora.

Wyniki analiz prezentowane w pracy zostały opracowane na podstawie badań nad zastosowaniem outsourcingu w losowo wybranych przedsiębiorstwach sektora MŚP w województwach: śląskim, małopolskim oraz dolnośląskim. Obszar ten obejmuje tereny: industrialne, postindustrialne, ale także rolnicze oraz turystyczno-uzdrowiskowe.

Publikacja składa się z rozdziałów, traktujących kolejno o:

- **identyfikacji sektora małych i średnich przedsiębiorstw MŚP.** W rozdziale przedstawiono następujące obszary: charakterystyka przedsiębiorstw sektora MŚP; sektor MŚP w strategiach na różnych poziomach; wybrane aspekty globalizacji w funkcjonowaniu sektora MŚP; identyfikacja wirtualnej przestrzeni gospodarczej w funkcjonowaniu przedsiębiorstw sektora MŚP; przesłanki rozwoju przedsiębiorstw sektora MŚP; uwarunkowania kulturowe w funkcjonowaniu przedsiębiorstw sektora MŚP;
- **identyfikacji outsourcingu w organizacjach profitowych.** W rozdziale zaprezentowano następujące obszary: koncepcje oraz rodzaje outsourcingu; przyczyny zastosowania outsourcingu; obszary zastosowania outsourcingu; proces wdrażania i monitorowania projektów outsourcingowych; przyczyny powodzenia i niepowodzenia projektów outsourcingowych; outsourcing w wirtualnej przestrzeni;
- **outsourcingu w funkcjonowaniu przedsiębiorstw sektora MŚP.** W rozdziale przedstawiono następujące obszary: identyfikację rodzajów outsourcingu w przedsiębiorstwach sektora; przyczyny zastosowania out-

sourcingu w przedsiębiorstwach sektora MŚP; obszary przedsiębiorstw sektora, w których zastosowano outsourcing; przyczyny powodzenia i niepowodzenia projektów outsourcingowych w przedsiębiorstwach sektora MŚP;

- **scenariuszach aplikacji zastosowania outsourcingu w przedsiębiorstwach sektora MŚP.** W rozdziale zaprezentowano: wybrane kategorie dla tworzenia scenariuszy zastosowania outsourcingu w przedsiębiorstwach sektora; zastosowanie controllingu dla opracowania kryteriów zastosowania outsourcingu; scenariusze wdrażania projektów outsourcingowych w przedsiębiorstwach sektora.

Wykorzystanie zawartych w opracowaniu analiz oraz wniosków, co do charakterystyki przedsiębiorstw sektora MŚP, w tym do zastosowania w ich funkcjonowaniu projektów outsourcingowych, pozwoli na wypracowanie zachowań innowacyjnych (pracowników oraz przedsiębiorstw), zwiększenie kapitału intelektualnego przedsiębiorstw sektora oraz zwiększenie ich odpowiedzialności społecznej. Szczęólnego znaczenia nabierają podane postulaty dla kreowania i rozwoju mikro przedsiębiorstw.

# 1. Identyfikacja sektora małych i średnich przedsiębiorstw

## 1.1. Charakterystyka mikro, małych i średnich przedsiębiorstw

Przedsiębiorstwa zgrupowane w sektorze MŚP charakteryzują się dużą dynamiką rozwojową w różnych płaszczyznach. Sektor ten w obecnym kształcie został zdefiniowany w Polsce w latach 90. Jego odpowiednikiem przed rokiem 1990 była drobna wytwórczość. Uchwalona 23 grudnia 1998 roku Ustawa o działalności gospodarczej określiła scenariusz powoływania przedsiębiorstw sektora oraz pozwoliła na zalegalizowanie przedsiębiorczości.

„Istnienie i rozwój drobnych przedsiębiorstw uwarunkowany jest funkcjonowaniem przedsiębiorczości, rozumianej jako: postawa, której cechą charakterystyczną jest podejmowanie inicjatyw, dynamizm w działaniu, kreatywność, innowacyjność, a nawet skłonność do podejmowania ryzykownych decyzji i elastyczność w dopasowywaniu do wymagań rynku” (WOŹNIAK, 2006, s. 9).

„Przedsiębiorczość rozumiana jako działalność gospodarcza, przekształcająca zasoby w środki, zaspokajające potrzeby lokalne, jest siłą sprawczą ekspansji MŚP i jest z nim utożsamiana. Zgodnie z definicją J.B. Saha: przedsiębiorca przenosi zasoby ekonomiczne z obszaru niższej na obszar wyższej wydajności i wyższego uzysku. Aby zrealizować ten cel, przedsiębiorca powinien charakteryzować się inicjatywą, kreatywnością, zdolnością rozwiązywania problemów, elastycznością, ale także umiarkowaną skłonnością do podejmowania ryzyka” (WOŹNIAK, 2006, s. 10).

„Zdaniem Druckera, przedsiębiorcy tworzą coś nowego, coś odmiennego, zmieniają lub przekształcają wartości. Przedsiębiorczość oznacza silne i powszechne związki podmiotów gospodarczych z całym ich otoczeniem

rynkowym. Według tego autora, przedsiębiorczość silnie oddziałuje, a nawet kształtuje ekonomię, nie będąc jej częścią. Drucker podkreśla również, że przedsiębiorczość wynika wprawdzie z praktyki w dziedzinie innowacyjności, lecz wymaga odpowiedniej polityki orientującej organizację na zmiany, pojmowane jako okazje, a nie zagrożenia. Praktyka dotyczy w głównej mierze określania efektów działania organizacji jako działań przedsiębiorczych i nowatorskich. Podobnie, również polityka powinna dążyć do dostosowania struktury organizacyjnej, systemu kierowania i systemu motywacyjnego do potrzeb zarządzania przedsiębiorczego i innowacyjnego" (WOŹNIAK, 2006, s. 10).

„Realizacja [...] przedstawionych przesłanek przedsiębiorczości człowieka (aktywności ekonomicznej) odbywa się w przedsiębiorstwach. Przedsiębiorstwa stanowią podstawową jednostkę organizacji w gospodarce rynkowej" (FOURNIER, 1993, s. 35).

„Według Coase'a przedsiębiorstwo jest koordynatorem własnych działań, podobnie jak rynek. W przeciwieństwie jednak do rynku, gdzie odpowiedzialność jest rozproszona w procesach negocjacyjnych dotyczących wszelkich działań, przedsiębiorstwo koncentruje na sobie odpowiedzialność za własne działania. Przedsiębiorstwo może być definiowane jako instytucja specjalizująca się w koordynacji działań, odnoszącej się do pojedynczego ośrodka odpowiedzialności. Przedsiębiorstwo działa jak »wyspa świadomie sprawowanej władzy na oceanie bezwiednego współdziałania«, ponieważ dla niektórych rodzajów działań takie rozumienie koordynacji jest nadrzędne w stosunku do pozostałych. Koordynacja odnosi się zatem do podejmowania decyzji i działań, wiążących się z odpowiedzialnością (przedsiębiorstwo) lub jej brakiem (rynek)" (MIKOŁAJCZYK, 2007, s. 27).

„Specjalizację widać, kiedy przedsiębiorstwo rozstrzyga o zasobach, które nie są bezpośrednio przez nią dostarczane oraz spożytkowane. W przeciwieństwie do indywidualnego robotnika, przedsiębiorstwo nie decyduje, jak ulokować własne zasoby pracy, tylko rozstrzyga, jak najlepiej spożytkować pracę, która została zakupiona u jego pracowników. W ten sam sposób przedsiębiorstwo nie zajmuje się tym, jak najlepiej skonsumować posiadane dobra, tylko jak najlepiej ulokować te dobra u konsumentów, którzy wyrażą chęć zakupu. Można jednak zadać pytanie: czy nie byłoby lepiej, gdyby robotnicy bezpośrednio wykonywali pracę na rzecz konsumentów? Odpowiedzią na to pytanie jest jakość podejmowanych decyzji. Rolę przedsiębiorstwa upatruje się w lepszej ocenie sytuacji odnośnie do ulokowania oferowanej przez robotnika pracy oraz sposobu, w jaki mają być wytwarzane dobra, które docierają do konsumenta. Przewaga jakościowa decyzji podejmowanych przez przedsiębiorstwo wynika z posiadanych informacji, które są niedostępne dla pojedynczych jednostek. Nawet jeśli w danej chwili organizacja nie posiada potrzebnej informacji, to jest ona

w stanie w krótszym czasie oraz mniejszym kosztem ją uzyskać. Powstaje tu problem metodologiczny, ponieważ decyzje w przedsiębiorstwach są przecież podejmowane także przez ludzi, a nie przez bezosobowe jednostki. Należy jednak pamiętać, że dla zwiększenia efektywności w przedsiębiorstwie następuje podział obowiązków między poszczególnymi decydentami w taki sposób, aby każdy z nich rozstrzygał w sprawach, w których najlepiej się orientuje. Pod tym względem przedsiębiorstwo można określić jako strukturę zaprojektowaną, aby zharmonizować proces podejmowania decyzji przez grupę, która skupia się na pojedynczym zagadnieniu bądź też grupie powiązanych ze sobą kwestii” (MIKOŁAJCZYK, 2007, s. 13).

Wielu autorów definiuje pojęcie przedsiębiorstwa, jednakże zaprezentowana tu definicja oraz podejście metodologiczne doskonale oddają istotę (charakterystykę) funkcjonowania przedsiębiorstw sektora MŚP.

„Do identyfikacji przedsiębiorstw sektora MŚP używa się różnych kryteriów, w tym kryteria: ilościowe i jakościowe. Kryterium ilościowe bierze pod uwagę przede wszystkim liczbę zatrudnionych w przedsiębiorstwie oraz wartość przychodów w skali roku. Wśród kryteriów jakościowych można wskazać na następujące: samodzielność ekonomiczną, samodzielność prawną właściciela, strukturę organizacyjną (z reguły spłaszczoną), sposób podejmowania decyzji (z reguły istnieje jedno centrum podejmowania decyzji), sposób finansowania (z reguły ze środków właściciela lub źródeł obcych), skalę działania, która jednak w chwili obecnej, ze względu na zastosowanie Internetu radykalnie się zmieniła” (MIKOŁAJCZYK, 2007, s. 27).

W Stanach Zjednoczonych rozmiary małych przedsiębiorstw są związane ze Standard Industrial Classification Codes.

„Podział przedsiębiorstw na mikro, małe i średnie obowiązuje w Europie. W krajach OECD klasyfikuje się przedsiębiorstwa na cztery kategorie:

- mikro, zatrudniające do 19 pracowników średniorocznie,
- małe, zatrudniające od 20 do 99 pracowników średniorocznie,
- średnie, zatrudniające od 100 do 499 pracowników średniorocznie,
- duże, zatrudniające powyżej 500 pracowników średniorocznie” (MIKOŁAJCZYK, 2007, s. 32).

W krajach Unii Europejskiej, począwszy od 1 stycznia 2005 roku, przyjęto definicję, którą pokazuje tabela 1. Unia Europejska wprowadziła także pojęcia: przedsiębiorstwa autonomiczne, przedsiębiorstwa stowarzyszone oraz przedsiębiorstwa powiązane.

Przedsiębiorstwo autonomiczne (*autonomous enterprise*) jest najbardziej popularnym typem przedsiębiorstwa. Musi ono spełniać następujące warunki:

- nie może posiadać 25% lub więcej udziałów w innym przedsiębiorstwie,
- inne przedsiębiorstwa, organy publiczne lub ich grupy nie mogą posiadać 25% lub więcej udziałów w tym przedsiębiorstwie,

Tabela 1. Definicja MŚP obowiązująca w krajach Unii Europejskiej od 2005 roku

Rodzaje	Kryteria	
	liczba pracowników (średniorocznie w AWU*)	przychód netto lub suma bilansowa
Średnie przedsiębiorstwa	< 250	< 50 mln EUR lub < 43 mln EUR
Małe przedsiębiorstwa	< 50	< 10 mln EUR lub 10 mln EUR
Mikro przedsiębiorstwa	< 10	< 2 mln EUR lub < 2 mln EUR

\* AWU – Annual Work Units – roczna jednostka pracy; oznacza ona pracę jednej osoby zatrudnionej na pełny etat w przedsiębiorstwie lub pracującej dla niego przez okres całego roku.

Źródło: MIKOŁAJCZYK, 2007, s. 16.

– nie prowadzi sprawozdawczości skonsolidowanej ani nie jest uwzględniane w księgowości skonsolidowanej, prowadzonej przez inne przedsiębiorstwo, a więc *de facto* nie jest przedsiębiorstwem powiązaniem (*linker enterprise*).

Aby umożliwić udzielanie pomocy małym i średnim przedsiębiorstwom, wprowadzono wyjątek od drugiego warunku. Dzięki temu podmiot nie traci statusu przedsiębiorstwa małego bądź średniego, jeśli 25% próg udziału w przedsiębiorstwie zostanie osiągnięty lub przekroczony przez:

- korporacje inwestycji publicznych (*public investment corporations*), fundusze venture capital, „aniołów biznesu” („anioły biznesu” inwestują własne fundusze w przedsiębiorstwo nienotowane na giełdzie pod warunkiem, że całość ich inwestycji w pojedyncze przedsiębiorstwo nie przekroczy 1,25 mln EUR),
- uniwersytety lub prywatne ośrodki badań non profit,
- inwestorów instytucjonalnych, włączając regionalne fundusze rozwoju,
- autonomiczne władze lokalne z budżetem rocznym niższym od 10 mln EUR i liczbą mieszkańców mniejszą niż 5 000.

O przedsiębiorstwach stowarzyszonych (*partner enterprises*) możemy mówić w sytuacji, w której podmioty ustanawiają między sobą partnerstwo finansowe bez posiadania pośredniej bądź bezpośredniej kontroli jednego nad drugim. Przedsiębiorstwo można uznać za partnerskie, jeśli:

- ma udział nie mniejszy niż 25%, jednak większy od 50% w innym przedsiębiorstwie,
- inne przedsiębiorstwo posiada w nim udziały większe lub równe 25%, jednak mniejsze od 50%,
- nie prowadzi sprawozdawczości skonsolidowanej wraz z innym przedsiębiorstwem, ani też nie jest uwzględnione w księgowości skonsolidowanej prowadzonej przez inną firmę, w szczególności przez przedsiębiorstwo powiązane.

Przedsiębiorstwa powiązane (*linker enterprises*) odnoszą się do sytuacji, w której podmioty tworzą grupę przedsiębiorstw przez sprawowanie bezpo-

średniej lub pośredniej kontroli większościowego udziałowca lub podmiot posiadający najwięcej głosów (włączając porozumienia między przedsiębiorstwami albo, w specjalnych przypadkach, między indywidualnymi akcjonariuszami) bądź też przez zdolność wywierania decydującego wpływu na działalność przedsiębiorstwa przez wiodącą firmę. Tak więc (według dyrektywy europejskiej) przedsiębiorstwo powiązane zobligowane jest do prowadzenia księgowości skonsolidowanej bądź też jest uwzględnione w księgowości skonsolidowanej innego przedsiębiorstwa, które z kolei jest zobowiązane taką księgowość prowadzić (MIKOŁAJCZYK, 2007, s. 17–18).

Małe, średnie oraz mikro przedsiębiorstwa w Polsce zasługują (ze względu na ich wkład w PKB) na miano siły napędowej gospodarki. W przeważającej części charakter ich działania jest lokalny, jednakże ich ogromna liczba nadaje sektorowi MŚP duże znaczenie w kształtowaniu gospodarki. Kształtowanie się liczby przedsiębiorstw sektora MŚP przedstawiają tabele 2 i 3. Charakteryzują one ilościowy aspekt poszczególnych rodzajów przedsiębiorstw sektora MŚP. Udział aktywnych przedsiębiorstw na rynku polskim w stosunku do ogólnej liczby wszystkich przedsiębiorstw nie zmienia się znacząco na przestrzeni lat 2003–2007 i wynosi od 47% w roku 2003 do 46% w roku 2007. Także w przedsiębiorstwach mikro (których jest najwięcej – ok. 95%) udział ten kształtuje się na podobnym

Tabela 2. Liczba przedsiębiorstw zarejestrowanych w REGON w latach 2003–2007

Rodzaje	Lata				
	2003	2004	2005	2006	2007
Mikro (1–9)	3 463 245	3 485 970	3 528 198	3 548 677	3 599 259
Małe (bez mikro) (10–49)	144 618	149 159	154 643	156 408	159 426
Średnie (50–249)	30 106	30 029	30 174	30 219	30 266
Duże (od 250)	6 023	5 757	5 506	5 437	5 471
O g ó ł e m	3 643 992	3 670 915	3 718 521	3 740 741	3 794 422

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Raport o stanie sektora MŚP*. Warszawa 2009.

Tabela 3. Liczba przedsiębiorstw aktywnych w latach 2003–2007

Rodzaje	Lata				
	2003	2004	2005	2006	2007
Mikro (1–9)	1 666 696	1 653 856	1 615 167	1 652 998	1 713 194
Małe (bez mikro) (10–49)	42 770	44 370	44 519	44 228	45 184
Średnie (50–249)	14 368	14 003	14 254	14 708	15 452
MŚP ogółem	1 723 834	1 712 229	1 673 940	1 711 934	1 773 830
O g ó ł e m	1 726 536	1 714 983	1 676 775	1 714 915	1 777 076

Źródło: *Raport o stanie sektora MŚP*..



poziomie. Przedsiębiorcy (mikro przedsiębiorstwa), reaktywując lub zawieszając działalność przedsiębiorstw, dynamicznie wykorzystują zmiany pojawiające się na poszczególnych rynkach.

Tabela 4. Struktura liczby przedsiębiorstw zarejestrowanych w REGON według klas wielkości w latach 2003–2007 (w %)

Liczba zatrudnionych	Lata				
	2003	2004	2005	2006	2007
1–9	95,04	94,96	94,88	94,87	94,86
10–49	3,97	4,06	4,16	4,18	4,20
50–249	0,83	0,82	0,81	0,81	0,80
od 250	0,17	0,16	0,15	0,15	0,14

Źródło: Raport o stanie sektora MŚP...

Tabela 5. Struktura liczby przedsiębiorstw aktywnych według klas ich wielkości w latach 2003–2007 (w %)

Liczba zatrudnionych	Lata				
	2003	2004	2005	2006	2007
1–9	96,53	96,43	96,32	96,39	96,40
10–49	2,47	2,59	2,66	2,59	2,54
50–249	0,84	0,82	0,85	0,85	0,87
od 250	0,16	0,16	0,17	0,17	0,19

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Raport o stanie sektora MŚP...

Tabele 4 i 5 charakteryzują strukturę przedsiębiorstw sektora MŚP na polskim rynku według ich wielkości w kontekście zarejestrowanych i aktywnych. Na przestrzeni lat 2003–2007 struktura ta nie zmieniła się i wskazuje na znacząco wysoki wpływ mikro przedsiębiorstw, na poziomie 94% dla zarejestrowanych i 96% dla aktywnych.

Liczbę przedsiębiorstw sektora MŚP w dużej skali determinowały procesy restrukturyzacyjne, zachodzące w przemyśle, szczególnie w momencie przejścia polskiej gospodarki do gospodarki rynkowej. Bardzo dobrą ilustracją tej tezy jest liczba spółek wydzielonych ze struktur organizacyjnych przedsiębiorstw sektora hutnictwa żelaza i stali (autor dokonał szczegółowej analizy tego aspektu w sektorze hutniczym). Liczba wydzielonych spółek „córek” z sektora hutnictwa (w przeważającej liczbie są to przedsiębiorstwa sektora MŚP) to 185 (FOLTYS, 2007, s. 68). Nie jest to oczywiście liczba końcowa, gdyż wiele obszarów i funkcji przedsiębiorstw hutniczych dołączono do istniejących już przedsiębiorstw, w tym przede wszystkim w sektorze MŚP. Identyczny proces zachodził w innych sektorach i branżach polskiej gospodarki.

Bardzo interesująca jest struktura (%) przedsiębiorstw sektora MŚP, zarejestrowanych według sekcji PKD. W 2007 roku prezentowała się ona następująco:

- przemysł (10%),
- budownictwo (11%),
- handel i naprawy (32%),
- hotele i restauracje (3%),
- transport, gospodarka (7%),
- pośrednictwo finansowe (4%),
- obsługa nieruchomości (17%),
- edukacja (3%),
- ochrona zdrowia i opieka społeczna (5%),
- pozostała działalność usługowa (7%),
- pozostałe (1%).

Analiza rodzajów działalności wykazuje, że najwięcej przedsiębiorstw funkcjonuje w obszarze handlu i napraw, obsłudze nieruchomości, przemyśle oraz budownictwie. Wpływ na to między innymi miał czynnik: niezbędnych niskich nakładów finansowych na uruchomienie działalności.

Przedsiębiorstwa sektora MŚP wnoszą duży wkład w tworzenie produktu krajowego brutto. Wkład ten wyniósł w 2007 roku 47,4%, w tym przedsiębiorstwa mikro wytworzyły 30,1%, małe – 7,3%, średnie zaś – 10,0%. Analizując strukturę PKB wytwarzanego przez przedsiębiorstwa (także spoza sektora MŚP), widać dominację przedsiębiorstw mikro. Wytworzyły one w 2007 roku 43% PKB, natomiast przedsiębiorstwa małe (bez mikro), średniej wielkości i duże wytwarzały kolejno: 10%, 14% i 33% PKB. Udział w tworzeniu PKB w latach 2003–2007 prezentuje tabela 6.

Tabela 6. Udział MŚP w tworzeniu PKB w latach 2003–2007 (w %)

Rodzaje	Lata				
	2003	2004	2005	2006	2007
Ogółem	47,9	47,6	47,5	47,7	47,4
Mikro (1–9)	32,0	31,3	31,4	31,0	30,1
Małe (bez mikro) (10–49)	7,4	6,8	7,3	7,4	7,3
Średnie (50–249)	8,5	9,5	8,8	9,3	10,0

Źródło: Raport o stanie sektora MŚP..

Tak wysoki udział przedsiębiorstw sektora MŚP, w tym szczególnie mikro przedsiębiorstw, dobitnie wskazuje na znaczenie tego sektora w gospodarce Polski. W 2007 roku struktura PKB, wytwarzanego przez przedsiębiorstwa, kształtowała się następująco:

- duże przedsiębiorstwa (od 250 zatrudnionych średniorocznie) – 33%,
- średnie przedsiębiorstwa (liczba zatrudnionych średniorocznie pomiędzy 50 i 249) – 14%,
- małe przedsiębiorstwa (bez mikro) (liczba zatrudnionych średniorocznie pomiędzy 10 i 49) – 10%,
- mikro przedsiębiorstwa (liczba zatrudnionych średniorocznie od 1 do 9) – 43%.

Wartościowo strukturę PKB z podziałem na klasy wielkości przedsiębiorstw w latach 2006–2007 przedstawia tabela 7. Wyniki w niej zamiesz-

Tabela 7. Struktura PKB w latach 2006 i 2007 (z uwzględnieniem sektora przedsiębiorstw MŚP)

Składowe	Lata	
	2006	2007
PKB (w mln zł)	1 061 031,0	1 175 266,0
w tym przedsiębiorstwa	749 272,0	831 024,2
z tego: liczba zatrudnionych: 1–9 osób	328 710,2	354 242,1
liczba zatrudnionych: 10–49 osób	78 673,5	85 894,4
liczba zatrudnionych: 50–249 osób	98 901,0	117 316,5
liczba zatrudnionych: od 250 osób	242 987,3	273 571,2
PKB (w procentach)	100,0	100,0
w tym przedsiębiorstwa	70,6	70,7
z tego: liczba zatrudnionych: 1–9 osób	31,0	30,1
liczba zatrudnionych: 10–49 osób	7,4	7,3
liczba zatrudnionych: 50–249 osób	9,3	10,0
liczba zatrudnionych: od 250 osób	22,9	23,3
Udział MŚP w tworzeniu PKB	47,7	47,4

Źródło: Raport o stanie sektora MŚP...

zione pokazują, jak znaczącą wartość w tworzeniu PKB Polski mają przedsiębiorstwa sektora MŚP. W wartościach bezwzględnych w 2007 roku same mikro przedsiębiorstwa wytworzyły ponad 354 mld złotych, co daje 30,1% wartości PKB w grupie przedsiębiorstw.

Bardzo interesującą charakterystyką sektora MŚP pozostaje analiza udziału poszczególnych sekcji PKD w tworzeniu PKB. Zaprezentowana tabela 8 wskazuje na dominację przedsiębiorstw najmniejszych wśród prawie wszystkich sekcji PKD.

„Sektor MŚP w Polsce ma szczególne znaczenie dla tworzenia miejsc pracy. Według danych GUS na koniec 2007 r. liczba pracujących w przedsiębiorstwach ogółem wynosiła 8 969 tys. osób. W roku wejścia Polski do UE w przedsiębiorstwach pracowało 8 161 tys. osób. W 2005 r. liczba pracujących wzrosła o około 1,6% (w tym o blisko 1% w MŚP) do poziomu 8 288 tys., zaś w 2006 r. tempo wzrostu liczby pracujących było prawie dwukrotnie wyższe, a liczba pracujących 31 grudnia 2006 r. osiągnęła 8 556 tys. osób” (Raport o stanie sektora MŚP...).

Tabela 8. Udział MŚP (sektora prywatnego) w PKB (ceny bieżące w mln zł) w 2007 roku

Sektory	Rodzaj			
	ogółem	małe	w tym mikro	średnie
Górnictwo i kopalnictwo	22 841,00	677,40	315,20	1 505,50
Działalność produkcyjna	194 681,00	48 703,30	28 613,10	36 473,20
Zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz i wodę	34 469,00	1 774,60	676,10	4 954,30
Budownictwo	75 185,00	53 154,60	42 766,30	10 229,90
Handel i naprawy	189 932,00	147 633,50	123 525,20	19 080,10
Hotele i restauracje	12 998,00	9 674,60	7 195,30	1 253,20
Transport, składowanie i łączność	72 119,00	27 544,00	23 195,70	7 194,90
Pośrednictwo finansowe	52 939,00	8 033,30	2 807,90	20 390,90
Obsługa nieruchomości i firm	138 325,00	108 101,10	98 193,70	12 055,90
Edukacja	49 245,00	3 972,30	1 748,80	139,40
Ochrona zdrowia i opieka socjalna	37 344,00	11 553,30	8 785,30	1 479,30
Pozostała działalność usługowa komunalna, socjalna i indywidualna	37 753,00	10 836,80	9 202,50	1 789,70
Gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników	5 662,00	5 661,70	5 661,70	0,00

Źródło: Raport o stanie sektora MŚP...

Tabela 9. Liczba pracujących w przedsiębiorstwach i w przedsiębiorstwach sektora MŚP w latach 2003–2007 (w tys.)

Rodzaje	Lata				
	2003	2004	2005	2006	2007
Przedsiębiorstwa ogółem	8 139	8 161	8 288	8 556	8 969
MŚP ogółem	5 829	5 812	5 869	5 993	6 220
Mikro (1–9)	3 397	3 384	3 403	3 475	3 593
Małe (bez mikro) (10–49)	954	967	972	977	1 008
Średnie (50–249)	1 479	1 462	1 494	1 542	1 619

Źródło: Raport o stanie sektora MŚP...

W końcu 2007 roku liczba pracujących osób w MŚP ogółem wyniosła prawie 6 220 tys. Analizę liczby zatrudnionych przedstawia tabela 9. Wyniki w niej przedstawione wykazują, że prawie 70% miejsc pracy generują przedsiębiorstwa sektora MŚP. Daje to podstawę do zwrócenia szczególnej

uwagi na nie przez, między innymi, tworzenie korzystnych rozwiązań: prawnych, podatkowych, organizacyjnych i innych, dla utrzymania i zwiększania liczby miejsc pracy.

„Biorąc pod uwagę liczbę pracujących w sektorze przedsiębiorstw MŚP według klas wielkości i sekcji PKD w 2007 r., struktura według rodzajów kształtowała się następująco:

- przemysł (34%),
- budownictwo (9%),
- handel i naprawy (26%),
- hotele i restauracje (3%),
- transport, gospodarka (9%),
- pośrednictwo finansowe (2%),
- obsługa nieruchomości i firm, nauka (12%),
- ochrona zdrowia i opieka społeczna (2%),
- pozostała działalność usługowa (3%)” (*Raport o stanie sektora MŚP...*).

Liczba pracujących w przedsiębiorstwach sektora MŚP w latach 2003–2007 nie uległa znaczącej zmianie. Liczba zatrudnionych w 2007 roku w stosunku do 2003 roku zwiększyła się o 9% według danych GUS. W poszczególnych latach kształtowała się następująco:

- 2003 – 8 139 235 zatrudnionych,
- 2004 – 8 160 688 zatrudnionych,
- 2005 – 8 287 502 zatrudnionych,
- 2006 – 8 556 132 zatrudnionych,
- 2007 – 8 969 302 zatrudnionych.

Bardzo ciekawa jest charakterystyka wynagrodzeń w przedsiębiorstwach sektora. Informacje odnośnie do wielkości wynagrodzeń według klas w sektorze w latach 2003–2007 przedstawia tabela 10. Pokazuje ona, że najniższe przeciętne wynagrodzenie w omawianym okresie jest w przedsiębiorstwach mikro. Uwzględnienie rentowności, która jest naj-

Tabela 10. Przeciętne wynagrodzenie w sektorze przedsiębiorstw według klas wielkości w latach 2003–2007 (w zł)

Rodzaje	Lata				
	2003	2004	2005	2006	2007
Mikro (1–9)	1 390	1 449	1 483	1 509	1 555
Małe (10–49)	1 584	1 741	1 777	1 831	1 934
Średnie (50–249)	2 156	2 372	2 441	2 579	2 839
Duże (od 250)	2 658	2 856	2 949	3 105	3 361
O g ó ł e m	2 142	2 336	2 402	2 525	2 732

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Raport o stanie sektora MŚP...*

większa w przedsiębiorstwach mikro i małych, pozwala na stwierdzenie realizacji optymalnej strategii wynagrodzeń do kondycji ekonomiczno-finansowej tych rodzajów przedsiębiorstw.

Analiza pokazuje, że najwięcej zatrudnionych w przedsiębiorstwach sektora MŚP jest w obszarach związanych z przemysłem, handlem i naprawami oraz ze sferą obsługi nieruchomości i firm oraz nauki. Bardzo pozytywnym aspektem pozostaje duży udział zatrudnionych pracowników w obszarze obsługi nieruchomości, ale przede wszystkim w obsłudze firm i nauki, co świadczy o wkroczeniu wybranych przedsiębiorstw sektora w sferę wykorzystania i kreowania nowoczesnych technologii.

W 2007 roku przeciętne wynagrodzenie w sektorze przedsiębiorstw wyniosło 2 732 zł i było o 8,2% wyższe niż w 2006 roku. Biorąc pod uwagę dynamikę wzrostu w 2007 roku w stosunku do 2006, najwyższy wzrost wynagrodzeń zaobserwowano w średnich przedsiębiorstwach (10,1%), następnie dużych (8,3%) i małych (5,6%). Najniższy nastąpił w przedsiębiorstwach mikro (3,0%) (*Raport o stanie sektora MŚP...*).

Aby scharakteryzować przedsiębiorstwa sektora MŚP, niezbędna jest analiza przychodów i kosztów poszczególnych ich rodzajów. Dane zawiera tabela 11.

Tabela 11. Przychody ogółem i koszty ogółem w sektorze przedsiębiorstw w poszczególnych grupach wielkości w latach 2003–2007 (w mld zł) (pierwsza liczba dotyczy przychodów, druga kosztów)

Rodzaje	Lata				
	2003	2004	2005	2006	2007
Mikro (1–9)	496 / 452	514 / 485	553 / 489	636 / 566	671 / 585
Małe (10–49)	300 / 285	324 / 306	322 / 304	340 / 322	382 / 353
Średnie (50–249)	422 / 408	487 / 463	501 / 480	561 / 531	652 / 613
Duże (od 250)	731 / 708	840 / 785	887 / 839	1 020 / 961	1 182 / 1 108

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Raport o stanie sektora MŚP...*

„Wzrost przychodów w 2007 r. nastąpił we wszystkich grupach i przekroczył 12% w stosunku do 2006 r., oprócz przedsiębiorstw mikro, gdzie ten wzrost był nieznacznie mniejszy. W 2007 r., podobnie jak w latach poprzednich, największy udział w przychodach sektora przedsiębiorstw miała grupa przedsiębiorstw dużych (40,9%) – przede wszystkim na skalę prowadzonej działalności. W dalszej kolejności były mikro przedsiębiorstwa (z udziałem 23,2%), które cechowały się bardzo znaczącym udziałem w liczbie przedsiębiorstw, i przedsiębiorstwa średnie (22,6%) z wysoką dynamiką i udziałem w sektorze przedsiębiorstw. Najniższy udział w przy-

chodach miały przedsiębiorstwa małe, zatrudniające 10–49 osób (13,2%)” (*Raport o stanie sektora MŚP...*).

Interesująca jest struktura przychodów według sekcji PKD, która w 2007 roku przedstawiała się następująco:

- przemysł (23%),
- budownictwo (8%),
- handel i naprawy (48%),
- transport, gospodarka magazynowa (5%),
- pośrednictwo finansowe (4%),
- obsługa nieruchomości i firm, nauka (9%),
- pozostałe sekcje razem (3%) (*Raport o stanie sektora MŚP...*).

Struktura przychodów według sekcji PKD pokazuje, że największe przychody przedsiębiorstwa sektora uzyskują w obszarach handlu i napraw oraz przemysłu. Interesujący jest fakt, że przychody w sferze budownictwa w 2007 roku w zasadzie pozostają podobne jak w obszarze obsługi nieruchomości i firm oraz nauki. Świadczy to o jakościowej zmianie w funkcjonowaniu przedsiębiorstw.

Korzystna sytuacja ekonomiczno-finansowa sektora pozwala na osiągnięcie dobrych wskaźników, w tym rentowności i płynności finansowej. W 2007 roku wskaźnik rentowności sektora brutto wyniósł 8,8%. Rozkład rentowności w poszczególnych rodzajach przedsiębiorstw w latach 2003–2007 przedstawia tabela 12.

Tabela 12. Wskaźniki rentowności obrotu sektora przedsiębiorstw według klas wielkości w latach 2003–2007 (w %)

Rodzaje	Lata				
	2003	2004	2005	2006	2007
Mikro (1–9)	8,8	10,4	12,7	12,5	14,9
Małe (10–49)	7,1	6,9	6,8	7,1	8,1
Średnie (50–249)	3,4	6,5	5,1	5,9	6,5
Duże (od 250)	3,1	6,5	6,2	6,4	6,8
O g ó ł e m	4,8	6,9	7,6	7,9	8,8

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Raport o stanie sektora MŚP...*

Rentowność, jako jedna z najlepszych metod pomiaru wydajności, wyraźnie wskazuje, że w całym badanym okresie najlepiej radziły sobie mikro i małe przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa mikro z 1 zł przychodów generowały 15 groszy zysku operacyjnego, przedsiębiorstwa małe – 8 groszy, średnie – 6 i pół grosza, a przedsiębiorstwa duże – niecałe 7 groszy.

Patrząc z tej perspektywy, zauważamy, że zdecydowanie najkorzystniej wypadają przedsiębiorstwa mikro.

Dane do analizy płynności finansowej, która jest drugim podstawowym wskaźnikiem oceny kondycji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstw sektora MŚP, zawiera tabela 13. Zostały w niej zaprezentowane dane odnośnie do płynności finansowej I i II stopnia.

Korzystne wyniki finansowe przedsiębiorstw sektora MŚP przełożyły się na bezpieczny poziom wskaźników płynności finansowej I i II stopnia. Odnosząc się do normy dla wskaźnika I stopnia, można stwierdzić lekką nadpłynność sektora.

„Niecóż inny obraz przedstawia wskaźnik płynności szybkiej (II stopnia), obejmujący oprócz gotówki i jej ekwiwalentów również mniej płynne aktywa. Pomimo że płynność całego sektora utrzymała się na bezpiecznym poziomie (100,5% w 2006 r. i 100,3% w 2007 r.), to wygląda ona różnie w poszczególnych grupach przedsiębiorstw – tabela 13” (*Raport o stanie sektora MŚP...*).

Aby zarysować całkowity obraz sektora przedsiębiorstw MŚP, niezbędna jest charakterystyka zadłużenia krótko- i długoterminowego. Dane prezentuje tabela 14.

Jak widać, zobowiązania finansowe w 2007 roku wyraźnie wzrosły (o 14,1% w stosunku do 2006 roku) do poziomu 476 076 mln zł, co stanowiło przekroczenie średniorocznej dynamiki w latach 2003–2007 (7,6%). Największy wzrost zadłużenia zanotowały przedsiębiorstwa mikro (20,1%), następnie przedsiębiorstwa duże (16,4%), średnie (12,5%) i małe (8,7%).

„Również w zakresie zadłużenia długoterminowego, finansującego głównie działalność inwestycyjną, nastąpił wyraźny wzrost do 196 154 mln zł (o 11,2%), co stanowiło najwyższy poziom w latach 2003–2007. Największy wzrost zanotowały przedsiębiorstwa mikro. Było to związane z wysokim wzrostem działalności inwestycyjnej w tej grupie (o 29,2%) i pozytywnymi oczekiwaniami co do kształtowania się koniunktury w przyszłości” (*Raport o stanie sektora MŚP...*).

Przedsiębiorstwa sektora MŚP zostały w niniejszym podrozdziale scharakteryzowane w wielu obszarach, w tym związanych z:

- liczbą przedsiębiorstw, zarówno zarejestrowanych, jak i aktywnych według klasyfikacji unijnej,
- wielkością wpływu na tworzenie PKB Polski,
- wielkością wpływu na PKB Polski według sekcji PKD,
- liczbą zatrudnionych,
- wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstw sektora, w tym przychodów, kosztów,
- wskaźnikami płynności finansowej I i II stopnia,
- wskaźnikami rentowności sektora,
- zadłużeniem sektora.



Tabela 13. Wskaźniki płynności finansowej I i II stopnia sektora przedsiębiorstw według klas wielkości w latach 2003–2007 (w %) (pierwsza liczba dotyczy płynności I stopnia, druga prezentuje płynność II stopnia)

Rodzaje	Lata				
	2003	2004	2005	2006	2007
Mikro (1–9)	22,9 / 60,5	21,9 / 54,9	28,3 / 74,6	28,2 / 75,5	36,4 / 86,0
Małe (10–49)	21,0 / 74,8	24,6 / 83,5	31,0 / 97,6	35,5 / 106,9	35,9 / 97,3
Średnie (50–249)	22,7 / 87,4	25,8 / 89,9	28,2 / 98,3	33,1 / 102,1	33,0 / 102,0
Duże (od 250)	25,8 / 84,3	31,4 / 90,7	35,1 / 100,6	35,9 / 98,0	34,9 / 97,3
O g ó ł e m	23,9 / 82,9	28,5 / 88,9	32,3 / 99,1	34,9 / 100,5	34,5 / 100,3

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Raport o stanie sektora MŚP...*

Tabela 14. Zobowiązania krótko- i długoterminowe w sektorze przedsiębiorstw według klas wielkości w latach 2003–2007 (w mln zł) (pierwsza liczba dotyczy zobowiązań krótkoterminowych, druga zobowiązań długoterminowych)

Rodzaje	Lata				
	2003	2004	2005	2006	2007
Mikro (1–9)	4 624 / 1 291	2 483 / 364	3 015 / 950	2 730 / 246	32 280 / 1 458
Małe (10–49)	72 201 / 30 330	52 367 / 18 724	63 309 / 24 236	66 080 / 29 918	71 843 / 35 982
Średnie (50–249)	100 351 / 38 533	85 435 / 30 185	110 542 / 40 402	124 520 / 43 401	140 135 / 58 399
Duże (od 250)	178 588 / 112 815	158 531 / 78 140	194 203 / 96 113	224 031 / 100 665	260 818 / 100 314
O g ó ł e m	355 766 / 182 971	298 816 / 127 414	371 070 / 161 701	417 362 / 176 444	476 076 / 196 154

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Raport o stanie sektora MŚP...*

Przedstawione informacje pokazują, jak ogromne znaczenie ma ten sektor (między innymi przez: wkład do PKB, liczbę istniejących i generowanych miejsc pracy itd.) dla gospodarki Polski i poszczególnych jej regionów. Charakterystyka wskazuje na duże możliwości rozwoju sektora MŚP w Polsce i tym samym zwiększenia wpływu na poziom dobrostanu na szczeblu lokalnym, krajowym i unijnym.

Przedstawiona analiza przedsiębiorstw sektora MŚP dotyczy rynku polskiego.

## 1.2. Wybrane aspekty globalizacji w funkcjonowaniu mikro, małych i średnich przedsiębiorstw

Pojęcie globalizacji jest pojęciem złożonym i niejednoznacznie postrzeganym przez uczestników rynku. Istotne jest rozróżnienie globalizacji rynków i globalizacji sektorów, jako że każda z tych form globalizacji niesie odmienne następstwa dla różnych aspektów działalności, w tym także dla przedsiębiorstw sektora MŚP.

„Globalizacja rynków – rynki określają konsumenci i ich potrzeby. Zakres, w jakim rynek jest globalny, będzie zależał od tego, czy potrzeby konsumentów w odniesieniu do danego produktu lub innej usługi są podobne na całym świecie. Prawdą jest, że wymagania konsumentów co do pewnych produktów i usług stają się jednorodne” (CAMPBELL, HAMILL, PURDIE, STONEHOUSE, 2001, s. 43).

„Globalizacja sektorów – powiązana jest z globalizacją rynków, a jednocześnie odmienna w swej naturze. Podczas gdy globalizacja rynków koncentruje się na potrzebach konsumentów, globalizacja sektorów skupia się na zdolności firm do konfigurowania i koordynowania swoich działań produkcyjnych i działań zmierzających do powiększenia wartości dodanej w sposób globalny, ponad granicami państw. Firma może rozproszyć wszystkie swoje działania po całym świecie lub też rozproszyć niektóre działania i skoncentrować inne w miejscach, które oferują określone korzyści” (FOLTYS, 2007, s. 74).

„Wśród przyczyn globalizacji rynków i sektorów można przedstawić następujące:

- siły technologiczne (rozwój przemysłowy – produkcja masowa, rozwój transportu – tworzenie łańcucha dostaw, rozwój technologii teleinformatycznych, komunikacyjnych, tworzenie wirtualnej przestrzeni gospodarczej),

- siły społeczne, wzrost poziomu dochodowości, wzrost poziomu zdolności kredytowej – wygenerowało wzrost konsumpcji globalnej, wpływ kultury poszczególnych grup społecznych narodów,
- siły polityczne i prawne, znoszenie barier handlowych, tworzenie stowarzyszeń państw (na gruncie europejskim stworzenie unii z 25 państw Europy), unii celnych, innych uregulowań prawnych o charakterze bilateralnym i multilateralnym,
- standaryzacja produktów, usług oraz procesów wytwarzania (np. systemy ISO),
- siły ekonomiczne, rozwój światowych rynków finansowych, stworzenie dominującej roli pieniądza »elektronicznego« (FOLTYS, 2007, s. 74–75).

Omawiając obszar przedsiębiorstw sektora MŚP, jednoznacznie można stwierdzić silne oddziaływanie procesu globalizacji na funkcjonowanie tych przedsiębiorstw. W zależności od charakteru działalności (produkcja seryjna, jednostkowa, duży udział pracy ręcznej), stosowanych technologii (w tym wysokich technologii i związanej z tym wiedzy specjalistycznej przedsiębiorców i ich współpracowników), charakteru produktów i usług, konkurencji, wpływ procesu globalizacji na przedsiębiorstwa sektora MŚP jest zróżnicowany. Duży wpływ istnieje w firmach, które wytwarzają produkty i usługi w obszarze teleinformatycznym. Postęp techniczno-technologiczny wymusza na przedsiębiorstwach chcących skutecznie konkurować (w dowolnym miejscu globalnego rynku) uwzględnianie mechanizmów globalizacji. Bardzo skutecznym środkiem wykorzystania tych mechanizmów, w tworzeniu łańcucha wartości w przedsiębiorstwie (grupach przedsiębiorstw), pozostaje outsourcing. Na każdą z przedstawionych płaszczyzn procesu globalizacji, oddziałujących na przedsiębiorstwa sektora MŚP, ogromny wpływ ma wykorzystanie Internetu (o którym w dalszej części rozdziału).

Jednym z ważnych aspektów globalizacji, występującym w omawianym sektorze, jest udział kapitału zagranicznego.

„Z danych GUS wynika, że w Polsce w 2007 r. było ogółem 18 515 przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego. W porównaniu do roku poprzedniego nastąpił wzrost o 2,8%. W powyższej liczbie znajduje się 1 758 przedsiębiorstw nowo powstałych. Wartość zadeklarowanego kapitału określona została na poziomie 1 433,8 mln zł. Przedsiębiorstwa nowe, tzw. greenfields, stanowiły w tej grupie 87%, czyli 1 537 podmiotów, natomiast 221 przedsiębiorstw (ponad 12,5%), co było wynikiem przekształceń. Nowo powstałe przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym prowadziły przede wszystkim działalność związaną z obsługą nieruchomości i firm, nauką (675), a także z handlem i naprawami (355). Duża grupa przedsiębiorstw zajmowała się przemysłem, pozostałe sekcje PKD były mniej reprezentowane” (*Raport o stanie sektora MŚP...*).

„Biorąc pod uwagę liczbę pracowników w przedsiębiorstwach z kapitałem zagranicznym, dominującą pozycję zajmują przedsiębiorstwa mikro. Według danych GUS w 2007 r. udział poszczególnych rodzajów przedsiębiorstw przedstawiał się następująco:

- mikro – 10 905,
- małe – 4 035,
- średnie – 2 467
- duże – 1 108” (*Raport o stanie sektora MŚP...*).

Pokazuje to zasadniczy kierunek przepływu kapitału zarówno w sensie finansowym, jak i kapitału intelektualnego do przedsiębiorstw mikro. Przy większej dynamice transferu kapitałów pozwala to polskiemu sektorowi MŚP na lepsze wykorzystanie pozytywnych aspektów globalizacji oraz ograniczenie wpływu zjawisk negatywnych.

Charakterystycznym wskaźnikiem procesu globalizacji pozostaje liczba zatrudnionych w przedsiębiorstwach z kapitałem zagranicznym. Z reguły inwestorzy zagraniczni przenoszą całkowicie lub w części wybrane procedury, scenariusze postępowania, sprawdzone na globalnych rynkach, które z kolei determinują zachowania rodzimych przedsiębiorstw (przedsiębiorców). W chwili obecnej bardzo często rejestrujemy wśród inwestorów zachowania z jednej strony standaryzowane rynkiem globalnym, z drugiej wykorzystujące uwarunkowania lokalne, w tym kulturowe, w walce konkurencyjnej. Jest to bardzo istotne w obszarze pracowniczym i jego różnych aspektach, np. motywacyjnych. Liczba zatrudnionych w przedsiębiorstwach z udziałem kapitału zagranicznego wzrasta rokrocznie, co widać szczególnie w przypadku firm dużych i średnich, gdzie wzrost jest najbardziej dynamiczny. Przedsiębiorstwa duże, stanowiące 6,0% wszystkich przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym, zatrudniały w 2009 roku aż 72,0% pracujących. W firmach małych i mikro wzrost liczby zatrudnionych przebiega wolniej. Pod kątem zróżnicowania terytorialnego (województwa na terenie Polski) liczba osób zatrudnionych w poszczególnych jednostkach przedstawia się następująco: na pierwszym miejscu znajduje się województwo mazowieckie (514 887 osób), dalej województwo wielkopolskie (186 342) i śląskie (147 496). Najmniejsza liczba zatrudnionych jest na terenie województwa podlaskiego (9 260). Zaprezentowane dane są skorelowane z liczbą funkcjonujących przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym na danym terenie.

„Podział zatrudnienia w przedsiębiorstwach pod kątem poszczególnych sekcji PKD wskazuje, że ponad połowa zatrudnionych w przedsiębiorstwach z udziałem kapitału zagranicznego pracowała w 2007 r. w przetwórstwie przemysłowym, a niemal co piąty w handlu i naprawach. Najwyższy wskaźnik przyrostu liczby zatrudnionych odnotowano w przedsiębiorstwach zajmujących się edukacją (aż o 50,3%), obsługą nieruchomości

i firm, nauką (o 44,1%) oraz działalnością usługową, komunalną, społeczną i indywidualną. W pozostałej działalności wzrost liczby zatrudnionych był na poziomie 28,4%. Z kolei największy spadek w tym zakresie nastąpił w górnictwie (o 12,2%), ochronie zdrowia i pomocy społecznej (o 7,5%) oraz w wytwarzaniu i zaopatrywaniu w energię elektryczną, gaz, wodę (prawie o 5%)” (*Raport o stanie sektora MŚP...*).

Bardzo dobrą przesłanką dla rozwoju sektora MŚP w kontekście globalnym jest duży wzrost zatrudnienia w obszarze edukacji, obsługi nieruchomości i firm, nauki.

Innym charakterystycznym aspektem procesu globalizacji, występującym w przedsiębiorstwach sektora MŚP, pozostaje handel zagraniczny, w tym realizowany przez Internet.

Udział sprzedaży eksportowej w przychodach ogółem firm małych jest silnie zróżnicowany sektorowo. W 2007 roku na czele były firmy sektora: transportu, gospodarki magazynowej i łączności (16%) oraz przetwórstwa przemysłowego (14%). Natomiast w 2008 roku udział z eksportu w przychodach ogółem przedsiębiorstw małych i średnich był największy w sektorach: transportu, gospodarki magazynowej, łączności oraz przetwórstwa przemysłowego. Porównując te dwa okresy, widać, że nie zaszły zasadnicze zmiany w strukturze przychodów eksportu przedsiębiorstw sektora MŚP.

Przedstawione w tej części rozdziału wybrane aspekty globalizacji jednoznacznie wskazują na istnienie znaczącego wpływu tego procesu na funkcjonowanie przedsiębiorstw sektora MŚP. W przypadku Polski znaczące pogłębienie jego wpływu nastąpiło po wejściu w strukturę Unii Europejskiej. Wiele polskich przedsiębiorstw zostało postawionych w radykalnej sytuacji dostosowania do powstałego wspólnego rynku lub zagrożenia istnienia na tym rynku. Wyniki pokazują (wybrane zamieszczono w tym rozdziale), że polskie firmy, w tym z sektora MŚP, sprostały wyzwaniu. Przedsiębiorstwa sektora MŚP wykorzystują zalety procesu globalizacji, kreując np. rodzime (lokalne uwarunkowania kulturowe, produkty regionalne i inne) rozwiązania w wybranych miejscach rynku globalnego.

„Bardzo interesującym pozostaje wykorzystanie outsourcingu (offshoringu) (Hira, Dieste, Spanoudakis, Visaggio, Wirtz, Chang, 2007, s. 39) dla tworzenia transgranicznych łańcuchów wartości, wykorzystując do tego celu przedsiębiorstwa sektora MŚP z różnych krajów. Podejściu takiemu zdecydowanie sprzyja powstanie Unii Europejskiej, ale także dodatkowo wiele umów bilateralnych i multilateralnych pomiędzy państwami. Jednakże należy stwierdzić, że znajomość outsourcingu, jego zalet i wad (zarówno co do zasady, jak i scenariuszy wykorzystania) jest na niskim poziomie, szczególnie wśród przedsiębiorstw mikro” (DEDO, 2007, s. 28).

„Zawarte informacje pokazują jeszcze jeden bardzo znaczący fakt: że absolutnie nie wielkość przedsiębiorstwa (w sensie zatrudnienia) decyduje

o zaistnieniu na globalnym rynku” (DIBBEN, HEINZL, HIRSCHHEIM, 2009, s. 55). Decydują natomiast między innymi takie składowe, jak:

- kompetentni przedsiębiorcy,
- kompetentni pracownicy przedsiębiorstw sektora,
- stosowane technologie,
- dobra komunikacja, w tym znajomość języków (szczególnie istotna dla przedsiębiorstw mikro),
- umiejętność reagowania na zmiany wewnątrz przedsiębiorstwa i w jego otoczeniu,
- dobrze zaspokajające potrzeby konsumentów produkty i usługi,
- wykorzystanie wirtualnej przestrzeni,
- budowanie przedsiębiorstwa na podstawie wartości (także wartości dla pracowników), a nie celów,
- dbałość o harmonię współpracy (uczestnictwo w zrównoważonym rozwoju regionu, kraju, świata) i odpowiedzialności społecznej każdego przedsiębiorstwa sektora MŚP,
- uwzględnianie uwarunkowań kulturowych zarówno w miejscu, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo, jak i uwarunkowań kulturowych na rynkach, gdzie firma lokuje swoje produkty i usługi.

Przedstawione w niniejszej części pracy wybrane aspekty procesu globalizacji identyfikują je także dla przedsiębiorstw mikro, małych i średnich. Jednym z bardzo ważnych elementów, który można zaliczyć do tego procesu, są współczesne technologie komunikacyjne (technologie teleinformatyczne) – Internet. Aspekt ten posiada duży wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw sektora MŚP, w tym w kontekście zastosowania outsourcingu. Dynamiczny rozwój (możliwości techniczno-technologicznych, dostępności Internetu itp.) Internetu wykreował wirtualną przestrzeń gospodarczą. Identyfikacja wykorzystania wirtualnej przestrzeni gospodarczej w funkcjonowaniu mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, szczególnie w procesie wykorzystania outsourcingu, zostanie przedstawiona w dalszej części rozdziału.

### 1.3. Uwarunkowania kulturowe w funkcjonowaniu przedsiębiorstw sektora MŚP

Wielu badaczy wykazuje duże zainteresowanie oraz definiuje duży wpływ uwarunkowań kulturowych w korporacjach, szczególnie globalnych, natomiast o wiele mniejszym zainteresowaniem cieszy się ta problematyka wśród badaczy przedsiębiorstw sektora MŚP. Biorąc jednak pod uwagę

proces globalizacji i jego oddziaływanie na omawiany sektor, które stale rośnie, chociażby z powodu wykorzystania Internetu, można powiedzieć, że problem wpływu kultury (wielokulturowości) nabiera znaczenia także w przedsiębiorstwach sektora MŚP, w tym szczególnie w przedsiębiorstwach mikro.

Jedną z definicji kultury zawdzięczamy holenderskiemu badaczowi kultur G. Hofstede, a brzmi ona następująco: kultura jest kolektywnym zaprogramowaniem umysłu, które odróżnia członków jednej grupy lub kategorii ludzi od drugiej.

Hofstede twierdzi, „że umysł każdego człowieka jest zaprogramowany, to zaprogramowanie jest częściowo wspólne dla grup ludzi, a częściowo unikatowe, właściwe konkretnej osobie. Wyróżnia on trzy główne sposoby zaprogramowania:

1. Poziom uniwersalny. Obejmuje potrzeby bezpieczeństwa, społeczne, uznania i samorealizacji, i jest identyczny dla wszystkich ludzi, potrzeby te są przekazywane genetycznie.
2. Poziom kolektywny. Wspólny dla grup społecznych, narodów, mieszkańców konkretnego regionu, przedstawicieli określonej profesji czy organizacji, jest wyuczony, nabyty, jest programem przekazywanym przez »starych« uczestników »nowym« z pokolenia na pokolenie, sprzyja identyfikacji z grupą, zapewniając jej spójność, jest tym, co »odpowiada« za odrębność grupy pod względem jej otoczenia.
3. Poziom indywidualny. Jest charakterystyczny dla danej jednostki ludzkiej, obejmuje jej osobowość, częściowo uwarunkowany genetycznie, częściowo zaś nabyty – ukształtowany przez wpływ kolektywnego zaprogramowania” (HOFSTEDE, MINKOV, 2011, s. 57).

Jak prezentuje podana definicja kultury, niektóre aspekty dotyczą jednostek, inne dotyczą wybranych grup ludzi i ich oddziaływania zarówno na jednostkę, jak i grupę, i pozostają bardzo silne (Hofstede mówi wręcz o uwarunkowaniach genetycznych).

Na poziomie przedsiębiorstwa wielu badaczy definiuje kulturę organizacji (w rozważaniach w niniejszym rozdziale organizacja rozumiana jest jako przedsiębiorstwo).

Robbins opisuje kulturę organizacji jako „system wspólnych znaczeń uznawanych przez członków, odróżniający daną organizację od innych. Ten system wspólnych znaczeń okazuje się po dokładnym zbadaniu zbiorem podstawowych cech, które organizacja uznaje za wartościowe. Ostatnie badania wykazują, że istotę kultury organizacji można sprowadzić do siedmiu cech:

1. Nowatorstwo i podejmowanie ryzyka – stopień, w jakim zachęca się pracowników, żeby wprowadzali innowacje i podejmowali ryzyko.
2. Dbałość o szczegóły – stopień, w jakim od pracowników oczekuje się dokładności, analizy i zwracania uwagi na szczegóły.

3. Nastawienie na wyniki – stopień, w jakim kierownictwo koncentruje się na wynikach lub efektach, a nie na metodach i procesach zastosowanych w celu osiągnięcia tych wyników.
4. Nastawienie na człowieka – stopień, w jakim decyzje kierownictwa uwzględniają skutki uzyskanych wyników dla członków organizacji.
5. Nastawienie na zespoły – stopień, w jakim działania organizacji obejmują raczej zespoły niż jednostki.
6. Agresywność – stopień, w jakim pracownicy wykazują agresywność i raczej rywalizują z innymi, niż zadowolają się swoją pozycją.
7. Stabilność – stopień, w jakim organizacja usiłuje w swoich działaniach utrzymać istniejący stan rzeczy, rezygnując z rozwoju” (ROBBINS, 1998, s. 68).

Z kolei funkcje kultury Robbins określił następująco:

1. Kultura wyznacza granice, czyli wyodrębnia jedną organizację spośród innych.
2. Kultura daje członkom organizacji poczucie tożsamości.
3. Kultura pobudza zaangażowanie w coś więcej niż prywatny interes.
4. Kultura wzmacnia stabilność układu społecznego, jest spoiwem społecznym, które utrzymuje organizację w całości, dostarczając pracownikom właściwych norm wypowiedzi i zachowań.
5. Kultura służy jako mechanizm wyjaśniający i kontrolny, który wskazuje i kształtuje odpowiednie postawy i zachowania pracowników.

„Brak realizacji powyższych funkcji może wskazywać na niedostateczne dostosowanie organizacji do turbulentnego otoczenia – jej dopasowania z bliższymi i dalszymi interesariuszami otoczenia. Szczególnie stabilność układu społecznego decyduje o ryzyku lub jego ograniczeniu w działalności każdego przedsiębiorstwa zarówno w sensie wewnętrznym, jak i zewnętrznym.

Kultura przekazywana jest pracownikom w różnych formach, spośród których najważniejsze to:

1. Anegdoty. Zazwyczaj są to opowieści o założycielach organizacji, o łamaniu reguł, błyskawicznych karierach, zwalnianiu pracowników, przenoszeniu na inne stanowiska, reagowaniu na błędy z przeszłości, zachowaniu w sytuacjach kryzysowych i kierowaniu organizacją. Takie historie zakotwiczą teraźniejszość w przeszłości, wyjaśniając i uzasadniając stosowane w organizacji praktyki.
2. Rytuály będące powtarzalnymi sekwencjami czynności, wyrażającymi i podkreślającymi podstawowe wartości organizacji: jakie cele są najważniejsze, które osoby są ważne, a które znaczą niewiele.
3. Symbole materialne. Przykłady symboli materialnych to: wielkość biura, jakość wyposażenia biur, możliwość korzystania z samochodów służbowych i wiele innych. Symbole materialne wskazują pracownikom, kto



jest ważny, w jakim stopniu władze naczelne akceptują egalitaryzm oraz jakie zachowania (np. podejmowanie ryzyka, konserwatyzm, autoritaryzm, partycypacja, indywidualizm, uspołecznienie) uważa się za stosowne.

4. Język. W wielu organizacjach i ich działach używanie własnego języka jest sposobem identyfikacji uczestników tej samej kultury lub subkultury. Często w miarę upływu czasu organizacje rozwijają niecodzienną terminologię, opisującą wyposażenie, biura, główny personel, dostawców, klientów i produkty związane z ich działalnością. Nowi pracownicy są niekiedy oszołomieni żargonem i skrótami, które po kilku miesiącach pracy stają się w pełni częścią ich języka. Wyuczone słownictwo stanowi wspólny mianownik, który jednoczy członków danej kultury lub subkultury" (ROBBINS, 1998, s. 78).

Kultury nie traktujemy w sposób oceniający. Nie mówimy, czy jest dobra, czy zła, orzekamy tylko, że istnieje. Niektóre jej funkcje okazują się korzystne zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i dla pracowników. Kultura zwiększa zaangażowanie w sprawy przedsiębiorstwa oraz przyczynia się do spójności zachowań pracowników. Jest to z pewnością korzystne dla przedsiębiorstwa. Z punktu widzenia pracownika kultura jest cenna, ponieważ redukuje wieloznaczność. Wskazuje pracownikom, jak należy postępować i co jest ważne. Nie wolno jednak lekceważyć jej potencjalnie szkodliwych aspektów, zwłaszcza gdy jest to kultura silna. „Kultura staje się obciążeniem, gdy wspólne wartości nie są zgodne z tymi, które prowadzą do wzrostu skuteczności organizacji. Sytuacja taka wytwarza się najczęściej wtedy, gdy otoczenie organizacji jest dynamiczne. Gdy środowisko przechodzi szybkie zmiany, utrwalona kultura organizacji może już nie być odpowiednia. Spójność zachowań jest cenna dla organizacji w stabilnym środowisku. Może jednak stanowić dla niej obciążenie i ograniczać jej zdolność reagowania na zmiany w środowisku” (ROBBINS, 1998, s. 112).

W obecnej sytuacji rozwoju organizacji funkcjonujących w globalnej rzeczywistości daje się zauważyć wiele problemów wynikających z niedopasowania kulturowego poszczególnych jednostek organizacyjnych, funkcjonujących w różnych rejonach globu. Także próby transponowania wybranych rozwiązań (np. obszaru kierowania pracownikami, logistyki, marketingu, zarządzania zasobami ludzkimi, komunikacji i innych), dobrze funkcjonujących w jednym miejscu, nie sprawdzają się w innym, przede wszystkim z powodu uwarunkowań kulturowych.

Ponieważ kultura przedsiębiorstwa składa się z elementów stosunkowo trwałych, więc trudno ją zmienić. Rozwija się ona przez wiele lat i jest głęboko zakorzeniona w wartościach, do których pracownicy są silnie przywiązani. Ponadto, nieustannie działa wiele czynników podtrzymujących ją, np. spisane założenia dotyczące misji i filozofii organizacji, układ

budynków i ich otoczenie, dominujący styl przywództwa, ustalone kryteria selekcji pracowników, system awansów, rytuały wspólnoty (rytuały poszczególnych cechów rzemieślniczych), popularne opowieści o najważniejszych postaciach i wydarzeniach, dotychczasowe kryteria oceny wydajności pracownika oraz formalna struktura organizacji, sposoby komunikacji, stosowane know-how.

„Choć niełatwo zmienić kulturę przedsiębiorstwa, jest to jednak możliwe. Jeśli zmiana kulturowa ma dojść do skutku, muszą zaistnieć określone warunki. Badania wskazują, że zmiana jest najbardziej prawdopodobna, gdy spełniona jest większość lub wszystkie z czterech następujących warunków:

1. Trwa lub powstaje dramatyczny kryzys – jest to wstrząs, który podważa istniejący stan rzeczy i znaczenie obecnej kultury. Przykładami takich kryzysów są zaskakujące niepowodzenia finansowe, utrata głównego klienta lub radykalny przełom technologiczny u konkurencji. Zdarza się, że niektórzy kierownicy celowo wywołują kryzys, aby pobudzić zmianę kultury.
2. Zmiana przywództwa – nowe władze naczelne (częściowy lub całkowicie nowy właściciel), które mogą zaproponować alternatywny zbiór podstawowych wartości, są zazwyczaj niezbędne, aby mogła dokonać się zmiana kultury. Nowi przywódcy są częściej postrzegani jako osoby zdolne do właściwej reakcji na kryzys.
3. Młoda i niewielka organizacja – zmiana kulturowa jest bardziej prawdopodobna, gdy organizacja jest młoda i niewielka. Kultury w młodszych organizacjach nie są jeszcze mocno utrwalone. Łatwiej też kierownictwu przekazywać nowe wartości w organizacji, która nie jest zbyt duża (występuje duża liczba relacji bezpośrednich, nawet relacji na poziomie właścicielskim – szczególnie istotne w mikro przedsiębiorstwach). Wyjaśnia to trudności, z jakimi często borykają się firmy o miliardowych obrotach, próbujące zmienić swoją kulturę.
4. Słabość kultury – im szerzej rozpowszechniona kultura, im większa akceptacja jej wartości wśród członków organizacji, tym trudniej wprowadzić zmiany i odwrotnie: kultury słabe są bardziej podatne na zmianę niż kultury silne” (ROBBINS, 1998, s. 79).

Linda Smircich dostrzegła, „że koncepcja kultury pojawia się w trzech znaczeniach, mianowicie:

1. Kultura jako zmienna niezależna. Jest utożsamiana z kulturą kraju, w jakim przedsiębiorstwo funkcjonuje. Badacze zajmują się tym, jak narodowe cechy i wartości, wprowadzane przez członków przedsiębiorstw, wpływają na jej funkcjonowanie. Kultura jest w tym przypadku szerokim układem odniesienia, czynnikiem wyjaśniającym. Takie ujęcie jest charakterystycznym dla badań międzykulturowych. Przedstawicielem takiego podejścia jest także Hofstede.

2. Kultura jako zmienna wewnętrzna. Kultura jest traktowana jako zmienna, którą można zarządzać, zmieniać, manipulować. Chociaż dostrzega się, że organizacje działają w szerszym kontekście kulturowym (np. narodowym), to badacze skupiają się na procesach społeczno-kulturowych wewnątrz organizacji. Kultura jest definiowana jako społeczny lub normatywny klej, który spaja organizację. Kultura jest ekspresją tego, co członkowie organizacji mają wspólnego: podzielanych wartości, wzorów zachowań, które manifestują poprzez mity, rytuały, opowieści, legendy, język. Rozumienie kultury jako zmiennej wewnętrznej spopularyzowali Tom Peters i Robert Waterman, którzy sukces firmy utożsamiają z »silną kulturą organizacyjną«. Naukowym przykładem takiej wizji jest wizja kultury oparta na modelu Edgara Scheina, w którym nacisk kładzie się na szukanie tej składowej kultury, która podzielana przez wszystkich ma wyjątkowo silny wpływ na funkcjonowanie organizacji. Schein twierdzi wprost, że kluczowy dla definicji kultury jest konsensus: jeśli istnieje jakiś konflikt lub jeśli występują wieloznaczności, to dana grupa nie ma kultury w odniesieniu do tych rzeczy.
3. Kultura jako metafora rdzenna organizacji. W podejściu tym metafora jest czymś zasadniczo różnym od analogii przeprowadzonych między organizacją i maszyną lub organizacją i organizmem. Nastąpiło odejście od porównań ze światem fizycznym i przejście do porównania z innym – społecznym, niematerialnym fenomenem. Takie podejście pozwala na prezentację całego skomplikowania i wszystkich wieloznaczności. Rezygnuje się tutaj z wizji, że kultura jest czymś, co organizacja posiada, na rzecz wizji, według której organizacja jest kulturą. Skoro organizacja jest kulturą, to możemy jej przypisać cechy charakterystyczne dla nowego rozumienia kultury” (KOSTERA, red., 2008, s. 189–190).

Zaprezentowane aspekty znajdują odzwierciedlenie w przedsiębiorstwach sektora MŚP. Kultura przedsiębiorstwa ma duże znaczenie w procesie kształtowania (zwiększania) kapitału intelektualnego firm sektora MŚP. Wśród silnie oddziałujących instrumentów przekazywania (kształtowania) kultury w przedsiębiorstwach sektora MŚP można wymienić:

1. Scenariusze dla przekazywania informacji kształtujących poczucie wartości i wyjątkowości pracy w danym przedsiębiorstwie, np. drogi dojścia do takiego poziomu techniczno-technologicznego przez właścicieli, scenariusze reagowania przez właścicieli, menedżerów, pracowników na kryzys w przedsiębiorstwie, traktowanie zwolnień pracowników jako ostateczność po wyczerpaniu wszystkich innych możliwości, sposób zwalniania i inne.
2. Język używany w komunikacji w przedsiębiorstwach na różnych płaszczyznach (właściciele – pracownicy, pracownicy – pracownicy, właściciele – interesariusze, pracownicy – interesariusze).

3. Metody szkolenia, które do tej pory miały charakter analityczno-deдукcyjny, rozszerzyć o zdolność myślenia konceptualnego i systemowego. Dotyczy to wszystkich pracowników przedsiębiorstw sektora MŚP odpowiednio do pozycji zajmowanej w przedsiębiorstwie.
4. Zapewnienie demokratycznego dostępu do informacji pracownikom przedsiębiorstw. Systemy informacyjne powinny być tak skonstruowane, aby każdemu pracownikowi umożliwić działanie w interesie całego przedsiębiorstwa.
5. Stworzenie mechanizmów umożliwiających pracownikom realizację ich pasji w ramach uczestnictwa w przedsiębiorstwie.
6. Stworzenie i realizowanie systemu wartości (kodeks etyczny) dla przedsiębiorstwa. Realizowany system wykorzystywać np. do rekrutacji poprzez wartości.
7. Stworzenie w przedsiębiorstwie wewnętrznych rynków pomysłów, talentów i zasobów. W wersji makro rynki lepiej alokują od hierarchii, podobnie w przedsiębiorstwie powinno nastąpić odzwierciedlenie tego faktu.
8. Wypracowanie scenariuszy takiej pracy, aby służyła wyższym celom i zrównoważonemu rozwojowi przedsiębiorstwa w harmonii z otoczeniem. Istotny jest fakt, że pracownicy, kończąc każdego dnia pracę w swoim przedsiębiorstwie, są też członkami lokalnego społeczeństwa i odczuwają oddziaływanie swojej firmy na lokalną społeczność (lokalny ekosystem).
9. Stworzenie mechanizmu dla wykorzystania różnorodności (w aspekcie człowieka – pracownika, grupy społecznej, technologii, systemów motywacyjnych, systemów informacyjnych i wielu innych). Koncepcja zarządzania poszczególnymi przedsiębiorstwami powinna uwzględniać oraz cenić różnorodność, odrębność opinii i rozbieżności i tak samo uwzględniać je, jak zgodność, konsensus i spójność. Wykorzystywać procesy heurystyczne w celu projektowania nowych pomysłów, nawet gdyby miały być krytyczne w stosunku do stosowanych, „utartych”, stereotypowych.
10. Opracowanie mechanizmów kontroli, które wykorzystują i promują kontrolę wewnętrzną zamiast ograniczeń zewnętrznych. Systemy motywacyjne powinny być nakierowane na samokontrolę. Można je realizować przez odpowiedni podział zadań oraz uwzględnienie cech charakteru poszczególnych pracowników, a nie tylko przez formalne przesłanki wynikające z wykształcenia i doświadczenia.
11. Opracowanie holistycznych mierników: produktywności zarówno poszczególnych pracowników, zespołów pracowniczych, jak i całego przedsiębiorstwa, EVA i inne.
12. Wykorzystanie wirtualnej przestrzeni, aby przeciwdziałać informacyjnemu wykluczeniu przedsiębiorstwa z rynku. Wartościujące i etapowe

podejście dla akomodacji aplikacji internetowych przez właścicieli i ich pracowników.

Przedstawione instrumenty, narzędzia pozwolą na kształtowanie (uwzględnianie istniejących aspektów kultury, np. wynikających z tożsamości narodowej zatrudnionych pracowników) silnej kultury poszczególnych przedsiębiorstw sektora MŚP.

Takie podejście do kultury umożliwia traktowanie jej jako składnika kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. Innym bardzo istotnym aspektem pozostaje wycena kapitału intelektualnego jako składnika wartości (składnika majątku) każdego przedsiębiorstwa. Dobrym kierunkiem dla wyceny kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwach sektora MŚP jest podejście holistyczne. „Podejście holistyczne wywodzi się od słowa holizm (ang. *holism*, z gr. *hoos* ‘cały’), teorii filozofii sformułowanej po raz pierwszy przez Jana Chrystiana Smutsa (1870–1950), głoszącej, że determinującymi czynnikami w naturze są »całości«, których nie da się sprowadzić do sumy ich części” (KOPALIŃSKI, 1994, s. 214). Podejście holistyczne, jako nowe podejście w teorii zarządzania, może być bardzo adekwatne dla wyceny kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwach sektora MŚP przy uwzględnieniu ich kultury. Wśród kategorii związanych z kierunkiem holistycznym (choć niedoskonałym) jest ekonomiczna wartość dodana – EVA.

Uwzględniając omówione wybrane aspekty kultury, z jednej strony generujemy nowe zachowania organizacji, z drugiej – jesteśmy w stanie wyeliminować wiele barier o podłożu kulturowym, tym samym ograniczając ryzyko prowadzenia działalności gospodarczej przez przedsiębiorstwa, w tym firmy sektora MŚP. Zastosowanie outsourcingu w funkcjonowaniu przedsiębiorstw sektora także umożliwia eliminację wielu barier ze sfery kultury. Wydzielanie na lokalny rynek wybranych obszarów i funkcji pozwoli na wykorzystanie różnic kulturowych w funkcjonowaniu przedsiębiorstw sektora, np. przez nowo zdefiniowany produkt lub usługę.

#### 1.4. Identyfikacja wirtualnej przestrzeni gospodarczej w funkcjonowaniu mikro, małych i średnich przedsiębiorstw

Wirtualna przestrzeń gospodarcza jest skutkiem dynamicznego rozwoju Internetu. Pierwszy etap jego rozwoju wiązał się przede wszystkim z komunikacją.

Według Chambersa, „Internet jest siłą napędzającą współczesną gospodarkę, stwarzającą niespotykane nigdy dotąd szanse i możliwości rozwoju

państw, przedsiębiorstw oraz osób prywatnych na całym świecie. W ciągu zaledwie pięciu lat od utworzenia ogólnoświatowej sieci komputerowej World Wide Web gospodarka internetowa – nazywana e-gospodarką lub nową gospodarką – sięgnęła wielkością stuletnich sektorów, takich jak sektor energetyczny, transport czy telekomunikacja. Gospodarka internetowa ma zasięg globalny, wpływając zarówno na sytuacje firm, jak i rządów. Liderzy przedsiębiorstw na całym świecie zdają sobie sprawę ze strategicznej roli, jaką Internet odgrywa w kontekście zdolności przetrwania i konkurowania w przyszłości. Przedsiębiorstwa muszą nauczyć się panować nad możliwościami Internetu, aby w pełni zachować konkurencyjność w gospodarce” (KARE-SILVER, 2002, s. 58).

„Internet jest rozległą i rozproszoną siecią komputerów. Każdy fragment Internetu funkcjonuje niezależnie, nie mając swojego punktu centralnego ani jednego administratora. Jako rozległa sieć łączy wiele oddalonych od siebie miejsc, działających często w zupełnie innych warunkach, na przykład sprzętowych, teleinformatycznych” (KARE-SILVER, 2002, s. 67).

„Jedną z podstawowych przesłanek wykorzystania Internetu pozostaje jego dostępność. W warunkach Polski dostęp do Internetu na koniec roku 2007 posiadało ok. 17,3 mln osób. W porównaniu do 2006 r., gdy ok. 12 mln Polaków korzystało z Internetu, co daje średni roczny przyrost internautów o ok. 1,7 mln osób [jednak tak wysoka dynamika na pewno nie będzie kontynuowana w następnych latach, między innymi z powodu poziomu dochodowości osób, infrastruktury technicznej, wykluczenia informacyjnego ludzi, jak i wybranych grup społecznych – J.F.]. Badani to Polacy w wieku 15–75 lat – łącznie w tej grupie internauci to 58% badanych. Warto wspomnieć, że wśród badanych w wieku 15–19 lat 95% to internauci, a w grupie 60–75 lat 14% osób korzysta z Internetu. Z badań wynika, że 71% internautów korzysta z Internetu codziennie, a aż 84% korzysta od co najmniej roku” (*Raport o stanie sektora MŚP...*).

„Polska w Europie jest pod względem liczby osób w wieku 15+, korzystających z Internetu, na 23. miejscu (44%). Na czele listy (dane z 2008 r.) są:

- Norwegia, 86%,
- Islandia, 86%,
- Holandia, 83%,
- Szwecja, 83%,
- Dania, 80%,
- Finlandia, 78%,
- Luksemburg, 77%,
- Wielka Brytania, 70%,
- Niemcy, 68%,
- Polska, 44%,
- Portugalia, 38%,

- Włochy, 37%,
- Cypr, 35%" (*Raport o stanie sektora MŚP...*).

Według badań (zleconych przez ING), Internet postrzegany jest jako dobro codziennego użytku, dzięki któremu życie staje się lepsze. W marcu 2009 roku (w Polsce) 82% internautów wskazało na Internet jako dobro codzienne, 60% badanych nie wyobraża sobie bez niego życia.

„Niezwyczajnie ważnym wskaźnikiem aktywności internetowej jest ilość rejestrowanych domen, która rośnie w olbrzymim tempie. W 2008 r. zarejestrowano o 73,5% więcej domen niż w roku 2007, a łączna ich ilość, utrzymywanych przez NASK, wyniosła 1,3 mln (760 tys. w 2007 roku). Średnio powstaje około 1 840 domen codziennie. Według NASK możliwy jest kwartalny przyrost domen o 10%” (*Raport o stanie sektora MŚP...*).

Zaprezentowane dane dobitnie wskazują na znaczenie Internetu w życiu człowieka (przedsiębiorcy). Znaczenie to przekłada się między innymi na nowe potrzeby konsumenckie, postawy społeczne oraz sposoby komunikacji pomiędzy ludźmi (pracownikami). Patrząc na dostępność Internetu w poszczególnych państwach, widać, że nawet tam, gdzie jest ona najmniejsza (Cypr – 35%), korzysta z niego ponad 1/3 mieszkańców. To generuje tak duże oddziaływanie sieci na funkcjonowanie poszczególnych ludzi i grup społecznych.

Oczywiście, dostępność Internetu jest pojęciem szerokim, biorąc chociażby pod uwagę aspekt techniczno-technologiczny, w tym szybkość i ilość przesyłanych informacji. Szybkość i ilość możliwych do przesyłania informacji z danego miejsca i w dowolne miejsce determinuje produkty (ich jakość) możliwe do oferowania konsumentom przez wirtualną przestrzeń.

„Bardzo ważnym wskaźnikiem oceniającym przestrzeń wirtualną pozostaje szybkość Internetu. W poszczególnych krajach średnia szybkość Internetu przedstawia się następująco (dane w Mb/s):

- Korea Południowa 36,43%,
- Litwa 30,57%,
- Łotwa 23,31%,
- Szwecja 25,17%,
- Holandia 24,83%,
- Rumunia 24,42%,
- Niemcy 19,19%,
- Portugalia 18,82%,
- Japonia 16,77%,
- Bułgaria 16,35%,
- Francja 14,99%,
- UE 12,50%,
- Rosja 12,19%,

- USA 10,56%,
- Hiszpania 10,03%,
- Polska 8,17%” (www.netindex.com, na podstawie badania ze strony www.speedtest.net, lipiec 2011).

Wyniki pokazują, że średnia szybkość w Polsce pozostaje niska w porównaniu do najlepszych, dodatkowo jest bardzo zróżnicowana w poszczególnych obszarach Polski.

Bardzo dobrą ilustracją wykorzystania Internetu na rynku polskim są dane odnośnie do rodzajów aplikacji (funkcji) internetowych. Dane te prezentuje tabela 15. Widać tu, że 33% korzystających z Internetu wyszukuje

Tabela 15. Poziom korzystania przez Polaków z podstawowych funkcji Internetu (w %)

Funkcje	Lata	
	2005	2008
Korzystanie z poczty elektronicznej	24	38
Wyszukiwanie informacji o towarach i usługach	18	33
Udział w czatach i forach dyskusyjnych	15	31
Czytanie, pobieranie czasopism on-line	13	19
Szukanie informacji dotyczących zdrowia	7	19
Słuchanie radia i oglądanie telewizji on-line	6	18
Korzystanie z usług bankowych	6	17
Telefonowanie przez Internet, odbywanie wideokonferencji	5	15
Korzystanie z serwisów poświęconych turystyce	6	14
Pobieranie programów komputerowych	8	12
Gry, pobieranie plików z gramami, muzyką, filmami	12	12
Szukanie pracy, wysyłanie ofert	5	8
Sprzedawanie towarów, np. na aukcjach	1	7

Źródło: *Raport o stanie sektora MŚP...*

w sieci informacje dotyczące towarów i usług. Zakładając, że w 2007 roku korzystało z Internetu na terenie Polski ok. 17 mln osób, to znaczy, że ponad 5,5 mln osób wyszukało informacje o towarach i usługach tą drogą. Na tym przykładzie widać, jak duże znaczenie ma Internet dla przedsiębiorstw, w tym przedsiębiorstw sektora MŚP.

W literaturze dość powszechnie można spotkać definicje tzw. e-biznesu. Jest definiowany jako „każda działalność gospodarcza oparta na szeroko rozumianych rozwiązaniach teleinformatycznych, a w szczególności aplikacjach internetowych. Można spotkać podział na e-handel i e-usługi” (*Raport o stanie sektora MŚP...*). „Rozwój aplikacji internetowych powoduje, że podział ten nie jest do końca precyzyjny. O ile wykorzystanie techno-



logii teleinformatycznych nie podlega dyskusji, to podział powinien przebiegać w kierunku aplikacji internetowych. W pierwszym przypadku chodzi o realizację funkcji uzupełniających (np. komunikacji pomiędzy pracownikami – intranet) w klasycznym przedsiębiorstwie, natomiast w drugim chodzi o przedsiębiorstwa całkowicie (z każdym procesem i składową) funkcjonujące w wirtualnej przestrzeni” (GREGOR, STAWISZYŃSKI, 2002, s. 29).

Dla przedsiębiorstw sektora MŚP Internet pozostaje narzędziem, które bardzo dynamizuje możliwość aplikowania nowych obszarów dla funkcjonowania. Za jego pośrednictwem przedsiębiorstwa, działając regionalnie (lokalnie), uczestniczą w wymianie globalnej. „Wykorzystując outsourcing, przedsiębiorstwa mogą jeszcze dodatkowo zwiększyć liczbę wydzielonych lub pozyskanych obszarów działalności. Duża dynamika zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstw sektora MŚP jest pochodną wykorzystania Internetu np. w takich obszarach (wg. sekcji PKD), jak obsługa nieruchomości, obsługa firm (coaching), nauka oraz handel (e-handel)” (FOLTYS, 2003, s. 48).

Szczególnie istotne są możliwości zwiększenia kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwach sektora dzięki eksploatacji Internetu. Do tego celu można między innymi wykorzystywać projekty e-learningowe, blended learningowe czy też projekty w przestrzeni 3D, zarówno w sieci zewnętrznej, jak i w sieci wewnętrznej – intranetowej. Projekty tego typu zwiększają efektywność edukacji (szkoleń) przedsiębiorców, ich pracowników oraz interesariuszy występujących w otoczeniu sektora MŚP, kreując wyższe wartości kapitału intelektualnego.

„W przedsiębiorstwach sektora MŚP można wykorzystywać Internet zarówno w poszczególnych obszarach i funkcjach, jak i umiejscowieniu całych przedsiębiorstw w przestrzeni wirtualnej. Jeżeli chodzi o obszary, to można wymienić następujące:

- marketing,
- reklama,
- kreowanie wizerunku przedsiębiorstwa (między innymi poprzez product placement),
- handel (e-handel)
- edukacja (e-learning, blended learning),
- systemy informatyczne,
- komunikacja pomiędzy wszystkimi interesariuszami przedsiębiorstw sektora,
- usługi, produkty (e-usługi, e-produkty)” (KARE-SILVER, 2002, s. 19–38).

Oprócz wielu zalet, wynikających z zastosowania Internetu (funkcjonowania w wirtualnej przestrzeni gospodarczej), istnieją bariery w jego wykorzystaniu. Jak pokazują badania, są one niejako „uniwersalne” i dotyczą

wszystkich przedsiębiorstw, w tym także z sektora MŚP. Można do nich zaliczyć między innymi:

- dochodowość poszczególnych osób występujących w roli konsumenta, pracownika, członka lokalnej społeczności,
- nakłady finansowe na projekty z wykorzystaniem Internetu lub projekty całkowicie funkcjonujące w przestrzeni wirtualnej,
- poziom infrastruktury techniczno-technologicznej na danym obszarze geograficznym (szybkość przesyłu, dostępność),
- ludzi, grupy społeczne wykluczone informacyjnie (którzy, które są lub mogą być pracownikami przedsiębiorstw sektora MŚP, a szczególnie mikro przedsiębiorstw),
- umiejętność współpracy w relacjach pośrednich pomiędzy ludźmi, jakie determinują projekty internetowe,
- poczucie braku bezpieczeństwa w sieci (hakerskie kradzieże pieniędzy, nieuczciwość firm handlujących przez Internet, brak energii itp.).

Internet jest jednym z tych narzędzi, które będą decydowały o rozwoju przedsiębiorstw sektora MŚP. Szczególnie firmy mikro zostały w chwili obecnej niejako „przymuszone” do aplikowania Internetu, chociażby w takich funkcjach, jak poczta elektroniczna czy strona internetowa.

Internet daje możliwość wybranym przedsiębiorstwom sektora, aby działając lokalnie, mogły uczestniczyć w globalnym rynku. W tym przypadku generuje to również pewne aspekty negatywne wynikające przede wszystkim z konkurencji (konkurencja globalna) na danym rynku. Proces aplikowania Internetu jest bardzo dynamiczny i obejmuje kolejne obszary z życia człowieka, pracownika, przedsiębiorcy, a także nowe sfery, procesy, funkcje w każdym przedsiębiorstwie, w tym z MŚP. Wirtualna przestrzeń gospodarcza jest tą przestrzenią, która odpowiednio wykorzystana przez mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa pozwoli im na przetrwanie i rozwój w bardzo turbulentnym bliższym i dalszym otoczeniu. Eksploatacja Internetu jest jedną z bardzo istotnych przesłanek dla pozytywnego wykorzystania procesu globalizacji. Pozwala też na zdynamizowanie wykorzystania outsourcingu w funkcjonowaniu przedsiębiorstw sektora MŚP. Zastosowanie Internetu jest jednym z bardzo istotnych założeń dla rozwoju (zmniejszenia ryzyka działalności) mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Inne wybrane przesłanki rozwoju sektora przedsiębiorstw MŚP zostaną zidentyfikowane w dalszej części rozdziału.

### 1.5. Wybrane przesłanki rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw

Spośród różnych przesłanek rozwoju przedsiębiorstw sektora MŚP można zdefiniować te, na które od lat wskazują badacze i praktycy, oraz inne, opisane przez autora w kontekście zastosowania outsourcingu.

Taką przesłanką, o nieco innej perspektywie, jest wykorzystanie coraz większego oddziaływania mediów na poszczególnych ludzi i grupy społeczne. Oddziaływanie to pozwala na kreowanie poszczególnych przedsiębiorstw sektora i kreowanie przedsiębiorczości jako procesu pozytywnego. Wiele projektów próbuje zmienić obraz przedsiębiorczości oraz przedsiębiorców, jednakże badania pokazują, że funkcjonuje jeszcze wiele stereotypów odnośnie do ludzi przedsiębiorczych w polskim społeczeństwie. Aspekt ten jest szczególnie ważny z tego powodu, że ponad 90% firm to przedsiębiorstwa mikro (przedsiębiorca i kilku zatrudnionych – nierzadko członkowie rodziny). W tym obszarze badania przeprowadził Instytut Spraw Publicznych w Warszawie. Ich wyniki przedstawia tabela 16.

Tabela 16. Przedsiębiorca jako wzór do naśladowania (w %)

Czy zgadza się Pan(i) z opinią, że prywatni przedsiębiorcy dają dobry przykład innym, mogą być wzorem do naśladowania dla innych?	Opinie	
	ogółu badanych	osób zaliczających się do grupy właścicieli firm
Zdecydowanie zgadzam się	11	28
Raczej zgadzam się	41	43
Raczej nie zgadzam się	28	19
Zdecydowanie nie zgadzam się	7	0
Trudno powiedzieć	13	10

Źródło: Raport o stanie sektora MŚP...

„Społeczny wizerunek przedsiębiorcy jest niejednoznaczny, nacechowany ambiwalencją. Typowy prywatny przedsiębiorca jest zdaniem większości Polaków bogaty, ale jednocześnie oszczędny, rozsądnie wydający pieniądze. Dość duża liczba osób uważa również, że inwestuje w firmę, nie licząc na szybki zysk. Te elementy wizerunku prywatnego przedsiębiorcy w wyraźny sposób są zbieżne z zaleceniami etyki protestanckiej, której przypisuje się istotne znaczenie dla powstania »ducha kapitalizmu«. Do atutów prywatnego przedsiębiorcy można także zaliczyć dobre wykształcenie. W przypadku pozostałych cech składających się na charakterystykę typowego prywatnego przedsiębiorcy dominowały na ogół opinie krytyczne” (Raport o stanie sektora MŚP...). Wyniki badań w kwestii wizerunku prezentuje tabela 17.

Tabela 17. Wizerunek prywatnego przedsiębiorcy wśród zatrudnionych w sektorze prywatnym i państwowym/publicznym (w %)

Jaki jest, Pana(i) zdaniem, typowy prywatny przedsiębiorca w Polsce? Czy typowy prywatny przedsiębiorca	Opinie		
	ogółu badanych	osób pracujących w zakładzie prywatnym	osób pracujących w zakładzie państwowym
1	2	3	4
Jest zamożny	73	71	72
Nie jest zamożny	15	17	16
Trudno powiedzieć	12	11	12
Jest oszczędny, rozsądnie wydaje pieniądze	63	72	59
Jest rozrzutny, szasta pieniędzmi	19	16	21
Trudno powiedzieć	18	13	19
Ma mało czasu dla rodziny, przyjaciół	60	67	59
Ma tyle samo czasu dla rodziny, przyjaciół, co inni ludzie	29	24	31
Trudno powiedzieć	11	10	11
Jest dobrze wykształcony	53	54	43
Jest słabo wykształcony	29	31	36
Trudno powiedzieć	18	15	21
Inwestuje dużo w firmę, liczy się z tym, że zysk można osiągnąć dopiero po jakimś czasie	45	56	36
Nie inwestuje w firmę, jest nastawiony na szybki zysk	42	34	49
Trudno powiedzieć	13	10	15
Raczej przestrzega prawa	37	47	32
Raczej nie przestrzega prawa	48	42	51
Trudno powiedzieć	15	11	17
Pracuje więcej niż inni	36	44	41
Nie pracuje więcej niż inni	53	48	49
Trudno powiedzieć	11	8	10
Jest dobrze wychowany, ma dobre maniery	36	43	24
Jest źle wychowany, ma złe maniery	28	25	34
Trudno powiedzieć	36	31	41
Nie obnosi się ze swoimi pieniędzmi	32	41	26
Chętni się swoimi pieniędzmi	44	35	49
Trudno powiedzieć	24	24	26
Jest uczciwy	27	37	21

cd. tab. 17

1	2	3	4
Jest nieuczciwy	41	33	44
Trudno powiedzieć	32	31	35
Troszczy się o swoich pracowników	27	33	22
Troszczy się tylko o siebie	55	47	55
Trudno powiedzieć	18	20	23
Jest skromny, nie uważa się za kogoś lepszego niż inni	23	33	15
Wywyższa się, uważa się za kogoś lepszego niż inni	58	48	62
Trudno powiedzieć	19	19	23
Żyje z własnej pracy	21	31	20
Żyje z pracy innych	71	62	72
Trudno powiedzieć	8	7	7

Źródło: Raport o stanie sektora MŚP...

W procesie kreowania wizerunku należy podkreślać społeczną odpowiedzialność biznesu, szczególnie w kontekście zrównoważonego rozwoju poszczególnych regionów, poszczególnych krajów, w kontekście europejskim czy też globalnym. „Społeczna odpowiedzialność biznesu jest koncepcją, która zakłada odmienne od dotychczasowych spojrzenie na charakter i cel prowadzenia działalności gospodarczej. Uznaje, że wyłączną przesłanką oceny przedsiębiorcy nie powinna być wielkość osiąganego przez niego zysku. Zakłada natomiast konieczność brania pod uwagę innych elementów i skutków działalności gospodarczej, związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorcy w określonym środowisku społecznym i naturalnym. Istotnym aspektem społecznej odpowiedzialności biznesu jest parcie na działalność przedsiębiorcy z punktu widzenia praw człowieka, ochrony środowiska naturalnego, praw konsumentów czy współpracy z lokalnymi społecznościami” (*Raport o stanie sektora MŚP...*). „W tym kontekście dobrym przykładem realizacji przez przedsiębiorców idei odpowiedzialności społecznej pozostaje współpraca z organizacjami trzeciego filara. Chodzi o różnego rodzaju stowarzyszenia, fundacje, które potrzebują współpracy z przedsiębiorcami dla lepszej realizacji swoich celów statutowych” (KLIMEK, 2007, s. 67).

Współpraca z trzecim sektorem generuje wiele obszarów do zagospodarowania przez przedsiębiorców, np. sfera opieki nad osobami 50+, projektów z obszaru kultury i inne. Pozwala także na zrównoważony rozwój regionalnych (lokalnych) społeczności. Ten aspekt rozwoju przedsiębiorstw jest stosunkowo mało zauważany przez badaczy sektora MŚP.

Spośród innych przesłanek rozwoju sektora MŚP można wymienić:

1. Znajomość znaczenia zastosowania odpowiednich technologii (know-how) dla różnych obszarów działalności swojego przedsiębiorstwa. Chodzi o technologie związane z podstawowym procesem produkcyjnym, ale także o technologie informatyczne, logistyczne, finansowe i inne.
2. Dostosowanie stopnia nowoczesności technologii (know-how) do kompetencji technologicznych swojego przedsiębiorstwa, a przede wszystkim możliwości akomodacji technologii przez pracowników.
3. Kreowanie współpracy przedsiębiorstw sektora MŚP z sektorem badawczo-rozwojowym przez stawianie problemów MŚP do rozwiązania przez organizacje sektora naukowo-badawczego. Dla wielu projektów można znaleźć finansowanie, traktując je jako konsorcja naukowo-przemysłowe.
4. Przeznaczenie części swoich dochodów na rzecz B + R; środki te można zwielokrotnić we współpracy z sektorem naukowo-badawczym (programami unijnymi). Takie podejście pozwoli na zachowania innowacyjnej przedsiębiorcy i jego pracowników.
5. Lobbing przez swoich przedstawicieli (związki rzemieślników, izby gospodarcze, stowarzyszenia i inne) stabilnych regulacji prawnych.
6. Obniżenie obligatoryjnych obciążeń przedsiębiorców, w kontekście podatkowym, ubezpieczeniowym, w tym obowiązkowych ubezpieczeń społecznych, akcyzowych, obligatoryjnych zezwoleń i opłat.
7. Eliminację „szarej strefy” z działalności przedsiębiorstw sektora. Problem ten bardzo ściśle związany jest z aspektami przedstawionymi w punkcie 6. „Szara strefa” jest jedną z podstawowych składowych dużej turbulencji sektora. Istnieje sprzężenie zwrotne pomiędzy istniejącymi regulacjami prawnymi, np. co do wysokości łącznego opodatkowania, a zachowaniem przedsiębiorców – uciekania do „szarej strefy”, zatrudniania „na czarno”.
8. Stosowanie adekwatnych koncepcji, metod, technik, narzędzi, instrumentów zarządzania. W wielu mikro przedsiębiorstwach (funkcjonuje ich ponad 95% w ogólnej liczbie aktywnych firm), gdzie pracuje przedsiębiorca – właściciel i kilku pracowników, nigdy nie będzie przejrzystego podziału kompetencyjnego i związana jest z tym trudność stosowania odpowiedniego sposobu zarządzania. Stąd szczególnie istotny nacisk powinien być położony przez instytucje organizujące szkolenia na aplikację (wypracowanie kompetencji dla przedsiębiorców i ich pracowników) adekwatnych dla przedsiębiorstwa i otoczenia scenariuszy zarządzania.
9. Wykorzystanie współczesnych technologii komunikacji – Internetu w MŚP.
10. Uwzględnianie różnic kulturowych na różnych płaszczyznach (kultura organizacyjna przedsiębiorstwa). Znaczenie tego aspektu w rozwoju sektora przedsiębiorstw rośnie wraz z procesem globalizacji.

11. Wykorzystanie mechanizmów funkcjonowania Polski jako członka Unii Europejskiej przede wszystkim w eksploatacji na tym etapie atutów polskich przedsiębiorców (niskie koszty wytwarzania, elastyczność produktowa i usługowa).
12. „Dostępność do wszystkich możliwych źródeł finansowania, występujących na krajowych rynkach finansowych, ale także na zagranicznych. Wybór źródeł finansowania przez MŚP w dużym stopniu jest uzależniony od hierarchii metod finansowania, stosowanej przez MŚP, oraz kryteriów, mówiących o atrakcyjności poszczególnych źródeł dla MŚP. W odniesieniu do MŚP zastosowanie ma teoria hierarchii źródeł finansowania stworzona przez Myersa” (MIKOŁAJCZYK, 2007, s. 42). Zakłada ona, że przedsiębiorstwa wybierają źródła finansowania według określonej kolejności, nie starają się przy tym maksymalizować wartości firmy. Teoria ta wskazuje, że przedsiębiorstwa preferują wewnętrzne źródła finansowania. Dopiero w przypadku braku w wystarczającym stopniu źródeł wewnętrznych sięgają po środki zewnętrzne. Wybierając środki zewnętrzne, kierują się kolejnością jak najmniejszego uzależnienia od podmiotu, który je przyznaje.

„Kryteria atrakcyjności poszczególnych źródeł finansowania odpowiadają na pytania, dlaczego przedsiębiorstwa korzystają z takich, a nie innych źródeł finansowania, biorąc jednak cechy samych źródeł, nie zaś postawę przedsiębiorstw, można wyróżnić następujące kryteria oceny atrakcyjności poszczególnych źródeł finansowania: dostępność, koszt, elastyczność” (*Raport o stanie sektora MŚP...*). Istotna, w kontekście dostępności, jest wiedza o poszczególnych instrumentach finansowych.

13. Zastosowanie outsourcingu jako koncepcji, która pozwoli przedsiębiorstwom sektora na: zmniejszenie ryzyka prowadzenia działalności, dostęp do nowoczesnych technologii, dywersyfikację źródeł finansowania, zwiększenie wartości przedsiębiorstwa.

Zaprezentowane przesłanki rozwoju przedsiębiorstw sektora MŚP na pewno nie wyczerpują wszystkich. Realizacja zaprezentowanych przyczyni się do stabilizacji i rozwoju przedsiębiorstw sektora MŚP. Należy jednakże stwierdzić, że wiele z nich może się przekształcić w bariery. Dobrym przykładem są wybrane instrumenty finansowe, np. opcji walutowych. Nie spełnią one swoich celów w momencie braku znajomości przez przedsiębiorców sposobów oddziaływania na swoje przedsiębiorstwo.

Charakterystyka przedsiębiorstw sektora MŚP pokazuje, jak bardzo dynamiczny jest to sektor. Wymaga on jednak wypracowania scenariuszy identyfikacji i aplikacji współczesnych koncepcji, metod, narzędzi oraz instrumentów zarządzania dla jego rozwoju. Jedną z bardzo efektywnych koncepcji dla rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw pozostaje outsourcing.

## 2. Identyfikacja outsourcingu

### 2.1. Koncepcje i rodzaje outsourcingu

Outsourcing, jako narzędzie wykorzystywane w funkcjonowaniu organizacji, znany jest od lat sześćdziesiątych ubiegłego wieku, pewne jego formy możemy obserwować w całej historii ludzkości. Formą outsourcingu było np. powierzanie zakonom przez władców państw europejskich organizacji struktur edukacyjnych. „Za prekursora idei outsourcingu można uznać Henry’ego Forda. Sformułował on rewolucyjną, jak na owe czasy, hipotezę: Jeśli jest coś, czego nie potrafimy zrobić wydajniej, taniej i lepiej niż nasi konkurenci, nie ma sensu, żebyśmy to robili. Powinniśmy zatrudnić do wykonania tej pracy kogoś, kto zrobi to lepiej” (TROCKI, 2001, s. 66). Jednym z pierwszych, zaobserwowanych na rynku projektów outsourcingowych jest projekt z 1963 roku, obejmujący obszar IT, pomiędzy Frito-Lay (zleceniodawca) a Electronic Data System (zleceniobiorca). Lata osiemdziesiąte ubiegłego wieku uznawane są za początek ery outsourcingu. W tym właśnie okresie podpisano pierwsze długoterminowe projekty outsourcingowe.

Outsourcing, czyli pozyskiwanie zasobów z zewnątrz i przekazywanie procesów biznesowych organizacji niezależnym dostawcom, jest dziś rozwiązaniem wykorzystywanym powszechnie przez przedsiębiorstwa na globalnym rynku.

„Istnieją kryteria, których spełnienie decyduje, że dany proces możemy nazwać outsourcingiem. Wśród nich można wymienić:

1. **Powtarzalność.** Aby mówić o outsourcingu, funkcja powierzona firmie zewnętrznej musi być powtarzalnym działaniem, wykonywanym w ramach przyjętego podziału pracy. Jednorazowa usługa nie może być interpretowana jako wydzielenie funkcji na zewnątrz. Różnica taka istnieje np. między sytuacją, gdy pracownik raz weźmie taksówkę na koszt



przedsiębiorstwa, a taką, gdy firma podpisze umowę z korporacją taksówkową na przewóz pracowników.

2. **Podmiot usługi.** Czy można mówić o outsourcingu, gdy prywatna osoba stołuje się w restauracjach? Otóż nie. Terminem tym określa się działania organizacji, podmiotu gospodarczego, nie osoby prywatnej. Tak więc, dla porównania, outsourcingiem będzie wynajęcie firmy cateringowej przez przedsiębiorstwo do codziennego organizowania posiłków dla pracowników.
3. **Pracownicy.** Pracownicy wykonujący zadania są pracownikami firmy zewnętrznej, nie macierzystej. Przedsiębiorstwo outsourcingowe wykonuje zlecenie dzięki własnym zasobom. Chociaż istnieją odstępstwa.
4. **Cel wydzielenia.** Wydzielenie działalności z organizacji nie może być celem samym w sobie, jest on związany z długofalowymi korzyściami macierzystej placówki. Dotyczy perspektywy strategicznej przedsiębiorstwa.
5. **Niezależność.** Zleceniobiorca powinien być niezależny prawno-organizacyjnie od macierzystej firmy, natomiast ekonomicznie, oczywiście, może być uzależniony czy powiązany kapitałowo (np. spółki »córki«) (FOLTYS, 2007, s. 34).

Istnieją różne opinie odnośnie do istoty metody outsourcingu. Jedną z nich przedstawia Józef Penc: „inni, wzorując się na przemyśle japońskim, proponują daleko zaawansowany outsourcing. Powołują się często na przykład Toyoty, która wytwarza we własnych zakładach tylko 30% wartości swojej sprzedaży, w porównaniu z 70% w tradycyjnych przedsiębiorstwach samochodowych. Atutem tego procesu jest mniejsza kompleksowość produkcji oraz koncentracja na swych kluczowych umiejętnościach (zdolnościach), które polegają na opanowaniu podstawowych procesów biznesu z punktu widzenia szybkości, precyzji, kosztów, poziomu serwisu, a także konsekwentnego ukierunkowania całej firmy na cele strategiczne i współpracę z otoczeniem. Chodzi więc tutaj o takie umiejętności przedsiębiorstwa, które trudno jest imitować i substytuować, wobec czego zapewniają one długotrwałe korzyści konkurencyjne. Zamiast więc wytwarzać u siebie części lub podzespoły, sprowadza się je od dostawców, którzy z kolei dysponują kluczowymi umiejętnościami w dziedzinach przez siebie opanowanych, mając szersze podstawy technologiczne i prowadząc bardziej intensywne prace badawczo-rozwojowe.

Outsourcing i związana z nim redukcja rozmaitości własnej produkcji należą w ostatnich latach do głównych metod jej racjonalizacji. Kierownictwa przedsiębiorstw mają bowiem nadzieję, że dzięki outsourcingowi zapewnią sobie potrzebne części taniej, a ponadto ograniczą koszty stałe, w tym także nakłady na prace badawczo-rozwojowe.

Jednakże znaczenie outsourcingu jest oceniane dość sceptycznie. Duże, odnoszące sukcesy przedsiębiorstwa wcale nie ulegają rozpowszech-

nionej dzisiaj tendencji. Co więcej, patrzą na outsourcing z rezerwą i wolą mieć największy udział produkcji własnej w wyrobie końcowym. Dążenie tych firm do robienia samemu możliwie dużo (a nawet wszystko) wynika zarówno z troski o najwyższe standardy jakościowe, jak również z przekonania, że oryginalność własnych wyrobów można zapewnić tylko samemu, a nie przez nabywanie części powszechnie dostępnych na rynku. Najlepsze firmy bowiem nie tylko wytwarzają jak najwięcej elementów do swoich wyrobów, ale nawet same konstruuja dla siebie maszyny produkcyjne. Wszystko to po to, aby zapewnić swoim produktom oryginalność i przewagę rynkową, m.in. dzięki stosowaniu maszyn i urządzeń, których nie ma na rynku" (PENC, 2002, s. 28).

Inną postawę prezentują amerykańscy autorzy i praktycy biznesu, którzy podkreślają przyszłość outsourcingu. Przykładowo, Spencer E. Ante twierdzi: „Można by się spodziewać, że firma tak wielka i zyskowna, jak potentat naftowy British Petroleum (179 mld USD) sama liczy zarabiane dolary. Jednak nie – taniej jest wynająć kogoś z zewnątrz do tej pracy. Dlatego BP płaci miliard dolarów IBM Global Services Div., który przez dziesięć lat zajmować się będzie częścią księgowości BP. W ciągu pierwszych dwóch lat trwania umowy BP zaoszczędziło dzięki temu około 52 mln USD, a przez następne osiem lat spodziewa się oszczędzić jeszcze 200 mln. Jesteśmy bardzo zadowoleni z efektów tej umowy – twierdzi wiceprezes BP Thomas Blackwell. BP jest jedną z setek firm ponadnarodowych, chwalaących korzyści płynące z outsourcingu całych fragmentów swojej działalności (Business Process Outsourcing – BPO). Umowy BPO (określenie używane w żargonie menedżerów firm high tech) przewidują zlecenie na zewnątrz całości niektórych funkcji korporacji, jak np. zarządzania zasobami ludzkimi, księgowości, czy też załatwiania roszczeń ubezpieczeniowych klientów. Ten obszar usług jest jednym z niewielu jasnych punktów na mapie hightechlandu i coraz poważniejszym źródłem dochodów dla 11 firm z branży usług technologicznych, które znalazły się na tegorocznej liście Info Tech 100" (FOLTYS, 2007, s. 18–19).

Jak to się dzieje, że firmy outsourcingowe potrafią wykonać pracę lepiej i za mniejsze pieniądze niż zlecniodawcy? Tajemnica tkwi w doświadczeniu i specjalistycznej wiedzy. Przewagą jest też skala działania. Na przykład First Data Co. (nr 13), kierowana przez dyrektora zarządzającego Charlesa Fote'a, obsługuje transakcje opłacane kartami kredytowymi dla 1,4 tys. klientów, w tym tak wielkich, jak Wal-Mart Stores Inc. i J.P. Morgan Chase & Co. – First Data, dzięki skali działania, potrafi wykonać zadanie taniej – mówi James Venglarik, szef informatyki w J.P. Morgan Chase.

Poważne oszczędności udaje się także osiągnąć dzięki przenoszeniu zadań zleczanych przez klientów, np. do krajów o niskich kosztach, jak Indie, Chiny, Filipiny, rejon Karaibów. Na 172 tys. pracowników IBM Global

Services 7% pracuje za granicą. Zajmują się księgowością, zarządzaniem zasobami ludzkimi. Firma Convergys z Cincinnati w ciągu ostatnich trzech lat przeniosła za granicę 10% z 44 tys. swoich pracowników.

Niższe koszty to tylko część korzyści ze zlecenia zadań. Firmy specjalizujące się w outsourcingu są nierzadko motorem innowacji. – Cały czas rozglądamy się w poszukiwaniu nowego oprogramowania aplikacyjnego i technologii – opowiada Steve Higgins, partner w IBM Business Consulting Services. IBM (nr 7) papierową księgowość w BP zastąpił nowym systemem, wykorzystującym faktury w postaci e-maili. BP ma nadzieję, że pozwoli to przyspieszyć zapłaty i przyniesie wielomilionowe oszczędności.

Inna wielka korzyść polega na tym, że firmy outsourcingowe często podnoszą jakość wykonania zadań, poprzednio realizowanych samodzielnie przez firmę-zleceniodawcę. Na mocy 10-letniej umowy o wartości 360 mln USD Unisys Corp. (nr 53) obsługuje roszczenia klientów Abbey Life Assurance. Dyrektor operacyjny tej firmy, Neil Tonton mówi, że umowa daje jego firmie oszczędność rzędu 80 mln USD rocznie, czyli 22% łącznych kosztów własnych.

Nie znaczy to, że outsourcing zadań typu back-office automatycznie zapewnia poprawę wyników finansowych zleceniodawcy. Wystarczy spytać Petera Allena, dyrektora zarządzającego Technology Partners International z The Woodlands w stanie Teksas, który doradza korporacjom. Opowiada on, jak TPI pełnił funkcję pogotowia ratunkowego dla kilku korporacji po tym, jak bez należytego namysłu weszły w układ outsourcingowy. Częsty błąd polega na tym, że zleceniodawca zaniedbuje dokładnego wypracowania ważnych warunków umowy, jak np. kary za niedotrzymanie ustalonej jakości usług. Umowy na outsourcing to nie jest wybieranie potraw z menu w chińskiej restauracji – podkreśla Allen.

„Rozwój usług outsourcingowych to nowe wyzwania w zakresie zarządzania. Zróznicowanie pozycji konkurencyjnej korporacji będzie zależało także od umiejętności zarządzania związkami z usługodawcami – uważa John Halvey, partner kierujący działem umów outsourcingowych nowojorskiej kancelarii prawnej Milbank, Tweed, Hadley & McCloy LLP” (KŁOSIŃSKA, 2007a, s. 45).

Przykładem korporacji radzącej sobie z tym wyzwaniem może być kanadyjska firma z branży usług użyteczności publicznej – BC Hydro. Zawarła ona 10-letnią umowę z Accenture, wartości miliarda dolarów, której przekazała takie funkcje, jak: zatrudnienie, zakupy i obsługa klienta.

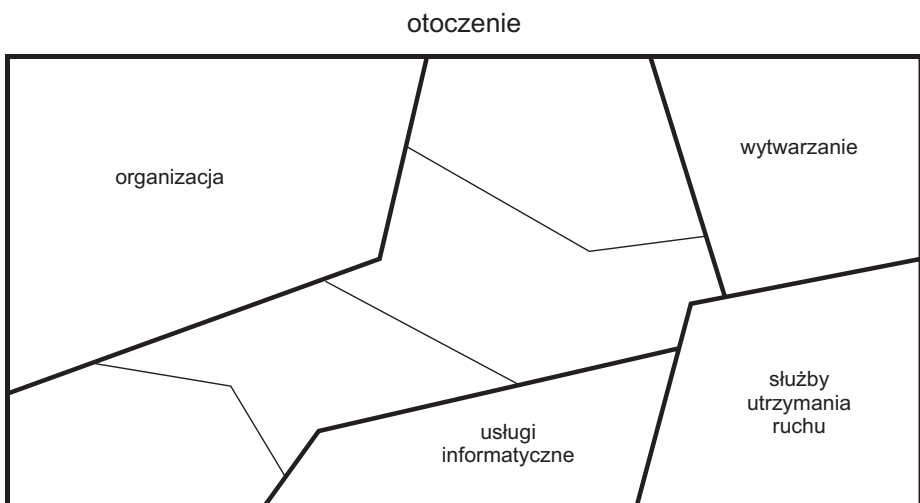
Wydzielanie na zewnątrz obszarów działalności firmy przestało być jedynie narzędziem do obniżenia kosztów. Stało się elementem strategii, służącym realizacji celów biznesowych firmy, a także dla coraz większej liczby organizacji – gwarancją dalszego rozwoju i pozyskiwania innowacji.

Przedsiębiorstwo, aby dobrze wykorzystać outsourcing, musi dobrać odpowiednią jego koncepcję, zarówno ze względu na sytuację wewnątrz, jak i na zewnątrz (otoczenie bliższe i dalsze) firmy, również ze względu na horyzont czasowy. Bardzo istotny pozostaje aspekt wyboru odpowiedniego usługodawcy.

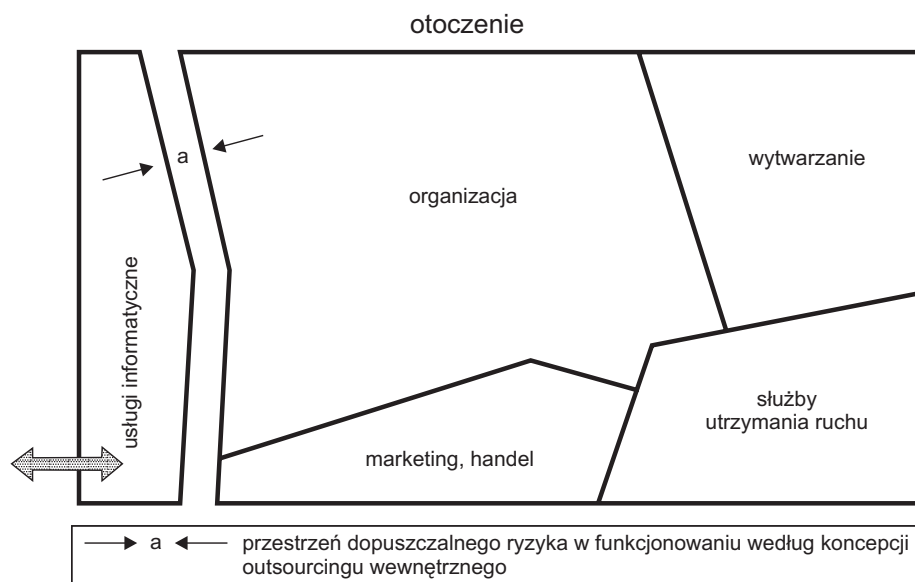
Pierwszym wyznacznikiem jest sformułowanie celów strategicznych, a dalej w perspektywie – analiza otoczenia przedsiębiorstwa. Spośród możliwych rodzajów projektów outsourcingowych można scharakteryzować następujące:

- a) **outsourcing wewnętrzny** – wykonywanie usług w ramach tego samego przedsiębiorstwa polega na tym, że poszczególne działy, procesy, obszary firmy realizują usługi dla „klientów” znajdujących się wewnątrz niej. Bardzo dobrym przykładem realizacji tego rodzaju projektów outsourcingowych jest obszar remontowy, serwisowy. Przy takiej koncepcji komórki świadczą usługi dla pozostałych (w ramach tej samej struktury organizacyjno-prawnej), a docelowo także dla klientów spoza przedsiębiorstwa. W pierwszym etapie można zawierać kontrakty wewnątrz firmy, które docelowo prowadzą (lub mogą prowadzić) do przygotowania kontraktu outsourcingowego. Koncepcja ta ma ogromne znaczenie dla określenia (szkolenia) kompetencji personelu wykonawczego oraz zarządzającego. Podejście takie może dać początek grupie kapitałowej, która dynamizuje (skraca czas reakcji) reakcje na zmiany rynku. Charakteryzują to rysunki 1 i 2.

Granice ryzyka określa przedsiębiorstwo. Przestrzeń ryzyka może być rozszerzona aż do usamodzielnienia;



Rys. 1. Struktura klasyczna organizacji (opracowanie własne)



Rys. 2. Struktura z zastosowaniem outsourcingu wewnętrznego (opracowanie własne)

- b) **„zlecenie funkcji**. Zlecenie funkcji ma miejsce wtedy, gdy angażuje się zewnętrzne firmy do wykonywania usług, zadań, produktów, które dotąd wykonywał wewnętrzny dział przedsiębiorstwa. Zastosowanie tej koncepcji odbywa się w perspektywie taktyki postępowania firmy (krótkoterminowej). W przeważającej części dotyczy funkcji pomocniczych, np. sprzątania, żywienia, ochrony i innych. W przypadku tej koncepcji niezbędnym pozostaje, aby projekt nie skupiał się na samych czynnościach, ale na rezultatach. Podstawą zlecenia poszczególnych obszarów przedsiębiorstwa jest redukcja kosztów;
- c) **co-sourcing**. Co-sourcing jest kontraktem, w którym odbiorca usługi zapewnia własnych pracowników w celu jej wykonania, ale nie są oni przenoszeni na stałe. Jest to szczególnie interesująca koncepcja outsourcingu, która w warunkach gospodarki polskiej jest stosowana dość powszechnie w branży budowlanej. Koncepcja pozostaje istotnym elementem procesu restrukturyzacji obszaru personalnego w przedsiębiorstwie. Proces powyższy daje poczucie bezpieczeństwa pracowników, w przypadku zaistnienia nadmiaru personelu szuka się innych rozwiązań niż tylko zwalnianie. Koncepcja co-sourcingu kapitalnie zwiększa poziom identyfikacji z przedsiębiorstwem, wzmacnia więzi zawodowe wśród pracowników, wyzwala inicjatywy pracownicze. Koncepcja co-sourcingu może być traktowana jako forma outplacementu;
- d) **outsourcing oparty na udziale w korzyściach**. W koncepcji udziału w korzyściach obie strony – dostawca i odbiorca usług, inwestują

w outsourcing (ponoszą koszty) i dzielą się zyskami. Istota tych relacji polega na tym, że obie firmy uwzględniają pozycję wyjściową i współpracują dla osiągnięcia kluczowych celów. Uzyskane korzyści są dzielone między obie strony. Zwykle zleceniodawca otrzymuje większość zysków na początku, zleceniobiorca zaś zwiększa swój udział w miarę wzrostu korzyści. W momencie znacznej poprawy wyniku ekonomicznego to firma – dostawca otrzymuje większą część wszystkich, kolejnych zysków. Taki układ wymaga partnerstwa, opartego na zaufaniu, niezbędny jest także jednoznaczny system pomiarów, wykluczający ewentualne spory. Właściwe miary wyników pozwolą uniknąć dyskusji, kto wpadł na jaki pomysł i komu należy się nagroda. Powinno być jasne, że gdy tylko powstaną korzyści, następuje dzielenie się zyskami, na ściśle określonych zasadach” (GAY, ESSINGER, 2002, s. 34);

- e) **Business Process Outsourcing (BPO)**. Koncepcja BPO polega na tym, że dostawca usługi nie tylko odpowiada za przejmowaną funkcję lub proces, ale również projektuje je w taki sposób, aby lepiej wykorzystać istniejące zasoby zleceniodawcy i zleceniobiorcy. Przez usprawnienie procesu tworzy dodatkową wartość dla firmy. Najważniejsze w tej koncepcji jest określenie odpowiedzialności za zaprojektowaną i przejętą funkcję, szczególnie w momencie wystąpienia nieprawidłowości. Pewnymi odmianami, ze względu na wydzielony obszar, są koncepcje outsourcingu: KPO – Knowledge Process Outsourcing, MPO – Management Process Outsourcing, BPO – Business Process Outsourcing;
- f) **contracting out** to zakup towarów lub usług od zewnętrznego dostawcy; w tym przypadku kupujący kontroluje proces wytworzenia danej usługi czy towaru. Innymi słowy, wyraźnie określa, co chce otrzymać i jak ma to być zrobione. Koncepcja ta jest podstawą działania dla firm, które chcą uzyskać wysoką jakość swoich produktów i usług. Niezbędna jest tutaj kontrola procesu produktów i usług, które są naszymi surowcami lub półproduktami. Do tego przygotowane są przedsiębiorstwa stosujące systemy ISO. Wymagają one audytu swoich dostawców lub wręcz przeprowadzają okresowo procedurę certyfikacji swoich dostawców;
- g) **„Outsourcing w wirtualnej przestrzeni gospodarczej**. Koncepcja ta polega na wykorzystywaniu nowych technologii z obszaru IT, tworzących wirtualną przestrzeń, w której rezyduje wiele zjawisk gospodarczych. Można nią wspomagać wyżej przedstawione koncepcje outsourcingu, może ona także istnieć samodzielnie. Różni się od innych zasadniczym elementem, mianowicie charakterem relacji pomiędzy partnerami projektu (relacje osobiste zostały zastąpione relacjami pośrednimi). Zagrożeniem stosowania tej koncepcji pozostaje fakt, że nie wszyscy pracownicy posiadają odpowiednie kompetencje dla funkcjonowania

w takich relacjach (pośrednich). Koncepcja ta doskonale wpisuje się w proces globalizacji i może przekształcić się docelowo, jako coaching dla przedsiębiorstwa” (GAY, ESSINGER, 2002, s. 47).

„Nie ma uniwersalnej, jednej koncepcji outsourcingu, która może być odpowiednia (najlepsza, optymalna) dla wielu przedsiębiorstw. Uwarunkowania wewnętrzne (stosowane technologie, kompetencje pracownicze, zasoby finansowe, kulturowe i inne) i uwarunkowania istniejące w otoczeniu (bliższym, dalszym – szczególnie przy stosowaniu offshoringu) determinują indywidualizację podejścia do każdego przedsiębiorstwa, które planuje projekty outsourcingowe” (MARTENS-SCHMID, 2007, s. 88).

Każde przedsiębiorstwo to autonomiczna jednostka, funkcjonująca w odpowiedniej strukturze, otoczeniu i czasie; wymaga zindywidualizowania w zastosowaniu outsourcingu.

Jednym z przykładów definiowania rodzajów outsourcingu jest podział zaproponowany przez Trockiego. Jest on odmienny od już przedstawionego i akcentuje inne aspekty zastosowania outsourcingu, np. osiągnięte rezultaty, zakres procesu, formy organizacyjno-prawne i inne.

„Praktyka funkcjonowania organizacji z wykorzystaniem outsourcingu pokazuje, że mamy do czynienia z różnorodnością przedsięwzięć outsourcingowych, które mogą różnić się między sobą z punktu widzenia następujących kryteriów:

- celu wydzielenia,
- rodzaju wydzielonych funkcji,
- zakresu wydzielenia,
- trwałości wydzielenia,
- formy podporządkowania wydzielonej działalności.

Wydzielenia, jako przedsięwzięcia restrukturyzacyjne, są podejmowane w celu naprawy sytuacji przedsiębiorstwa, jego dostosowania do zmiany warunków i wymagań otoczenia, zapewnienia warunków do przyszłego rozwoju. Można więc mówić o outsourcingu:

- naprawczym,
- dostosowawczym,
- rozwojowym.

Stanowią one elementy restrukturyzacji naprawczej, dostosowawczej i rozwojowej” (TROCKI, 2001, s. 53).

„Przedmiotem outsourcingu mogą być różne funkcje przedsiębiorstwa macierzystego, realizowane w jego strukturze organizacyjnej; ogólnie rzecz biorąc, możemy mieć do czynienia z outsourcingiem funkcji:

- podstawowych,
- pomocniczych,
- kierowniczych.

Ponieważ struktura funkcji jest hierarchiczna i wielostopniowa, to zakres działalności, związany z wydzieloną funkcją, może być różny. Zarówno szeroki, związany z funkcją niższego rzędu, jak też bardzo wąski, związany z funkcjami elementarnymi. Przedmiotem wydzielenia np. może być zarówno złożona funkcja rachunkowości, jak też jej funkcja cząstkowa – księgowości płacowej” (TROCKI, 2001, s. 53).

„Inny podział outsourcingu uwzględnia poziom działań. Biorąc powyższe pod uwagę, Trocki wyróżnia przedsięwzięcia outsourcingowe:

- outsourcing pojedynczych funkcji,
- outsourcing funkcji powiązanych w formie procesów,
- outsourcing obszarów funkcjonalnych” (TROCKI, 2001, s. 53).

„Ze względu na zakres wydzielenia można dokonać podziału outsourcingu na:

- outsourcing całkowity – tzn. powodujący likwidację wszystkich, poza zadaniowymi, powiązań ze strukturą przedsiębiorstwa macierzystego,
- outsourcing częściowy – zachowuje niektóre powiązania ze strukturą przedsiębiorstwa macierzystego. Przykładem może być realizacja wydzielonej działalności przez niezależny podmiot gospodarczy na majątku, stanowiącym własność przedsiębiorstwa macierzystego, czyli pozostawionym w jego strukturze” (TROCKI, 2001, s. 55).

„Outsourcing może mieć charakter strategiczny lub taktyczny:

- outsourcing strategiczny to wydzielenie związane ze strategią rozwoju przedsiębiorstwa macierzystego (a więc trwałe), w horyzoncie strategicznym (w długim horyzoncie czasowym),
- outsourcing taktyczny – wydzielenie niezwiązane z celami strategicznymi rozwoju przedsiębiorstwa macierzystego (nietrwałe), tzn. realizowane na okresy krótsze niż horyzont strategiczny rozwoju przedsiębiorstwa macierzystego” (TROCKI, 2001, s. 55).

„Wydzielona działalność musi być podporządkowana osiągnięciu wspólnych celów gospodarczych, chociaż oznacza to rezygnację z podporządkowania i oddziaływania. Przypomnijmy, że oprócz podporządkowania i oddziaływania organizacyjnego możliwe są jeszcze podporządkowanie kapitałowe, oddziaływanie właścicielskie oraz podporządkowanie i oddziaływanie kontraktowe. W związku z tym możemy mieć do czynienia z:

- outsourcingiem kapitałowym – polegającym na zamianie (w wyniku wydzielenia) podporządkowania i oddziaływania organizacyjnego na podporządkowanie kapitałowe i oddziaływanie właścicielskie,
- outsourcingiem kontraktowym – polegającym na zamianie (w wyniku wydzielenia) podporządkowania i oddziaływania organizacyjnego na podporządkowanie i oddziaływanie kontraktowe” (TROCKI, 2001, s. 56).

„Poszczególne rodzaje outsourcingu są ze sobą powiązane. Outsourcing naprawczy może mieć charakter strategiczny lub taktyczny. Outsour-



cing dostosowawczy i rozwojowy to zazwyczaj przedsięwzięcia outsourcingowe o charakterze strategicznym. Outsourcing naprawczy polega zazwyczaj na wydzieleniu funkcji pomocniczych i funkcji obsługi. Wydzielenie funkcji kierowniczych i podstawowych wiąże się z outsourcingiem dostosowawczym i rozwojowym.

Całkowite wydzielenia są najczęściej związane z outsourcingiem kontraktowym, a wydzielenia częściowe występują zwykle w przypadku outsourcingu kapitałowego. Wyodrębnienia wewnętrzne mogą być traktowane jako przygotowanie wydziałów zewnętrznych, przede wszystkim w formie outsourcingu kapitałowego, w ramach restrukturyzacji przedsiębiorstwa i są zazwyczaj wykorzystywane w kombinacjach różnych rodzajów outsourcingu. Procesy wydziałów muszą więc być traktowane indywidualnie, zależnie od okoliczności związanych z konkretnym wydzieleniem” (TROCKI, 2001, s. 56).

Graficzne przedstawienie rodzajów outsourcingu prezentuje rysunek 3.

„Podział rodzajów outsourcingu definiują również Power, Desouza i Bonifazi, którzy wśród kryteriów podziału wskazują na:

a) lokalizację:

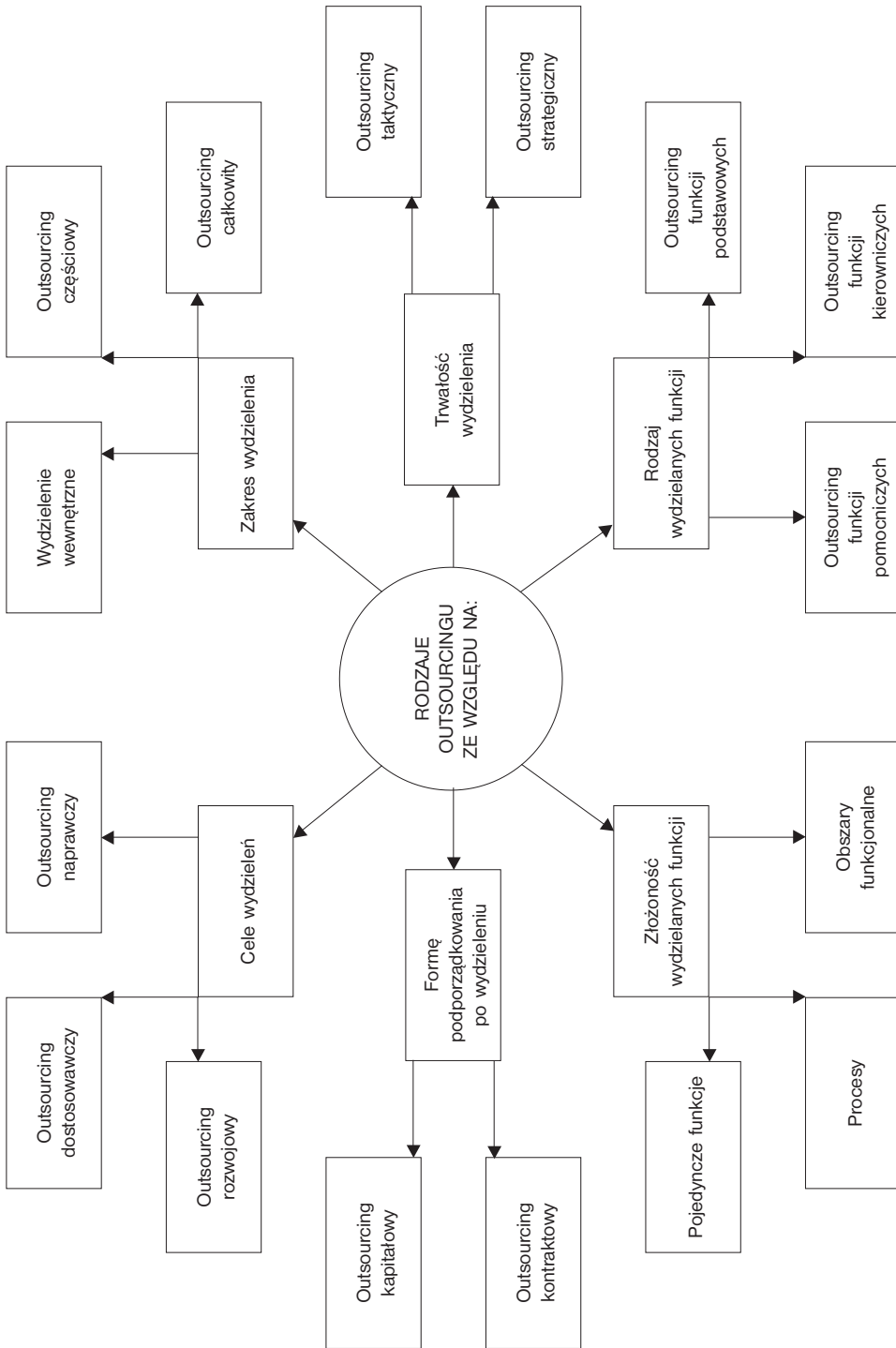
- wewnątrz,
- na zewnątrz (w kraju klienta – *onshore*),  
(w kraju pobliskim – *nearshore*),  
(w kraju odległym – *offshore*);

b) głębokość:

- indywidualny (outsourcing pojedynczych stanowisk pracy),
- funkcjonalny (zlecenie na zewnątrz określonej dziedziny funkcjonowania przedsiębiorstwa, często mówimy o wydziałaniu centrów kosztów),
- kompetencyjny (zlecenie na zewnątrz działań związanych z podejmowaniem decyzji. Dostawca kontroluje przepływ produktów lub usług przez organizację klienta. Będzie to np. outsourcing logistyki, rozwoju technologii czy rozliczania płac. Outsourcing kompetencyjny odbywa się na jeszcze wyższym szczeblu niż funkcjonalny, ponieważ wymaga wydzielenia na zewnątrz wielu różnych funkcji. Ten model współpracy zakłada duże zaufanie do dostawcy, ponieważ każdy błąd ma negatywny wpływ na prosperowanie firmy klienta);

c) pracę:

- proces, zwykle dotyczy zleceń o standardowej i usystematyzowanej strukturze, np. zewnętrzna obsługa rozliczania płac, gdzie ważna jest cykliczność i sprawny przepływ dokumentów. Klient dobrze zna wymagane procedury postępowania,
- projekt, zlecenie niepowtarzalnych, nierutynowych przedsięwzięć, np. tworzenia oprogramowania. Zarządzanie tego rodzaju outsourcingu



Rys. 3. Rodzaje outsourcingu (Troicki, 2001, s. 53)

giem jest skomplikowane, gdyż klient nie do końca rozumie złożoność konsekwencji zlecanych prac, a kierowanie pracą przez nie-doinformowanych menedżerów, bez wystarczającego doświadczenia, niesie za sobą duże ryzyko” (POWER, DESOUZA, BONIFAZI, 2008, s. 38).

Instytut Outsourcingu w Warszawie prezentuje z kolei następujący podział rodzajów outsourcingu:

- „usługi proste – usługi polegające na wykonywaniu zadań, które mogą być realizowane w dowolny sposób i należą do grupy funkcji (zadań ubocznych, tzn. nie mają bezpośredniego wpływu na realizację celów organizacji),
- usługi outtaskingu – polegają na wykonywaniu przez podmiot zewnętrzny konkretnych działań – zadań, będących elementem procesu (np. wykonywanie backupów oprogramowania, drukowanie dokumentów, zebranie kandydatów na nowych pracowników, usługi telefoniczne, wprowadzenie danych, digitalizacja dokumentów),
- usługi outsourcingu selektywnego – polegają głównie na świadczeniu usług, dotyczących kompletnych procesów operacyjnych (np. hosting aplikacji, proces windykacji, naliczanie wynagrodzeń pracowników, help-desk, obsługa korespondencji przychodzącej, usługi sieciowe, dostęp do infrastruktury informatycznej, zarządzanie stacjami roboczymi i bazami danych),
- usługi outsourcingu procesów biznesowych. Zarówno BPO (Business Process Outsourcing), jak i BPM (Business Process Management) – usługa polega na realizacji przez firmę zewnętrzną procesów biznesowych, które mają charakter strategiczny, gdyż oddziałują na całą organizację i są fundamentalne z punktu widzenia prowadzonego biznesu (choć nie stanowią kluczowych kompetencji, związanych z podstawową działalnością i wynikającą z nich przewagą na rynku) oraz wspierają realizację jej podstawowych celów (np. zarządzanie centrum danych, obsługa finansowo-księgową, obsługa HR, zarządzanie flotą, obsługa klienta oraz działań marketingowych, outsourcing kanałów sprzedaży, obsługa call center, zarządzanie programami lojalnościowymi),
- usługi outsourcingu strategicznego – dotyczą zwykle całych funkcji, realizowanych w firmie i polegają na zasadniczej zmianie w sposobie ich realizacji, z równoczesnym wydzieleniem istotnych procesów tej funkcji do realizacji przez firmę zewnętrzną (np. outsourcing HR, outsourcing IT, outsourcing B + R). Jednym z typów outsourcingu strategicznego jest outsourcing transformacyjny, polegający na przejęciu pełnej odpowiedzialności za cały dział czy departament, z jednoczesną restrukturyzacją (reengineering) i przebudowaniem wszystkich występujących tam operacji i procesów” (KŁOSIŃSKA, 2007a, s. 14).

Oprócz zaprezentowanych rodzajów outsourcingu istnieje wiele innych podziałów, jednakże, zdaniem autora, zdecydowanie najtrafniej istotę oddają te rodzaje, które są oparte na modelu całościowym wzajemnych relacji. Zarówno co do charakteru (bezpośrednie, pośrednie), jak i głębokości relacji (np. obopólny udział w korzyściach z projektu) partnerów poszczególnych projektów.

Osobnym zagadnieniem pozostaje wskazanie, jak traktować outsourcing: jako metodę, proces czy koncepcję. Najbliższe autorowi pozostaje traktowanie outsourcingu jako procesu „(procesy traktowane są zazwyczaj jako fragment toku zdarzeń, powiązanych przyczynowo)” (Pszczołowski, 1978, s. 185). Szczególnie bliskie jest podejście holistyczne do procesu zastosowania outsourcingu w przedsiębiorstwie.

Outsourcing ma wyraźnie sprecyzowane przyczyny (cele projektów outsourcingowych) i determinuje zachowanie przedsiębiorstwa (generuje określone zdarzenia istotne z punktu widzenia funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa).

Bardzo istotnie wpływają na definiowanie outsourcingu, jako procesu oraz poszczególnych jego rodzajów, uwarunkowania kulturowe (wielokulturowość). Możemy tutaj mówić o uwarunkowaniach kulturowych na różnych poziomach, mianowicie: kultury poszczególnych przedsiębiorstw, kultury narodowe w obszarach geograficznych, w których funkcjonują partnerzy projektów outsourcingowych, indywidualne uwarunkowania kulturowe pracowników oraz uwarunkowania kulturowe zespołów pracowniczych partnerów projektów. Czynniki kulturotwórcze to: język, sposoby komunikacji, systemy wartości, archetypy.

Innym, determinującym aspektem kreowania projektów outsourcingowych jest dynamicznie rozwijająca się wirtualna przestrzeń gospodarcza.

## 2.2. Przyczyny zastosowania outsourcingu

Jedną z podstawowych przesłanek zastosowania outsourcingu w przedsiębiorstwach jest zbadanie bieżącej i przyszłej strategicznej pozycji na rynkach. Ocena strategicznej pozycji przedsiębiorstwa służy do ustalenia, które z funkcji i obszarów powinny być wydzielane na zewnątrz, bądź czy należy skorzystać z zasobów zewnętrznych w stosunku do przedsiębiorstwa.

Według Povera, Desouzy oraz Bonifaziego, ocena strategiczna powinna zawierać takie cztery główne elementy, jak:

- „korzyści biznesowe zawierają analizę kompetencji kluczowych przedsiębiorstwa (kompetencje kluczowe są wbudowane w produkty lub

usługi przedsiębiorstwa oraz odróżniają przedsiębiorstwo od konkurentów; kompetencje uzupełniające są konieczne dla prowadzenia bieżącej działalności oraz wpływają pośrednio na produkty lub usługi przedsiębiorstwa); wymagają także powołania zespołu do oceny i nadzorowania projektu outsourcingowego, w którego skład wchodzi menedżerowie najwyższych szczebli zarządzania; powinny zawierać analizę kompatybilności ze strategią przedsiębiorstwa;

- ocena operacyjna polega między innymi na sprawdzeniu, czy przedsiębiorstwo posiada scenariusze wspomagające projekty outsourcingowe oraz czy posiada metody pomiaru rezultatów i dane porównawcze, które służą do oceny kondycji przedsiębiorstwa, a także konkurencyjności oferty dostawcy (w przypadku braku opracowanie ich jest niezbędne dla każdego projektu outsourcingu), bardzo istotnym w tym aspekcie pozostaje opracowanie mapy procesów w przedsiębiorstwie (można wykorzystać strategiczną kartę wyników),
- ocena finansowa powinna być skorelowana z przesłankami zastosowania outsourcingu. Jeżeli podstawową przyczyną zastosowania outsourcingu pozostają koszty spełniania funkcji lub koszty realizacji poszczególnych obszarów przedsiębiorstwa, należy przeprowadzić analizę kosztową. W kontekście projektów outsourcingowych istnieją dwie grupy kosztów, a mianowicie: koszty bezpośrednie i pośrednie. Koszty bezpośrednie to takie, które zwykle łatwo wyspecyfikować, np. koszty zużycia materiałów, energii na potrzeby produkcyjne. Koszty pośrednie to takie, które o wiele trudniej specyfikować, np. koszty związane z zarządzaniem w przedsiębiorstwie – dla realizacji projektu outsourcingowego. Bardzo istotnym pozostaje kalkulowanie kosztów aktualnych, ale także kosztów przyszłych, wynikłych z poszczególnych projektów. Ocena finansowa daje: kalkulację procesu realizowanego wewnątrz (dla stosowania benchmarkingu), określenie przyszłych nakładów i efektów we współpracy ze zleceniobiorcą, oszacowanie kosztów przeniesienia procesu do zleceniobiorcy wraz z kosztami pochodnymi oraz symulację całkowitych kosztów i korzyści oraz stopy zwrotu z poszczególnych projektów,
- ocena ryzyka, ryzyko strategiczne dotyczy interakcji pomiędzy przedsiębiorstwem i potencjalnym dostawcą. Kluczowe pytania w jego ocenie są następujące: czy strategie przedsiębiorstwa są kompatybilne?, czy strategie organizacji są ze sobą w konflikcie i czy ograniczają lub blokują powodzenie projektu outsourcingowego?, czy strony mają doświadczenie w realizacji projektów?, czy strony wcześniej utrzymywały podobne relacje i jakie były tego rezultaty?, w jakim stopniu w projekt angażują się zarządzający (szczególnie z szczebli najwyższych)?, czy wspierają planowany projekt?, czy strony posiadają plan współpracy, czy istnieje dobre

przywództwo i potrzebne zasoby?, czy sukces projektu jest ważny dla obydwu stron? W każdym projekcie outsourcingowym należy analizować ryzyko w kontekście: operacyjnym, technologicznym, finansowym. Bardzo istotnym pozostaje opracowanie i prowadzenie zarządzania ryzykiem” (POWER, DESOUZA, BONIFAZI, 2008, s. 58).

Podejście zaproponowane przez Powera, Desouzę oraz Bonifaziego pozwala na precyzyjne zdefiniowanie obszarów, które pragniemy wydzielić z przedsiębiorstwa.

Wśród przyczyn, jakie określił Instytut Outsourcingu w Londynie w 2002 roku, można wymienić następujące:

- „redukcja i kontrola kosztów operacyjnych,
- zwiększenie koncentracji firmy na podstawowej działalności,
- uzyskanie dostępu do mocy produkcyjnych najlepszej jakości,
- zwolnienie własnych zasobów do innych celów,
- uzyskanie zasobów, którymi organizacja nie dysponuje,
- przyspieszenie pojawienia się korzyści wynikających z restrukturyzacji,
- uporanie się z funkcją trudną do wykonania lub niemożliwą do kontrolowania,
- pozyskanie kapitału,
- podział ryzyka,
- dopływ gotówki” (GAY, ESSINGER, 2002, s. 67).

Z kolei Bragg podaje następujące powody rozważań nad zastosowaniem outsourcingu:

- „zdobycie nowych umiejętności,
- potrzeba lepszego zarządzania,
- chęć skoncentrowania uwagi zarządzających (menedżerów) na strategii,
- koncentracja na działalności podstawowej, która decyduje o przetrwaniu organizacji,
- unikanie dużych inwestycji,
- zwiększenie elastyczności” (SOBIŃSKA, 2008, s. 18).

Wyniki badań nad przyczynami zastosowania outsourcingu w przedsiębiorstwach publikuje na swoich stronach internetowych firma IBM Global Services (publikowane dane pochodzą z 2007 roku). Wśród przyczyn wymienia się następujące:

- „przyspieszenie uzyskiwania korzyści z restrukturyzacji (reengineeringu). Szczególnie pod kątem redefinicji poszczególnych restrukturyzowanych obszarów, jak i całego przedsiębiorstwa. Wprowadzenie do procesu reengineeringu w zasadzie dowolnych zasobów występujących w otoczeniu poszczególnych przedsiębiorstw. Pozwala uwzględnić dużą turbulencję występującą w bliższym i dalszym otoczeniu przedsiębiorstw,
- dostęp do możliwości światowej klasy. Światowej klasy dostawcy usług intensywnie inwestują w technologie, metody i zasoby ludzkie. Stając

w obliczu podobnych wyzwań, zdobywają doświadczenie dzięki współpracy z wieloma klientami. Z połączenia specjalizacji i doświadczenia korzystają klienci, co pomaga im zmniejszyć koszty wdrożenia nowoczesnych technologii,

- lepsze skupienie się firmy na jej podstawowych zadaniach,
- wolne zasoby, które można przeznaczyć do innych celów,
- ograniczanie ryzyka,
- zasoby niedostępne wewnątrz firmy,
- uzyskiwanie przychodów. Korzystanie z usług zewnętrznych zakłada częste przekazywanie przez klienta aktywów na rzecz dostawcy usług. Nabywca wykorzystuje te aktywa w procesie świadczenia usług na rzecz klienta. W zależności od wartości zaangażowanych aktywów sprzedaż ta może przynieść klientowi znaczny dochód,
- zadania sprawiające kłopot w zarządzaniu lub wymykające się spod kontroli. Nie oznacza to jednak zrzeczenia się odpowiedzialności za zarządzanie ani też nie sprawdza się jako odruchowa reakcja firmy znajdującej się w kłopotach,
- udostępnienie funduszy kapitałowych. Korzystanie z usług zewnętrznych może ograniczyć konieczność inwestowania funduszy kapitałowych w zadania niestanowiące podstawowej działalności firmy. Zamiast zdobywania zasobów w wyniku wydatków kapitałowych, pozyskiwane są w ramach umów, zgodnie ze stopniem ich wykorzystania,
- ograniczenie kosztów operacyjnych. Firmy, które próbują robić wszystko własnymi siłami, mogą ponosić o wiele wyższe wydatki, np. na badania, rozwój, marketing. Skutkiem takiego podejścia jest w wielu przypadkach »przerzucenie« tych wyższych kosztów na klienta. Dzięki dostawcy zewnętrznemu, niższe koszty, wynikające z oszczędności na większą skalę lub z innych korzyści, związanych ze specjalizacją, ograniczają koszty operacyjne firmy i zwiększają jej konkurencyjność. Doskonałą metodą, możliwą do zastosowania w tym aspekcie, jest finansowanie się przez zobowiązania, która to metoda powinna być nieodzownym składnikiem każdego projektu outsourcingowego. Powyższe jest szczególnie istotne w obszarze finansowania aktywów obrotowych, wynikających z cyklu produkcyjno-handlowego każdego przedsiębiorstwa” (SOBIŃSKA, 2008, s. 16).

Wśród przyczyn zastosowania outsourcingu w przedsiębiorstwach, wskazanych przez autora, a wynikających z prowadzonych badań na rynku polskim, wiele jest podobnych do tu wymienionych. Zostały one uzupełnione o inne, wynikające przede wszystkim ze specyfiki naszego polskiego rynku. Wśród nich można wymienić przede wszystkim następujące:

- „redukcja zatrudnienia,
- zamiana kosztów stałych na zmienne,

- wykorzystanie ustawodawstwa prawnego, występującego na danym rynku, gdzie funkcjonuje wykonawca naszych usług. Daje to wiele nowych możliwości realizacji usług, np. w procesach Business Process Outsourcing – BPO, Management Process Outsourcing – MPO, Knowledge Process Outsourcing – KPO. Można wykorzystać regulacje prawne na danym rynku, np. z obszaru fiskalnego, ekologicznego, pracowniczego i innych” (FOLTYS, 2007, s. 72).

Wskazane pewne dodatkowe przesłanki zastosowania outsourcingu w przedsiębiorstwach na rynku polskim ujawniają przede wszystkim brak dojrzałości tego rynku. Warto podkreślić jest fakt, że jedna z przyczyn w postaci redukcji zatrudnienia pojawia się także na rynkach o ugruntowanych zasadach.

Bardzo istotną przyczyną zastosowania outsourcingu, zdaniem autora, są uwarunkowania kulturowe. Można je traktować jako przesłankę w różnych aspektach, mianowicie:

- proces outsourcingu może eliminować bariery kulturowe, które istnieją w globalnych korporacjach. Prowadzi to do rozwiązywania potencjalnych sytuacji konfliktowych wynikających właśnie z nich;
- proces outsourcingu (poszczególne jego rodzaje) pozwala efektywnie wykorzystać lokalne uwarunkowania kulturowe.

Zaproponowany przegląd przesłanek, zarówno na rynku europejskim (Instytut Outsourcingu w Londynie, rynek Polski), jak i amerykańskim (IBM Global Services), pokazuje ich zbieżność, a także pewne ich modyfikacje, wynikające z rozwoju globalnego rynku (zmiany techniczno-technologiczne: telefonia komórkowa, Internet, zachowania konsumenckie i wiele innych; oraz zmiany natury społeczno-politycznej: wzrost poziomu edukacji, nowe zagrożenia – terroryzm, kryzys tradycyjnych instytucji społecznych i inne).

Outsourcing jest procesem doskonale uzupełniającym tworzenie nowych paradygmatów wirtualnej przestrzeni gospodarczej i jej aplikacji w zachowania indywidualne każdego człowieka (przedsiębiorcy) oraz zachowania poszczególnych grup ludzi, także ludzi zgrupowanych w organizacjach.

## 2.3. Obszary zastosowania outsourcingu

Obszary zastosowania outsourcingu zmieniały się w korelacji do zmian w jego postrzeganiu i wdrażaniu w przedsiębiorstwach. Coutto i Divakaran wyróżniają trzy etapy ewolucji outsourcingu:



- „outsourcing pierwszej generacji. Na tym etapie firmy widzą w outsourcingu przede wszystkim sposób na obniżenie kosztów działalności. Dzięki temu, że dostawcy usług outsourcingowych korzystają z efektów skali, firma może pozyskać z zewnątrz potrzebne zasoby taniej, niż gdyby korzystała z zasobów własnych. Outsourcing pierwszej generacji charakteryzują długie, wieloletnie kontrakty, podpisywane przez firmę z jednym usługodawcą, działającym na tym samym obszarze (*onshoring*),
- outsourcing drugiej generacji. Nazywany bywa outsourcingiem strategicznym lub transformacyjnym. Według powyższych autorów, na tym etapie jest dzisiaj większość przedsiębiorstw stosujących outsourcing (można przyjąć takie podejście od 2007 r.). W outsourcingu drugiej generacji przekształceniu ulega model biznesowy: firma definiuje swoje kluczowe kompetencje, skupiając się na własnych zasobach i na ich doskonaleniu, a procesy niekluczowe zleca na zewnątrz. W ten sposób pozyskiwane z zewnątrz kompetencje wspomagają realizację celów strategicznych, a outsourcing staje się elementem strategii. W outsourcingu drugiej generacji na zewnątrz wydzielane są całe procesy biznesowe, z reguły wykraczające swoim zasięgiem poza jeden pion w przedsiębiorstwie i wsparte zastosowaniem wysokiej klasy technologii. Ten etap w ewolucji outsourcingu cechują krótsze niż w poprzednim etapie kontrakty, a dla wielu firm docelowym modelem działania jest przeniesienie procesów biznesowych do innego kraju (*offshoring*),
- outsourcing trzeciej generacji. Na tym etapie wydzielenie na zewnątrz obszarów działalności służy przede wszystkim zapewnieniu firmie rozwoju i innowacyjności. Dostawca usług staje się często motorem zmian, może dostarczać nowe pomysły, koncepcje i innowacje, być inicjatorem wejścia na nowy rynek, czy nawet zmiany definicji biznesu. Na tym etapie wydziela się działy badań i rozwoju marketingu oraz sekcje prawne. Oprócz usług związanych z outsourcingiem procesów biznesowych realizowane są usługi wynikające z outsourcingu procesów wiedzy (Knowledge Process Outsourcing). Outsourcing trzeciej generacji stosują przede wszystkim firmy technologiczne i farmaceutyczne (m.in. IBM, NOKIA, IDS, BAYER, SIEMENS). Charakterystyczne dla niego jest zawieranie umów jednocześnie z wieloma dostawcami (*multisourcing*)” (KŁOSIŃSKA, 2007a, s. 14).

Współcześnie, zdaniem autora niniejszego opracowania, zaistniał czwarty etap rozwoju outsourcingu, oparty na wirtualnej przestrzeni gospodarczej:

- outsourcing czwartej generacji. Na tym etapie wydzielanie na zewnątrz obszarów działalności odbywa się w wirtualnej przestrzeni gospodarczej. Nie chodzi o wykorzystanie jej w dotychczasowy sposób (komunikacja, handel i inne), ale przenoszenie w ten obszar całych procesów biznesowych. Szczególnie podatne na kreowanie i aplikację są te projek-

ty oparte na przetwarzaniu baz danych. Można tu wymienić np. projekty związane z second live, symulacje zachowań klientów i zaspokajania w tej perspektywie ich potrzeb, projekty interaktywne z indywidualizacją obsługi klienta. W projektach czwartej generacji nie ma ograniczeń, czasu, przestrzeni. Dzięki interaktywności (stymulowanie wyobraźni, np. product placement) możemy osiągnąć stymulację: klienci – zleceniodawcy w nowych wektorach przestrzeni. Obecnie istnieje bardzo mało projektów outsourcingowych czwartej generacji na rynku polskim. Podstawowymi aspektami planowania i realizacji projektów tej generacji outsourcingu są:

- kompetencje pracowników i przedsiębiorstwa planującego tego typu projekty,
- kompetencje pracowników przedsiębiorstwa – usługodawcy,
- aspekty technologiczne (dostępność i koszty szerokopasmowego Internetu),
- kompetencje klientów zleceniodawcy (zdolność do akomodacji proponowanych produktów przedsiębiorstw realizujących projekty outsourcingowe czwartej generacji).

„Według badań American Management Association z 1997 r., outsourcing był najczęściej stosowany w następujących obszarach funkcjonowania przedsiębiorstw:

- zarządzanie i administracja,
- zasoby ludzkie,
- transport i dystrybucja,
- systemy informatyczne,
- wytwarzanie,
- marketing,
- rachunkowość i finanse” (ZIELIŃSKI, 2008, s. 20–21).

„W 2007 roku Agencja International Data Corporation oszacowała światowy rynek outsourcingu na 363 mld dolarów i założyła jego dynamiczny wzrost. Określiła także udziały poszczególnych wydzielanych obszarów z przedsiębiorstw, które przedstawiają się następująco:

- **outsourcing IT 64%** (233 mld dolarów, rośnie w tempie 10% rocznie). Jest to najczęściej wydzielany obszar w przedsiębiorstwie, m.in. dlatego, że do jego realizacji niezbędne są specjalistyczne kompetencje, inwestycje w sprzęt i oprogramowanie, zmieniający się dynamicznie rynek informatyczny (zarówno co do sprzętu, jak i oprogramowania), ciągłe szkolenia pracowników (w przypadku realizacji w własnej strukturze organizacyjnej, a co za tym idzie, ogromne koszty związane ze szkoleniami). W ramach outsourcingu IT infrastrukturę IT wyszacowano na 128 mld dolarów, natomiast rozwój i utrzymanie aplikacji IT wyszacowano na 105 mld dolarów,

- Business Process Outsourcing (BPO) 36% (129 mld dolarów, rośnie w tempie 25% rocznie). Jedną z cech tego typu outsourcingu, związaną z kreowaniem zlecanej usługi lub produktu (tworzenia dodatkowej wartości w łańcuchu wartości przedsiębiorstwa, projektującego tego typu outsourcing), stanowi o dynamicznym rozwoju tego typu outsourcingu. Szczegółowe obszary scharakteryzowano jako: obsługa klienta, procesy specyficzne dla danej branży (HR, zaopatrzenie i inne), logistyka i inne” (KŁOSIŃSKA, 2007a, s. 15).

„Wyniki badań zaprezentował Generalny Inspektor Nadzoru Bankowego odnośnie zastosowania outsourcingu w bankach działających na rynku polskim. Wyniki pokazują, że 84% wszystkich banków wykorzystuje zasoby zewnętrzne w prowadzonej przez siebie działalności. Najczęściej banki wskazywały na obszar pośrednictwa w sprzedaży produktów bankowych (71%), ale wskazywały także na takie obszary, jak:

- administrowanie kredytami,
- obsługa płatności w obrocie z zagranicą,
- obsługa kasowa,
- obsługa obrotu oszczędnościowego i czekowego,
- drukowanie, kopertowanie i wysyłanie korespondencji,
- czynności związane z emisją listów zastawnych,
- zarządzanie aktywami,
- usługi powiernicze (przechowywanie papierów wartościowych),
- doradztwo finansowe i prawne,
- windykacje należności,
- serwis i obsługa systemu informatycznego,
- ochrona banku,
- transport wartości pieniężnych,
- transport dokumentów bankowych,
- skanowanie, archiwizacja dokumentów oraz ich niszczenie.

Wśród wyników badań banki (w 85%) wskazywały, że przekazują wykonawcy usług informacje z obszaru tajemnicy bankowej” (OLSZAK, 2006, s. 15–16). Daje to asumpt do stwierdzenia o wysokiej dynamice projektów outsourcingowych, nawet w tak wrażliwych obszarach, jak usługi bankowe, a w tym sfery informacji objętych tajemnicą bankową.

Autor niniejszej publikacji przeprowadził w latach 2000–2002 na rynku polskim badania odnośnie do obszarów, jakie najczęściej były wydzielane na zewnątrz z przedsiębiorstw. Wskazywały one na następujące strefy:

- „finanse i rachunkowość,
- zarządzanie,
- administracja,
- zasoby ludzkie,

- systemy informatyczne,
- marketing,
- transport,
- dystrybucja,
- wytwarzanie,
- remonty,
- ochrona mienia,
- zaopatrzenie” (FOLTYS, 2007, s. 91).

Przedsiębiorstwa działające na rynku polskim wydzielają w zasadzie wszystkie obszary. Cechą charakterystyczną jest uboga struktura (konstrukcja) projektów outsourcingowych co do rodzaju. Projekty outsourcingowe mają bardziej charakter zlecenia w dłuższym okresie czasu niż np. Business Process Outsourcing. Daje się jednak zauważyć, że wraz ze wzrostem poziomu wiedzy menedżerów projekty outsourcingowe przybierają różne formy i dotyczą tych obszarów, które jeszcze niedawno były zarezerwowane tylko dla przedsiębiorstwa (finansowo-podatkowy, prawny, badań i rozwoju, płac i inne).

Zaprezentowane wyniki badań amerykańskiej agencji International Data Corporation (choćby ze względu na czasookres stosowania outsourcingu przez przedsiębiorstwa na rynku amerykańskim) pokazują kierunek co do obszarów zastosowania outsourcingu w przedsiębiorstwach, ale także wskazują na możliwe do zastosowania jego rodzaje. W wynikach tych badań Business Process Outsourcing jest bardzo często wskazywanym rodzajem outsourcingu, stosowanym przez przedsiębiorstwa na rynku amerykańskim. Mówimy w tym przypadku o outsourcingu trzeciej generacji.

Bardzo charakterystyczny jest fakt, że najczęściej z przedsiębiorstwa wydzielany jest obszar IT (zarówno w warstwie sprzętowej, aplikacyjnej, baz danych, jak i internetowej). Wskazuje to na docenienie go przez przedsiębiorstwa jako decydującego o strategicznej przewadze konkurencyjnej firm. Szczególnie interesujące jest zastosowanie outsourcingu z obszaru IT w sektorze mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Może to prowadzić do:

- uzyskania przewagi konkurencyjnej,
- zmniejszenia ryzyka prowadzenia działalności,
- utrzymania równowagi technologicznej z dużymi korporacjami,
- wykorzystania wirtualnej przestrzeni gospodarczej.

## 2.4. Proces wdrażania i monitorowania projektów outsourcingowych

Bardzo istotny, a niekiedy decydujący dla realizacji założonych celów projektu outsourcingowego jest proces wdrażania oraz monitoringu. Badania autora oraz prace Gay'a i Essingera pozwoliły na opracowanie etapów wdrożenia i monitorowania outsourcingu. Etapy zostały zdefiniowane w następujący sposób:

1. **Sprecyzowanie celów.** Chodzi o sformułowanie celów w perspektywie strategicznej przedsiębiorstwa projektującego zastosowanie outsourcingu. Cele muszą być tak formułowane, aby personel zarządzający, na wszystkich szczeblach, oraz personel wykonawczy znał je i identyfikował się z nimi.

„Identyfikacja i sformułowanie celów przedsięwzięcia jest pierwszym i najważniejszym warunkiem przystąpienia do outsourcingu. Nie można bowiem ocenić, czy odniosło się sukces, jeśli nie wiadomo, co się chciało osiągnąć” (GAY, ESSINGER, 2002, s. 37). Sformułowane cele muszą być mierzalne oraz kompatybilne z celami przedsiębiorstwa.

2. **Uzgodnienie celów.** Oprócz znajomości celów oraz określenia działań na rzecz ich identyfikacji przez personel, należy uzgadniać je z dostawcami usług outsourcingowych. „Uzgodnienie celów z dostawcami pozwala ocenić propozycję oferty przez usługodawcę. Może się zdarzyć, że dostawca wpadnie na genialny pomysł zapewnienia sukcesu naszej firmie. Całkiem możliwe, pod warunkiem jednak, że dobrze zna i rozumie cele, do jakich dążymy” (GAY, ESSINGER, 2002, s. 48).
3. **Ustalenie procedur wyboru oraz wybór dostawcy usług outsourcingowych.** Bardzo istotne jest opracowanie procedur wyboru (w tym kryteriów wyboru dostawcy), w odniesieniu do niektórych przedsiębiorstw funkcjonuje np. Ustawa o zamówieniach publicznych. Niezbędne jest precyzyjne ustalenie warunków przetargu, aby nie doprowadzić do blokowania wyboru, np. przez protesty. Istotne, aby oferta (zapytanie ofertowe) zleceniodawcy dotarła do wszystkich potencjalnych usługodawców. Zleceniodawca powinien mieć dobre rozeznanie potencjalnych dostawców usług w warunkach gospodarki globalnej. Bardzo przydaje się aktywne wykorzystanie Internetu dla pozyskania optymalnego wykonawcy zalecanych usług. Przy dokonywaniu wyboru zleceniobiorcy, oprócz spełniania warunków realizacji „kontrolnego” kontraktu, należy przeanalizować czynniki techniczne, technologiczne, ale także bardzo dokładnie zbadać (zarówno w sensie retrospektywnym, jak i prognostycznym) kondycję ekonomiczno-finansową oraz zdefiniować perspektywy rozwoju na danym rynku. Jest to niezwykle istotne, gdyż w przy-

padku złej kondycji ekonomiczno-finansowej (np. ogłoszenia upadłości) generuje to duże „zakłócenia” w prawidłowej realizacji projektów outsourcingowych, np. przy przekazaniu majątku (aktywów trwałych lub obrotowych przekazanych przez zleceniodawcę) mogą one być przedmiotem zabezpieczenia masy upadłościowej przedsiębiorstwa wykonującego dla nas usługi.

„Dostawców można podzielić na typy ze względu na wiele kryteriów, od geograficznych (w kraju klienta, w kraju pobliskim, w kraju odległym) do tych związanych ze skalą działania (dostawca mały, średni, duży, bardzo duży). Niektórzy specjalizują się w pracy procesowej (księgowości), a inni wykonują zadania w trybie projektów (np. wdrożenia nowego produktu). Inne kryteria to oceny relacji pomiędzy partnerami projektu outsourcingowego, m.in.: doświadczenie i zasoby. Uwzględniając doświadczenie, możemy podzielić naszych dostawców na: liderów, wschodzące gwiazdy oraz nowicjuszy. Uwzględniając kryterium zasoby, możemy podzielić naszych dostawców na dostawców o odpowiednich mocach produkcyjnych lub usługowych oraz dostawców posiadających odpowiednią (w ocenie zlecającego poszczególne usługi) wiedzę dla realizacji projektów outsourcingowych” (POWER, DESOUZA, BONIFAZI, 2008, s. 113–114).

Wybór dostawcy usług najczęściej odbywa się na drodze negocjacji. Power, Desouza oraz Bonifazi wymieniają dziesięć warunków prowadzenia negocjacji dla zdefiniowania relacji pomiędzy stronami w projekcie outsourcingowym. Przedstawiają się one następująco:

- „ustal swoje stanowisko (sprecyzuj swoje wymagania, wychodząc od założonych celów projektu outsourcingowego),
- poznaj dostawcę (między innymi w aspektach techniczno-technologicznych, ekonomiczno-finansowych, marketingowych, wizerunkowych),
- poznaj rynek, z którego możesz pozyskać partnera (usługi) do projektu outsourcingowego,
- uszereguj swoje wymagania (przed rozpoczęciem negocjacji konieczne jest uszeregowanie oczekiwań przedsiębiorstwa, związanych z projektem outsourcingowym, od najważniejszych do mniej istotnych. Następnie trzeba podzielić dostawców na tych, którzy najlepiej zaspokajają kluczowe potrzeby, jak i na tych, którzy powinni być najskuteczniejsi w obszarze potrzeb uzupełniających),
- wyznacz ramy czasowe dla prowadzenia negocjacji,
- zacznij od swojej pozycji wyjściowej, a potem zbliżaj się do dostawcy (zawsze lepiej zaczynać od własnej ceny i zakotwiczyć przy niej negocjacje, a potem lekko się od niej oddalić, niż wychodzić od oferty drugiej strony i schodzić w dół),

- stwórz dobry zespół negocjacyjny (zespół negocjacyjny powinien składać się raczej z pracowników firmy, którzy mają obraz całości relacji outsourcingowych, niż ekspertów w wybranych dziedzinach. Ludzie z szerokim poglądem na sprawę będą walczyć o to, co jest ważne na szczeblu strategicznym, a nie o detale istotne na poziomie operacyjnym),
- zwracaj uwagę na różnice kulturowe (co najmniej jeden z członków zespołu negocjacyjnego – najlepiej wszyscy – powinien znać problematykę kultury organizacyjnej),
- spisuj, spisuj i jeszcze raz spisuj (czasami w negocjacjach, zwłaszcza długich, strony zmieniają stanowisko albo interpretacje swoich wcześniejszych wypowiedzi. To rodzi nieporozumienia. Dokumentowanie pomaga zapewniać ciągłość procesu negocjacji i pozwala stronom łatwo wracać do wcześniejszych ustaleń. Taka dokumentacja jest szczególnie istotna, jeżeli strony prezentują wzajemne, sprzeczne rozwiązania),
- negocjuj z myślą o relacjach, a nie o kontrakcie (negocjacje trzeba widzieć w szerokim kontekście – tu chodzi o nawiązanie dobrych relacji biznesowych, a nie tylko o zawarcie kontraktu na jak najlepszych warunkach. Większość organizacji popełnia fundamentalny błąd, wkładając całą energię w zbijanie ceny do jak najniższego poziomu. Ostatecznie rzecz sprowadza się do tego, że dostajesz to, za co płacisz. Projekty outsourcingowe w większości nie opierają się na jednorazowych umowach. Ewoluuja i z prostych zleceń stają się złożonymi przedsięwzięciami. Rozwijają się, w miarę jak pomiędzy partnerami projektu outsourcingowego buduje się zaufanie. Zaczyna się ono kształtować już w trakcie pierwszych negocjacji. Zachęcamy zarządzających do tego, by dostrzegali nie tylko aspekt oszczędności, ale także sedno relacji outsourcingowych: możliwość poprawy wyników firmy i nowe szanse biznesowe dostawcy. Budowanie stabilnych, dobrych relacji wymaga od obu stron kompromisów, czyli m.in. zgody na cenę wyższą od tej, której z początku się spodziewałeś. Jeśli będą to pieniądze dobrze wydane i relacje outsourcingowe staną się dojrzałe, ta inwestycja bardzo szybko się zwróci. Jeśli natomiast negocjacje są ostre i nieprzyjazne, a kontrahent nie jest zadowolony z ich rezultatu, to prawdopodobnie korzyści będą tylko doraźne i nie wytworzą się długofalowe, zaufane relacje. Po kilku miesiącach organizacja będzie musiała znowu zainwestować w analizę potrzeb i ocenę dostawców. Jeśli prowadzisz rozmowy z myślą o relacjach, a nie o kontrakcie, łatwiej ci będzie później renegecjonować umowę. Bardzo dużo projektów outsourcingowych jest renegecjonowanych, m.in. dlatego, że trudno jest zaplanować wszystko z góry)” (POWER, DESOUZA, BONIFAZI, 2008, s. 133–134).

4. **Ustalenie systemu wskaźników oceny, realizacji poszczególnego projektu outsourcingowego** (jako składowa Systemu Wczesnego Ostrzegania dla danego przedsiębiorstwa). Wiele systemów informacyjnych posiada specjalistyczne moduły dla oceny projektów (wskaźników, mierników), które można wykorzystać, aby ocenić realizację kontraktu outsourcingowego.

System wskaźników powinien zawierać między innymi takie elementy, jak:

- dobór odpowiednich wskaźników (ekonomiczno-finansowych i pozafinansowych), aby odzwierciedlały dane zjawisko (obszar) a nie inne,
- ustalenie progowych wartości wskaźników,
- ustalenie częstości opracowywania wskaźników,
- ustalenie metodyki obliczania wskaźników,
- opracowanie systemu informacyjnego (informatycznego) dla obliczania wskaźników,
- ustalenie procedur interpretacji poziomu wskaźników (można wykorzystać benchmarking),
- zdefiniowanie informacji źródłowych (pierwotnych, odzwierciedlających w optymalny sposób każdy przejaw zorganizowanej działalności), niezbędnych dla obliczania poszczególnych wskaźników oraz zdefiniowanie sposobów pozyskania informacji źródłowej,
- ustalenie scenariuszy reakcji na poszczególne (zarówno pozytywne, jak i negatywne) poziomy wskaźników.

5. **Formułowanie kontraktu projektu outsourcingowego.** Kontrakt powinien być ustalany w taki sposób, aby pozostawiał jak najmniejsze pole dla „swobodnej” interpretacji zachowań drugiej strony oraz maksymalnie eliminował obszary potencjalnych sytuacji konfliktogennych. Badania autora wskazują na bardzo ważną rolę takich elementów, jak:

- a) określenie potencjalnych sankcji za brak zakładanych wyników. Stosowanie sankcji za gorsze wyniki zleceniobiorcy (np. jakościowe) w realizacji usługi ma dwie przyczyny:
  - zleceniodawcy należy się rekompensata za niedotrzymanie przez kontrahenta warunków umowy (np. jakości, terminu, sposobu dostarczenia) o dostawie usługi,
  - kara dla dostawcy ma go skłonić do tego, aby w przyszłości bardziej się starał o właściwą jakość usługi;
- b) „założenie, że podstawą pozostaje polubowne rozstrzygnięcie sporów. Wykorzystanie w sytuacjach bardzo trudnych trzeciej strony jako »arbitra« lub rozjemcy. Bardzo ważne jest, aby te elementy określić w kontrakcie. Ważne jest, by w razie wystąpienia kwestii spornych dysponować dobrze przemyślaną, podzieloną na etapy procedurą osiągnięcia porozumienia, która obejmuje:



- zasadę ustalania priorytetów, czyli szeregowanie problemów według ich ważności,
  - limity czasu na rozwiązywanie problemów zależnie od stopnia ich ważności, np. mniej ważny problem należy rozwiązać w ciągu pięciu dni roboczych, a ważniejszy w ciągu jednego dnia,
  - ustalenie hierarchii odpowiedzialności za poszczególne problemy, np. personel pomocniczy dostawcy, menedżerowie ds. realizacji umowy, dyrektor działu, dyrektor naczelny” (GAY, ESSINGER, 2002, s. 68);
- c) określenie w kontrakcie outsourcingowym warunków zapewnienia należyj staranności wykonania usług outsourcingowych. Kontrakt powinien być tak sformułowany, aby zapewnił należyte wykonanie zadań. Można to osiągnąć przez ustalenie precyzyjnej charakterystyki, między innymi obszaru techniczno-technologicznego, finansowego świadczonych usług.
6. **Ustalenie procedur kontynuowania lub zaniechania projektów outsourcingowych.** Dotyczy to takich elementów, jak:
- a) ustalenie kryteriów przedłużania umowy z dotychczasowym dostawcą usług,
  - b) ustalenie kryteriów wypowiedzania kontraktów projektów outsourcingowych.
- Precyzyjne ustalenie wymienionych elementów pozwala uniknąć potencjalnych sytuacji konfliktowych pomiędzy stronami projektów outsourcingowych (np. procesów sądowych).
7. **„Standaryzacja modeli biznesowych projektów outsourcingowych** (zarówno po stronie zleceniodawcy, jak i zleceniobiorcy) z różnych części świata, szczególnie w kontekście offshoringu. Dostawcy usług outsourcingowych z Europy i Stanów Zjednoczonych budują swoje zdolności dzięki offshoringowi, ponieważ w przeciwnym razie nie będą w stanie konkurować z tańszymi graczami z Chin, Indii. Z kolei azjatyccy dostawcy usług będą zmuszeni rozpocząć działalność w skali globalnej, by lepiej dostosować się do wymagań klientów oraz żeby złagodzić ryzyko ich własnych łańcuchów dostaw (ryzyko geopolityczne)” (KŁOSIŃSKA, 2007b, s. 18).
- Specjaliści z firmy Deloitte wypracowali pięć faz dochodzenia do kontraktu outsourcingowego. Przedstawiają się one następująco:
- „mobilizacja (ogólny przegląd procesów i identyfikacja elementów i procesów, nadających się do outsourcingu),
  - ocena (przygotowywane jest szczegółowe studium przypadku, które obejmuje m.in. dane finansowe, HR, uwarunkowania prawne. Tworzony jest wstępny model biznesowy i operacyjny, obejmujący wszelkie możliwości sourcingu),

- selekcja (wybierani są potencjalni dostawcy usług i przygotowywane są plany dostarczania usług i pozyskiwania zasobów. Powstaje uzupełnione studium przypadku, zawierające porównanie ofert dostawców, przygotowywana jest strategia negocjacyjna),
- wdrożenie (obejmuje negocjowanie umowy i ustalone są procesy wsparcia. Definiowane są reguły i wymagania biznesowe, dokumentowane są procesy, a technologia jest testowana. Wszystkie wymagania dotyczące oceny i monitorowania usług zawarte są w planie operacyjnym),
- przejście (w fazie przejścia oceniane i raportowane są wszystkie działania, które prowadzą do oczekiwanych wyników studium przypadku. Pomiar obejmuje działania związane z zarządzaniem zmianą, z komunikacją, szkoleniami oraz z personelem)” (KŁOSIŃSKA, 2007b, s. 23).

Planując projekt outsourcingowy, trzeba zdefiniować nie tylko jego rodzaj, ale także koncepcję wdrożenia oraz monitorowania jego przebiegu. Bardzo istotne jest przewidzenie wszystkich konsekwencji jego przebiegu przez maksymalną liczbę określonych, możliwych sytuacji prezentowanych i uzgodnionych w kontrakcie. To wszystko pozwoli na osiągnięcie (optymalizację) założonych celów w projektach outsourcingowych.

Bardzo interesujący pogląd w tym obszarze zaprezentowali praktycy projektów outsourcingowych, które znalazły się w raporcie *Driving High-Performance Outsourcing. Best Practices from the Masters*, przygotowanym przez analityków Economist Intelligence Unit i Accenture w 2004 roku. Praktycy ci wskazali siedem przesłanek, których spełnienie pozwoli osiągnąć założone cele projektów outsourcingowych. Przedstawiają się one następująco:

1. **„Wpisz w kontrakt outsourcingowy jak najszerszy zakres korzyści biznesowych.** Przez korzyści biznesowe należy rozumieć możliwe do zaobserwowania wyniki lub zmiany działalności biznesowej firmy, będącej rezultatem outsourcingu. Jest wskazane, by te zmiany można było zmierzyć. Tradycyjnie głównym celem outsourcingu jest obniżenie kosztów działalności. Jednak w firmach, w których outsourcing od lat pełni rolę efektywnego narzędzia zarządzania, jest on postrzegany w kontekście znacznie szerszym niż tylko redukcja kosztów. Praktycy outsourcingu osiągają dzięki niemu następujące korzyści biznesowe: większą rentowność, lepsze zarządzanie, większą prędkość docierania na rynek, wzrost przychodów, większą lojalność klientów i większy udział w rynku.
2. **Znajdź partnera, a nie tylko dostawcę.** Praktycy outsourcingu wiedzą, że w procesie wyboru najlepszego dostawcy cena jest tylko jednym z elementów skomplikowanego równania, tak samo ważnym, jak: specjalistyczna wiedza, umiejętności, elastyczność, czy znajomość branży. Praktycy outsourcingu analizują też takie czynniki, jak: wiarygodność, dobra reputacja, kreatywność (innowacyjność), globalna obecność do-

- stawcy, kultura organizacyjna oraz wartości i cele potencjalnego dostawcy usług.
3. **Outsourcing to więcej niż kontrakt, to relacja biznesowa.** Kontrakt jest oczywiście podstawą tworzenia relacji między dostawcą a odbiorcą usług outsourcingowych. Jednak z biegiem czasu, związki między partnerami stają się na tyle silne, że rola samego kontraktu stopniowo słabnie. Po trzech latach trwania relacji już tylko 16% respondentów uważa kontrakt za najważniejsze narzędzie dbania o jakość usług outsourcingowych. Rośnie za to rola pomiaru efektywności.
  4. **Stosuj premie uzależnione od wyników** – niech będzie to zachęta do większej wydajności. Prawie dwie trzecie doświadczonych w outsourcingu firm wykorzystuje uzależnione od wyników premie do promowania zachowań przynoszących dodatkowe zyski.
  5. **Zarządzaj aktywnie.** W firmach o dużym doświadczeniu w outsourcingu menedżerowie wiedzą, że samo podpisanie kontraktu nie załatwia sprawy. Podstawą sukcesu jest otwarta, pełna i bezpośrednia komunikacja na wszystkich poziomach przedsiębiorstwa i pomiędzy wszystkimi osobami związanymi z danym obszarem biznesowym.
  6. **Wybierz menedżera ds. relacji outsourcingowych.** Co siódme przedsiębiorstwo – »weteran« outsourcingu – ma w swoich szeregach menedżera, odpowiedzialnego wyłącznie za nadzorowanie wydzielonego na zewnątrz obszaru. Oddzielne stanowisko jest potrzebne ze względu na fakt, iż kontrakty outsourcingowe są z reguły kilkuletnie, a powodzenie wspólnego przedsięwzięcia zależy w dużej mierze od wzajemnego zrozumienia potrzeb i oczekiwań, opartego na zaufaniu i intensywnej wymianie opinii.
  7. **Skup się na podstawowych celach.** Większości firm, które długo realizują procesy z wykorzystaniem outsourcingu i świadomie skupiają się na najważniejszych spośród potencjalnych korzyści, udaje się osiągnąć wyznaczone cele” (DEDO, 2007, s. 25).

## 2.5. Przyczyny powodzenia i niepowodzenia projektów outsourcingowych

„Outsourcing, uzasadniany niegdyś aspektami finansowymi (kosztowymi), ma coraz częściej podłoże strategiczne. Działania outsourcingowe, wynikające z pobudek finansowych, towarzyszą nam niemal od początku rynku komercyjnego. Są to cele głównie jednostronne: klient przekazuje dostawcy wymagania, ten wytwarza produkt bądź świadczy usługę i do-

starcza zgodnie z wytycznymi. Informacje rzadko przepływają od dostawcy do klienta, ponieważ zakłada się, że klient lepiej wie, czego chce. W outsourcingu, wynikającym z pobudek finansowych firmy, często zawierano długoterminowe kontrakty z pojedynczymi partnerami, aby uzyskać możliwie największe zniżki i zapewnić sobie trwałe relacje biznesowe. Ostatecznie chodziło o przeniesienie pracy do miejsc, w których była tańsza. W outsourcingu uzasadnianym strategicznie chodzi przede wszystkim o możliwości i kompetencje. Nacisk kładzie się tu na wykorzystanie specjalistycznej wiedzy i procesów istniejących na zewnątrz organizacji, a celem jest podniesienie skuteczności i wydajności działań operacyjnych” (POWER, DESOUZA, BONIFAZI, 2008, s. 24–25).

Z kolei Essinger i Gay charakteryzują możliwe korzyści z projektów outsourcingowych w postaci następujących kategorii:

- „obniżka kosztów realizacji usług lub funkcji,
- zmniejszenie zatrudnienia,
- elastyczne warunki świadczenia usług,
- dostęp do najnowszych rozwiązań know-how,
- oszczędność czasu menedżerów,
- koncentracja przedsiębiorstwa na podstawowych funkcjach,
- poprawa jakości produktów, usług,
- możliwość świadczenia szerszej gamy produktów i usług,
- zmniejszenie zapotrzebowania na inwestycje kapitałowe i rzeczowe,
- skrócenie czasu realizacji zamówień,
- zwiększenie elastyczności warunków korzystania z usług” (FOLTYS, 2007, s. 98–99).

Obydwa podejścia akcentują inne aspekty. Power, Desouza, Bonifazi, Payne wskazują przede wszystkim na relacje pomiędzy partnerami projektu outsourcingowego jako element, który, jakby niezależnie od obszaru (zdefiniowanego z kolei przez Essingera i Gay’a), decyduje o korzyści każdego projektu outsourcingowego.

Bardzo dobitnie pokazuje to jeden z praktyków w tej dziedzinie – S. Payne, który „precyzuje, że: aby osiągnąć korzyść z jakiegokolwiek relacji outsourcingowej, trzeba umieć nią zarządzać i odpowiednio kształtować. Doświadczenie, które zdobyłem w pracy dla Morgan Chambers, nauczyło mnie, że menedżerowie odpowiedzialni za realizację rozwiązań outsourcingowych powinni: po pierwsze, być zdyscyplinowani, po drugie – dopilnować, aby efekty outsourcingu były mierzone i wreszcie po trzecie – unikać polityki antagonizmów w relacji z partnerem outsourcingowym. Zdyscyplinowanie oznacza tworzenie ram dla zarządzania kontraktem, jasny podział ról i odpowiedzialności oraz konsekwentne realizowanie podjętych ustaleń. Na poziomie praktycznym to między innymi troska o to, by regularnie odbywały się spotkania, by podczas spotkań sporządzane były protokoły, by

zaplanowane działania były wykonywane, a następnie raportowane. Równie ważne jest mierzenie, monitorowanie i raportowanie efektów outsourcingu, trzeba jednak mieć pewność, że mierzy się właściwe parametry. Wielokrotnie spotykałem się z sytuacją, że wszystkie ustalone kryteria pomiaru efektów outsourcingu wyglądały dobrze, a mimo to firma była w sporze z dostawcą usług. Przyczyna jest prosta – mierzono po prostu nieodpowiednie parametry. Chociaż znalezienie właściwych kryteriów pomiaru efektów outsourcingu, wykraczających poza ustalony poziom usług i powiązanych z wartościami biznesowymi firmy, jest trudne, jednakże warto poświęcić temu czas i energię. Inny ważny aspekt zarządzania kontraktem outsourcingowym to unikanie w relacjach między odbiorcą a dostawcą usługi polityki antagonizmów oraz podziału na »my« i »oni«. Trzeba ustalić wspólne dla obydwu stron cele i dążyć do nich, cierpliwie budując wzajemne zaufanie. Jeśli współpraca nie układa się dobrze, warto najpierw pracować wspólnie przy niewielkich projektach, projektach, których obie strony mogą czerpać korzyści i dopiero później, jeśli ta współpraca okaże się sukcesem – przenieść wypracowany model na szersze obszary działalności. Gdy to się nie uda – trzeba dotrzeć do źródeł niepowodzenia, przezwyciężyć problemy i spróbować raz jeszcze” (KŁOSIŃSKA, 2007b, s. 10).

Szczególnie istotnym aspektem jest ocena korzyści (zdefiniowanych celów projektów) poszczególnych projektów outsourcingowych, w tym z obszaru jakości, za pomocą odpowiednio dobranych wskaźników. Ogromnego znaczenia nabierają implikacje zastosowania tych a nie innych wskaźników dla oceny poszczególnych parametrów, charakteryzujących jakość usług, zrealizowanych przez dostawcę. Nieodpowiedni zestaw wskaźników powoduje, że założone korzyści z projektów outsourcingowych nie zostaną osiągnięte.

Bardzo trudne do oszacowania są korzyści z projektów outsourcingowych, wynikających z transferu wiedzy (zawartej w usługach, produktach, czy w relacjach pomiędzy partnerami projektu), oddziałujących na kapitał intelektualny przedsiębiorstwa i poziom wiedzy akomodowanej przez pracowników.

Samo wypracowanie dobrych relacji pomiędzy partnerami projektów outsourcingowych (np. wypracowanie systemu spotkań co do zakresu, w tym miejsca, terminu, scenariuszy postępowania, ustalenia komunikacji w sytuacjach kryzysowych zagrażających zarówno całemu projektowi, jak i poszczególnym jego fragmentom), które determinują transfer informacji (wiedzy), zwiększa kapitał intelektualny, indywidualny i zespołowy w przedsiębiorstwie. Wybrane projekty pokazują, że pomimo osiągania niskich efektów ekonomicznych, np. co do obniżki kosztów wydzielonych obszarów, przedsiębiorstwa identyfikują korzyści wynikające ze zwiększenia kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. W praktyce może to się ob-

jawiać w postaci nasilenia postaw innowacyjnych pracowników przedsiębiorstwa zlecającego, pozwalającego na uzyskanie przewagi konkurencyjnej w dłuższym horyzoncie czasowym. Jest to zgodne z trzecią i czwartą generacją zastosowania outsourcingu, kreujących tak projekty outsourcingowe, aby jedną z korzyści takich projektów było zwiększenie innowacyjnych zachowań indywidualnych i zespołowych. Bardzo pożądane zwiększenie innowacyjności jest w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach, gdzie z reguły ograniczone są środki na badania i rozwój, w tym szkoleń kształtujących postawy innowacyjne wśród pracowników.

Innym ważnym aspektem, związanym z korzyściami projektów outsourcingowych (także w kontekście wykorzystania wirtualnej przestrzeni gospodarczej), pozostaje kreowanie wizerunku w relacjach biznesowych dla obydwu partnerów projektów. Chodzi zarówno o wizerunek poszczególnych produktów (marek), usług, jak i obydwu partnerów projektów outsourcingowych.

Jeżeli dostawca naszych usług należy do liderów światowych (np. w dziedzinie stosowanych technologii, jakości, oddziaływania ekologicznego), pozwoli to na wykorzystanie jego renomy dla zwiększenia korzyści z takiego projektu outsourcingowego. Korzyść ta jest umiejscowiona w obszarze PR – wizerunku. Dobre relacje pomiędzy partnerami w takim projekcie mogą prowadzić do rozszerzenia współpracy na danym rynku lub rynku trzecim, gdzie zarówno dostawca, jak i klient nie funkcjonują. Ten aspekt jest bardzo istotny w sektorze małych i średnich, a nawet mikro przedsiębiorstw podczas tworzenia np. wizerunku przedsiębiorstwa stosującego najnowsze technologie, współpracującego z najlepszymi w danej branży.

Kreowanie wizerunku przedsiębiorstwa przez projekty outsourcingowe ma także negatywne aspekty. Dążąc do maksymalnej obniżki kosztów, realizacji poszczególnych funkcji lub obszarów, klienci bardzo często wybierają dostawców produktów, usług z tzw. tanich rynków (np. Chin, Indii), co determinuje jakość, a w konsekwencji wizerunek całego przedsiębiorstwa lub poszczególnych produktów na rynku, na którym zleceniodawca funkcjonuje. Niekiedy obserwujemy w wybranych projektach outsourcingowych negatywne zachowania klientów (klientów zleceniodawcy) w stosunku do produktów takiego przedsiębiorstwa. Także pewne uwarunkowania prawne, kulturowe, polityczne (dyktatura, planowe realizowanie rozwarstwienia społeczeństwa) mogą prowadzić do tworzenia negatywnego wizerunku przedsiębiorstwa zlecającego usługi na takich rynkach, np. jako przedsiębiorstwa wspierającego dyktaturę czy też przedsiębiorstwa nieprzestrzegającego norm ekologicznych. Taki aspekt może wręcz zniweczyć, ogromnym trudem wypracowane, projekty outsourcingowe.

Niezbędna dla wypracowania założonych korzyści projektów outsourcingowych, oprócz już przedstawionych, jest komunikacja pomiędzy part-

nerami projektu. Niezmiernie wspomagającym narzędziem dla wypracowania odpowiedniej komunikacji (między innymi: określenia kanałów komunikacyjnych, scenariuszy, języka komunikacji, czasookresu, interpretacji informacji) pozostają systemy klasy ERP (Enterprise Resources Planning). Pozwalają one w sposób modułowy, interaktywny tworzyć aplikacje systemu komunikacji (z wykorzystaniem wirtualnej przestrzeni, także w trybie on-line) dla poszczególnych obszarów oraz rodzajów projektów outsourcingowych.

Odpowiedni system komunikacji powinien być zindywidualizowany według specyfiki poszczególnych projektów outsourcingowych. System komunikacji nabiera szczególnego znaczenia w momencie lokowania ich na rynkach odległych (offshoring).

Determinujące dla osiągnięcia korzyści w projektach outsourcingowych jest zastosowanie systemów komunikacyjnych, absolutnie kompatybilnych pomiędzy partnerami projektów, i to zarówno w warstwie techniczno-technologicznej, jak i przedmiotowej.

Przyczyny decydujące o niepowodzeniu projektów outsourcingowych ulegają pewnej modyfikacji wraz z rozwojem (zarówno co do liczby, jak i rodzajów) zastosowań. Autor na podstawie swoich badań oraz rozważań Gay'a i Essingera określił następujące przyczyny niepowodzeń projektów outsourcingowych dla przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku polskim:

1. Brak uzyskania spodziewanej obniżki kosztów.
2. Pogorszenie jakości realizowanych funkcji, dotychczas wykonywanych samodzielnie w kontekście kosztowym, np. zwiększone koszty związane z serwisem gwarancyjnym.
3. Złe relacje we współpracy z dostawcą usług, w tym przede wszystkim zła komunikacja pomiędzy partnerami projektu.
4. Zła jakość usług realizowanych przez dostawcę.
5. Spory odnośnie do wynagrodzenia za wykonane usługi.
6. Nieterminowe realizowanie usług przez dostawcę.
7. Wzrost dodatkowych relacji pomiędzy stronami projektu (ze względu na poświęcony czas przez menedżerów oraz wynikające z tego dodatkowe koszty).
8. Nadmiar projektów outsourcingowych w poszczególnych przedsiębiorstwach (zamiast skupienia się menedżerów na kluczowych obszarach i funkcjach następuje ich dywersyfikacja ze względu na liczbę projektów).
9. Wywołanie poczucia zagrożenia – alienacji (zarówno u pracowników, którzy odchodzą z przedsiębiorstwa wraz z wydzielanym obszarem, jak i u pracowników pozostających w przedsiębiorstwie stosującym outsourcing).

10. Niski poziom identyfikacji dostawcy usługi z celami (tożsamością) przedsiębiorstwa realizującego outsourcing.
11. Źle skonstruowany kontrakt outsourcingowy (zbyt ogólny, zbyt szczegółowy, brak zdefiniowanych parametrów dla kontroli jakości i inne).
12. Opór pracowniczy powstały w wyniku wydzielenia obszarów przedsiębiorstwa, szczególnie w przypadku, kiedy wydzielenie następuje wraz z pracownikami (może rozciągnąć się także na inne obszary wewnątrz przedsiębiorstwa).
13. Zachowania monopolistyczne (np. nowej spółki „córki”) wydziałonych obszarów. Można też wywołać zachowania monopolistyczne dostawców usług, którzy przejęli podobne lub takie same obszary działalności w dużej liczbie przedsiębiorstw.

Przedstawione przyczyny, decydujące o niepowodzeniu projektów outsourcingowych, są charakterystyczne dla pierwszej generacji rozwoju outsourcingu. Pierwsza generacja zastosowania outsourcingu charakteryzuje się tym, że podstawowym kryterium we wdrażaniu outsourcingu jest obniżka kosztów. Charakterystyczne dla rozwoju onshoringu – jeden usługodawca, działający na tym samym obszarze, co zleceniodawca.

Druuga generacja rozwoju projektów outsourcingowych, nazywana strategiczną lub transformacyjną, skupiona jest na kompetencjach kluczowych, natomiast procesy niekluczowe, procesy uzupełniające, zleca na zewnątrz. Niezbędna dla tej generacji projektów jest perspektywa strategiczna. Wydzielane obszary dotyczą przykładowo kilku pionów działalności danego przedsiębiorstwa, np. projekty outsourcingowe związane z obszarem IT. Poszukuje się dostawców usług z najdalszych rynków (offshoring). Wiele przedsiębiorstw znajduje ich na takich rynkach, jak: Chiny, Indie. W czasie funkcjonowania projektów outsourcingowych tej generacji można wskazać dodatkowo (oprócz już przedstawionych) następujące przyczyny niepowodzeń:

1. Źle zdefiniowanie wydzielanego obszaru, np. nieuwzględnienie niezbędnych aspektów zdefiniowanego obszaru.
2. Trudność w utrzymaniu standardów obowiązujących na rynku zleceniodawcy (np. zawartość poszczególnych składników w odpowiednich produktach, inne parametry dla oceny jakości).
3. Duże różnice w poziomie techniczno-technologicznym pomiędzy dostawcą produktów, usług a odbiorcą.
4. Trudności logistyczne, wynikające z odległości rynków, na których funkcjonuje dostawca (np. słabo rozwinięta infrastruktura, determinująca czas transportu, brak możliwości wykorzystania rozwiązań multimodalnych).
5. Uwarunkowania kulturowe dostawcy i na rynku dostawcy.



6. Uwarunkowania kulturowe odbiorcy i jego klientów, kupujących produkty i usługi częściowo zrealizowane na innych rynkach.
7. Stereotypy funkcjonujące na rynku odbiorcy, a odnoszące się do dostawców (np. Chiny).
8. Brak znajomości odbiorcy i brak identyfikacji z odbiorcą przez dostawcę.
9. Trudności w komunikowaniu się (wynikłe ze stosowanego przez dostawcę języka, ale także z uwarunkowań techniczno-technologicznych).
10. Uwarunkowania polityczne istniejące na rynku dostawcy i odbiorcy.

Przedstawione wybrane przyczyny niepowodzeń projektów outsourcingowych (dla projektów drugiej generacji) przede wszystkim wynikają z różnic, jakie istnieją we wzajemnych relacjach na rynku dostawcy i odbiorcy. Ogromnego znaczenia w planowaniu i realizacji nabierają aspekty kultury na różnych poziomach. Chodzi o poziom indywidualny, zespołowy – korporacyjny i narodowy.

Trzecia generacja zastosowania i realizacji outsourcingu to przede wszystkim zapewnienie przedsiębiorstwom rozwoju i innowacyjności. Obecnie najbardziej rozpowszechnione koncepcje to: Business Process Outsourcing (BPO), Knowledge Process Outsourcing (KPO) oraz Management Process Outsourcing (MPO).

Jeszcze inna cecha charakterystyczna projektów trzeciej generacji to zawieranie kontraktów z wieloma dostawcami (nawet w tym samym obszarze) – multisourcing. Zarówno projekty typu BPO, jak i KPO pozostają bardzo interesujące dla przedsiębiorstw mikro, małych oraz średnich właśnie w kontekście projektowania nowych modeli biznesowych i tworzenia przedsiębiorstw innowacyjnych, przedsiębiorstw wiedzy.

Obecnie przedsiębiorstwa rozpoczęły wykorzystywanie zasobów wewnętrznych do tak strategicznego obszaru, jak badania i rozwój.

Wśród przyczyn niepowodzenia projektów (szczególnie w kontekście projektów trzeciej generacji), jakie wskazują praktycy (menedżerowie przedsiębiorstw stosujących outsourcing i menedżerowie aplikujący rozwiązania outsourcingowe), oprócz przedstawionych są:

1. Trudności w konstrukcji kontraktów outsourcingowych (ze względu między innymi na zakres, przedmiot, czas).
2. Wizerunek zarówno dla dostawców, jak i odbiorców (zarówno w sensie pozytywnym, jak i negatywnym), np. prowadzenie badań nad nowymi lekami, szczególnie w fazie badań z udziałem ludzi.
3. Trudności w zarządzaniu relacjami z partnerami poszczególnych projektów outsourcingowych (ze względu między innymi na zakres, kulturę).
4. Uwarunkowania etyczno-moralne poszczególnych rodzajów projektów outsourcingowych, wynikających np. z personalnego obszaru organizacji.

5. Trudności w modyfikowaniu projektów outsourcingowych, wynikające np. z dynamiki otoczenia, a w związku z tym zmian w zasobach wykorzystywanych w projektach.

W czwartej generacji zastosowania outsourcingu, która w zasadzie obecnie jeszcze w znaczącej liczbie projektów nie funkcjonuje, outsourcing realizowany jest w wirtualnej przestrzeni. Oczywiście nie chodzi tutaj o wspomagające wykorzystanie Internetu, z reguły występujące w każdym projekcie outsourcingowym, ale o realizację takiego projektu od początku do końca w wirtualnej przestrzeni.

Obydwaj partnerzy projektu outsourcingowego (odbiorca oraz dostawca usług) funkcjonują już w wirtualnej przestrzeni gospodarczej. Dobrym przykładem są banki internetowe, wydzielające obszary IT poza bank do wirtualnej przestrzeni i wykorzystujące elektroniczny podpis do zawierania umów i innych. Wraz z rozwojem dostępu do wirtualnej przestrzeni, a także rozwojem techniczno-technologicznym, wzrasta liczba produktów i usług, które oferowane są w tej przestrzeni. Obecnie można wskazać między innymi produkty z obszaru: marketingu, kreowania wizerunku, finansowego, handlowego, edukacyjnego, technologicznego, które oferują przedsiębiorstwa funkcjonujące w wirtualnej przestrzeni.

Zdaniem autora, wśród przyczyn determinujących niepowodzenie outsourcingu internetowego, oprócz już wymienionych, należy jeszcze wskazać inne, w tym:

1. Ograniczone możliwości akomodacji współpracy z siecią przez wszystkich uczestników poszczególnych projektów outsourcingowych (zarówno po stronie dostawcy usług, jak i odbiorcy).
2. Trudności w definiowaniu zasobu zewnętrznego, istniejącego w wirtualnej przestrzeni.
3. Ograniczenia techniczno-technologiczne w korzystaniu z zewnętrznych zasobów, funkcjonujących w wirtualnej przestrzeni.
4. Brak relacji bezpośrednich pomiędzy odbiorcą i dostawcą usług jako organizacji, ale też brak relacji bezpośrednich pomiędzy poszczególnymi menedżerami i pracownikami, partnerami w projekcie, np. brak relacji bezpośrednich pomiędzy pracownikami dostawcy a koordynatorem projektów outsourcingowych odbiorcy.
5. Problemy wynikające z zachowania bezpieczeństwa w sieci (np. cyberataki na wirtualną przestrzeń, zachowanie bezpieczeństwa techniczno-technologicznego, zachowanie bezpieczeństwa przechowywania baz danych i inne).
6. Możliwość wykorzystania do celów niezgodnych z podstawowymi paradygmatami etyczno-moralnymi, np. przez wykorzystanie product placement.

Przedstawiona klasyfikacja przyczyn niepowodzeń projektów outsourcingowych pokazuje, że istnieje pewna grupa przyczyn, które mogą zaist-

nieć niezależnie od poziomu generacji zastosowań outsourcingu. Na pewno scharakteryzowane w czwartej generacji zastosowania outsourcingu przyczyny zostaną jeszcze uzupełnione. Jednak wydaje się, że niezbędny tutaj jest okres ok. 10–20 lat, aby powstały w pełni dojrzałe projekty outsourcingowe, funkcjonujące w wirtualnej przestrzeni.

## 2.6. Outsourcing w wirtualnej przestrzeni

Współcześnie funkcjonuje wiele określeń pojęcia wirtualnej przestrzeni (a także wirtualnej przestrzeni gospodarczej), można powiedzieć, że jesteśmy na etapie jej definiowania.

Bauman określa, że „przestrzeń wirtualna – [to – J.F.] ta, w której dzisiaj się poruszamy, a dla której trudno jest znaleźć określniki, pojęcia. Pojęcia, którymi się posługujemy, ukształtowały się w warunkach, które już nie istnieją. Używanie ich ma charakter metaforyczny. Staramy się uchwycić nowe zjawiska, wtlaczając je w stare ramy, co ma swoje plusy, bo umożliwia rozmowę na ten temat, ale ma także swoje minusy, bo zamyka oczy na to, co naprawdę nowe, niecodzienne, bez precedensu.

Dzisiejsze ośrodki władzy, zakreślające przestrzenne granice możliwości ludzkiego działania, funkcjonują w przestrzeni wirtualnej i są eksterytorialne, niezależne od przestrzeni fizycznej, materialnej, przyrodniczej, w których my z kolei jesteśmy osadzeni podczas codziennej egzystencji.

Przestrzeń wirtualna to nie tylko świat wyobraźalny w postaci sieci Internetu, ale także całkiem konkretna przestrzeń, której cechą wyróżniającą jest jej eksterytorialność w stosunku do tradycyjnej przestrzeni, którą pokonywać trzeba było przy pomocy tradycyjnych środków transportu.

Opanowanie przestrzeni przez dłuższy okres w nowoczesnej historii polegało na zmniejszeniu kosztów pokonywania odległości. Rozwinęły się środki transportu, które także skróciły czas komunikacji pomiędzy daleko od siebie położonymi miejscami, potem nastąpiła rewolucja telekomunikacyjna, która zaczęła się pod koniec XIX wieku, a pełnię rozwoju osiągnęła w XX wieku. W końcu doszło do tego, że zdolność fizycznego pokonywania odległości straciła na znaczeniu wobec powstania przestrzeni wirtualnej. W takich właśnie warunkach nawet pieniądź przekształcił się z materialnego, cielesnego w elektroniczny, który posiada nieograniczoną zdolność przemieszczania się w sieci.

Z socjologicznego punktu widzenia, przestrzeń wirtualna jest potężnym narzędziem uniezależniania się nowej globalnej elity władzy od lokalnych, fizycznych ograniczeń. Jeżeli bowiem dane środowisko okazuje się

niezbyt gościnne, nie spełnia naszych oczekiwań, albo nie można na nim polegać, wówczas istnieje możliwość szybkiego i bez uprzedzenia zniknięcia z danego miejsca i przeniesienia się w inne miejsce” (BAUMAN, 2000, s. 100).

„Człowiek końca XX i początku XXI wieku nie poddaje się już redukcji do funkcji organizowania życia gospodarczego, którego celem jest maksymalna korzyść, zysk – homo economicus. Homo economicus jest koncepcją jednostki zakładającą, że człowiek jako istota działająca racjonalnie dąży zawsze do maksymalizacji zysków w społeczeństwie i dokonywania wyborów ze względu na wartość ekonomiczną tych wyborów. Wiek XXI to czas koncepcji człowieka homo symbolicus. Homo symbolicus obrazuje człowieka, który odbiera informacje, selekcjonuje, weryfikuje, gromadzi, przetwarza je, wyciąga określone (nie tylko racjonalne) konsekwencje, posiada wiedzę (nabywa wciąż nową, uczestniczy w procesach wymiany wiedzy: internalizacji, eksternalizacji, socjalizacji i kombinacji).

Rozwój technologii przetwarzania i przesyłu informacji nie jest głównym, ale pośrednim czynnikiem zmian, jakie zachodzą w obszarze gospodarowania i w obszarze przemian społecznych. Bezpośrednim czynnikiem zmian stał się swobodny dostęp do informacji. Niczym nieograniczona wymiana informacji i, jak chce Giddens, einsteinowskie skrócenie czasu i przestrzeni w komunikacji między jednostkami i organizacjami zmienia posttradycyjny porządek rzeczy. Słabnie oddziaływanie dotychczasowych relacji, wynikających z ustanowionego ładu, tradycji, porządku biograficznego jednostki i organizacji, a rośnie współdziałanie globalności, regionalności i lokalności. Tym, co w nowoczesności ograniczało wolność, był ograniczony, limitowany dostęp do wiedzy.

W epoce ponowoczesnej (postindustrialnej), gdzie mamy nieograniczony dostęp do informacji, a pośrednio do wiedzy, przestajemy odróżniać otoczenie bliskie i dalekie, czy otoczenie globalne. W procesie podejmowania decyzji, w ocenie szans i zagrożeń uwzględniamy te obszary otoczenia, które korelują z celami jednostki i organizacji w procesie opracowywania strategii rozwoju” (MAJ, 2004, s. 43–44).

Przedstawione rozważania dotyczą wirtualnej przestrzeni w jej najbardziej ogólnym znaczeniu. Jednakże pragniemy w tym miejscu dokonać zawężenia pojęcia do aktywności gospodarczej, indywidualnej – człowieka przedsiębiorcy, i zespołowej – człowiek jako uczestnik organizacji (przedsiębiorstw, niezależnie od ich wielkości – mikro, małych, średnich, dużych, niezależnie od sektora, rynku), dlatego zostaną tu przedstawione wybrane definicje wirtualnej organizacji gospodarczej jako integralnego składnika wirtualnej przestrzeni.

Elementem wspólnym zdecydowanej większości współczesnych definicji wirtualności jest wskazywanie na jej łańciski źródłosłów. Termin wywo-

dzi się od łacińskich słów *virtus*, *virtus* – znaczących tyle, co: biegłość, sprawność, odwaga, męstwo – oraz *virtualis*, czyli skuteczny.

Bezspornie największy wkład we współczesne pojmowanie wirtualności oraz rozpowszechnienie tego terminu wniosła informatyka. Na jej gruncie wirtualność traktuje się jako podkategorię terminu „symulacja”. W tym ujęciu „wirtualny” znaczy: stworzony sztucznie za pomocą technik komputerowych, przy wykorzystaniu rzeczywistości kreowanej w ten sposób.

„Niektórzy autorzy, jak Czerniawska, Porter, zrównują przymiotnik wirtualny z przymiotnikiem cyfrowy – to znaczy taki, który może być przechowywany jako informacja w systemach informacyjnych – jednocześnie podkreślając jego niematerialny charakter. Twierdzą oni, że każda organizacja składa się z dwóch rodzajów elementów: materialnych i wirtualnych (niematerialnych). Elementy wirtualne to przede wszystkim informacje oraz wiedza” (BRZOWSKI, 2003, s. 6–7).

Termin „wirtualny” na gruncie nauk o zarządzaniu Brzowski, Burn, Marshall i Barnett definiują (jako atrybuty):

1. „Nierzeczywisty, pozorny, nierealny, przypominający lub sprawiający wrażenie bytu fizycznego (realnego), którym w rzeczywistości nie jest. W tym znaczeniu rozpatrywana jest koncepcja wirtualnej rzeczywistości i cyberprzestrzeni.
2. Istniejący, ale podlegający ciągłej transformacji (znaczy w tym kontekście, dynamika – brak granic).
3. Potencjalnie obecny (możliwy), tzn. posiadający potencjał, który ujawni się, gdy zaistnieje taka potrzeba.
4. Wyobrażalny. Relacje zachodzące pomiędzy terminami: wyobrażenia (wyobraźni) oraz rekonstrukcji (przekształcania) rzeczywistości.
5. Prawie, »niemal« (*virtually*). Obiekt wirtualny jest niemal (prawie) rzeczywisty – »niemal« (prawie) nie znaczy jednak mniej czy gorzej. Przeciwnie, najczęściej jest to »coś więcej«, a przynajmniej coś innego, niż obiekt fizyczny. Wirtualne obiekty charakteryzują się brakiem pewnych atrybutów pierwotnego przedmiotu, a mimo to realizowane są pierwotnie związane z nimi efekty lub cechy zachowania. W tym sposobie pojmowania pojęcia wirtualny zwraca się również uwagę na jego bliskość znaczeniową z terminem synergiczny.
6. Przełamujący ograniczenia przestrzeni i czasu, tzn. integrujący działania, podejmowane w rozproszonej lokalizacji, niejednokrotnie w różnych strefach czasowych i geograficznych” (BRZOWSKI, 2003, s. 10–11).

Samo pojęcie organizacji wirtualnej (przedsiębiorstwa wirtualnego) zostało wprowadzone do literatury przedmiotu przez Dawidowa i Malone’a w 1992 roku. Według Brzowskiego, spośród definicji można wyróżnić dwie podstawowe grupy, reprezentujące odrębne sposoby definiowania,

a mianowicie: w ujęciu procesowym i strukturalnym. Ten sam autor prezentuje wykaz definicji organizacji wirtualnej, w obydwu podejściach, co przedstawia tabela 18.

Tabela 18. Zbiór definicji organizacji wirtualnej

Autorzy	Definicja
1	2
R. Hale, P. Whitlam	Organizacja wirtualna to taka organizacja, która podlega ciągłej ewolucji, przekształcając się i odtwarzając, dla coraz to nowych celów biznesowych.
S. Cohen	Organizacja wirtualna to zakres działalności (domena) gospodarczej, w ramach którego istotna część zadań jest wykonywana zdalnie (wśród zatrudnionych jest wielu telepracowników).
E. Niedzielska	Idea organizacji wirtualnej wyraża się w postaci wielopłaszczyznowych i wieloczynnikowych transformacji systemowych, dokonujących się w rozmaitych podmiotach gospodarczych. Transformacje te mają na celu eliminowanie niewydolnych kanałów zasileniowych, ograniczanie wydłużonych tras przepływu strumieni informacyjnych oraz przekształcanie ociążałych hierarchii w elastyczne jednostki organizacyjne o dużej autonomii i wysokim standardzie działań, w zakresie operatywnego zarządzania szeroko rozumianą „produkcją i pracą”.
K. Perechuda	Organizacja wirtualna to nowoczesny model organizacji, optymalizujący grę na zasobach niematerialnych. Transformuje ona wiedzę w procesy generujące wartość dodaną w przestrzeni rynkowej.
W. Davidow, M. Malone	Organizacja wirtualna jest efektem połączenia i zastosowania różnorodnych koncepcji zarządzania, poczynając od Just in Time, poprzez lean management, a kończąc na koncepcji zaufania w zarządzaniu.
A. Mowshowitz	Istotą organizacji wirtualnej jest tzw. metazarządzanie zorientowanej celowo działalności w sposób niezależny w zakresie środków jej realizacji. Metazarządzanie to inaczej zarządzanie wirtualne zorganizowaną działalnością. Taka wirtualnie zorganizowana działalność obejmuje zestaw wymagań, podmioty, które mogą im sprostać, oraz procedury doboru odpowiednich podmiotów i dysponowanych przez nie zasobów i kompetencji do wymagań związanych z celem działalności. Wymagania determinują konfigurację organizacji wirtualnej – w przypadku zmiany wymagań ulega przekształceniu skład organizacji ( <i>the switching principle</i> ).
J. Gebauer	Organizacja wirtualna jest szczególnym mechanizmem koordynacji transakcji, balansującym pomiędzy hierarchią a rynkiem. Powiązania między podmiotami transakcji są dzięki temu bardziej elastyczne niż więzi hierarchiczne, ale bardziej ściśle niż relacje rynkowe.
J. Niemczyk	Organizacja wirtualna to organizacja, której produkty zaspokajają potrzeby wirtualne.

1	2
K. Olejczyk	Organizacja wirtualna to firma, która prowadzi działalność w sieciach komputerowych (Internecie) lub która poza funkcjonowaniem na tradycyjnym rynku prowadzi również działania (głównie chodzi tu o sprzedaż i działania promocyjne) na rynku wirtualnym.
J. Byrne	Organizacja wirtualna to czasowa sieć niezależnych podmiotów (dostawców, klientów, nawet dotychczasowych konkurentów) połączonych IT w celu dzielenia umiejętności, zasobów, kosztów i dostępu do własnych i nowych rynków. Jest to kompleksowy system, łączący w jedną informacyjną całość producentów, dostawców i klientów.
W. Anthony, P. Perrew, M. Kalmar	Organizacja wirtualna jest zbiorem zamiennych modułów, rozbudowanych wokół sieci informatycznych, wykorzystującym elastyczne zasoby ludzkie, outsourcing oraz sieci strategicznego partnerstwa.
Ch. Schulz	Organizacja wirtualna to sztuczny twór, który ze względu na maksymalną użyteczność dla klienta i opierając się na indywidualnych kompetencjach bazowych, realizuje integrację niezależnych przedsiębiorstw w łańcuchowych procesach tworzenia produktów, nie wymagając dodatkowego nakładu na koordynację oraz nie uszczuplając poprzez swoją wirtualność znaczenia klienta.

Źródło: BRZOZOWSKI, 2003, s. 6–7.

Przedstawiony przegląd (wielość) definicji wirtualnej organizacji (przedsiębiorstwa) pokazuje, jak wielu badaczy zajmuje ta problematyka i jakie ma znaczenie w aktualnej i przyszłej sytuacji zjawisk gospodarczych.

Doskonale w opisany obszar wpisuje się koncepcja outsourcingu jako procesu wykorzystania zasobów zewnętrznych każdego przedsiębiorstwa. Wykorzystanie outsourcingu w organizacjach wirtualnych możemy podzielić na:

1. Wykorzystanie outsourcingu w organizacjach tradycyjnych, korzystających z sieci. Chodzi o tradycyjne przedsiębiorstwa, które posiadają wybrane zasoby materialne, natomiast sieć jest wykorzystywana jako uzupełnienie działania poszczególnych obszarów i funkcji. W tym przypadku korzysta się w projektach outsourcingowych przede wszystkim z aspektów związanych z komunikacją pomiędzy partnerami poszczególnych projektów. Można tutaj mówić o outsourcingu trzeciej generacji (szczególnie BPO oraz KPO), generującym innowacyjne postawy (indywidualne i zespołowe).
2. Wykorzystanie outsourcingu w organizacjach wirtualnych (istniejących w wirtualnej przestrzeni jako całość). W przedsiębiorstwach wirtual-

nych wszystkie procesy gospodarcze funkcjonują w wirtualnej przestrzeni.

Zastosowanie outsourcingu w organizacjach wirtualnych dynamizuje ich funkcjonowanie. Szczególnie istotny jest fakt, że może być ono istotne dla mikro przedsiębiorstw oraz przedsiębiorstw małych i średnich. Bardzo interesującym, choć kontrowersyjnym, projektem, charakteryzującym zastosowanie outsourcingu (outsourcingu czwartej generacji) w przedsiębiorstwach wirtualnych, jest projekt realizowany w USA.

„Działająca w Internecie korporacja, której podstawowym i ostatecznym celem, podobnie jak w przypadku innych przedstawicieli businessu, jest osiągnięcie możliwie największego profitu. Jedyna różnica polega na tym, że chodzi tu o profit kulturalny, a nie finansowy. Spółka powstała w 1991 r. na zachodnim wybrzeżu USA, jej udziałowcy poznali się w newsgrupach. Organizacja ta nie prowadzi tradycyjnej działalności (edukacyjnej – ścieżki kariery, rozwoju osobowości, kreowanie swoich produktów, marki i inne), lecz koncentruje się na działaniu. Korporacja funkcjonuje zasadniczo, jako bank danych. Każdy internauta, zainteresowany celami korporacji, może wpisać swoją kontrybucję do dowolnej rubryki, a projekty (doskonale wpisujące się w koncepcje outsourcingu) te ruszają z chwilą, kiedy te indywidualne propozycje wypełnią kryteria produkcji korporacji. Jeden z projektów korporacji brzmi następująco: BABY – uzyskać oficjalną zgodę znanej firmy, produkującej odzież sportową, najlepiej w telewizji lub innych mediach, o sponsorowaniu edukacji na wysokim poziomie, opieki społecznej itp., np. dziecku, którego normalnie nie byłoby na to stać, w zamian za tatuaż z logo firmy w momencie narodzin. Potrzebni: pracownicy. Dotychczasowy fundusz: 400 \$” (PAŃKOWSKA, 2002, s. 8–9).

W organizacjach wirtualnych występują pewne determinanty rozwoju zastosowania outsourcingu. Wśród tych czynników można wymienić (zarówno po stronie zalet, jak i zagrożeń) między innymi:

1. Akomodację, na poziomie indywidualnym i zespołowym, dotyczącą rozwiązań z obszaru IT, niezbędnych dla funkcjonowania organizacji wirtualnej.
2. Precyzyjne zdefiniowanie zasobu zewnętrznego (dla produktów, sposobu spełniania funkcji zarządczych, relacji z klientami i innych), niezbędnego dla zaspokojenia potrzeb klientów, funkcjonujących w wirtualnej przestrzeni.
3. Możliwości techniczno-technologiczne (wykorzystania sieci internetowej) jako nieodzowny składnik zastosowania outsourcingu w wirtualnej przestrzeni.
4. Uwarunkowania kulturowe w tworzeniu baz danych dla poszczególnych projektów outsourcingowych.



5. Kompetencje (kluczowe), na poziomie indywidualnym i zespołowym, niezbędne dla projektów w wirtualnej przestrzeni (znajomość technologii informatycznej, internetowej, baz danych i innych).
6. Doświadczenie (brak doświadczenia) w relacjach „pośrednich” (przez Internet), indywidualnych i zespołowych (w ramach organizacji – przedsiębiorstwa) z wirtualną przestrzenią gospodarczą.
7. Koordynację poszczególnych projektów outsourcingowych. Zdefiniowanie personalnej odpowiedzialności za poszczególne projekty.

Zastosowanie outsourcingu w przedsiębiorstwach wirtualnych pokazuje uniwersalność tego procesu (koncepcji) zarówno w przedsiębiorstwach tradycyjnych, jak i wirtualnych.

### 3. Outsourcing w funkcjonowaniu mikro, małych i średnich przedsiębiorstw

#### 3.1. Identyfikacja rodzajów outsourcingu w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach

Identyfikację outsourcingu w przedsiębiorstwach sektora MŚP przeprowadzono na losowo wybranej grupie. Badania prowadzono na terenie południowej części Polski, a mianowicie w województwach: śląskim, opolskim, małopolskim oraz dolnośląskim. Tereny te charakteryzują się zróżnicowanym rozwojem, funkcjonują tu obszary industrialne i postindustrialne (Górny Śląsk), rolnicze (województwa: małopolskie i dolnośląskie), turystyczno-rekreacyjne (województwo śląskie – Beskidy, Jura Krakowsko-Częstochowska). W tak określonej strefie mieszka i pracuje ok. 6 mln mieszkańców. Przedstawione obszary są zróżnicowane pod kątem demograficznym, w tym struktury wiekowej, struktury płci, ale także struktury wykształcenia. Rejon aglomeracji górnośląskiej charakteryzuje się wysokim udziałem wśród mieszkańców ludzi z wyższym wykształceniem. Funkcjonuje tu wiele uczelni, w tym tak renomowane, jak: Politechnika Śląska w Gliwicach, Uniwersytet Śląski w Katowicach, Uniwersytet Medyczny w Katowicach, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Akademia Muzyczna w Katowicach, Akademia Sztuk Pięknych w Katowicach oraz Akademia Wychowania Fizycznego w Katowicach.

Przedstawione, wybrane aspekty charakteryzujące obszar, na którym przeprowadzono badania, znajdują odzwierciedlenie w przedmiocie funkcjonowania poszczególnych przedsiębiorstw sektora MŚP. Przykładem może być rejon Gliwic i Zabrze – miejsce zamieszkania i zatrudnienia pracowników naukowych i studentów Politechniki Śląskiej, a także funkcjonowania wielu przedsiębiorstw sektora MŚP zajmujących się lub wyko-

rzystujących najnowocześniejsze technologie (również wytwarzanych nowoczesnych technologii) z obszaru np. teleinformatycznego. Należy stwierdzić, że na tak dużym obszarze (czterech województw) nie istnieje jedna dominująca strefa działalności dla przedsiębiorstw sektora MŚP.

Przebadana grupa kształtuje się na poziomie 160 przedsiębiorstw. Czasookres badania to 2010 rok. Zostało ono wykonane za pomocą narzędzia badawczego, jakim był kwestionariusz ankiety.

Struktura badanych przedsiębiorstw kształtowała się następująco:

- przedsiębiorstwa mikro – 55%,
- przedsiębiorstwa małe – 30%,
- przedsiębiorstwa średnie – 15%.

Bardzo interesujące jest skorelowanie poszczególnych rodzajów przedsiębiorstw sektora MŚP z odpowiednimi przedziałami dochodów tych przedsiębiorstw. Wyniki pokazują, że funkcjonują przedsiębiorstwa mikro, które osiągają przychody do tej pory w zasadzie zarezerwowane dla przedsiębiorstw małych, a nawet w wybranych przypadkach dla przedsiębiorstw średnich. Wyniki odnośnie do przychodów (w EUR) przedsiębiorstw sektora MŚP przedstawia tabela 19. Natomiast wyniki odnośnie do struktury

Tabela 19. Struktura dochodów przedsiębiorstw mikro, małych i średnich na rynku polskim (w %)

Lp.	Przedział dochodów (w EUR)	Udział w strukturze
1.	Do 15 000	25,00
2.	15 001–70 000	<b>33,00</b>
3.	70 001–140 000	16,00
4.	140 001–250 000	9,50
5.	250 001–1 000 000	7,00
6.	Powyżej 1 000 000	9,50

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 20. Struktura dochodów według rodzajów przedsiębiorstw na rynku polskim (w %)

Lp.	Przedział dochodów (w EUR)	Mikro	Małe	Średnie
1.	Do 15 000	<b>46,00</b>	6,25	4,35
2.	15 001–70 000	<b>40,20</b>	<b>29,20</b>	4,35
3.	70 001–140 000	11,40	<b>31,25</b>	4,35
4.	140 001–250 000	1,20	18,75	17,45
5.	250 001–1 000 000	1,20	6,25	<b>30,50</b>
6.	Powyżej 1 000 000	0,00	8,30	<b>39,00</b>

Źródło: Opracowanie własne.

przychodów uzyskanych przez poszczególne rodzaje przedsiębiorstw (mikro, małe, średnie) przedstawia tabela 20. Pokazują one, że 11,40% przedsiębiorstw mikro osiąga dochody z przedziału 70 001–140 000 EUR, w którym ponad 31,25% przedsiębiorstw małych osiąga swoje dochody na rynku polskim. Wynik ten stwarza nowe możliwości w zastosowaniu outsourcingu w obszarze finansowo-księgowym w przedsiębiorstwach mikro.

Efekty badań zamieszczone w tabeli 20 pokazują, że istnieje silna korelacja pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa (w sensie zatrudnienia) a poziomem dochodów, jakie to przedsiębiorstwo osiąga.

Innym mało rozpoznanym aspektem w działalności przedsiębiorstw sektora MŚP jest struktura wiekowa właściciela (posiadającego największe udziały) oraz struktura płci. Strukturę wiekową w danym środowisku przedstawia tabela 21. Wyniki pokazują, że największy udział właścicieli

Tabela 21. Przedział wiekowy właścicieli posiadających najwięcej udziałów w przedsiębiorstwach mikro, małych i średnich na rynku polskim (w %)

Lp.	Przedział wiekowy właścicieli	Udział
1.	18–25	6,30
2.	26–35	16,30
3.	36–45	27,10
4.	46–55	30,80
5.	56–65	15,10
6.	Powyżej 65	4,40

Źródło: Opracowanie własne.

(przedsiębiorców, udziałowców) występuje w przedziale wieku 46–55 lat (30,80%). Interesujący jest fakt, że zarówno właściciele w najniższym przedziale wiekowym (18–25 lat), jak i właściciele w najwyższym przedziale wiekowym (powyżej 65 lat) w zasadzie pozostają na niewiele różniącym się poziomie. Wydawałoby się, że energia młodych pozwoli na wielokrotnie większy ich udział. Z kolei udział na poziomie 4,40% właścicieli powyżej 65. roku życia wskazuje na podobną tendencję na rynku polskim do tendencji na rynkach państw tzw. starej Unii Europejskiej oraz na rynku amerykańskim, gdzie obserwuje się przedłużoną aktywność ludzi w wieku 50+. Jest to bardzo dobry prognostyk dla rozwoju przedsiębiorstw sektora MŚP w kontekście współpracy (młodość – doświadczenie) z młodszymi właścicielami.

Strukturę wiekową według rodzajów przedsiębiorstw sektora MŚP przedstawia tabela 22. Struktura wiekowa w przedsiębiorstwach mikro jest

Tabela 22. Przedział wiekowy właścicieli posiadających najwięcej udziałów według rodzajów przedsiębiorstw na rynku polskim (w %)

Lp.	Przedział wiekowy	Mikro	Małe	Średnie
1.	18–25	6,00	7,80	0,00
2.	26–35	<b>20,00</b>	13,70	4,50
3.	36–45	<b>23,00</b>	<b>25,50</b>	<b>36,50</b>
4.	46–55	<b>20,00</b>	<b>37,25</b>	<b>54,50</b>
5.	56–65	15,00	13,75	4,50
6.	Powyżej 65	16,00	2,00	0,00

Źródło: Opracowanie własne.

bardzo „płaska” i w zasadzie rozkłada się na wszystkie wydzielone przedziały wiekowe. W firmach małych największa liczba właścicieli znajduje się w przedziale wiekowym 46–55 lat. W przypadku przedsiębiorstw średnich zdecydowanymi liderami pozostają właściciele w przedziałach wiekowych 36–45 oraz 46–55 lat.

Bardzo ciekawym, uzupełniającym aspektem badawczym w kontekście zastosowania outsourcingu w przedstawionym środowisku przedsiębiorstw sektora MŚP jest określenie struktury płci wśród właścicieli (przedsiębiorców, udziałowców dominujących).

Badanie struktury płci zostało przeprowadzone przede wszystkim dla potwierdzenia lub obalenia funkcjonującego na rynku polskim stereotypu odnośnie do właściciela (przedsiębiorcy, dominującego udziałowca) – mężczyzny. Wyniki takiej próby badawczej prezentują się następująco:

- kobiety – 28,2%,
- mężczyźni – 71,8%.

Pokazują one, że tendencja wśród właścicieli (przedsiębiorców, dominujących udziałowców) zmienia się na korzyść kobiet. Istnieją takie obszary działalności przedsiębiorstw, gdzie ta struktura jest jeszcze korzystniejsza dla kobiet, np. wykonywanie wolnych zawodów, ochrona zdrowia, opieka społeczna. Wynik ten świadczy o dużej aktywności kobiet (jako przedsiębiorców, udziałowców większościowych) i skutecznej konkurencji z mężczyznami (przedsiębiorcami, większościowymi udziałowcami) na rynku polskim.

Strukturę według płci właścicieli (dominujących udziałowców) w poszczególnych rodzajach przedsiębiorstw sektora MŚP przedstawia tabela 23. Dominacja mężczyzn jako właścicieli występuje w przedsiębiorstwach średnich. Bardzo dobrym prognostykiem jest fakt, że w przedsiębiorstwach mikro nie ma tak zdecydowanej przewagi mężczyzn.

W opiniach dołączonych do przeprowadzonych badań pojawiły się wskazania na temat niezrozumienia pojęcia outsourcingu, pomimo że na

Tabela 23. Płeć właścicieli (dominujących udziałowców) według rodzajów przedsiębiorstw na rynku polskim (w %)

Lp.	Rodzaj przedsiębiorstwa	Kobiety	Mężczyźni
1.	Mikro (1–9)	32,20	67,80
2.	Małe (10–49)	21,80	78,20
3.	Średnie (50–249)	19,00	81,00

Źródło: Opracowanie własne.

pierwszej stronie kwestionariusza zamieszczono przejrzystą definicję. Także pomimo tego, że niektóre przedsiębiorstwa stosowały outsourcing, np. w obszarze rachunkowości, jednocześnie nie identyfikując go z tym pojęciem. Ten aspekt dotyczył prawie 4% respondentów. Przedstawiony wątek badań jako bardzo charakterystyczny i bardzo ważny zostanie rozwinięty w dalszej części rozdziału.

Informacji do wypełnienia kwestionariusza udzielali bądź to właściciele poszczególnych przedsiębiorstw, bądź to wyznaczeni przez nich pełnomocnicy. Można także stwierdzić, że informacje i na tej podstawie prezentowane wyniki pochodzą z najwyższych szczebli zarządzania w przedsiębiorstwach sektora MŚP.

Bardzo charakterystyczną (zdecydowanie pozytywną) cechą przeprowadzonych badań było zażyczenie sobie przesłania drogą elektroniczną kwestionariusza i odesłanie wypełnionego tą samą drogą. Zaistniało to w ponad 50% przypadków współpracy z respondentami. Jest to bardzo mocny argument na potwierdzenie tezy o coraz większym wykorzystaniu Internetu w funkcjonowaniu przedsiębiorstw sektora MŚP. Szerzej na ten temat będzie w części rozdziału dotyczącej wykorzystania wirtualnej przestrzeni w przedsiębiorstwach sektora MŚP.

Charakter działalności poszczególnych przedsiębiorstw sektora MŚP podzielono na: handel, usługi i produkcję. Wybrane firmy wskazywały na dwa lub trzy rodzaje działalności jako dominujące w swoich przedsiębiorstwach. Wśród przebadanych firm poszczególne rodzaje prezentują się następująco:

- handel – 30%,
- usługi – 48%,
- produkcja – 22%.

Wyniki pokazują że największy udział w dominującym charakterze działalności przebadanych przedsiębiorstw mają usługi (48%), na drugim miejscu znajduje się handel (30%), na trzecim produkcja (22%).

Respondenci wskazali rodzaje (według przedstawionych w tabeli 24) poszczególnych usług. Dotyczy to przedsiębiorstw, których działalność ma usługowy charakter. Firmy mogły wskazywać po kilka kategorii w swoim zakresie działań. Rodzaje usług zostały sklasyfikowane w kategoriach

przedstawionych w tabeli 24 (zawiera ona wyrażoną w procentach wielkość udziału poszczególnych kategorii we wszystkich wskazanych).

Tabela 24. Rodzaje usług w przedsiębiorstwach mikro, małych i średnich na rynku polskim (w %)

Lp.	Rodzaj usług	Udział w strukturze usług
1.	Naprawy	<b>11,70</b>
2.	Hotele i gastronomia	4,95
3.	Transport pasażerski i łączność	3,60
4.	Usługi osobiste	<b>13,90</b>
5.	Usługi edukacyjno-szkoleniowe	4,10
6.	Ochrona zdrowia i opieka społeczna	1,80
7.	Związane z rekreacją, kulturą i sportem	4,05
8.	Transport i gospodarka magazynowa (centra logistyczne)	5,85
9.	Pośrednictwo finansowe	5,40
10.	Obsługa nieruchomości	2,75
11.	Wynajem maszyn i sprzętu	6,34
12.	Informatyczne	4,05
13.	Związane z wykorzystaniem Internetu	4,95
14.	Związane z prowadzeniem prac badawczo-rozwojowych	1,80
15.	Pozostałe usługi związane z prowadzeniem biznesu	6,30

Źródło: Opracowanie własne.

Pewnym zaskoczeniem jest brak wskazań przez 18,40% respondentów rodzaju świadczonych usług. Wśród przyczyn takiego zjawiska można założyć:

- nieadekwatną standaryzację rodzajów usług (wykorzystano standaryzację zaproponowaną przez UE),
- brak zrozumienia poszczególnych kategorii,
- dużą pojemność niektórych kategorii, np. usługi osobiste czy też usługi związane z prowadzeniem biznesu.

Biorąc pod uwagę tworzenie odpowiednich strategii dla sektora MŚP, wskazany problem pozostaje bardzo istotny, gdyż instrumenty wspierania przedsiębiorstw sektora powinny być zróżnicowane, także pod kątem rodzajów działalności. W przypadku braku lub nieadekwatnego zdefiniowania przez przedsiębiorstwa swoich zakresów usług, dostosowanie istniejących instrumentów wspomagających może być nieodpowiednie, a nawet generujące sytuacje kryzysowe.

Największy udział wśród wskazanych kategorii mają usługi osobiste. Warto podkreślić, że oprócz tradycyjnych kategorii usług (hotele, gastro-

mia – 4,95%) praktycznie z takim samym udziałem wchodzi współczesne kategorie, w tym informatyczne (4,05%) oraz związane z wykorzystaniem Internetu (4,95%). Wynik ten pokazuje, że przedsiębiorstwa sektora MŚP znalazły i potrafiły wykorzystać współczesne technologie komunikacyjne oraz informatyczne. Oferowanie usług z tych kategorii to nowa jakość w działalności sektora, zarówno jako oferenta wybranych usług teleinformatycznych, internetowych, jak i konsumenta tych aplikacji.

Potwierdzają się natomiast wyniki odnośnie do innowacyjności przedsiębiorstw sektora MŚP. Zaledwie 1,80% respondentów wskazało taką kategorię usług badawczo-rozwojowych. Polskie przedsiębiorstwa, w tym z sektora MŚP, nadal nie generują zapotrzebowania na innowacyjne zachowania i technologie. Naturalną konsekwencją takiej sytuacji jest niski udział firm sektora oferujących usługi naukowo-badawcze. W badaniu nie stwierdzono ani jednego przykładu współpracy przedsiębiorstwa sektora MŚP z wyższą uczelnią lub jednostką naukowo-badawczą. Akomodacja i aplikacja nowoczesnych rozwiązań w przedsiębiorstwach sektora jest na bardzo niskim poziomie.

Przedsiębiorcy w swoich opiniach wskazywali na wiele niedociągnięć związanych z prowadzonymi szkoleniami dla sektora, gdzie nadmierną wagę przywiązuje się do szkoleń tzw. miękkich, natomiast w zasadzie nie istnieją prezentacje nowoczesnych technologii możliwych do aplikacji dla poszczególnych przedsiębiorstw.

Innym zaskoczeniem jest niski udział kategorii związanej z ochroną zdrowia i opieką społeczną. Biorąc pod uwagę badania demograficzne, społeczeństwo polskie „starzeje” się, co generuje określone potrzeby z obszaru szczególnie opieki społecznej, rehabilitacyjnej (jak pokazują kraje tzw. starej Europy). Na pewno jest to ogromny obszar do zagospodarowania na terenie Polski przez przede wszystkim firmy sektora MŚP, w tym przedsiębiorstwa mikro. W obszarze tym zawsze decydująca będzie indywidualna współpraca z klientem – bezpośrednie relacje z pacjentem, co jest i będzie domeną przedsiębiorstw sektora MŚP, szczególnie przedsiębiorstw mikro. W tej kategorii nowoczesne know-how zawsze będą tylko narzędziami dla dobrej opieki nad pacjentem – klientem.

Kategorie: wynajem maszyn i sprzętu oraz centra logistyczne i związane z nimi transport posiadają udział odpowiednio na poziomie 6,34% oraz 5,85%. Pozostałe kategorie posiadają udział na poziomie ok. 4%.

Strukturę rodzajów usług według wielkości przedsiębiorstw sektora przedstawiają tabele 25, 26 i 27.

Zdecydowanym liderem wśród usług realizowanych przez przedsiębiorstwa mikro są usługi osobiste. Obejmują one dość szeroką gamę możliwych usług. Niektóre z nich charakteryzują się między innymi dużą (specjalistyczną) wiedzą niezbędną dla prowadzenia tego rodzaju usług.



Tabela 25. Rodzaje usług w przedsiębiorstwach mikro na rynku polskim (w %)

Lp.	Rodzaj usług	Udział w strukturze usług
1.	Naprawy	<b>17,60</b>
2.	Hotele i gastronomia	6,25
3.	Transport pasażerski i łączność	3,20
4.	Usługi osobiste	<b>29,20</b>
5.	Usługi edukacyjno-szkoleniowe	3,10
6.	Ochrona zdrowia i opieka społeczna	2,10
7.	Związane z rekreacją, kulturą i sportem	5,20
8.	Transport i gospodarka magazynowa (centra logistyczne)	3,10
9.	Pośrednictwo finansowe	6,25
10.	Obsługa nieruchomości	4,20
11.	Wynajem maszyn i sprzętu	0,00
12.	Informatyczne	6,25
13.	Związane z wykorzystaniem Internetu	6,25
14.	Związane z prowadzeniem prac badawczo-rozwojowych	2,10
15.	Pozostałe usługi związane z prowadzeniem biznesu	5,20

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 26. Rodzaje usług w przedsiębiorstwach małych na rynku polskim (w %)

Lp.	Rodzaj usług	Udział w strukturze usług
1.	Naprawy	10,50
2.	Hotele i gastronomia	8,30
3.	Transport pasażerski i łączność	8,30
4.	Usługi osobiste	8,30
5.	Usługi edukacyjno-szkoleniowe	2,10
6.	Ochrona zdrowia i opieka społeczna	4,20
7.	Związane z rekreacją, kulturą i sportem	4,20
8.	Transport i gospodarka magazynowa (centra logistyczne)	<b>12,50</b>
9.	Pośrednictwo finansowe	6,25
10.	Obsługa nieruchomości	2,10
11.	Wynajem maszyn i sprzętu	8,30
12.	Informatyczne	6,25
13.	Związane z wykorzystaniem Internetu	8,30
14.	Związane z prowadzeniem prac badawczo-rozwojowych	2,10
15.	Pozostałe usługi związane z prowadzeniem biznesu	8,30

Źródło: Opracowanie własne.

W przypadku przedsiębiorstw małych największy udział w strukturze usług mają te związane z transportem i magazynowaniem (centra logistyczne). W obszarze sektora przedsiębiorstw MŚP w Polsce jest to nowe zjawisko. Jest ono w dużej mierze determinowane znaczeniem logistyki oraz stosowaniem outsourcingu.

Tabela 27. Rodzaje usług w przedsiębiorstwach średnich na rynku polskim (w %)

Lp.	Rodzaj usług	Udział w strukturze usług
1.	Naprawy	5,40
2.	Hotele i gastronomia	5,40
3.	Transport pasażerski i łączność	8,10
4.	Usługi osobiste	10,80
5.	Usługi edukacyjno-szkoleniowe	5,40
6.	Ochrona zdrowia i opieka społeczna	2,70
7.	Związane z rekreacją, kulturą i sportem	8,10
8.	Transport i gospodarka magazynowa (centra logistyczne)	8,10
9.	Pośrednictwo finansowe	10,80
10.	Obsługa nieruchomości	5,40
11.	Wynajem maszyn i sprzętu	<b>16,30</b>
12.	Informatyczne	2,70
13.	Związane z wykorzystaniem Internetu	2,70
14.	Związane z prowadzeniem prac badawczo-rozwojowych	0,00
15.	Pozostałe usługi związane z prowadzeniem biznesu	8,10

Źródło: Opracowanie własne.

W przedsiębiorstwach średnich największy udział w strukturze rodzajów usług ma wynajem maszyn i sprzętu. Trzeba wskazać, że ten rodzaj usług jest bardzo szeroki pod względem różnorodności maszyn i sprzętu. W zakres wchodzi zarówno sprzęt budowlany, jak i maszyny oraz urządzenia produkcyjne. Tego typu usługi, charakteryzujące się dużą dynamiką, determinuje rozwój elastycznych form finansowania maszyn i sprzętu, jaki na rynku funkcjonuje.

Wśród przedsiębiorstw, które wskazały na produkcję jako swoją podstawową działalność, zostało przeprowadzone rozpoznanie odnośnie do rodzaju produkcji realizowanej przez poszczególne firmy. Wyniki analizy rodzajów działalności produkcyjnej w badanym środowisku kształtowały się następująco:

- przetwórstwo produktów rolnych – 5,50%,
- produkcja produktów spożywczych (wędliny, pieczywo, wyroby cukiernicze i inne) – 30,10%,
- przetwórstwo stali – 13,73%,
- przetwórstwo metali kolorowych – 8,20%,
- przetwórstwo i wytwarzanie tworzyw sztucznych – 15,07%,
- przetwórstwo drewna – 9,60%,
- inne – 17,80%.

Zaprezentowane wyniki pokazują, że największy udział w badanym środowisku przedsiębiorstw sektora MŚP zajmujących się produkcją posiadają firmy wytwarzające produkty spożywcze, w tym produkty wędliniarskie, cukiernicze oraz produkty piekarnicze. Istotną grupę stanowią przedsiębiorstwa produkujące i przetwarzające tworzywa sztuczne. Wśród innych przedsiębiorstw, które stanowią 17,80% wszystkich, wskazuje się między innymi na takie rodzaje produkcji, jak: produkcja elementów z betonu, marmuru, piaskowców oraz produkcja paliw ekologicznych. Strukturę rodzajów produkcji w przedsiębiorstwach mikro, małych i średnich przedstawiają tabele 28, 29 i 30.

Tabela 28. Rodzaje produkcji przedsiębiorstw mikro na rynku polskim (w %)

Lp.	Rodzaj produkcji	Udział w strukturze produkcji
1.	Przetwórstwo produktów rolnych	8,30
2.	Produkcja produktów spożywczych (wędliny, pieczywo, wyroby cukiernicze i inne)	<b>37,50</b>
3.	Przetwórstwo stali	<b>16,70</b>
4.	Przetwórstwo metali kolorowych	4,20
5.	Przetwórstwo i wytwarzanie tworzyw sztucznych	8,30
6.	Przetwórstwo drewna	16,70
7.	Przetwórstwo innych materiałów (marmur, piaskowce i inne)	0,00
8.	Inne	8,30

Źródło: Opracowanie własne.

Wśród przedsiębiorstw mikro realizujących produkcję największy udział w strukturze mają: produkcja produktów spożywczych i przetwórstwo stali. Taką strukturę determinują trzy aspekty: ogromny rynek zbytu (w najbliższym otoczeniu) dla produktów spożywczych, tradycje techniczne oraz dostęp do wyrobów stalowych (na badanym terenie znajduje się 80% przemysłu hutniczego w Polsce).

Tabela 29. Rodzaje produkcji przedsiębiorstw małych na rynku polskim (w %)

Lp.	Rodzaj produkcji	Udział w strukturze produkcji
1.	Przetwórstwo produktów rolnych	6,70
2.	Produkcja produktów spożywczych (wędliny, pieczywo, wyroby cukiernicze i inne)	<b>33,30</b>
3.	Przetwórstwo stali	6,70
4.	Przetwórstwo metali kolorowych	13,30
5.	Przetwórstwo i wytwarzanie tworzyw sztucznych	6,70
6.	Przetwórstwo drewna	0,00
7.	Przetwórstwo innych materiałów (marmur, piaskowce i inne)	6,70
8.	Inne	26,60

Źródło: Opracowanie własne.

Wśród przedsiębiorstw małych struktura rodzajów produkcji w badanej grupie pozostaje identyczna jak w przypadku przedsiębiorstw mikro. Pozycja: inne z 26,60% udziałem wskazuje na większą dywersyfikację rodzajów produkcji.

Tabela 30. Rodzaje produkcji przedsiębiorstw średnich na rynku polskim (w %)

Lp.	Rodzaj produkcji	Udział w strukturze produkcji
1.	Przetwórstwo produktów rolnych	11,80
2.	Produkcja produktów spożywczych (wędliny, pieczywo, wyroby cukiernicze i inne)	<b>29,30</b>
3.	Przetwórstwo stali	11,80
4.	Przetwórstwo metali kolorowych	17,60
5.	Przetwórstwo i wytwarzanie tworzyw sztucznych	11,80
6.	Przetwórstwo drewna	5,90
7.	Przetwórstwo innych materiałów (marmur, piaskowce i inne)	5,90
8.	Inne	5,90

Źródło: Opracowanie własne.

Także w przypadku przedsiębiorstw średnich struktura rodzajów produkcji nie uległa zasadniczej zmianie. Największy udział (**29,30%**) posiada rodzaj produkcji związany z produktami spożywczymi.

W badanym środowisku przedsiębiorstw sektora MŚP 81% respondentów wskazało, że stosuje outsourcing. Jednakże aż 19% przedsiębiorstw za-

deklarowało, że tego nie robi. Bardzo ciekawie prezentują się opinie badanych przedsiębiorców, uzasadniające brak zastosowania outsourcingu. Wśród nich można wymienić (według cytatów) takie, jak:

- zbyt mała skala działania,
- posiadanie odpowiednich pracowników (księgowy),
- zatrudnienie swoich pracowników,
- brak powierzchni magazynowej,
- brak środków dla dystrybucji,
- wykonawstwo we własnym zakresie (osobiście) (kilkakrotnie powtarzane),
- brak informacji (wiedzy) na temat outsourcingu (kilkakrotnie powtarzane),
- obsługa outsourcingu prowadzona jest wewnątrz firmy swoimi pracownikami,
- brak potrzeb zastosowania outsourcingu (kilkakrotnie powtarzane),
- brak występowania minimalizacji kosztów,
- firma posiada uniwersalnych pracowników,
- firma jednoosobowa (kilkakrotnie powtarzane),
- dodatkowe koszty (wysokie koszty) (kilkakrotnie powtarzane),
- firma rozwija się,
- brak środków na zastosowanie outsourcingu (kilkakrotnie powtarzane),
- większość czynności wykonuje właściciel i współpracownicy,
- mała firma,
- zatrudnieni pracownicy wykonują wszystkie zadania – cele wyznaczone przez zarząd.

Przedstawione opinie mogą posłużyć do opracowania strategii wdrażania outsourcingu do przedsiębiorstw sektora MŚP.

Niektóre ze wskazanych opinii pozostają w sprzeczności z definiowanymi przez przedsiębiorstwa zaletami zastosowania outsourcingu. W pierwszym rzędzie można wskazać problem kosztów. Opinie przytoczone przez respondentów badań pokazują, że to właśnie wysokie koszty przygotowania i realizacji poszczególnych obszarów i funkcji skłaniają do rezygnacji z projektów outsourcingowych. Wydaje się, że podstawową przesłanką takich opinii przedsiębiorców jest problem przygotowania kontraktu dla projektu outsourcingowego i związanych z tym nakładów własnych przedsiębiorstwa (lub zleconych poza przedsiębiorstwo) oraz kosztów wynikających z przygotowania umów, np. kosztów kancelarii prawnych. W odróżnieniu od korporacji (przedsiębiorstw dużych), które z reguły mają stale dostępne usługi prawnicze, przedsiębiorstwa sektora MŚP takiego dostępu nie mają. Wiąże się to bowiem z dodatkowymi kosztami po stronie przedsiębiorstw sektora MŚP.

Innym aspektem jest problem jakości produktów i usług w projektach outsourcingowych oraz związanych z tym kosztów ich realizacji, w tym zastosowania odpowiednich materiałów i surowców bądź ich substytutów.

Niepokojącym zjawiskiem jest podnoszony przez wiele przedsiębiorstw brak informacji odnośnie do możliwości zastosowania outsourcingu w przedsiębiorstwach MŚP. Jest to związane ze stwierdzeniami dotyczącymi tego, że firma jest mała lub jednoosobowa i zastosowanie outsourcingu się nie sprawdzi. Na pewno ten aspekt należy wykorzystać, budując strategię dla sektora, w tym strategię edukacyjne na wszystkich poziomach (lokalnym, regionalnym, krajowym, a nawet Unii Europejskiej).

Bardzo interesujące jest stwierdzenie: „obsługa outsourcingu prowadzona jest wewnątrz firmy swoimi pracownikami”. Mamy tutaj w zasadzie nawiązanie do nowoczesnej koncepcji outsourcingu, a mianowicie, co-sourcingu. Istota co-sourcingu polega właśnie na wykorzystaniu swoich pracowników do realizacji wydzielonych obszarów, gdzie pracują oni w strukturach zleceniobiorcy.

W opiniach odnośnie do braku zastosowania outsourcingu w przedsiębiorstwach sektora MŚP (firma posiada uniwersalnych pracowników, większość czynności wykonuje właściciel i pracownicy, zatrudniamy swoich pracowników i inne) wyraźnie można dostrzec dbałość pracodawców o swoich pracowników, szczególnie o pracowników o wysokich kompetencjach.

Badania autora z poprzednich okresów, dotyczące zastosowania outsourcingu, pokazały, że wśród przesłanek do podjęcia decyzji o niezastosowaniu outsourcingu podstawową jest brak poczucia bezpieczeństwa i alienacja wśród pracowników. Niekiedy samo wspomnienie o zastosowaniu outsourcingu generuje co najmniej postawy zachowawcze wśród personelu, a nawet opór pracowniczy. Niezmiernie istotne jest zatem uwzględnienie tego aspektu przez przedsiębiorstwa sektora MŚP w trakcie projektowania i wdrażania projektów.

Kolejnym obszarem badań (jako zostały przeprowadzone w określonym środowisku badawczym) przedsiębiorstw sektora MŚP są rodzaje outsourcingu zastosowane przez przedsiębiorstwa. Ich charakterystyka przy uwzględnieniu różnych kryteriów została przedstawiona w rozdziale drugim. W narzędziu badawczym – kwestionariusz – skierowanym do przedsiębiorstw sektora wybrano podział outsourcingu stosowany w krajach Europy Zachodniej oraz Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej. W odróżnieniu od Polski, gdzie podział definiowany jest w sposób instrumentalny (outsourcing kapitałowy, kontraktowy, restrukturyzacyjny i inne), badacze zachodni definiują go, biorąc pod uwagę głębokość wzajemnych relacji pomiędzy stronami projektu outsourcingowego. Stąd w ba-

daniach nad zastosowaniem outsourcingu w sektorze przedsiębiorstw MŚP przyjęto podział stosowany w krajach zachodnich. Wyniki struktury udziału poszczególnych rodzajów outsourcingu przedstawia tabela 31.

Tabela 31. Rodzaje outsourcingu w przedsiębiorstwach mikro, małych i średnich na rynku polskim (w %)

Lp.	Rodzaj outsourcingu	Udział
1.	Outsourcing wewnętrzny	7,00
2.	Zlecenie funkcji	<b>25,10</b>
3.	Outsourcing usług	23,60
4.	Co-sourcing	2,30
5.	Outsourcing korzyści	13,20
6.	Business Process Outsourcing (BPO)	3,50
7.	Contracting-out	5,80
8.	Outsourcing internetowy	11,20

Źródło: Opracowanie własne.

Pewnym zaskoczeniem w wynikach badań jest fakt, że 3,2% respondentów, którzy wskazali, że nie wykorzystują outsourcingu, wybrało jednak określone jego rodzaje. W kwestionariuszu zawarto definicje poszczególnych rodzajów outsourcingu. Wydaje się, że ten fakt spowodował, iż dopiero zapoznanie się z nimi pozwoliło respondentom na ustalenie rodzaju outsourcingu adekwatnego do prowadzonych projektów w przedsiębiorstwach. Należy dodać, że respondenci wskazywali w zasadzie na wszystkie wymienione rodzaje outsourcingu.

Inną kwestią jest to, że 5,1% przedsiębiorstw sektora w badanym środowisku potwierdziło fakt wykorzystania outsourcingu, jednak nie potrafiło zdefiniować (wybrać spośród wskazanych) poszczególnych jego rodzajów. Przy tak wysokim wyniku z pewnością nie wchodzi w grę np. brak motywacji dla wskazania odpowiedzi dla tylko tego pytania, a innych nie. Zjawisko to jest skorelowane z sygnalizowanymi przesłankami (przez badane przedsiębiorstwa), związanymi z brakiem informacji (wiedzy) odnośnie do outsourcingu. Z ogólną definicją outsourcingu nie ma obecnie większego problemu, jednakże dostosowanie odpowiedniego rodzaju outsourcingu (zdefiniowanie go) do poszczególnych projektów stwarza jeszcze wiele trudności.

Wyniki badań pokazują że największy udział wśród rodzajów outsourcingu wykorzystywanego w przedsiębiorstwach sektora MŚP mają: **zlecenie funkcji (25,10%)** oraz **outsourcing usług (23,60%)**. Wynik ten doskonale koreluje z wcześniejszymi wynikami badań odnośnie do zastosowania outsourcingu w badanym środowisku (na rynku polskim).

„Zarówno **zlecenie funkcji** (występuje, gdy angażuje się zewnętrzne organizacje do wykonania usług, zadań, które do tej pory realizowały działy wewnętrzne, np. funkcji pomocniczych, sprzątanina, ochrony, żywienia i innych), jak i **outsourcing usług** (występuje, gdy angażuje się zewnętrzne organizacje do wykonania usług, zadań, przy czym z góry określamy, co chcemy osiągnąć, na przykład odpowiednią jakość sprawdzaną poprzez opracowany system wskaźników dla projektu) pozostają w zasadzie rozwiązaniami **pierwszej generacji stosowania outsourcingu w przedsiębiorstwach**. Nasilenie tego typu rozwiązań w ugruntowanych gospodarkach rynkowych miało w zasadzie miejsce około 20 lat temu. Właśnie pierwsza generacja stosowania outsourcingu w przedsiębiorstwach charakteryzowała się tym: że firmy widzą w outsourcingu przede wszystkim sposób na obniżanie kosztów działalności. Outsourcing pierwszej generacji charakteryzują długie, wieloletnie kontrakty, podpisywane przez firmę z jednym usługodawcą, działającym na tym samym obszarze (onshoring)” (KŁOSIŃSKA, 2007b, s. 14–17). Rzeczywiście, w komentarzach do badań respondenci podkreślali wieloletnie przywiązanie do jednego dostawcy określonych usług, produktów.

Na poziomie 13,20% respondenci wskazali, że stosują **outsourcing korzyści** (jest to kontrakt pomiędzy zleceniodawcą i zleceniobiorcą oparty na określonych wzajemnych korzyściach partnerów projektu outsourcingowego). Znamienne jest tutaj użycie słowa „korzyść”, w którym zawierają się zarówno kategorie ekonomiczne (zysk, obniżka podatków, obniżka kosztów, płynność finansowa i inne), jak i pozaekonomiczne, jak np. marketingowe, wizerunkowe, społeczne, psychologiczne i inne. Ten rodzaj outsourcingu posiada pewne cechy outsourcingu drugiej generacji jako outsourcing strategiczny, transformacyjny, przekształceniu ulega model biznesowy: firma na nowo definiuje swoje kompetencje kluczowe, korzysta z rynków innych krajów, dotyczy procesów w przedsiębiorstwie a nie funkcji czy obszarów. Outsourcing korzyści spełnia te kryteria. Przedsiębiorstwa sektora MŚP, stosując ten rodzaj outsourcingu (w kontekście korzyści dla stron projektu), w wielu przypadkach redefiniują swoje podstawowe kompetencje.

Na bardzo niskim (3,50%) poziomie znajduje się w strukturze rodzajów outsourcingu Business Process Outsourcing (BPO). Dane zawarte w rozdziale, identyfikującym outsourcing w Polsce i na świecie, pokazują wręcz tendencję odwrotną, chociaż należy dodać, że obejmują one wszystkie przedsiębiorstwa (przedsiębiorstwa sektora MŚP oraz przedsiębiorstwa duże, korporacyjne). Business Process Outsourcing i Knowledge Process Outsourcing są rodzajami charakterystycznymi dla trzeciej generacji zastosowania outsourcingu.



Na tym etapie przedsiębiorstwa stosują outsourcing, aby zapewnić sobie rozwój i innowacyjność. To właśnie ten rodzaj outsourcingu pozwoli przedsiębiorstwom sektora MŚP na stabilizację i rozwój na poszczególnych rynkach, w tym rynku globalnym. Wydaje się, że tak jak w poprzednich rodzajach, decydującą rolę odegra proces edukacji odnośnie do możliwości projektowania tego rodzaju (BPO, KPO) outsourcingu i jego skutecznej aplikacji w funkcjonowaniu przedsiębiorstw sektora MŚP. Jest to kolejny przykład bezwzględnego umieszczenia edukacji odnośnie do zastosowania outsourcingu w strategiach rozwoju sektora MŚP na poszczególnych poziomach.

Pewnym pozytywnym zaskoczeniem wśród wyników badań jest stosunkowo wysoki udział (11,20%) rodzaju outsourcingu określanego jako **outsourcing internetowy**. Został on zdefiniowany jako: przedsiębiorstwo oraz kontrakt, w którym produkty, usługi, komunikacja i inne składowe projektów outsourcingowych realizowane są w wirtualnej przestrzeni. Z komentarzy respondentów do badań wynika, że nie do końca zrozumiano ideę outsourcingu internetowego. Wyniki pokazują, że spośród przedsiębiorstw, które wskazały na ten rodzaj outsourcingu, 80,6% określiło w rodzaju usług inne rodzaje niż informatyczne lub związane z wykorzystaniem Internetu (np. wynajem sprzętu, obsługa nieruchomości i inne) czy też produkcje np. wyrobów wędliniarskich. Świadczy to o tym, że przedsiębiorstwa sektora MŚP funkcjonują w strukturze klasycznej, a projekty internetowe wykorzystują jako uzupełniające. Z kolei 13% przedsiębiorstw, które realizują outsourcing internetowy, wskazało na inne rodzaje outsourcingu, np. zlecenie funkcji, BPO realizowane w przestrzeni rzeczywistej. Jedynie 6,5% przedsiębiorstw, które realizują outsourcing internetowy, można przyjąć jako projekty outsourcingowe, realizowane w przestrzeni wirtualnej przez firmy wirtualne. Na 160 przebadanych przedsiębiorstwach przypadają 2 wirtualne, które realizują projekty czwartej generacji outsourcingu – outsourcingu internetowego. Ze względu na coraz większą dostępność Internetu ten rodzaj outsourcingu będzie wyznacznikiem pozycji konkurencyjnej na globalnym rynku przedsiębiorstw sektora MŚP.

Najmniejszy udział w strukturze rodzajów outsourcingu posiada co-sourcing (jest to kontrakt, w którym zleceniodawca zapewnia do realizacji usług, zadań własnych pracowników) – na poziomie 2,30%. Jest to bardzo interesujący rodzaj outsourcingu, w którym przedsiębiorstwo nie oddziałuje negatywnie na poziom bezpieczeństwa i stopień alienacji wśród swoich pracowników. Ten rodzaj outsourcingu jest bardzo dobrym rozwiązaniem w momencie kryzysu w firmie i bardzo często z tym związane, przejściowego nadmiaru zatrudnienia. Takie działania przedsiębiorstwa (projekt co-sourcingowy) bardzo silnie zwiększają identyfikację pracowników z jego celami.

Interesujący jest rodzaj outsourcingu – outsourcing wewnętrzny, który wskazało 7% respondentów jako przygotowujący strukturę przedsiębiorstwa do korzystania ze źródeł zewnętrznych. Należy podkreślić, że z racji wielkości przedsiębiorstw w sektorze MSP zdecydowanie trudniej tu o takie rozwiązanie niż w przedsiębiorstwach dużych. Outsourcing wewnętrzny doskonale przygotowuje przede wszystkim pracowników do pracy poza firmą (np. w spółkach „córkach”), do pracy w projektach outsourcingowych oraz współpracy ze zleceniobiorcą i z jego pracownikami.

Strukturę rodzajów outsourcingu w przedsiębiorstwach mikro, małych i średnich przedstawiają tabele 32, 33 i 34. Wyniki udziału poszczególnych rodzajów outsourcingu pozostają na prawie identycznym poziomie dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Pewnym odstępstwem jest udział

Tabela 32. Rodzaje outsourcingu w przedsiębiorstwach mikro na rynku polskim (w %)

Lp.	Rodzaj outsourcingu	Udział
1.	Outsourcing wewnętrzny	6,20
2.	Zlecenie funkcji	<b>24,80</b>
3.	Outsourcing usług	<b>25,70</b>
4.	Co-sourcing	3,50
5.	Outsourcing korzyści	11,50
6.	Business Process Outsourcing (BPO)	3,50
7.	Contracting-out	8,80
8.	Outsourcing internetowy	16,00

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 33. Rodzaje outsourcingu w przedsiębiorstwach małych na rynku polskim (w %)

Lp.	Rodzaj outsourcingu	Udział
1.	Outsourcing wewnętrzny	3,00
2.	Zlecenie funkcji	<b>29,80</b>
3.	Outsourcing usług	<b>31,30</b>
4.	Co-sourcing	0,00
5.	Outsourcing korzyści	19,40
6.	Business Process Outsourcing (BPO)	3,00
7.	Contracting-out	3,00
8.	Outsourcing internetowy	10,50

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 34. Rodzaje outsourcingu w przedsiębiorstwach średnich na rynku polskim (w %)

Lp.	Rodzaj outsourcingu	Udział
1.	Outsourcing wewnętrzny	14,90
2.	Zlecenie funkcji	<b>29,80</b>
3.	Outsourcing usług	<b>23,40</b>
4.	Co-sourcing	4,25
5.	Outsourcing korzyści	14,90
6.	Business Process Outsourcing (BPO)	4,25
7.	Contracting-out	4,25
8.	Outsourcing internetowy	4,25

Źródło: Opracowanie własne.

outsourcingu internetowego (na poziomie 16%). Nawet jeżeli nie w pełni realizuje on kryteria outsourcingu internetowego, to jest jednak bardzo dobrym prognostykiem dla innowacyjnych zachowań przedsiębiorstw sektora MŚP.

Badane przedsiębiorstwa nie wskazywały na inne rodzaje outsourcingu, które są przez nie realizowane. Nie pisano o rodzajach outsourcingu klasyfikowanych przez polskich badaczy, takich jak między innymi: outsourcing kapitałowy, outsourcing kontraktowy, outsourcing restrukturyzacyjny, outsourcing rozwojowy.

### 3.2. Przyczyny zastosowania outsourcingu w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach

Przyczyny zastosowania outsourcingu w przedsiębiorstwach (wszystkich) podlegały pewnym niewielkim zmianom w ostatnich kilkunastu latach, zarówno na rynku polskim, jak i na europejskim oraz światowym. Zdecydowanie zmieniło się podejście do outsourcingu jako koncepcji (mówimy o czterech generacjach zastosowania outsourcingu w przedsiębiorstwach – rozdział 2.). W skrócie można to scharakteryzować tak: od podejścia instrumentalnego, w perspektywie taktycznej, do perspektywy strategicznej, poszukującej innowacyjnych zachowań poszczególnych przedsiębiorstw. W przyczynach zastosowania (we wszystkich przedsiębiorstwach) znajdziemy korelację z przyczynami techniczno-technologicznymi (np. współczesne technologie komunikacyjne, Internet) oraz procesem globalizacji (w tym z uwarunkowaniami kulturowymi).

W rozdziale 2. przedstawiono szczegółowo wybrane wyniki badań przyczyn zastosowania outsourcingu. Wśród tych określonych przez firmę IBM Global Services w 2007 roku są następujące:

- przyspieszenie uzyskania korzyści z restrukturyzacji,
- dostęp do możliwości światowej klasy,
- lepsze skupienie się firmy na jej podstawowych zadaniach,
- wolne zasoby można przeznaczyć do innych celów,
- ograniczenie ryzyka,
- zasoby niedostępne wewnątrz firmy,
- uzyskiwanie przychodów,
- zadania sprawiające kłopot w zarządzaniu lub wymykające się spod kontroli,
- udostępnienie funduszy kapitałowych w zadaniach niestanowiących o podstawowej działalności firmy,
- ograniczenie kosztów operacyjnych.

Przeprowadzone przez autora badania (w latach 2000–2003) nad przyczynami zastosowania outsourcingu w przedsiębiorstwach wykazały najczęściej występujące przyczyny:

- „redukcja zatrudnienia,
- zwiększenie koncentracji firmy na podstawowej działalności,
- redukcja kosztów stałych,
- przyspieszenie pojawienia się korzyści wynikających z restrukturyzacji” (FOLTYS, 2007, s. 90).

Do badań przeprowadzonych w sektorze przedsiębiorstw MŚP zaproponowano następujące przyczyny zastosowania outsourcingu:

- obniżka kosztów. Chodzi tu o całkowite koszty spełniania danych obszarów lub funkcji w przedsiębiorstwie,
- zamiana kosztów stałych na zmienne,
- obniżenie liczby zatrudnionych,
- zwiększenie koncentracji przedsiębiorstwa na podstawowej działalności. Przedsiębiorstwo przez zlecenie na zewnątrz pewnych wybranych obszarów może się skupić na określonej (często na nowo zdefiniowanej) podstawowej działalności. Realizacja takich projektów outsourcingowych wymaga na początku redefinicji poszczególnych sfer działalności firmy. Okazuje się, że nie zawsze obszary, które do tej pory były uznawane za podstawowe, nadal nimi pozostaną,
- polepszenie jakości produktów i usług wytwarzanych przez przedsiębiorstwo. Kryterium definiowania projektów outsourcingowych jest polepszenie jakości (we wszystkich jego aspektach), wyrażone w adekwatnych wskaźnikach, np. niezawodności,
- możliwość przekazania własnych aktywów (np. maszyn i urządzeń) do realizacji innych projektów. Chodzi tutaj o optymalne wykorzystanie

swoich aktywów do szukania nowej wartości zarówno poszczególnych produktów, jak i całego przedsiębiorstwa. Tego typu przyczyny projektów outsourcingowych generują relacje pomiędzy partnerami takiego projektu, np. gdy obydwie strony ponoszą koszty, ale także zyskują korzyści,

- możliwość wykorzystania aktywów (maszyny, urządzenia), którymi przedsiębiorstwo nie dysponuje. Realizacja wybranych obszarów, funkcji przez zewnętrznego wykonawcę dokonywana jest na jego urządzeniach i w technologiach, które mogą być zdecydowanie nowocześniejsze, generując nową wartość dla wykonywanych produktów i przedsiębiorstwa,
- przyspieszenie pojawienia się korzyści wynikających z restrukturyzacji przedsiębiorstwa. Chodzi tu o zastosowanie projektów outsourcingowych w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa, między innymi: o aspekty restrukturyzacji zatrudnienia, techniczno-technologicznej, organizacyjnej, finansowej i inne,
- możliwość realizacji funkcji trudnych, których przedsiębiorstwo nie jest w stanie spełnić np. z powodu braku odpowiednich specjalistów, niskiej akomodacji wykorzystywanych technologii i innych,
- podział ryzyka funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wybranie odpowiedniego rodzaju outsourcingu, np. BPO, może prowadzić do podziału ryzyka pomiędzy partnerów projektu outsourcingowego. Znajomość danego segmentu (specjalistyczna wiedza o nim) rynku, w którym realizowane są zleczone obszary. Z reguły zdecydowanie lepszą wiedzę o tym segmencie ma zleceniobiorca, który może także zmniejszyć ryzyko prowadzenia działalności biznesowej,
- dostęp do nowoczesnego know-how w różnych obszarach, w tym technologicznych, teleinformatycznych, internetowych, społecznych, finansowych i innych,
- wykorzystanie ustawodawstwa, w tym podatkowego, w wybranych regionach kraju, całym kraju, wybranych regionach państw Unii Europejskiej, krajach Unii Europejskiej, krajach pozaeuropejskich. Projekty outsourcingowe mogą wykorzystywać pozytywne (bądź negatywne) różnice w ustawodawstwie na różnych rynkach,
- możliwość określenia kompetencji kluczowych dla przedsiębiorstwa, aby skuteczniej konkurować na rynku. Analiza działalności firm (sektora MŚP) w korelacji do konkurencji pozwoli określić kompetencje kluczowe przez redefinicję istniejących.

Badane przedsiębiorstwa sektora MŚP nie wniosły innych przyczyn oprócz tych zaproponowanych w kwestionariuszu. Wyniki badań udziału poszczególnych przyczyn zastosowania outsourcingu w firmach sektora MŚP (w kolejności od największego udziału) przedstawia tabela 35. Wśród

Tabela 35. Przyczyny zastosowania outsourcingu w przedsiębiorstwach mikro, małych i średnich na rynku polskim (od największego do najmniejszego udziału) (w %)

Lp.	Przyczyna zastosowania outsourcingu	Udział
1.	Obniżka kosztów	<b>22,30</b>
2.	Obniżenie liczby zatrudnionych	14,50
3.	Zwiększenie koncentracji przedsiębiorstwa na podstawowej działalności	12,20
4.	Zamiana kosztów stałych na zmienne	8,90
5.	Możliwość realizacji funkcji trudnych, których przedsiębiorstwo nie jest w stanie wykonać	8,90
6.	Możliwość wykorzystania aktywów, którymi przedsiębiorstwo nie dysponuje	7,10
7.	Polepszenie jakości produktów i usług	5,90
8.	Przyspieszenie pojawienia się korzyści wynikających z restrukturyzacji	4,10
9.	Możliwość przekazania własnych aktywów	3,90
10.	Możliwość określenia kompetencji kluczowych dla przedsiębiorstwa	3,40
11.	Dostęp do nowoczesnego know-how	3,20
12.	Podział ryzyka funkcjonowania przedsiębiorstwa	2,70
13.	Wykorzystanie ustawodawstwa, w tym podatkowego, na wybranych rynkach	2,70

Źródło: Opracowanie własne.

nich na pierwszym miejscu znalazła się: obniżka kosztów realizacji poszczególnych obszarów lub funkcji. Negatywnym zjawiskiem jest fakt, że tylko 3,20% respondentów wskazało jako przyczynę zastosowania outsourcingu: dostęp do nowoczesnego know-how. Potwierdza się teza, że przedsiębiorstwa sektora MŚP wykorzystują outsourcing pierwszej generacji (obniżka kosztów, zmniejszenie liczby zatrudnionych i inne klasyczne przesłanki zastosowania outsourcingu), nie biorąc pod uwagę jego innowacyjnych możliwości. Pewnym brakiem konsekwencji w postawach przedsiębiorstw sektora MŚP jest fakt, że na drugim miejscu wśród badanych przyczyn znajduje się: obniżenie liczby zatrudnionych. W innych punktach respondenci wskazywali konieczność stabilności w zatrudnieniu swojego personelu, w tym także co do liczebności.

Nowym aspektem jest: wykorzystanie ustawodawstwa, w tym podatkowego, na wybranych rynkach. Do chwili obecnej w zasadzie ta przyczyna nie była wykorzystywana przez przedsiębiorców sektora MŚP, nie tylko z powodu korzystania z tzw. rajów podatkowych, ale także np. ustawodawstwa na poziomie samorządowym (województwa, powiaty, gminy), które pozytywnie może oddziaływać na firmy sektora. Wejście Polski do Unii

Europejskiej zwiększyło możliwości wykorzystania ustawodawstwa dla projektów outsourcingowych przedsiębiorstw sektora MŚP.

Przeprowadzono także badania struktury przyczyn zastosowania outsourcingu w poszczególnych rodzajach przedsiębiorstw sektora MŚP, biorąc pod uwagę wielkość tych firm. Dla przedsiębiorstw mikro, małych oraz średnich przyczyny zastosowania outsourcingu prezentują tabele 36, 37 i 38. Zaprezentowana w nich struktura udziałów przyczyn zastosowania outsourcingu w przedsiębiorstwach mikro, małych oraz średnich jest bardzo zbliżona. We wszystkich rodzajach firm respondenci wskazali na obniżkę kosztów jako tę najważniejszą przyczynę. Jedyne w przypadku przedsiębiorstw średnich udział przyczyn rozłożył się na kilka, na zbliżonym poziomie. Taka struktura wskazuje, że zastosowanie outsourcingu w przedsiębiorstwach sektora MŚP na rynku polskim pozostaje na poziomie pierwszej generacji i odległa jest jeszcze perspektywa wykorzystania outsourcingu w procesach innowacyjnych w firmach (outsourcing drugiej, trzeciej i czwartej generacji).

Zaprezentowana struktura udziału poszczególnych przyczyn jest strukturą klasyczną (z niewielkimi odchyleniami zaprezentowana w rozdziale 2.), którą definiowano ok. 20 lat wcześniej w krajach Europy Zachodniej i USA.

Tabela 36. Przyczyny zastosowania outsourcingu w przedsiębiorstwach mikro na rynku polskim (w %)

Lp.	Przyczyna zastosowania outsourcingu	Udział
1.	Obniżka kosztów	<b>24,00</b>
2.	Obniżenie liczby zatrudnionych	<b>14,00</b>
3.	Zwiększenie koncentracji przedsiębiorstwa na podstawowej działalności	<b>13,50</b>
4.	Zamiana kosztów stałych na zmienne	8,40
5.	Możliwość realizacji funkcji trudnych, których przedsiębiorstwo nie jest w stanie wykonać	10,00
6.	Możliwość wykorzystania aktywów, którymi przedsiębiorstwo nie dysponuje	6,10
7.	Polepszenie jakości produktów i usług	7,30
8.	Przyspieszenie pojawienia się korzyści wynikających z restrukturyzacji	4,50
9.	Możliwość przekazania własnych aktywów	2,20
10.	Możliwość określenia kompetencji kluczowych dla przedsiębiorstwa	3,30
11.	Dostęp do nowoczesnego know-how	2,20
12.	Podział ryzyka funkcjonowania przedsiębiorstwa	2,80
13.	Wykorzystanie ustawodawstwa, w tym podatkowego, na wybranych rynkach	1,70

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 37. Przyczyny zastosowania outsourcingu w przedsiębiorstwach małych na rynku polskim (w %)

Lp.	Przyczyna zastosowania outsourcingu	Udział
1.	Obniżka kosztów	<b>24,20</b>
2.	Obniżenie liczby zatrudnionych	<b>17,20</b>
3.	Zwiększenie koncentracji przedsiębiorstwa na podstawowej działalności	<b>11,20</b>
4.	Zamiana kosztów stałych na zmienne	6,00
5.	Możliwość realizacji funkcji trudnych, których przedsiębiorstwo nie jest w stanie wykonać	8,61
6.	Możliwość wykorzystania aktywów, którymi przedsiębiorstwo nie dysponuje	6,00
7.	Polepszenie jakości produktów i usług	8,60
8.	Przyspieszenie pojawienia się korzyści wynikających z restrukturyzacji	5,20
9.	Możliwość przekazania własnych aktywów	2,60
10.	Możliwość określenia kompetencji kluczowych dla przedsiębiorstwa	2,60
11.	Dostęp do nowoczesnego know-how	2,60
12.	Podział ryzyka funkcjonowania przedsiębiorstwa	3,40
13.	Wykorzystanie ustawodawstwa, w tym podatkowego, na wybranych rynkach	1,70

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 38. Przyczyny zastosowania outsourcingu w przedsiębiorstwach średnich na rynku polskim (w %)

Lp.	Przyczyna zastosowania outsourcingu	Udział
1.	Obniżka kosztów	15,30
2.	Obniżenie liczby zatrudnionych	11,70
3.	Zwiększenie koncentracji przedsiębiorstwa na podstawowej działalności	11,70
4.	Zamiana kosztów stałych na zmienne	11,70
5.	Możliwość realizacji funkcji trudnych, których przedsiębiorstwo nie jest w stanie wykonać	8,10
6.	Możliwość wykorzystania aktywów, którymi przedsiębiorstwo nie dysponuje	9,90
7.	Polepszenie jakości produktów i usług	10,80
8.	Przyspieszenie pojawienia się korzyści wynikających z restrukturyzacji	2,70
9.	Możliwość przekazania własnych aktywów	6,30
10.	Możliwość określenia kompetencji kluczowych dla przedsiębiorstwa	2,70
11.	Dostęp do nowoczesnego know-how	6,30
12.	Podział ryzyka funkcjonowania przedsiębiorstwa	1,80
13.	Wykorzystanie ustawodawstwa, w tym podatkowego, na wybranych rynkach	1,00

Źródło: Opracowanie własne.



Interesujące są wyniki odnośnie do liczby wskazanych, poszczególnych przyczyn zastosowania outsourcingu. Największy udział wskazanych przyczyn w przedsiębiorstwach sektora MŚP mieścił się w przedziale 3–5 przyczyn i wynosił 46,5%. Dwie lub jedną przyczynę wskazało 43,5%. Od 6 do 8 wskazało 6,1% przedsiębiorstw. Od 9 do 11 przyczyn – 2,3% przedsiębiorstw. Znalazły się także dwa przedsiębiorstwa, które wskazały ponad 11 przyczyn, dla których można zastosować outsourcing w przedsiębiorstwach sektora MŚP. W takim przypadku można mówić o wielowymiarowej perspektywie postrzegania outsourcingu.

### 3.3. Obszary mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, w których zastosowano outsourcing

Obszary zastosowania outsourcingu w przedsiębiorstwach, w tym także w przedsiębiorstwach sektora MŚP, korelowały wraz z rozwojem poszczególnych generacji outsourcingu. W okresie ok. 20–30 lat dokonały się zmiany w definiowaniu obszarów firm, w których zastosowano outsourcing. Do powodów zmian w obszarach zastosowania outsourcingu w przedsiębiorstwach można zaliczyć między innymi: postęp techniczno-technologiczny, w tym technologie teleinformatyczne, Internet oraz proces globalizacji, uwarunkowania kulturowe (co do rynków oraz wnętrza firmy) i inne.

Według badań American Management Association z 1997 roku, outsourcing najczęściej był stosowany w takich obszarach, jak:

- „zarządzanie i administracja,
- transport i dystrybucja,
- systemy informatyczne,
- wytwarzanie,
- marketing,
- rachunkowość i finanse” (ZIELIŃSKI, 2008, s. 20).

W 2007 roku Agencja International Data Corporation określiła strukturę poszczególnych obszarów zastosowania outsourcingu w sposób następujący:

- IT – 64% (233 mld \$ w skali globalnego rynku),
- pozostałe obszary (w których zastosowano Business Process Outsourcing) – 36% (129 mld \$ w skali globalnego rynku).

Autor niniejszego opracowania przeprowadził w latach 2000–2003 badania nad zastosowaniem outsourcingu na rynku polskim, w tym nad obszarami zastosowania outsourcingu w przedsiębiorstwach. Wyniki odnoś-

nie do obszarów zastosowania outsourcingu przedstawiają się następująco w liczebności udziału:

- „finanse i rachunkowość,
- zarządzanie,
- administracja,
- zasoby ludzkie,
- systemy informatyczne,
- marketing,
- transport,
- dystrybucja,
- wytwarzanie,
- remonty,
- ochrona mienia,
- zaopatrzenie” (FOLTYS, 2007, s. 91).

Na potrzeby badań nad obszarami zastosowania outsourcingu w przedsiębiorstwach sektora MŚP, zawartych w niniejszym opracowaniu, zaproponowano następujące:

- rachunkowość i finanse. W skład tego obszaru wchodzi wszelkie odmiany rachunkowości – księgi handlowe, podatki – naliczenia, obowiązkowe ubezpieczenia społeczne, nieobowiązkowe ubezpieczenia, np. majątkowe i inne, opracowanie scenariuszy korzystania z wybranych instrumentów finansowych oferowanych przez banki, produkty leasingowe, produkty faktoringowe, korzystanie z funduszy inwestycyjnych, w tym z venture capital, opracowanie obligatoryjnych i pozaobligatoryjnych dokumentów finansowych,
- zarządzanie. Jest to obszar operacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem, także w sytuacji kryzysu w firmie. Przedsiębiorstwo zarządzające przyjmuje odpowiednie warunki określone w postaci wskaźników do zrealizowania, np. utrzymania udziału w rynku, wartości rynkowej firmy, odzyskania płynności finansowej, społecznego wizerunku firmy, społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, wprowadzenia na rynek nowych usług i produktów, rozszerzenia działalności na inne rynki, wartości przedsiębiorstwa, wartości akcji i inne,
- administracja. Należą tu między innymi: ochrona mienia, bezpieczeństwo informacji w przedsiębiorstwie, obszar poligraficzny, utrzymanie czystości, konserwacja pomieszczeń administracyjno-biurowych, produkcyjno-usługowych i inne,
- zasoby ludzkie. Do tego obszaru należą między innymi takie składowe, jak: rekrutacja pracowników, selekcja pracowników, selektywne zatrudnianie specjalistów poszczególnych dziedzin, opracowanie programów outplacementowych, opracowanie programów szkoleniowych, w tym także programów e-learningowych i blended learningowych, opracowa-

- nie szkoleń na podstawie symulacji w przestrzeni 3D, opracowanie i eksploatacja systemów motywacyjnych (np. na podstawie wartości) i inne,
- systemy informatyczne. W skład tego obszaru wchodzi: informatyczne systemy wspomaganie zarządzania klasy ERP (systemy modułowe), tworzenie baz danych dla poszczególnych przedsiębiorstw i jego składowych, mobilny dostęp do mocy obliczeniowej, aplikacje internetowe i inne,
  - korzystanie z Internetu. Należą tu: hosting dla firm, opracowanie i administracja stron internetowych (interaktywnych), opracowanie systemów CRM, tworzenie produktów i usług w wirtualnej przestrzeni, tworzenie nowych projektów całkowicie umiejscowionych w wirtualnej przestrzeni,
  - handel. W skład tego obszaru wchodzi wszelkie odmiany handlu, gdzie firma zewnętrzna posiada bazę klientów (bez usług logistycznych). Integralną częścią pozostaje handel przez Internet,
  - marketing. Do tego obszaru należą między innymi: opracowanie strategii cenowej, strategii wejścia na dany rynek z produktami i usługami, opracowanie kanałów dystrybucji, opracowanie i przeprowadzenie kampanii reklamowej danej usługi produktu, opracowanie i wdrożenie strategii kreowania wizerunku, opracowanie strategii wykorzystania product placementu, opracowanie i wdrożenie strategii merchandisingowych, opracowanie i wdrożenie strategii produktowej i inne,
  - transport. W skład tego obszaru wchodzi realizacja zarówno transportu towarowego (np. wielkogabarytowego, specjalistycznego), jak i pasażerskiego, jako składowej logistyki,
  - usługi logistyczne. Należą tu wszelkie aspekty logistyki, zaopatrzenia, przebiegu procesu transformacyjnego (produkcyjnego) i dystrybucji, a także aspekty związane ze zwiększaniem wartości dodanej dla poszczególnych produktów, np. przez konfekcjonowanie, usługi spedycyjne we wszelkich rodzajach transportu (morskiego, lądowo-szynowego, kołowego, śródlądowego i lotniczego), opracowanie multimodalnych scenariuszy spedycyjnych, usługi magazynowania i inne,
  - wytwarzanie. W skład tego obszaru w zasadzie wchodzi dowolne operacje techniczno-technologiczne (transformacyjne) związane z wytwarzaniem, które były do tej pory zarezerwowane dla zleceniodawcy.

W trakcie badania przedsiębiorstwa z sektora MŚP nie zdefiniowały innych obszarów, w których zastosowały outsourcing. Ze względu na to, że mogły wskazywać więcej niż jeden obszar, wyniki badań zostaną przedstawione w dwóch koncepcjach. W pierwszej zostaną wzięte pod uwagę wszystkie wskazane przez przedsiębiorstwa obszary, a w drugiej – liczba badanych firm.

Wyniki badań nad obszarami w pierwszej koncepcji przedstawia tabela 39. Wskazują one (uwzględniając wszystkie wskazane przez przedsiębiorstwa sektora MŚP obszary zastosowania outsourcingu), że **27,10%** spośród wszystkich obszarów zastosowania outsourcingu stanowi obszar:

Tabela 39. Obszary, w których zastosowano outsourcing, w przedsiębiorstwach mikro, małych i średnich na rynku polskim (w %)

Lp.	Obszar zastosowania outsourcingu	Udział
1.	Rachunkowość i finanse	<b>27,10</b>
2.	Systemy informatyczne	13,10
3.	Administracja	11,10
4.	Marketing	10,50
5.	Transport	7,50
6.	Korzystanie z Internetu	7,50
7.	Usługi logistyczne	5,60
8.	Wytwarzanie	4,80
9.	Handel	4,70
10.	Zasoby ludzkie	4,60
11.	Zarządzanie	3,50

Źródło: Opracowanie własne.

rachunkowość i finanse. W komentarzach do badania respondenci dowodzili, że obszar ten to nie tylko prowadzenie ksiąg handlowych przedsiębiorstw, ale także między innymi: dobór instrumentów finansowych adekwatnych do specyfiki i rodzaju projektu, całego przedsiębiorstwa, przeprowadzenia analiz finansowo-podatkowych, korelacji tych obszarów z obszarem prawnym, w tym szczególnie podatkowym (także na innych rynkach, w tym w „rajach” podatkowych). Na taki wynik na pewno wpłynęły: dostęp do specjalistycznej wiedzy oraz brak stabilnych rozwiązań natury prawno-podatkowej i ubezpieczeniowej, które dla przedsiębiorstw sektora MŚP pozostają trudne do realizacji.

Na drugim miejscu znalazł się obszar związany z systemami informatycznymi. Przedsiębiorcy zdają sobie sprawę z tego, że w dobrym zarządzaniu bardzo istotnym procesem jest komunikacja (podejmowanie decyzji) i niezbędna do tego informacja (bazy danych). Odpowiednio wykorzystana informacja pozwala na tworzenie przedsiębiorstwa wiedzy o dużym potencjale innowacyjności. Aby sprostać temu zadaniu, przedsiębiorcy potrzebują odpowiednich systemów informatycznych. Wśród przesłanek tak dużego udziału tego obszaru w zastosowaniu outsourcingu należy wskazać: specjalistyczną wiedzę, szybko zmieniające się technologie

związane ze sprzętem i oprogramowaniem, kompatybilność systemów informacyjnych (informatycznych) z innymi systemami w przedsiębiorstwie i w otoczeniu, duże nakłady na stworzenie własnych aplikacji systemów informatycznych. Spełnienie tych przesłanek przez same przedsiębiorstwa jest zadaniem bardzo trudnym.

Bardzo interesującym wynikiem jest wysokie – 5,60% – wskazanie na obszar usług logistycznych. O ile w poprzednich badaniach autora oraz prezentowanych w piśmiennictwie można było znaleźć wyniki wskazujące na wykorzystanie transportu (w tym czasie tożsamego z logistyką), o tyle aktualne badania pokazują nową jakość w zastosowaniu outsourcingu w sektorze MŚP. Bardzo charakterystyczny jest tu przykład firmy z branży spożywczej – producenta wyrobów wędliniarskich (małe przedsiębiorstwo zatrudniające 45 osób) – która pomimo uzyskania certyfikatów Unii Europejskiej dla wyrobu produktów spożywczych nie była w stanie sama logistycznie rozwiązać problemu transportu (na ok. 1 000 km od siedziby firmy) własnych wyrobów na rynek unijny. Barrierami były: koszty transportu, zabezpieczenie jakości na czas transportu oraz terminowość dostaw. Przygotowanie projektu outsourcingowego wspólnie z firmą logistyczną pozwoliło na eliminację tych czynników i skuteczną konkurencję na rynku unijnym. Sam projekt można zaliczyć do rodzaju outsourcingu typu Business Process Outsourcing (BPO), firma logistyczna bowiem nie tylko wykonała zleconą spedycję wyrobów, ale podpowiedziała pewne nowatorskie rozwiązania, związane z opakowaniem wyrobów firmy.

Dobłą prognozą na przyszłość (szczególnie w kontekście konkurencyjności sektora MŚP) jest duży udział obszaru: wykorzystanie Internetu w projektach outsourcingowych. We wcześniejszych badaniach prowadzonych przez autora obszar ten był tożsamy z obszarem systemów informatycznych, co powodowało zniekształcenia wyników odnośnie do korzystania przez przedsiębiorstwa MŚP z Internetu. Wynik 7,50% udziału wskazuje, że sfera ta weszła do normalnej praktyki funkcjonowania przedsiębiorstw, i nie jest traktowany incydentalnie. W obszarze tym zawiera się zarówno „zwykłe” korzystanie z Internetu (poczta elektroniczna, strona internetowa), także bardziej zaawansowane (np. projekty edukacyjne – e-learningowe, blended learningowe; projekty komunikacyjne – intranetowe; projekty współpracy z interesariuszami przedsiębiorstwa – klientami; systemy CRM i inne), jak i projekty całkowicie funkcjonujące w wirtualnej przestrzeni (zarówno jako przedsiębiorstwo, jak i jego składowe oraz jego wyroby i usługi).

Pewnym zaskoczeniem wśród wyników jest stosunkowo niski poziom – 4,60% – wskazań przez przedsiębiorstwa obszaru: zasoby ludzkie. Wydałoby się, że obecnie na rynku polskim funkcjonuje wiele firm outsourcingu personalnego, które ten obszar na pewno by zrealizowały. Wynik ten jest

skorelowany z postawą przedsiębiorstw (akcentowaną w komentarzach do badań), aby zatrudnieni byli pracownikami swoich przedsiębiorstw. Jest to bardzo istotne szczególnie z punktu widzenia pracowników (wywołuje poczucie bezpieczeństwa), stwarza bowiem doskonałą bazę do budowania systemów motywacyjnych. Jednakże z punktu widzenia przedsiębiorstwa sytuacja jest zdecydowanie gorsza, jeśli uwzględni się chociażby mobilność zatrudnionego personelu, np. w momencie kryzysu w przedsiębiorstwie.

Najmniejszy udział we wskazaniach obszarów, w których zastosowano outsourcing w przedsiębiorstwach sektora MŚP, posiada: zarządzanie. Wśród przyczyn takiego wyniku na pewno znajduje się tzw. syndrom właścicielski. W wielu przypadkach budowanie przedsiębiorstw sektora MŚP odbywało się bezpośrednio przez właścicieli (wykonywali niekiedy ciężką pracę fizyczną) i bardzo trudno im przejść na pośredni (przez odpowiednie wskaźniki ekonomiczno-finansowe, zysku, płynności finansowej, wartości firmy, odpowiedzialności społecznej i inne) system zarządzania przez firmę zewnętrzną. Aspekt ten szczególnie dotyczy przedsiębiorstw mikro oraz małych. Z drugiej strony brak na rynku polskim firm o uznanej renomie, które jednocześnie byłyby w zasięgu finansowym przedsiębiorstw sektora MŚP, aby realizować proces zarządzania.

Bardzo interesujący jest wynik na poziomie 4,80% respondentów obszaru: wytwarzanie, w którym zastosowano outsourcing. Wśród jego przesłanek znajdują się następujące: przegląd dotychczas wykonywanych operacji prowadzących do wytworzenia danego produktu i przekazanie ich na zewnątrz, dostęp do nowoczesnych technologii, zwiększenie wydajności

Tabela 40. Obszary, w których zastosowano outsourcing, w przedsiębiorstwach mikro na rynku polskim (w %)

Lp.	Obszar zastosowania outsourcingu	Udział
1.	Rachunkowość i finanse	<b>37,50</b>
2.	Systemy informatyczne	9,90
3.	Administracja	9,90
4.	Marketing	10,50
5.	Transport	5,30
6.	Korzystanie z Internetu	9,20
7.	Usługi logistyczne	4,60
8.	Wytwarzanie	4,60
9.	Handel	3,90
10.	Zasoby ludzkie	3,90
11.	Zarządzanie	0,70

Źródło: Opracowanie własne.

w firmie, tworzenie dodatkowych wartości dla dotychczasowych produktów i inne. W wielu przedsiębiorstwach obecnie podstawowe zakresy działalności przekazywane są na zewnątrz – można powiedzieć, że dokonano redefinicji podstawowej działalności.

Strukturę udziału rodzajów obszarów dla przedsiębiorstw mikro, małych oraz średnich przedstawiają tabele 40, 41 i 42.

Tabela 41. Obszary, w których zastosowano outsourcing, w przedsiębiorstwach małych na rynku polskim (w %)

Lp.	Obszar zastosowania outsourcingu	Udział
1.	Rachunkowość i finanse	<b>23,90</b>
2.	Systemy informatyczne	16,00
3.	Administracja	10,60
4.	Marketing	11,50
5.	Transport	8,80
6.	Korzystanie z Internetu	5,30
7.	Usługi logistyczne	6,20
8.	Wytwarzanie	1,80
9.	Handel	7,10
10.	Zasoby ludzkie	4,40
11.	Zarządzanie	4,40

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 42. Obszary, w których zastosowano outsourcing, w przedsiębiorstwach średnich na rynku polskim (w %)

Lp.	Obszar zastosowania outsourcingu	Udział
1.	Rachunkowość i finanse	<b>13,00</b>
2.	Systemy informatyczne	<b>14,00</b>
3.	Administracja	<b>13,00</b>
4.	Marketing	9,00
5.	Transport	8,00
6.	Korzystanie z Internetu	13,00
7.	Usługi logistyczne	6,00
8.	Wytwarzanie	2,00
9.	Handel	9,00
10.	Zasoby ludzkie	7,00
11.	Zarządzanie	6,00

Źródło: Opracowanie własne.

W przypadku przedsiębiorstw mikro oraz małych obszarem z największym udziałem w strukturze jest rachunkowość i finanse. Zdecydowanie inna struktura udziału obszarów zastosowania outsourcingu występuje w przedsiębiorstwach średnich. Jest ona zdecydowanie strukturą płaską. Przedsiębiorstwa średnie wskazały na cztery obszary z podobnym udziałem, a mianowicie: systemy informatyczne, korzystanie z Internetu, rachunkowość i finanse oraz administracja. Wynik ten jest dobrym prognozą odnośnie do zastosowania outsourcingu w przedsiębiorstwach sektora MŚP. Jest to także dobry kierunek dla innowacyjnych zachowań przedsiębiorstw sektora. Podane wyniki skłaniają do rozpowszechnienia takich zachowań na wszystkie rodzaje przedsiębiorstw sektora.

Wyniki badań w drugiej koncepcji nad obszarami, w których zastosowano outsourcing, w przedsiębiorstwach sektora MŚP przedstawia tabela 43. Pokazują one, że prawie 60% badanych przedsiębiorstw sektora

Tabela 43. Obszary, w których zastosowano outsourcing, w przedsiębiorstwach mikro, małych i średnich (według liczby przedsiębiorstw) (w %)

Lp.	Obszar zastosowania outsourcingu	Udział
1.	Rachunkowość i finanse	<b>58,80</b>
2.	Systemy informatyczne	28,00
3.	Administracja	24,20
4.	Marketing	22,90
5.	Transport	16,40
6.	Korzystanie z Internetu	16,40
7.	Usługi logistyczne	12,30
8.	Wytwarzanie	10,50
9.	Handel	10,00
10.	Zasoby ludzkie	10,00
11.	Zarządzanie	7,60

Źródło: Opracowanie własne.

MŚP zastosowało outsourcing w obszarze rachunkowości i finansów. Najmniej projektów outsourcingowych przedsiębiorstwa zastosowały w obszarze **zarządzania**.

Interesującym wynikiem (w tej koncepcji badań) jest liczba obszarów w danym przedsiębiorstwie sektora MŚP, w których zastosowano outsourcing. Przedstawiają się następująco:

- 1 obszar, w którym zastosowano outsourcing, to 27% przedsiębiorstw,
- 2 i 3 obszary, w których zastosowano outsourcing, to 28,8% przedsiębiorstw,



- 4 do 6 obszarów, w których zastosowano outsourcing, to 18,8% przedsiębiorstw,
- powyżej 6 obszarów, w których zastosowano outsourcing, to 4,7% przedsiębiorstw.

Zaistniały dwa przypadki w przedsiębiorstwach średnich, w których wskazano wszystkie zaproponowane w kwestionariuszu obszary zastosowania outsourcingu. Przedstawione wyniki badań pozwalają na stwierdzenie o wzroście liczby rodzajów obszarów, w których przedsiębiorstwa sektora MŚP stosują outsourcing.

Podczas identyfikacji obszarów, jakie wskazały przedsiębiorstwa sektora MŚP w korelacji do możliwych rodzajów (koncepcji) outsourcingu, potwierdzają się wyniki odnośnie do pierwszego etapu w stosowaniu outsourcingu (zlecenie funkcji). Druga generacja (podejście strategiczne) dopiero rozpoczyna funkcjonowanie wśród projektów realizowanych w sektorze MŚP. Funkcjonują tu (szczególnie wśród przedsiębiorstw średnich) pojedyncze projekty trzeciej generacji – Business Process Outsourcing (BPO) lub Knowledge Process Outsourcing (KPO). Do projektów czwartej generacji w całym badanym środowisku przedsiębiorstw sektora MŚP można zaliczyć jeden projekt, który całkowicie spełnia kryteria tej generacji.

### 3.4. Przyczyny powodzenia i niepowodzenia projektów outsourcingowych w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach

Korzyści z zastosowania projektów outsourcingowych w przedsiębiorstwach zmieniają się (początkowo głównie obniżka kosztów, aż po zmianę zachowań przedsiębiorstwa na innowacyjne) wraz z rozwojem koncepcji zastosowania outsourcingu. Powodzenie projektów (osiąganie korzyści – powodzenia z projektów) coraz bardziej zależy od obszarów pozafinansowych, np. trwałych relacji biznesowych, wypracowania kluczowych kompetencji, wykorzystania wirtualnej przestrzeni, zachowań innowacyjnych pracowników, przedsiębiorstw i innych. Perspektywa finansowa pozostaje tą, do której odnoszone są pośrednio.

Dla niektórych badaczy przyczyny pozostają tożsame z korzyściami w zastosowaniu outsourcingu. Wydaje się, że wynika to z faktu istnienia pewnej dualności: jeżeli podstawową przesłanką zastosowania outsourcingu jest obniżka kosztów funkcjonowania poszczególnego obszaru lub funkcji, to jednocześnie oczywiste jest, że to także korzyść z takiego pro-

jektu. Istnieje jednak szereg przyczyn, które nie mieszczą się w takiej identyfikacji, np. dostęp know-how.

Badania przyczyn powodzenia zastosowania outsourcingu w przedsiębiorstwach sektora MŚP przeprowadzono za pomocą kwestionariusza. Zawarto w nim propozycje przyczyn powodzenia zastosowania outsourcingu. Respondenci nie wnieśli innych przyczyn od tych zaproponowanych. Wymieniono następujące:

- zrozumienie celów funkcjonowania przedsiębiorstwa przez jego pracowników. Chodzi o to, żeby pracownicy przede wszystkim wiedzieli, jakie cele są stawiane przed przedsiębiorstwem i przed nimi, zarówno w perspektywie strategicznej, taktycznej, jak i operacyjnej,
- identyfikacja pracowników z celami przedsiębiorstwa. Zdefiniowanie wspólnie przez pracodawców i pracobiorców celów pozwoli na większą identyfikację z celami przedsiębiorstwa. Projekty outsourcingowe przed wdrożeniem wymagają precyzyjnego i kompatybilnego formułowania celów. Im większy stopień identyfikacji pracowników z celami przedsiębiorstwa, tym większe szanse na powodzenie projektów outsourcingowych,
- długofalowy (strategiczny) plan funkcjonowania przedsiębiorstwa. Realizacja projektów outsourcingowych w takiej perspektywie pozwoli na optymalne wykreowanie obszarów i funkcji, które mogą być zrealizowane przez outsourcing,
- wybór zleceniobiorcy. Wybór zleceniobiorcy odgrywa bardzo istotną rolę, jeśli weźmie się pod uwagę aspekty jakości, marki zleceniobiorcy na rynku, jego zachowań rynkowych np. monopolistycznych i innych,
- konstrukcja kontraktu projektu outsourcingowego. Kontrakt outsourcingowy jest pisemnym odzwierciedleniem projektu. Źle sformułowany prowadzi do konfliktów partnerów projektu. Jednym z podstawowych aspektów jego sformułowania jest opracowanie zestawu wskaźników jakościowych, oceniających poszczególne fragmenty,
- komunikacja ze zleceniobiorcą. Chodzi o wypracowanie takiego systemu komunikacji, np. stosowanego języka, częstości kontaktów i innych, aby partnerzy projektu skutecznie komunikowali się. Szczególnie istotny jest aspekt wypracowania scenariuszy komunikacji w przypadku zaistnienia sytuacji kryzysowych, zarówno u zleceniobiorcy, jak i zleceniodawcy,
- komunikacja z pracownikami przedsiębiorstwa realizującego projekt (pracownikami zleceniobiorcy). W przypadku outsourcingu cele zleceniodawcy realizowane są przez pracowników innego przedsiębiorstwa (zleceniobiorcy) i nie zawsze motywacja (choćby brak wiedzy, że realizują usługi, produkty dla tej konkretnej firmy – zleceniodawcy) dla realizacji tych celów jest spełniana na najwyższym poziomie przez pracowników zleceniobiorcy,

- komunikacja z pracownikami przedsiębiorstwa zlecającego. Odpowiednia komunikacja w trakcie przygotowania, wdrażania i realizacji projektu dla pracowników zleceniodawcy jest jedną z bardzo istotnych przesłanek powodzenia poszczególnych projektów. Może zapobiec oporowi pracowniczemu wobec zastosowania outsourcingu, wynikającemu z poczucia braku bezpieczeństwa i alienacji (możliwość zwolnień pracowników, przekazania wraz z wydzielanym obszarem i inne),
- nastawienie organizacji społecznych (związki zawodowe, rady pracownicze, stowarzyszenia korporacyjne i inne) do projektów outsourcingowych. Uwzględnienie opinii społecznej jest niezbędnym elementem powodzenia projektów. W przypadku przedsiębiorstw mikro (gdzie nie funkcjonują związki zawodowe, rady pracownicze i inne) bardzo istotne jest nastawienie różnych stowarzyszeń tychże przedsiębiorstw, np. poszczególnych cechów rzemieślniczych, do outsourcingu. Instytucje tego typu mogą kreować pozytywny wizerunek outsourcingu, który z kolei jest odbierany przez pracowników przedsiębiorstw,
- traktowanie przez przedsiębiorstwo outsourcingu jako metody zwiększającej poczucie bezpieczeństwa, w tym bezpieczeństwa zatrudnienia wśród pracowników. Wybór co-sourcingu, gdzie własnymi pracownikami wykonujemy zlecenia prowadzone przez zleceniobiorcę (szczególnie w sytuacji kryzysu w przedsiębiorstwie – zleceniodawcy), prowadzi do bardzo pozytywnego odbioru outsourcingu, a co za tym idzie, dużego prawdopodobieństwa realizacji założonych w projekcie celów,
- dobra kondycja ekonomiczno-finansowa zleceniobiorcy. Ze względu na to, że z reguły projekty outsourcingowe są realizowane w dłuższej perspektywie czasowej oraz z uwagi na fakt niezbędności inwestowania przez zleceniobiorcę w środki (przede wszystkim w środki obrotowe – materiały, surowce, energia, wynagrodzenia, ale także środki inwestycyjne, np. maszyny, urządzenia, technologie i inne) na realizację zleconych usług, produktów, kondycja ekonomiczno-finansowa zleceniobiorcy pozostaje bardzo ważnym czynnikiem powodzenia projektów,
- pośrednie finansowanie przedsiębiorstwa (zleceniodawcy). Realizacja usług, produktów zleconych przez zleceniodawcę z reguły wymaga wkładu w środki obrotowe, ale też w inwestycje, dlatego pośrednio zleceniobiorca finansuje zleceniodawcę,
- powodzenie innych projektów outsourcingowych realizowanych w przedsiębiorstwie. Szczególnie w kontekście eliminacji wad rozwiązań, wynikających z zastosowania outsourcingu w obszarze społecznym w przedsiębiorstwie, ale także z innych czynników, np. finansowych. Dzięki świadectwu powodzenia innych projektów wytwarza się atmosfera akceptacji outsourcingu, np. z innych obszarów lub procesów, które są trudniejsze ze względów społecznych,

- dobra kondycja ekonomiczno-finansowa zleceniodawcy. Perspektywa strategiczna wymaga, żeby zleceniodawca posiadał odpowiednią kondycję ekonomiczno-finansową, aby w trakcie realizacji projektu outsourcingowego nie wystąpił u niego kryzys, który może pociągnąć za sobą wywołanie kryzysu u zleceniobiorcy oraz „zawieszenie” projektu outsourcingowego,
- możliwość określenia kompetencji kluczowych dla przedsiębiorstwa w stosunku do konkurencji. Pozwala to na optymalne wybranie obszaru, procesu lub funkcji do wydzielania poza nie, dając solidną podstawę powodzenia projektu,
- możliwość wykorzystania współczesnych technologii komunikacyjnych, w tym Internetu. Ze względu na coraz większą powszechność dostępu do Internetu oraz możliwe aplikacje, np. e-learningowe, niezbędne jest wykorzystanie (i to nie tylko ze względu na komunikację) tego medium w projektach outsourcingowych, także jako przesłanki ich powodzenia.

Przedsiębiorstwa sektora MŚP, będące w środowisku badawczym, miały możliwość określania co najmniej jednej przyczyny powodzenia projektów outsourcingowych. Wyniki udziału poszczególnych przyczyn powodzenia outsourcingu (od największego udziału) przedstawia tabela 44.

Tabela 44. Przyczyny powodzenia projektów outsourcingowych w przedsiębiorstwach mikro, małych i średnich na rynku polskim (w %)

Lp.	Przyczyny powodzenia projektów outsourcingowych	Udział
1	2	3
1.	Wybór zleceniobiorcy	13,10
2.	Komunikacja ze zleceniobiorcą	11,30
3.	Zrozumienie celów	9,00
4.	Długofalowy plan funkcjonowania przedsiębiorstwa	9,00
5.	Możliwość wykorzystania współczesnych technologii komunikacyjnych – Internetu	8,10
6.	Komunikacja z pracownikami przedsiębiorstwa realizującego projekt (zleceniobiorca)	8,10
7.	Traktowanie przez przedsiębiorstwo outsourcingu jako metody zwiększającej poczucie bezpieczeństwa, w tym bezpieczeństwa zatrudnienia wśród swoich pracowników	7,10
8.	Konstrukcja kontraktu ze zleceniobiorcą	7,00
9.	Identyfikacja z celami przedsiębiorstwa przez jego pracowników	6,80
10.	Dobra kondycja ekonomiczno-finansowa zleceniodawcy	4,80
11.	Możliwość określenia kompetencji kluczowych	3,60
12.	Dobra kondycja ekonomiczno-finansowa zleceniobiorcy	3,60

1	2	3
13.	Pośrednie finansowanie przedsiębiorstwa	2,70
14.	Powodzenie innych projektów outsourcingowych realizowanych w przedsiębiorstwie	2,60
15.	Nastawienie organizacji społecznych	1,60
16.	Komunikacja z pracownikami przedsiębiorstwa zlecającego	1,60

Źródło: Opracowanie własne.

Największy udział wśród przyczyn powodzenia projektów outsourcingowych ma wybór zleceniobiorcy (13,10%). Procedura oraz kryteria doboru odpowiedniego zleceniobiorcy wymagają wiele pracy i doświadczenia. Kryteriami doboru mogą być zarówno kryteria ekonomiczno-finansowe (które mają udział 3,60%), jak i kryteria jakościowe, wizerunkowe, kulturowe, bezpieczeństwa informacji i inne. Pewnym zaskoczeniem jest wynik na poziomie 11,30% przyczyny: komunikacja ze zleceniobiorcą. Świadczy to o ogromnym znaczeniu przepływu informacji (komunikacji), zarówno pomiędzy partnerami projektu, jak i między poszczególnymi wykonawcami – pracownikami zleceniobiorcy (znalazło to odbicie w przyczynach związanych z komunikacją). Bardzo interesujące jest, że przyczyna: możliwość wykorzystania współczesnych technologii komunikacyjnych – Internetu, osiągnęła wysoki poziom (8,10%). Można założyć tezę, że przedsiębiorstwa sektora MŚP rozpoczęły w dość szerokim zakresie wykorzystywać Internet (często bywa to wymuszone przez konkurencję w postaci elektronicznej komunikacji) – wirtualną przestrzeń także w projektach outsourcingowych. Pewnym zaskoczeniem jest niski wynik udziału wśród przyczyn powodzenia zastosowania outsourcingu: komunikacji z pracownikami przedsiębiorstwa zlecającego (1,60%). Wynika to przede wszystkim z braku doświadczenia w stosowaniu outsourcingu, a w związku z tym z nieprzywiązywania należytej uwagi do problemu poczucia bezpieczeństwa i alienacji wśród pracowników przedsiębiorstwa. To odpowiednia komunikacja z pracownikami zlecniodawcy odgrywa kluczową rolę w powodzeniu projektów outsourcingowych.

Strukturę przyczyn powodzenia projektów outsourcingowych według wielkości przedsiębiorstw sektora MŚP przedstawiają tabele 45, 46 i 47. Identyfikację przeprowadzono wśród przedsiębiorstw deklarujących stosowanie outsourcingu. Struktura według ich wielkości prezentowała się następująco:

- przedsiębiorstwa mikro – 52,3%,
- przedsiębiorstwa małe – 30,5%,
- przedsiębiorstwa średnie – 17,2%.

Tabela 45. Przyczyny powodzenia projektów outsourcingowych w przedsiębiorstwach mikro na rynku polskim (w %)

Lp.	Przyczyny powodzenia projektów outsourcingowych	Udział
1.	Wybór zleceniobiorcy	<b>15,20</b>
2.	Komunikacja ze zleceniobiorcą	12,20
3.	Zrozumienie celów	5,10
4.	Długofalowy plan funkcjonowania przedsiębiorstwa	8,60
5.	Możliwość wykorzystania współczesnych technologii komunikacyjnych – Internetu	8,10
6.	Komunikacja z pracownikami przedsiębiorstwa realizującego projekt (zleceniobiorca)	5,00
7.	Traktowanie przez przedsiębiorstwo outsourcingu jako metody zwiększającej poczucie bezpieczeństwa, w tym bezpieczeństwa zatrudnienia wśród swoich pracowników	7,60
8.	Konstrukcja kontraktu ze zleceniobiorcą	6,10
9.	Identyfikacja z celami przedsiębiorstwa przez jego pracowników	6,60
10.	Dobra kondycja ekonomiczno-finansowa zleceniodawcy	8,60
11.	Możliwość określenia kompetencji kluczowych	4,10
12.	Dobra kondycja ekonomiczno-finansowa zleceniobiorcy	2,10
13.	Pośrednie finansowanie przedsiębiorstwa	3,50
14.	Powodzenie innych projektów outsourcingowych realizowanych w przedsiębiorstwie	2,10
15.	Nastawienie organizacji społecznych	1,00
16.	Komunikacja z pracownikami przedsiębiorstwa zlecającego	4,10

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 46. Przyczyny powodzenia projektów outsourcingowych w przedsiębiorstwach małych na rynku polskim (w %)

Lp.	Przyczyny powodzenia projektów outsourcingowych	Udział
1	2	3
1.	Wybór zleceniobiorcy	<b>15,00</b>
2.	Komunikacja ze zleceniobiorcą	7,00
3.	Zrozumienie celów	11,00
4.	Długofalowy plan funkcjonowania przedsiębiorstwa	11,00
5.	Możliwość wykorzystania współczesnych technologii komunikacyjnych – Internetu	9,00
6.	Komunikacja z pracownikami przedsiębiorstwa realizującego projekt (zleceniobiorca)	9,00
7.	Traktowanie przez przedsiębiorstwo outsourcingu jako metody zwiększającej poczucie bezpieczeństwa, w tym bezpieczeństwa zatrudnienia wśród swoich pracowników	8,00

cd. tab. 46

1	2	3
8.	Konstrukcja kontraktu ze zleceniobiorcą	4,00
9.	Identyfikacja z celami przedsiębiorstwa przez jego pracowników	6,00
10.	Dobra kondycja ekonomiczno-finansowa zleceniodawcy	3,00
11.	Możliwość określenia kompetencji kluczowych	3,00
12.	Dobra kondycja ekonomiczno-finansowa zleceniobiorcy	3,00
13.	Pośrednie finansowanie przedsiębiorstwa	4,00
14.	Powodzenie innych projektów outsourcingowych realizowanych w przedsiębiorstwie	3,00
15.	Nastawienie organizacji społecznych	0,00
16.	Komunikacja z pracownikami przedsiębiorstwa zlecającego	4,00

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 47. Przyczyny powodzenia projektów outsourcingowych w przedsiębiorstwach średnich na rynku polskim (w %)

Lp.	Przyczyny powodzenia projektów outsourcingowych	Udział
1.	Wybór zleceniobiorcy	9,50
2.	Komunikacja ze zleceniobiorcą	9,50
3.	Zrozumienie celów	<b>12,90</b>
4.	Długofalowy plan funkcjonowania przedsiębiorstwa	7,80
5.	Możliwość wykorzystania współczesnych technologii komunikacyjnych – Internetu	7,70
6.	Komunikacja z pracownikami przedsiębiorstwa realizującego projekt (zleceniobiorca)	7,80
7.	Traktowanie przez przedsiębiorstwo outsourcingu jako metody zwiększającej poczucie bezpieczeństwa, w tym bezpieczeństwa zatrudnienia wśród swoich pracowników	6,00
8.	Konstrukcja kontraktu ze zleceniobiorcą	8,60
9.	Identyfikacja z celami przedsiębiorstwa przez jego pracowników	8,60
10.	Dobra kondycja ekonomiczno-finansowa zleceniodawcy	2,60
11.	Możliwość określenia kompetencji kluczowych	4,30
12.	Dobra kondycja ekonomiczno-finansowa zleceniobiorcy	5,20
13.	Pośrednie finansowanie przedsiębiorstwa	0,90
14.	Powodzenie innych projektów outsourcingowych realizowanych w przedsiębiorstwie	3,40
15.	Nastawienie organizacji społecznych	3,40
16.	Komunikacja z pracownikami przedsiębiorstwa zlecającego	1,80

Źródło: Opracowanie własne.

Wyniki badań przyczyn powodzenia zastosowania outsourcingu według wielkości przedsiębiorstw sektora wskazują, że największe udziały posiadają:

- dla przedsiębiorstw mikro – wybór zleceniobiorcy,
- dla przedsiębiorstw małych – wybór zleceniobiorcy,
- dla przedsiębiorstw średnich – zrozumienie celów funkcjonowania przedsiębiorstwa przez jego pracowników.

W przedsiębiorstwach mikro oraz małych zły wybór zleceniobiorcy może zadecydować nie tylko o powodzeniu poszczególnych projektów outsourcingowych, ale także wywołać kryzys w całym przedsiębiorstwie. Bardzo dobrym przykładem takiej sytuacji jest aspekt jakości świadczonych usług, produktów przez zleceniobiorcę, a nawet sam fakt zdefiniowania tego aspektu w kontrakcie outsourcingowym.

W przypadku przedsiębiorstw średnich przyczyna: zrozumienie celów pozostaje tą najważniejszą dla powodzenia projektu, zarówno w sensie pozytywnym (dobra kondycja ekonomiczno-finansowa zleceniodawcy), jak i negatywnym (sytuacja kryzysowa w przedsiębiorstwie).

Przeprowadzono też badania znaczenia poszczególnych przyczyn powodzenia zastosowania outsourcingu w przedsiębiorstwach sektora MSP. Badania te odbyły się w czterech kategoriach:

- brak wpływu,
- niski wpływ,
- duży wpływ,
- bardzo duży wpływ (determinujący).

Wyniki dla poszczególnych przyczyn przedstawia tabela 48. Zamieszczone w niej wyniki badań odnośnie do struktury znaczenia wpływu przyczyn na powodzenie zastosowania outsourcingu pokazują, że w większości

Tabela 48. Wpływ przyczyn powodzenia projektów outsourcingowych w przedsiębiorstwach mikro, małych i średnich na rynku polskim (w %)

Lp.	Przyczyny powodzenia projektów outsourcingowych	Znaczenie wpływu przyczyn powodzenia projektów outsourcingowych			
		brak wpływu	niski wpływ	duży wpływ	bardzo duży wpływ
1	2	3	4	5	6
1.	Wybór zleceniobiorcy	4,50	8,90	35,00	<b>50,90</b>
2.	Komunikacja ze zleceniobiorcą	6,10	8,10	41,40	<b>44,40</b>
3.	Zrozumienie celów	20,50	24,60	<b>34,40</b>	20,50
4.	Długofalowy plan funkcjonowania przedsiębiorstwa	11,60	15,50	<b>43,70</b>	29,20
5.	Możliwość wykorzystania współczesnych technologii komunikacyjnych – Internetu	14,60	9,60	<b>46,60</b>	29,20



cd. tab. 48

1	2	3	4	5	6
6.	Komunikacja z pracownikami przedsiębiorstwa realizującego projekt (zleceniobiorca)	17,00	16,00	<b>40,00</b>	27,00
7.	Traktowanie przez przedsiębiorstwo outsourcingu jako metody zwiększającej poczucie bezpieczeństwa, w tym bezpieczeństwa zatrudnienia wśród pracowników	18,50	20,70	<b>41,20</b>	19,60
8.	Konstrukcja kontraktu ze zleceniobiorcą	8,50	16,00	<b>40,40</b>	35,10
9.	Identyfikacja z celami przedsiębiorstwa przez jego pracowników	13,20	29,50	<b>40,90</b>	16,40
10.	Dobra kondycja ekonomiczno-finansowa zleceniodawcy	16,60	22,30	<b>41,20</b>	20,00
11.	Możliwość określenia kompetencji kluczowych	19,50	20,60	<b>37,00</b>	22,90
12.	Dobra kondycja ekonomiczno-finansowa zleceniobiorcy	13,50	22,90	<b>44,80</b>	18,80
13.	Pośrednie finansowanie przedsiębiorstwa	29,70	27,40	<b>35,70</b>	7,20
14.	Powodzenie innych projektów outsourcingowych realizowanych w przedsiębiorstwie	28,30	22,30	<b>38,80</b>	10,60
15.	Nastawienie organizacji społecznych	<b>38,50</b>	22,90	25,30	13,30
16.	Komunikacja z pracownikami przedsiębiorstwa zlecającego	22,40	25,50	<b>32,60</b>	19,10

Źródło: Opracowanie własne.

wskazano na duży i bardzo duży wpływ poszczególnych przyczyn. Respondenci wytypowali dwie przyczyny, które mają bardzo duży wpływ, mianowicie: wybór zleceniobiorcy oraz komunikacja ze zleceniobiorcą. Bardzo interesujące jest wskazanie znaczenia komunikacji dla powodzenia projektów we wszystkich etapach, a mianowicie: przygotowania, wdrażania, monitorowania oraz podsumowania – rozliczenia. Respondenci pokazali, że większość przyczyn ma duże znaczenie w powodzeniu projektów – oprócz jednej: nastawienie organizacji społecznych. Wskazanie jej jest przez respondentów niedoszacowane ze względu na potencjalną liczbę tych organizacji oraz możliwe formy oddziaływania, np. brak organizacji związkowych w przedsiębiorstwach mikro, małych a nawet w wielu przedsiębiorstwach średnich.

Przyczyny niepowodzenia projektów outsourcingowych ulegają pewnej modyfikacji wraz z rozwojem zastosowania outsourcingu (poszczególne generacje zastosowania outsourcingu). Badania odnośnie do tego zastosowania, w tym także przyczyn niepowodzeń poszczególnych projektów, zajmują niewiele miejsca w piśmiennictwie istniejącym na rynku polskim.

W badanym środowisku przedsiębiorstw sektora MŚP 18,10% firm zadeklarowało, że nie stosuje outsourcingu w ogóle, 35,60% stosuje outsourcing i określiło przyczyny niepowodzenia tych projektów. Zaskakujące jest to, że 46,30% przedsiębiorstw stosujących outsourcing nie identyfikuje przyczyn jego niepowodzenia (wydaje się mało prawdopodobne, że wszystkie projekty outsourcingowe osiągnęły założone cele). Spośród przyczyn takiej sytuacji można wskazać między innymi następujące:

- małe (niekiedy wręcz brak) doświadczenie w stosowaniu projektów outsourcingowych w przedsiębiorstwach sektora MŚP,
- dotychczasowe projekty outsourcingowe zrealizowane przez przedsiębiorstwa osiągnęły założone cele.

Struktura przedsiębiorstw sektora MŚP, które zadeklarowały, że stosują outsourcing, i jednocześnie wskazały przyczyny niepowodzenia projektów, przedstawia się następująco:

- przedsiębiorstwa mikro – 51,00%,
- przedsiębiorstwa małe – 28,30%,
- przedsiębiorstwa średnie – 20,70%.

Pewne powody niepowodzenia projektów mogą występować zarówno jako korzyści z zastosowania outsourcingu, jak i jako przyczyny niepowodzenia. Przykładowo można wymienić:

- obniżka kosztów funkcjonowania poszczególnych obszarów lub funkcji (przyczyna zastosowania outsourcingu); osiągnięcie założonej obniżki kosztów funkcjonowania poszczególnych obszarów i funkcji (korzyść z zastosowania outsourcingu); brak osiągnięcia założonej obniżki kosztów funkcjonowania poszczególnych obszarów i funkcji (przyczyna niepowodzenia projektu outsourcingowego),
- podwyższenie jakości produktów i usług, np. przez wydłużenie niezawodności – wskaźniki charakteryzujące żywotność (przyczyna zastosowania outsourcingu), osiągnięcie założonej jakości – przez osiągnięcie założonych wartości wskaźników odnośnie do niezawodności (korzyść z zastosowania outsourcingu), brak osiągnięcia założonego poziomu wskaźników charakteryzujących niezawodność (przyczyna niepowodzenia projektów outsourcingowych).

Istnieje grupa przyczyn niepowodzenia zastosowania outsourcingu, które nie mają takiego charakteru, np. wykorzystanie lokalnego ustawodawstwa, poczucie braku bezpieczeństwa, brak bezpieczeństwa informacji i inne.

Aby przeprowadzić badania przyczyn niepowodzenia projektów outsourcingowych w środowisku przedsiębiorstw sektora MŚP, zaproponowano następujące przyczyny:

- brak spodziewanej obniżki kosztów – koszty całkowite spełniania poszczególnych obszarów lub funkcji,

- pogorszenie jakości realizacji funkcji, obszarów, produktów, usług – charakteryzowane przez nieodpowiedni poziom wskaźników związanych z jakością, poziomem kosztów i inne,
- źle skonstruowany kontrakt ze zleceniobiorcą – nieobejmujący wszystkich aspektów poszczególnych projektów outsourcingowych, w tym np. aspektów jakościowych,
- nieterminowe realizowanie usług przez zleceniobiorcę,
- zła kondycja ekonomiczno-finansowa zleceniobiorcy – istotna na wszystkich etapach projektu outsourcingowego,
- wywołanie poczucia alienacji wśród pracowników odchodzących z przedsiębiorstwa wraz z wydzielonym obszarem lub funkcją – szczególnie syndrom „pierwszego przypadku”, kiedy trzeba opuszczać „znajomą” i poznaną firmę,
- wywołanie poczucia zagrożenia bezpieczeństwa, w tym bezpieczeństwa zatrudnienia, wśród pracowników przedsiębiorstwa stosującego outsourcing – dotyczy szczególnie projektów outsourcingowych, gdzie wraz z wydzielanym obszarem, funkcją zatrudnieni odchodzą na wolny rynek pracy bez żadnych działań wspomagających ze strony pracodawcy. Dotyczy to szczególnie wrażliwych segmentów rynku, np. pracowników o bardzo niskich kwalifikacjach, pracowników 50+, kobiet. Generuje wykluczenie społeczne zarówno poszczególnych ludzi, jak i grup społecznych,
- bariery kulturowe pomiędzy przedsiębiorstwem (zleceniodawcą) a zleceniobiorcą, np. stosowany język (gwary, dialekty), bariery etyczne-moralne, religijne i inne – bariery kulturowe na danym rynku: regionalnym, krajowym, unijnym, pozaunijnym – odległym. Bariery te pojawiają się szczególnie jako następstwo dużej dynamiki procesu globalizacji,
- trudność przedsiębiorstwa w prowadzeniu polityki rozwojowej produktów, usług ze względu na niedostateczny wpływ na wydzielony obszar, funkcje – zleceniodawca w momencie wyodrębniania wybranego obszaru, funkcji ma pośredni udział w scenariuszach rozwoju produktu, szczególnie podczas tworzenia spółek „córek” dla wydzielonych obszarów i funkcji,
- występujące problemy logistyczne (oprócz terminowości), w tym zapewnienie jakości w trakcie transportu i magazynowania, czas realizacji spedycji, koszty transportu – także takie aspekty, jak: możliwości zapewnienia dostaw dla prowadzenia procesu produkcyjnego w systemie Just in Time, zastosowania transportu multimodalnego i inne,
- regionalne (lokalne) regulacje prawne. Chodzi tu między innymi o takie aspekty, jak: interpretacje urzędów skarbowych, izb skarbowych na lokalnym rynku, regulacje prawne innych instytucji, np. samorządowych, ale także lokalne uregulowania prawne poza rynkiem polskim,

- konieczność tworzenia listy rezerwowej możliwych zleceniobiorców dla realizacji poszczególnych produktów, usług – utworzenie „narodowej” listy zleceniobiorców dla danego przedsiębiorstwa – zleceniodawcy,
- koordynacja poszczególnych projektów outsourcingowych w przedsiębiorstwie – duża liczba projektów w jednym przedsiębiorstwie może powodować kłopoty z wdrożeniem i realizowaniem, w tym z monitorowaniem i koordynacją projektów (szczególnie w odpowiednim interwale czasowym),
- brak relacji bezpośrednich pomiędzy pracownikami zleceniodawcy i zleceniobiorcy – komunikacja pomiędzy nimi na różnych poziomach zarządzania. Odpowiedni poziom relacji pomiędzy pracownikami zleceniodawcy i zleceniobiorcy może eliminować niedociągnięcia w konstrukcji kontraktu projektu outsourcingowego. Należy mieć na uwadze perspektywę, że pracownicy spoza przedsiębiorstwa realizują jego cele. Odpowiednie relacje pomiędzy partnerami projektów outsourcingowych prowadzą do stworzenia grup outsourcingowych (zamiast grup kapitałowych),
- brak poczucia przynależności do grupy zawodowej (grupy korporacyjnej) przedsiębiorstwa stosującego outsourcing – dotyczy szczególnie projektów outsourcingowych w postaci nowych podmiotów prawnych, funkcjonujących w innych segmentach rynku niż spółka „matka” – zleceniodawca, np. wydzielenie ze struktury kopalni jej ciepłowni. Miejsce zawodu górnik zajmuje zawód ciepłownik z wszystkimi tego konsekwencjami. Ten aspekt dotyczy szczególnie przedsiębiorstw średnich i dużych, stosujących outsourcing,
- uwarunkowania geopolityczne na rynkach, gdzie przedsiębiorstwo lokuje swoje projekty outsourcingowe – umowy bilateralne i multilateralne w państwach, na rynkach których lokowane są projekty, np. członkostwo w Unii Europejskiej.

Do zaproponowanych przyczyn niepowodzenia zastosowania outsourcingu przedsiębiorstwa sektora MŚP nie wniosły innych przyczyn.

Strukturę rozkładu poszczególnych przyczyn (przedsiębiorstwa mogły wskazywać co najmniej jeden powód) niepowodzenia projektów outsourcingowych w przedsiębiorstwach sektora MŚP przedstawia tabela 49. Wyniki pokazują, że respondenci typowali najczęściej: pogorszenie jakości realizowanych funkcji, obszarów, wykonywanych dotychczas samodzielnie przez przedsiębiorstwo. Przedsiębiorstwa wskazywały problem zastosowania przez zleceniobiorców substytutów, co w wielu przypadkach decyduje o niższej jakości końcowego produktu, chociaż w wielu przypadkach dany produkt (wykonany przez zleceniobiorcę) spełnia wzajemnie uzgodnione wskaźniki jakości. Przedsiębiorstwa mówią także o nieprzebrzeganiu poszczególnych parametrów technologicznych przy realizacji zleconych pro-

Tabela 49. Przyczyny niepowodzenia projektów outsourcingowych według rodzajów przedsiębiorstw na rynku polskim (w %)

Lp.	Przyczyny niepowodzenia projektów outsourcingowych	Ogółem	Rodzaje przedsiębiorstw		
			mikro	małe	średnie
1.	Nieuzyskanie spodziewanej obniżki kosztów	14,50	10,50	21,40	17,10
2.	Pogorszenie jakości realizacji funkcji, obszarów, wykonywanych dotychczas samodzielnie	<b>15,20</b>	8,50	<b>25,00</b>	<b>20,00</b>
3.	Źle skonstruowany kontrakt ze zleceniobiorcą	6,10	7,50	7,00	2,90
4.	Nieterminowe realizowanie usług przez zleceniobiorcę	13,90	<b>17,00</b>	3,60	14,30
5.	Zła kondycja ekonomiczno-finansowa zleceniobiorcy	5,00	7,50	0,00	2,90
6.	Wywołanie poczucia alienacji wśród pracowników odchodzących z przedsiębiorstwa wraz z wydzielonym obszarem	2,20	2,80	3,60	0,00
7.	Wywołanie poczucia zagrożenia bezpieczeństwa (zatrudnienia)	3,30	4,70	3,60	2,90
8.	Bariery kulturowe	4,50	7,50	0,00	0,00
9.	Trudność przedsiębiorstwa w prowadzeniu polityki rozwojowej produktów ze względu na niedostateczny wpływ na wydzielony obszar	7,20	4,70	17,90	8,60
10.	Problemy logistyczne	10,60	7,50	14,30	17,10
11.	Uwarunkowania geopolityczne na rynkach, gdzie zleceniodawca lokuje swoje projekty outsourcingowe	1,20	1,90	0,00	0,00
12.	Regulacje prawne, w tym regionalne, oraz ich interpretacje	3,30	1,90	0,00	8,60
13.	Konieczność tworzenia listy rezerwowej (narodowej) potencjalnych zleceniobiorców	1,80	2,80	0,00	0,00
14.	Koordinacja poszczególnych projektów outsourcingowych u zleceniobiorcy	2,80	3,80	0,00	2,90
15.	Brak relacji bezpośrednich pomiędzy pracownikami zleceniodawcy i zleceniobiorcy	3,90	5,70	3,60	2,90
16.	Brak poczucia przynależności do grupy zawodowej (grupy korporacyjnej) poza zleceniodawcą	4,50	5,70	0,00	0,00

Źródło: Opracowanie własne.

duktów, usług przez zleceniobiorców. Szczególnie problem jakości nabiera dużego znaczenia dla projektów outsourcingowych, w których zleceniobiorca nie posiada systemów zapewnienia jakości.

Wysoki udział (14,50%) ma przyczyna: niezyskanie spodziewanej obniżki kosztów – na taki wynik wpływ ma przede wszystkim kwestia bardzo częstych prób renegocjacji warunków cenowych (lub innych, np. jakościowych, terminów realizacji itp.) podpisanych kontraktów, wymuszonych bardzo często ogólną sytuacją rynkową, niezależną od zleceniodawcy. W przypadku sytuacji monopolistycznej zleceniobiorca prowadzi to z reguły do zwiększenia kosztów realizacji poszczególnych produktów i usług.

Najniższy poziom osiągnęła przyczyna związana z uwarunkowaniami geopolitycznymi. Na taki wynik miał wpływ przede wszystkim lokalny (regionalny) lub krajowy charakter projektów outsourcingowych realizowanych przez przedsiębiorstwa sektora MŚP. Świadczy to o niewykorzystaniu przez nie pozytywnych aspektów geopolitycznych, np. umów bilateralnych, multilateralnych pomiędzy państwami, na których mogą być lokowane projekty outsourcingowe.

Zaprezentowana tabela pokazuje, że dla przedsiębiorstw mikro najważniejszą przyczyną niepowodzenia projektów outsourcingowych jest nieterminowe realizowanie zleconych produktów i usług. W przypadku ograniczonego portfela produktów, ograniczonych możliwości finansowania aktywów obrotowych (szczególnie istotna cecha przedsiębiorstw mikro) oraz zaspokojenia potrzeb klientów, brak terminowości w realizacji kontraktów outsourcingowych determinuje ich realizację, a w wielu przypadkach determinuje istnienie przedsiębiorstwa.

W wypadku przedsiębiorstw małych największy udział w strukturze ma przyczyna: pogorszenie jakości realizowanych funkcji, obszarów, wykonywanych dotychczas samodzielnie przez przedsiębiorstwo. Najwyższa pozycja tej przyczyny oznacza przede wszystkim brak możliwości oddziaływania projakościowego w trakcie realizacji projektu outsourcingowego. Problem ten nabiera ogromnego znaczenia dla projektów, w których zleceniobiorca nie posiada systemów zapewnienia jakości.

Przedsiębiorstwa średnie wskazały przyczynę: pogorszenie jakości realizowanych funkcji, obszarów, wykonywanych dotychczas samodzielnie. Ogromny wpływ na to miał aspekt niedostosowania technologicznego (poziomu nowoczesności używanych technologii, stosowanych know-how) zleceniobiorcy.

Przeprowadzono także badania odnośnie do znaczenia wpływu poszczególnych przyczyn niepowodzenia zastosowania outsourcingu w sektorze MŚP. Szacowanie przeprowadzono w czterech kategoriach:

- brak wpływu,
- niski wpływ,

- duży wpływ,
- bardzo duży wpływ.

Wyniki przedstawia tabela 50. Wykazały one duże zróżnicowanie odpowiedzi. Przedsiębiorstwa sektora MŚP wskazały na bardzo duży wpływ następujących przyczyn: nieuzyskania spodziewanej obniżki kosztów, pogor-

Tabela 50. Wpływ przyczyn niepowodzenia projektów outsourcingowych w przedsiębiorstwach mikro, małych i średnich na rynku polskim (w %)

Lp.	Przyczyny niepowodzenia projektów outsourcingowych	Znaczenie wpływu przyczyn niepowodzenia projektów outsourcingowych			
		brak wpływu	niski wpływ	duży wpływ	bardzo duży wpływ
1	2	3	4	5	6
1.	Nieuzyskanie spodziewanej obniżki kosztów	18,90	5,40	35,20	<b>40,50</b>
2.	Pogorszenie jakości realizacji funkcji, obszarów, wykonywanych dotychczas samodzielnie	10,30	7,70	25,60	<b>56,40</b>
3.	Źle skonstruowany kontrakt ze zleceniobiorcą	21,20	18,20	<b>42,50</b>	18,10
4.	Nieterminowe realizowanie usług przez zleceniobiorcę	14,30	2,90	34,20	<b>48,60</b>
5.	Zła kondycja ekonomiczno-finansowa zleceniobiorcy	20,50	17,60	<b>35,30</b>	26,60
6.	Wywołanie poczucia alienacji wśród pracowników odchodzących z przedsiębiorstwa wraz z wydzielonym obszarem	37,50	18,80	<b>40,60</b>	3,10
7.	Wywołanie poczucia zagrożenia bezpieczeństwa (zatrudnienia)	27,10	18,90	<b>32,40</b>	21,60
8.	Bariery kulturowe	<b>37,80</b>	8,20	27,00	27,00
9.	Trudność przedsiębiorstwa w prowadzeniu polityki rozwojowej produktów ze względu na niedostateczny wpływ na wydzielony obszar	30,80	20,50	<b>35,90</b>	12,80
10.	Problemy logistyczne	15,30	5,20	<b>41,00</b>	38,50
11.	Uwarunkowania geopolityczne na rynkach, gdzie zleceniodawca lokuje swoje projekty outsourcingowe	26,50	<b>38,20</b>	26,50	8,80
12.	Regulacje prawne, w tym regionalne, oraz ich interpretacje	24,20	<b>39,40</b>	33,30	3,10
13.	Konieczność tworzenia listy rezerwowej (narodowej) potencjalnych zleceniobiorców	<b>36,40</b>	33,30	24,20	6,10

cd. tab. 50

1	2	3	4	5	6
14.	Koordinacja poszczególnych projektów outsourcingowych u zleceniobiorcy	29,00	22,60	<b>35,50</b>	12,90
15.	Brak relacji bezpośrednich pomiędzy pracownikami zleceniodawcy i zleceniobiorcy	<b>36,40</b>	12,10	48,40	3,10
16.	Brak poczucia przynależności do grupy zawodowej (grupy korporacyjnej) poza zleceniodawcą	<b>42,50</b>	9,10	39,40	9,00

Źródło: Opracowanie własne.

szenia jakości realizacji funkcji, obszarów, wykonywanych dotychczas samodzielnie oraz nieterminowego realizowania usług przez zleceniobiorcę. Wynika to z zastosowania przede wszystkim projektów pierwszej generacji.

Jako duży wpływ wybrano: złe skonstruowany kontrakt ze zleceniobiorcą, złą kondycję ekonomiczno-finansową zleceniobiorcy, wywołanie poczucia alienacji wśród pracowników zleceniodawcy, wywołanie poczucia zagrożenia wśród pracowników zleceniodawcy, trudność w prowadzeniu polityki rozwojowej produktów i usług, problemy logistyczne oraz koordynację projektów u zleceniobiorcy. Zaprezentowane przyczyny obejmują szeroki obszar zagadnień związanych z projektami outsourcingowymi, co pokazuje dużą labilność w konstrukcji poszczególnych projektów outsourcingowych.

Niski wpływ cechował: uwarunkowania geopolityczne oraz regulacje prawne na rynkach, gdzie lokowane są projekty outsourcingowe. Wynika to z faktu, że projekty outsourcingowe obejmowały pierwszą i drugą generację projektów.

W kategorii: brak wpływu, jako przyczynę najczęściej wybrano: brak relacji bezpośrednich pomiędzy pracownikami zleceniodawcy i zleceniobiorcy, bariery kulturowe, konieczność tworzenia listy narodowej potencjalnych zleceniobiorców oraz brak poczucia przynależności do grupy zawodowej (grupy korporacyjnej) poza zleceniodawcą. Wśród przesłanek takiej odpowiedzi można wymienić między innymi:

- generację definiowanych projektów outsourcingowych (pierwsza lub druga),
- brak koncepcji BPO lub KPO wśród projektów,
- lokowanie projektów na lokalnym rynku – polskim (zdecydowanie mniejsze oddziaływanie wielokulturowości).

Wyniki badań nad wpływem poszczególnych przyczyn na niepowodzenia projektów outsourcingowych w przedsiębiorstwach sektora MSP zdecydowanie powinno się wykorzystać do tworzenia scenariuszy wspomagania tego sektora.





## 4. Scenariusze aplikacji zastosowania outsourcingu w przedsiębiorstwach sektora MŚP

### 4.1. Wybrane kategorie dla tworzenia scenariuszy zastosowania outsourcingu w przedsiębiorstwach sektora MŚP

W zaprezentowanych już częściach niniejszego opracowania została przedstawiona charakterystyka wykorzystania outsourcingu w przedsiębiorstwach sektora MŚP. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują na bardzo zróżnicowany sposób tego wykorzystania w zakresie koncepcji (możliwych konstrukcji kontraktów projektów outsourcingowych), wydzielanych i wykorzystywanych z otoczenia obszarów i funkcji, przyczyn zastosowania oraz przyczyn powodzenia i niepowodzenia projektów outsourcingowych. Bardzo istotnym obszarem wyników badań jest liczba rodzajów stosowanych a możliwych koncepcji outsourcingu w przedsiębiorstwach sektora MŚP. Biorąc pod uwagę te wyniki, można stwierdzić, że najczęściej wykorzystywane są dwie koncepcje outsourcingu – zlecenie funkcji oraz outsourcing usług. Wykorzystanie tylko tych dwóch koncepcji jest zdecydowanie niekorzystnym zjawiskiem w procesie zastosowania outsourcingu, szczególnie z punktu widzenia powodzenia realizacji założonych celów poszczególnych projektów outsourcingowych.

Innym bardzo ważnym aspektem w kontekście wypracowania scenariuszy aplikacyjnych outsourcingu dla przedsiębiorstw sektora MŚP jest uwzględnienie rodzajów przedsiębiorstw sektora, a mianowicie mikro, małych oraz średnich. Przedsiębiorstwa mikro wskazywały na brak lub małe możliwości zastosowania outsourcingu. Wśród przyczyn takiego zjawiska mikro przedsiębiorstwa typowały między innymi:

- braki finansowe przy planowaniu i wdrażaniu poszczególnych projektów outsourcingowych, np. z powodu braku dostępu (ze względu na koszt dostępu) do specjalistycznych usług prawniczych, inżynierskich, organizacyjnych,
- brak informacji odnośnie do możliwej konstrukcji poszczególnych projektów outsourcingowych, w tym przede wszystkim dopasowania odpowiedniej koncepcji outsourcingu co do zakresu przedmiotowego projektu i przedsiębiorstwa, które go stosuje.

Istnieje wiele strategii (scenariuszy) stabilizacji i rozwoju sektora przedsiębiorstw MŚP, które funkcjonują (są opracowywane) na różnych poziomach oraz dotyczą różnych dziedzin przedsiębiorstw tego sektora. Można wskazać strategię na poziomie regionalnym, państwowym, ale także na poziomie Unii Europejskiej.

Określenie wybranych kategorii zastosowania outsourcingu w strategiach funkcjonowania przedsiębiorstw sektora MŚP przyjęto według definicji strategii (dla potrzeb tego opracowania założono tożsame pojęcia strategii i scenariusza postępowania) podanej przez Stonera: strategia to szeroki program wytyczania i osiągania celów organizacji (przedsiębiorstwa); reakcja organizacji w czasie na oddziaływanie jej otoczenia.

Stoner definiuje różne poziomy strategii:

- „**strategia na poziomie korporacji**; strategia opracowana przez naczelne kierownictwo sprawujące nadzór nad interesami i operacjami organizacji, obejmującej jednostki prowadzące różne rodzaje działalności,
- **strategia na poziomie jednostki gospodarczej** dotyczy interesów i operacji określonego rodzaju działalności. Na tym poziomie poszukuje się odpowiedzi na pytania: W jaki sposób jednostka powinna konkurować na swoim rynku? Jakie powinna oferować wyroby albo usługi? Jakich klientów chce obsługiwać? Jak będzie się rozdzielać zasoby w obrębie jednostki? Strategia jednostki gospodarczej zmierza do ustalenia, w jaki sposób jednostka powinna postępować na rynku, jak powinna działać przy danych zasobach i w warunkach panujących na rynku,
- **strategia na poziomie funkcjonalnym** wyznacza ramy działania dla kierowników funkcjonalnych, na przykład marketingu, produkcji, w celu wspólnej realizacji strategii jednostek gospodarczych i strategii korporacji” (STONER, FREEMAN, GILBERT, 2001, s. 269–270).

W przypadku odniesienia do przedsiębiorstw sektora MŚP szczególnie strategię na poziomie jednostki gospodarczej oraz strategię na poziomie funkcjonalnym pozostają tymi, w których powinny być uwzględniane projekty z wykorzystaniem outsourcingu.

Z kolei strategia na poziomie korporacyjnym (np. cechów rzemieślniczych, stowarzyszeń przedsiębiorców i inne) może posiadać bardzo dobre odniesienie dla projektów outsourcingowych, zwłaszcza dla skutecznego

wyznaczania obszarów i funkcji oraz realizowania założonych celów projektów. Bardzo szczególnym, a zarazem bardzo interesującym i skutecznym przypadkiem opracowania, wdrażania i monitorowania zastosowania outsourcingu pozostają korporacje mikro przedsiębiorstw, np. cechy rzemieślnicze.

W zależności od pozycji w cyklu koniunkturalnym funkcjonowania przedsiębiorstwa (rozwój, kryzys, stabilizacja) oraz dynamiki wpływu otoczenia każdego przedsiębiorstwa poszczególne strategie (scenariusze), w których wykorzystano outsourcing, mogą mieć różny charakter: strategia rozwoju, przetrwania i stabilizacji całego przedsiębiorstwa oraz jego poszczególnych składowych.

Wybrane aspekty zastosowania outsourcingu w strategiach przedsiębiorstw sektora MŚP zostały podzielone ze względu na kryterium wielkości przedsiębiorstwa (mikro, małe i średnie). Aspekty te istnieją w strategiach w wymienionych przedsiębiorstwach ze względu na następujące przesłanki:

- charakter relacji wewnątrz przedsiębiorstwa (chodzi przede wszystkim o relacje pomiędzy pracownikami) – od bardzo bezpośrednich w przedsiębiorstwach mikro do pośrednich w przedsiębiorstwach średnich,
- zakres działalności poszczególnych rodzajów przedsiębiorstw – od wąskiego w przypadku przedsiębiorstw mikro, do zdywersyfikowanego w przypadku przedsiębiorstw średnich w kontekście rynków, na których przedsiębiorstwo funkcjonuje, lokuje swoje produkty, oraz portfela swoich produktów i usług,
- liczba interakcji z otoczeniem poszczególnych rodzajów przedsiębiorstw – liczba niezbędnych instytucji z otoczenia, z którymi przedsiębiorstwo współpracuje (banki, korporacje zawodowe, dostawcy, ubezpieczyciele i inne),
- zdolności szybkiego i elastycznego reagowania na dużą turbulencję otoczenia,
- możliwości generowania miejsc pracy, szczególnie pod kątem ich stabilności w czasie,
- możliwości generowania dochodów dla właścicieli, regionalnych środowisk gospodarczych, samorządów lokalnych czy też państw.

Drugim kryterium jest poziom strategii, z podziałem na strategię dla korporacji, jednostki gospodarczej czy poszczególnych obszarów funkcjonalnych.

Wybrane kategorie strategii zastosowania outsourcingu w poszczególnych rodzajach przedsiębiorstw sektora MŚP prezentuje tabela 51. Przedstawiono w niej te wybrane kategorie, które zastosowane i opracowane w postaci szczegółowych scenariuszy mogą być integralnymi częściami strategii dla przedsiębiorstw sektora MŚP, stosujących outsourcing, opraco-

Tabela 51. Wybrane kategorie dla scenariuszy zastosowania outsourcingu dla przedsiębiorstw sektora MŚP (znak × określa zastosowanie wybranej kategorii dla scenariusza na odpowiednim poziomie dla poszczególnych rodzajów przedsiębiorstw sektora MŚP)

Lp.	Wybrane kategorie strategii	Poziomy strategii ze względu na rodzaj przedsiębiorstwa						
		korporacja	jednostka gospodarcza			funkcjonalna		
			mikro	małe	średnie	mikro	małe	średnie
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Szkolenia przedstawicieli przedsiębiorstw sektora MŚP na temat możliwych (wybranych spośród wszystkich zdefiniowanych) do wykorzystania koncepcji outsourcingu	×	×	×	×	×	×	×
2.	Szkolenia przedstawicieli przedsiębiorstw sektora MŚP dotyczące korzyści zastosowania outsourcingu (tworzenie platform e-learningowych)	×	×	×	×			
3.	Szkolenia w zakresie nowych konstrukcji przedsiębiorstw z wykorzystaniem outsourcingu (grupy outsourcingowe, holdingi outsourcingowe)	×	×	×	×			
4.	Szkolenia w zakresie wykorzystania Internetu w zastosowaniu outsourcingu – wykorzystanie wirtualnej przestrzeni (tworzenie projektów outsourcingowych w wirtualnej przestrzeni) Standardy komunikacji z wykorzystaniem Internetu	×	×	×	×			
5.	Zmniejszanie lokalnych i krajowych obowiązkowych podatków, opłat, danin na rzecz przedsiębiorstw stosujących outsourcing z wykorzystaniem Internetu	×						
6.	Zinstytucjonalizowanie pomocy prawnej dla przedsiębiorstw sektora MŚP (szczególnie dla przedsiębiorstw mikro) chcących zastosować outsourcing, szczególnie w przygotowaniu kontraktu projektu	×						

1	2	3	4	5	6	7	8	9
7.	Programy wykorzystania środków unijnych w celu tworzenia aplikacji internetowych dla przedsiębiorstw stosujących outsourcing	×	×	×	×			
8.	Programy outplacementowe z wykorzystaniem outsourcingu, szczególnie koncepcji co-sourcingu	×	×	×	×			
9.	Bazy danych dotyczące potencjalnych partnerów projektów outsourcingowych oraz wypracowanie systemu komunikacji z potencjalnymi zleceniodawcami (interaktywne platformy internetowe)	×			×			
10.	Bazy danych możliwych obszarów (technologii, wyposażenia), funkcji istniejących na rynkach światowych, a możliwych do zastosowania w przedsiębiorstwach sektora MŚP – potencjalnych zleceniodawcach (interaktywne platformy internetowe)	×			×			
11.	Instrumenty finansowania projektów outsourcingowych w przedsiębiorstwach sektora MŚP, wypracowane wspólnie z instytucjami finansowymi – banki, firmy leasingowe i inne	×	×	×	×	×	×	×
12.	Wprowadzenie, jako podstawowego kryterium przy aplikowaniu środków unijnych dla przedsiębiorstw sektora MŚP, wykorzystania Internetu (nawet w minimalnej formie, np. poczty elektronicznej lub strony internetowej)	×						
13.	Product placement dla kreowania outsourcingu w przedsiębiorstwach sektora MŚP	×	×	×	×	×	×	×
14.	Wprowadzenie do programów organizacji społecznych, gospodarczych, politycznych (w aspekcie współpracy pomiędzy państwami) outsourcingu jako zrównoważonej formy międzynarodowego i lokalnego podziału pracy	×						

wanymi przez same przedsiębiorstwa sektora, ale także przez organizacje z jego otoczenia biznesowego. Przedstawione kategorie na pewno nie wyczerpują wszystkich i pozostają otwarte na zmiany wynikające z dużej turbulencji bliższego i dalszego otoczenia przedsiębiorstw sektora MŚP. Pozostają one spójnym zakresem, wymagającym precyzyjnego zdefiniowania w poszczególnych projektach, dla wybranych przedsiębiorstw sektora MŚP.

Jako przykład takiego sposobu procedowania zostanie scharakteryzowana kategoria: koncepcja BPO (Business Process Outsourcing) oraz KPO (Knowledge Process Outsourcing) jako możliwa wiodąca koncepcja outsourcingu dla przedsiębiorstw sektora MŚP, w celu wypracowania innowacyjnych zachowań przedsiębiorstwa i jego pracowników. Jest to kategoria, która bezpośrednio odnosi się do poziomu korporacji (skonstruowanych na podstawie różnych konfiguracji, np. zawodowych). Korporacje, prowadząc działalność statutową, mogą wdrażać – kreować koncepcje outsourcingu BPO oraz KPO, szczególnie podkreślając ich innowacyjny charakter. Do tego celu mogą np. wykorzystywać spotkania statutowe, celowe czy też programowane. W ramach tych spotkań powinny przedstawiać między innymi:

- założenia koncepcji BPO oraz KPO, ze szczególnym uwzględnieniem innowacyjnego (redefiniującego obszary) charakteru realizowania obszaru, w którym został zastosowany outsourcing,
- możliwe korzyści natury ekonomiczno-finansowej,
- korzyści pozafinansowe, np. wizerunkowe,
- prezentację możliwych konstrukcji kontraktów projektów outsourcingowych do realizacji w koncepcji (BPO, KPO),
- prezentację projektów outsourcingowych, które zrealizowały założone cele.

W przypadku przedsiębiorstw sektora MŚP poziom korporacyjny dość mocno oddziałuje na przedsiębiorstwa i odnosi się nie bezpośrednio do słowa „korporacja” (w sensie prawnym), ale w sposób pośredni do pewnych stowarzyszeń i instytucji, które funkcjonują w bliższym lub dalszym otoczeniu i mniej lub bardziej obligatoryjnie skupiają przedsiębiorstwa sektora.

Szczególnie czytelnym przykładem poziomu korporacyjnego przedsiębiorstw mikro są, mające cechy korporacji, cechy rzemiosł. Biorąc chociażby pod uwagę wiele lat tradycji (w przypadku niektórych cechów tradycje sięgają kilkuset lat) oraz pewną obligatoryjność w funkcjonowaniu (np. nadawanie uprawnień czeladnika, mistrza), należy stwierdzić, że siła oddziaływania cechów na ich członków pozostaje bardzo duża. Jest to bardzo istotny składnik nie tylko dla procesu opracowania pewnych kategorii w scenariuszach, ale także nabiera szczególnego znaczenia przy wdrażaniu i monitorowaniu opracowanych strategii, szczególnie w mikro przedsiębiorstwach.

W otoczeniu przedsiębiorstw sektora funkcjonuje wiele stowarzyszeń oraz instytucji, posiadających cechy korporacyjne, np. stowarzyszenia małej i średniej przedsiębiorczości, stowarzyszenia samorządu gospodarczego, które w podobny sposób (jak cechy rzemiosł) można wykorzystać w opracowaniu i wdrożeniu scenariuszy zastosowania outsourcingu. Przedsiębiorstwa średnie posiadają w większej liczbie własne zasoby dla opracowania, wdrożenia i monitorowania scenariuszy funkcjonowania z zastosowaniem outsourcingu.

Można także wykorzystać do tego celu różnego rodzaju instytucje (stowarzyszenia, fundacje i inne), w których np. grupują się pracownicy według określonych wykonywanych zawodów – korporacje zawodowe. Można tutaj wskazać zarówno korporacje zawodowe o długoletniej działalności (prawnicze, inżynierskie i inne), jak i korporacje zawodów współczesnych (powstające wraz z rozwojem społeczeństw, stosowaniem współczesnych technologii), np. korporacje pracowników public relations, grafików komputerowych, blogerów, doradców podatkowych, zarządców nieruchomości i wielu innych.

Korporacje zawodowe z jednej strony stoją „ponad” swoimi przedsiębiorstwami – członkami (niezależnie od wielkości, np. kancelarie radców prawnych to zarówno przedsiębiorstwa mikro, małe, jak i w wybranych przypadkach przedsiębiorstwa średnie, a nawet duże), z drugiej – za pomocą organów statutowych potrafią skutecznie oddziaływać na swoich członków oraz instytucje z ich otoczenia. Są doskonałym narzędziem dla opracowania, wdrażania i monitorowania strategii – scenariuszy w przedsiębiorstwach sektora MŚP – w której znajduje się lub powinien się znaleźć outsourcing.

Scharakteryzowane instytucje mogą oddziaływać na przedsiębiorstwa (swoich członków) stosujące scenariusze outsourcingowe przez:

- tworzenie odpowiedniego ładu korporacyjnego jako elementu strategii poszczególnych przedsiębiorstw,
- wypracowanie scenariuszy wspomagania swoich członków, np. w przypadku zastosowania outsourcingu pomoc prawnicza przy tworzeniu kontraktów dla tych projektów,
- wypracowanie synergicznych zachowań instytucji współpracujących z przedsiębiorstwami sektora MŚP, np. instrumentów finansowania projektów outsourcingowych,
- możliwości finansowe tworzenia odpowiednich baz danych, w tym dla potencjalnych zleceniobiorców, funkcjonujących na różnych rynkach, istniejących technologii, know-how możliwych do zastosowania wśród członków korporacji, tworzenia interaktywnych portali internetowych, budowanych tylko dla środowiska swoich członków,
- tworzenie kampanii wizerunkowej, budowanie programów odpowiedzialności społecznej – dla korporacji, a pośrednio dla wszystkich jej



członków, np. w postaci kreowania outsourcingu jako koncepcji zwiększającej odpowiedzialność społeczną (np. przeciwdziałanie bezrobociu na lokalnym rynku) poszczególnych przedsiębiorstw przez zdecydowane akcentowanie wykorzystania co-sourcingu jako metody zwalczającej negatywne skutki restrukturyzacji zatrudnienia,

- wykorzystanie korporacji do przygotowania przedsiębiorstw dla aplikacji współczesnych technologii komunikacyjnych – Internetu, od najprostszych form (poczta elektroniczna, strona internetowa) do złożonych (interaktywny portal internetowy, przedsiębiorstwo wirtualne, przestrzeń 3D lub 4D), jako standardu współpracy w ramach korporacji. Jednocześnie pomoc w finansowaniu tego typu projektów, np. przez hosting poszczególnych produktów internetowych, lub w coachingu przez wirtualną przestrzeń,
- wykorzystanie bardzo skutecznego narzędzia dla komunikacji marketingowej – product placementu przez współczesne medium – Internet. Zastosowanie outsourcingu w perspektywie product placementu pozwala na skorzystanie z alternatywnych sposobów konstruowania przedsiębiorstw sektora MŚP, w tym tworzenia łańcucha outsourcingowego, grup outsourcingowych, holdingu outsourcingowego.

Przedstawione metody nie wyczerpują wszystkich możliwych w przedsiębiorstwach sektora MSP. Wskazane są bardzo skuteczne w realizacji strategii zastosowania outsourcingu w przedsiębiorstwach sektora MŚP i mogą dotyczyć różnych poziomów strategii – scenariuszy w zakresie terytorialnym, a mianowicie: lokalnym (gmina, powiat, województwo), krajowym oraz Unii Europejskiej.

Skuteczność wdrażania scenariuszy (wybranych ich kategorii) jest istotna w **instytucjach tzw. trzeciego filara**, które grupują w różne formy organizacyjne np. stowarzyszenia, fundacje członków lokalnych społeczności, tworząc lokalne społeczeństwa obywatelskie: fundacje, stowarzyszenia działające na rzecz np. ochrony środowiska, ochrony zwierząt, sportu, rekreacji, kultury. Instytucje te mogą być jednym z filarów budowania wizerunku nowoczesnego (z wykorzystaniem współczesnych technologii komunikacyjnych) przedsiębiorstwa sektora MŚP i pozwalają na włączenie go w grupę tworzących i będących odpowiedzialnymi społecznie.

## 4.2. Controlling jako narzędzie zdefiniowania kryteriów zastosowania outsourcingu w przedsiębiorstwach sektora MŚP

Podstawą zdefiniowania kryteriów scenariuszy wdrażania outsourcingu w przedsiębiorstwach sektora MŚP może być controlling. Zastosowanie controllingu w tym aspekcie to przede wszystkim zdefiniowanie w przedsiębiorstwach sektora MŚP „wąskich gardeł”. Dotyczy to obszarów:

- ekonomiczno-finansowych, w tym szczególnie kosztów,
- kompetencji pracowników,
- kompetencji przedsiębiorstw,
- zdolności akomodacji współczesnych know-how,
- organizacyjno-prawnych.

Koncepcja controllingu jest definiowana jako zarządzanie przedsiębiorstwem w sposób dość zróżnicowany i podlega ciągłemu rozwojowi. W tym miejscu zostaną zaprezentowane wybrane definicje controllingu.

Definicję controllingu w ujęciu funkcjonalnym przedstawił E. Nowak: „controlling jest podsystemem zarządzania, który zajmuje się kształtowaniem i koordynowaniem procesów planowania, kontrolowania i zasilania w informacje ukierunkowanych na sterowanie całym systemem z punktu widzenia wyznaczonych celów. W definicji tej na czołowe miejsce została wysunięta funkcja koordynacyjna” (NOWAK, 2011, s. 15).

„Serfling (1983 r.) definiuje controlling jako system zasilania w informacje, który poprzez planowanie, kontrolę i analizę – wspiera kierowanie przedsiębiorstwem, a poprzez rozwijanie alternatywnych sposobów działania również sterowania procesami zachodzącymi w nim” (NOWAK, 2011, s. 16).

„Dla przedsiębiorstw sektora MŚP niezbędnym dla wdrożenia outsourcingu (ustalenia kryteriów dla scenariuszy wdrożenia) pozostaje controlling kosztów, jako podstawowa składowa procesu controllingu”. Według Nowaka, „wspomaganie podejmowania decyzji wymaga planowania działalności przedsiębiorstwa oraz porównywania wyznaczonych celów w planie z rzeczywistym wykonaniem. Badanie przyczyn zaistniałych odchyień między planem przedsiębiorstwa a rzeczywistym wykonaniem umożliwia sterowanie działalnością przedsiębiorstwa w kierunku maksymalizacji osiągniętych wyników finansowych” (NOWAK, 2011, s. 18).

„W wielu przedsiębiorstwach sektora wydawało się, że dobrym rozwiązaniem jest budżetowanie. Jednak wielu menedżerów wskazuje na proces budżetowania jako bardzo nieefektywny. Prezes GE stwierdza, iż »w większości przedsiębiorstw proces ustalania budżetu należy do najbardziej nieefektywnych czynności zarządzania. Zabiera firmie czas, odbiera

energię, radość i wielkie marzenia. Utrudnia dostrzeżenie szansy i marnuje rozwój. Prowadzi do bezproduktywnych zachowań firmy – odgradzania się przed nowościami po zadowolenie się przeciętnością. W rzeczywistości większość przedsiębiorstw odnosi zwycięstwa wbrew budżetowi, a nie dzięki niemu» (NOWAK, 2011, s. 203).

W związku z tym pozostaje pytanie: za pomocą jakich narzędzi, instrumentów można poprowadzić proces controllingu kosztów? Wydaje się, że w controllingu kosztów w przedsiębiorstwach sektora można wykorzystać **budżetowanie kosztów w przekroju działań**. Jest to koncepcja zaprezentowana w pracy NOWAKA (2011), a jej zasadnicze składowe to:

- „sporządzenie prognozy sprzedaży i wielkości produkcji na następny okres w przekroju produktów i klientów – prognoza wielkości produkcji powinna również określać przewidywaną liczbę partii i przebiegów produkcyjnych;
- sporządzenie prognozy zapotrzebowania na działania – prognoza obejmuje wszystkie działania związane z rachunkiem kosztów działań i uwzględnia rodzaj nośników kosztów poszczególnych działań (zapotrzebowanie na działania jest wyrażane w przewidywanej wielkości nośników wyszczególnionych działań);
- ustalenie zapotrzebowania na zasoby potrzebne do przeprowadzenia działań – zapotrzebowanie to dotyczy jedynie zasobów, których dostarczenie jest konieczne, aby zrealizować wymagany poziom działań;
- określenie rzeczywistego poziomu zaopatrzenia w zasoby – określając ten poziom zaopatrzenia w zasoby, uwzględnia się fakt, że zasoby dzielą się na elastyczne (zmienne) i zaangażowane (stałe);
- w związku z istnieniem zasobów zaangażowanych, które nie mogą być w krótkim okresie dostosowane do zapotrzebowania, rzeczywisty poziom dostarczanych zasobów jest najczęściej wyższy od poziomu potrzebnego do przeprowadzenia wymaganych działań i z tego powodu zasoby zaangażowane dzielą się na wykorzystane i niewykorzystane;
- ustalenie mocy przerobowych dla poszczególnych działań – moc przerobowa określa dostępny (a nie wykorzystany) poziom wykonywania działań i na jej podstawie można określić standardowe stawki nośników kosztów działań” (NOWAK, 2011, s. 236).

W przedstawionej koncepcji, zdaniem autora, brakuje odniesienia do pewnej konfrontacji rynkowej spełnianych kosztów poszczególnych działań. W związku z tym niezbędne dla konfrontacji realizowanych działań w przedsiębiorstwach sektora MŚP, w kontekście kosztów działań z otoczeniem, jest wykorzystanie benchmarkingu.

„Benchmarking – jest specyficznym procesem przetwarzania informacji – przetwarzania wskaźników orientacyjnych (ang. benchmarks). Termin ten pochodzący z topografii – w odniesieniu do gospodarki może być in-

terpretowany jako wytyczne lub wielkości docelowe. To znaczy, że chodzi tu o progresywne wartości. Benchmarking to przede wszystkim szukanie wartości wyznaczających kierunek działania. Może on być narzucony przez klientów, współpracowników lub osoby obce" (MÜLLER, RUPPER, 2000, s. 59).

Dla takiej koncepcji wskaźnikiem orientacyjnym – benchmarks – jest koszt realizacji poszczególnych działań przedsiębiorstwa. Reakcją (szczególnie efektywną) na sytuacje zdiagnozowane przez metodę budżetowania kosztów w przekroju działań, w konfrontacji z interesariuszami funkcjonującymi w otoczeniu (z wykorzystaniem benchmarkingu) przedsiębiorstw, jest outsourcing. W tak zdefiniowanej koncepcji controllingu outsourcing pozostaje bardzo efektywnym (przede wszystkim w kontekście obniżki kosztów funkcjonowania poszczególnych obszarów i funkcji przedsiębiorstw – obniżka budżetów kosztów w przekroju poszczególnych działań) procesem dla realizacji założonych celów przedsiębiorstwa, w tym celów poszczególnych projektów outsourcingowych. Obniżka (zamiana kosztów stałych na zmienne) budżetów kosztów w przekroju poszczególnych działań, szczególnie w warstwie kosztów zaangażowanych – stałych, zwiększa szanse funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku.

Problemem dla sektora przedsiębiorstw MŚP, w tym szczególnie dla przedsiębiorstw mikro, jest możliwość wdrożenia zdefiniowanej koncepcji controllingu dla wypracowania kryteriów opracowania scenariuszy (zdefiniowanych benchmarks) wdrożenia outsourcingu. Należy także dodać, że ze względu na liczbę, poziom dochodów dla państw, liczbę generowanych miejsc pracy, przedsiębiorstwa sektora MŚP, w tym szczególnie przedsiębiorstwa mikro, znaczenie sektora stale rośnie w poszczególnych gospodarkach. Badania prowadzone w związku z zastosowaniem outsourcingu w przedsiębiorstwach sektora wykazały ogromne braki informacyjne i wiedzy na temat możliwości wdrożenia współczesnych koncepcji zarządzania, w tym budżetowania kosztów w przekroju działań (wiele przedsiębiorstw w ogóle nie wykazywało potrzeby analizy kosztów w jakimkolwiek układzie, traktując powyższe jako źródło nieuzasadnionych kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa), benchmarkingu, outsourcingu, w tym z wykorzystaniem wirtualnej przestrzeni.

Istnieją pewne braki metodologiczne (np. jak „rozpiąć” strukturę kosztów w koncepcji budżetowania kosztów w przekroju działań, szczególnie dla przedsiębiorstw mikro) w aspekcie zastosowania budżetowania kosztów w przekroju poszczególnych działań dla przedsiębiorstw mikro, gdzie wiele płaszczyzn funkcjonowania przedsiębiorstwa „nakłada” się na siebie. Brak zdefiniowania w wielu przypadkach przedsiębiorstw mikro kompetencji dla poszczególnych obszarów, funkcji, działań, ale też określenia kompetencji poszczególnych pracowników, w tym właściciela, dodatkowo

komplikuje wprowadzenie współczesnych koncepcji zarządzania. Stąd tak ważny w strategiach-scenariuszach (na różnych poziomach – podrozdział 4.1.), wspomagających funkcjonowanie sektora przedsiębiorstw MŚP, problem transferu wiedzy, w tym o współczesnych koncepcjach, metodach, narzędziach możliwych do wykorzystania w zarządzaniu. Obecnie odbywa się wiele szkoleń (finansowanych z różnych źródeł, np. UE, samorządy, państwo, projekty międzynarodowe) mających z definicji takie cele, jak już tutaj zaprezentowano.

Jednakże obserwacja uczestnicząca i prowadzone badania pozwalają na stwierdzenie, że w wielu przypadkach stosowane metody pozostają na niskim poziomie. W zasadzie brakuje szkoleń (stosowane w wybranych miejscach) z symulacji wdrożenia poszczególnych koncepcji, metod, narzędzi, modeli zarządzania, zdefiniowania konsekwencji wdrożenia, zdefiniowania sposobów monitorowania czy też problemu odpowiedzialności za wprowadzanie nowych rozwiązań. Brakuje również platform transferu know-how w zdefiniowanym obszarze, np. w kontekście współpracy nauki i biznesu, i nie chodzi tutaj tylko o szkolenia, ale o wzięcie pewnej odpowiedzialności za proponowane do wdrożenia koncepcje, narzędzia, modele.

Stąd, zdaniem autora, niezbędne w funkcjonowaniu przedsiębiorstw sektora jest zastosowanie outsourcingu (przy wykorzystaniu controllingu do wypracowania kryteriów do zastosowania w przedsiębiorstwie) w wszelkich jego rodzajach i odmianach (rozdział 2.). Zastosowanie outsourcingu pozwoli na:

- bezwzględną realizację wybranych kategorii, w tym przede wszystkim optymalizację kosztów spełniania poszczególnych obszarów, funkcji, działań,
- przez dostęp do nowoczesnego (w wielu przypadkach w ogóle dostęp) know-how, technologii zwiększających efektywność procesu zarządzania przedsiębiorstwami sektora, a co za tym idzie, zmniejszenie ryzyka prowadzenia działalności. W pośredni sposób przyczyni się do osiągnięcia „twardych” wskaźników, np. natury ekonomiczno-finansowej, jakościowej.

W kontekście rozpatrywanej koncepcji zastosowania controllingu i zdefiniowania benchmarks, a w konsekwencji zastosowania outsourcingu, bardzo istotnym faktem jest wykorzystanie na rynku polskim przez przedsiębiorstwa sektora MŚP na poziomie 27,10% (przedsiębiorstwa mikro – 37,50%) outsourcingu w obszarze rachunkowości i finansów. Należy dodać, że obszar rachunkowości i finansów w tych badaniach został zdefiniowany dość szeroko, a mianowicie: wszelkie odmiany rachunkowości, w tym zarządczej, podatki, naliczenia obowiązkowe i nieobowiązkowe, scenariusze korzystania z wybranych instrumentów finansowych, produkty

leasingowe, faktoringowe, korzystanie z funduszy inwestycyjnych różnych rodzajów i inne.

Instytucje realizujące przedstawiony obszar są dodatkowo platformą transferu wiedzy dla przedsiębiorstw sektora. W takiej koncepcji także te instytucje powinny być podmiotami aplikującymi środki wspomagające sektor. W przypadku aplikacji środków unijnych powyższe powinno być standardem we wniosku.

Realizacja outsourcingu w obszarze rachunkowo-finansowym z wykorzystaniem wirtualnej przestrzeni pozwala na wypracowanie kompetencji przedsiębiorstwa dla coachingu z wykorzystaniem współczesnych technologii teleinformatycznych.

Zdefiniowana w tej części książki koncepcja opracowania kryteriów scenariuszy w zastosowaniu outsourcingu z wykorzystaniem controllingu jest koncepcją budowy kompetentnych przedsiębiorstw (grup outsourcingowych, holdingu outsourcingowego) sektora MŚP, kreujących innowacyjne zachowania wewnątrz przedsiębiorstwa i w jego otoczeniu.

#### 4.3. Scenariusz wdrażania projektów outsourcingowych w przedsiębiorstwach sektora MŚP na rynku polskim

Scenariusz wdrażania projektów outsourcingowych w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach na rynku polskim jest mocno zróżnicowany. Ocenę procesu wdrażania projektów outsourcingowych można uszeregować w różnych kategoriach, w tym:

- obniżki kosztów funkcjonowania poszczególnych wydzielonych obszarów,
- zwiększenia wydajności,
- wywołania zachowań innowacyjnych pracowników (całego przedsiębiorstwa) przez współpracę ze zleceniobiorcami stosującymi najnowocześniejsze know-how (chodzi o know-how z obszaru techniczno-technologicznego, finansowego i innych).

Obniżka kosztów funkcjonowania (jako koncepcja wdrożenia controllingu kosztów poszczególnych działań w przedsiębiorstwie) poszczególnych wydzielonych obszarów, a w konsekwencji całego przedsiębiorstwa, jest kategorią, którą można określić bezpośrednio w wartościach bezwzględnych. Także wydajność można precyzyjnie określić w wartościach liczbowych. Natomiast kategorię: wywołanie zachowań innowacyjnych, ze względu na jej pośredni wpływ i element jakościowy można w sposób pośredni wyszacować. Bardzo często innowacyjność przejawia się w postaci

obniżki kosztów funkcjonowania poszczególnych obszarów, np. zastosowanie nowoczesnych rozwiązań podatkowo-fiskalnych (włącznie z „rajami” podatkowymi) zgodnych z ustawodawstwem na danym rynku prowadzi do obniżki kosztów funkcjonowania poszczególnych obszarów – przedsiębiorstw.

Obniżkę kosztów funkcjonowania w przykładowo wybranych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstw mikro, małych i średnich na rynku polskim prezentuje tabela 52. Wyniki w niej zawarte pokazują, że na ryn-

Tabela 52. Koszty funkcjonowania obszarów przed i po zastosowaniu outsourcingu w wybranych przedsiębiorstwach mikro, małych i średnich na rynku polskim

Lp.	Wielkość przedsiębiorstwa	Wydzielony obszar	Koszty funkcjonowania obszaru				Oszczędności		Rocznie [%]
			przed wydzieleniem		po wydzieleniu		miesięcznie	rocznie	
			miesięcznie	rocznie	miesięcznie	rocznie			
1.	Mikro	dozór mienia	12 625	151 500	8 818	93 242	3 807	58 258	<b>38</b>
2.	Mikro	sprzątanie pomieszczeń	1 718	20 616	750	9 000	968	11 616	<b>56</b>
3.	Małe	księgowość	4 170	50 040	2 500	30 000	1 670	20 040	<b>40</b>
4.	Małe	obszar IT	3 376	40 512	1 700	20 400	1 676	20 112	<b>50</b>
5.	Średnie	sprzątanie pomieszczeń	12 570	150 840	7 556	90 673	5 014	60 167	<b>40</b>
6.	Średnie	wydruki masowe – drukowanie faktur	4 595	55 140	2 100	25 200	2 495	29 940	<b>54</b>
7.	Średnie	obszar IT	6 656	79 872	4 500	5 400	2 156	25 872	<b>32</b>

Źródło: Opracowanie własne.

ku polskim w przedsiębiorstwach sektora MŚP stosujących outsourcing należy spodziewać się obniżki kosztów funkcjonowania w wysokości od **32%** do **56%**. Jak dowodzi tabela, obniżka w tej skali dotyczy zarówno przedsiębiorstw mikro, przedsiębiorstw małych, jak i średnich. Tak znacząca możliwa obniżka kosztów w poszczególnych obszarach determinuje, między innymi, do zwiększenia ich konkurencyjności oraz zmniejszenia ryzyka prowadzenia działalności gospodarczej.

Zastosowanie jako kryterium przy definiowaniu projektów outsourcingowych obniżki kosztów pozwala, szczególnie przedsiębiorstwom mikro, na konfrontację z kosztami, jakie ponosi firma, pozostawiając dany obszar

w swojej strukturze organizacyjnej. W wielu przypadkach taka wiedza pozwalała na racjonalizację kosztów spełniania swoich funkcji i obszarów w przedsiębiorstwie.

Zwiększanie **wydajności** przez wykorzystanie projektów outsourcingowych można scharakteryzować na podstawie działalności jednego z przedsiębiorstw branży spożywczej (wędliniarskiej) – przedsiębiorstwa małego. Uzyskało ono unijny certyfikat jakości dla swoich wyrobów, co pozwoliło na ich sprzedaż na tym rynku. Ze względu na to, że firma pracowała praktycznie ze 100% wydajnością pracowników, zwiększenie tej wydajności w takiej strukturze zatrudnienia było niemożliwe, aby sprostać zapotrzebowaniu unijnego rynku (wynosiło ono 5 ton wyrobów wędliniarskich w skali tygodnia). Właściciele rozpoczęli rozważania w kwestii zatrudnienia dodatkowo 10 pracowników, aby sprostać zwiększonemu zapotrzebowaniu na swoje produkty. Konsultacja ze specjalistą od outsourcingu zdecydowała o rozpoczęciu procesu wdrażania odpowiedniego rodzaju outsourcingu, aby rozwiązać problem. Analizę procesu produkcyjnego właściciele rozpoczęli od analizy dostaw surowca. Okazało się, że był on dostarczany w pół- lub ćwierćtuszach, czego konsekwencją była praca od 8 do 12 pracowników nad przygotowaniem surowca zgodnie z wymogami stosowanych technologii i wyposażenia technicznego (odpowiednich porcji i rodzajów mięsa dla poszczególnych wyrobów). W związku z tym, że średnio 10 pracowników pracowało w tym obszarze – obszarze przygotowania surowca (półproduktów dla poszczególnych rodzajów wyrobów) – rozpoczęto negocjacje handlowe z dostawcami, aby dostarczali odpowiednio przygotowany surowiec (porcjowane kawałki różnych rodzajów mięsa) pod konkretne wyroby. Kwota środków pieniężnych, jaka była do zagospodarowania w konsekwencji wydzielenia tego obszaru, to kwota całkowitych wynagrodzeń (kwota wynagrodzeń, narzutów na płace, narzutów osobowych, kosztów stanowiska pracy, urlopów, szkoleń, BHP i innych) średnio 10 pracowników w miesiącu. Pomimo że dostawca podwyższył ceny na swoje surowce (tylko na wybrane ze względu na efekt synergii), przedsiębiorstwo:

- zwiększyło wydajność, przesuwając 8 pracowników na te stanowiska produkcji, które umożliwiły spełnienie kryterium cotygodniowych dostaw w liczbie 5 ton wyrobów wędliniarskich na rynek unijny (właściciele wyszacowali, że operacja pozwoliła im zaoszczędzić **19 000 zł/miesiąc**, w zależności od rodzaju asortymentu, po uwzględnieniu podwyższonych cen na poszczególne półprodukty), a także pozwoliło na częściową rekompensatę wzrostu cen na dostarczane półprodukty przez dźwignię operacyjną – zwiększenie sprzedaży produktów przedsiębiorstwa na rynek unijny,
- wykorzystowało metodę Just in Time, a tym samym możliwość finansowania swojej działalności przez zobowiązania (zmniejszenie zaangażowania



własnych środków) – różnica w czasie między płatnościami od klientów i płatnościami do dostawców wyniosła średnio 13 dni, co pozwoliło na obniżenie kosztów finansowania do ok. **6 000 zł** w skali miesiąca.

Obydwa aspekty spowodowały zwiększenie produktywności w skali miesiąca na kwotę **25 000 zł**, co w roku dawało oszczędność **300 000 zł**, co z kolei stanowiło 6% kosztów funkcjonowania firmy. Kwota pozwoliła na zwiększenie konkurencyjności firmy na lokalnym rynku pomimo wysokich cen na jej produkty. Ponieważ dostawca zażyczył sobie w kontrakcie dostawy wyrobów do swoich sklepów (ok. 1 000 km od siedziby producenta), wystąpił problem z logistyką dystrybucji, zarówno pod względem kosztów dostarczenia, jak i utrzymania jakości wyrobów wędliniarskich w trakcie transportu. Zlecenie tego obszaru firmie logistycznej pozwoliło producentowi utrzymać się w założonych kosztach dystrybucji swoich produktów i zabezpieczyło jakość na czas transportu wyrobów.

Przykład ilustruje możliwości zaproponowanej koncepcji zastosowania outsourcingu z wykorzystaniem controllingu (kosztów poszczególnych działań) w funkcjonowaniu przedsiębiorstw sektora MŚP.

Analizując proces wdrażania outsourcingu w przedsiębiorstwach sektora MŚP na rynku polskim, należy stwierdzić, że proces ten można jeszcze zintensyfikować – w tym osiągać wyższy poziom oszczędności na kosztach (precyzyjne określenie „wąskich gardeł”) – przez zwiększenie liczby szkoleń i warsztatów z zastosowania outsourcingu. Szczególnie na rynku polskim „białą plamą” w zastosowaniu outsourcingu pozostają przedsiębiorstwa mikro.

## Zakończenie

**Zastosowanie outsourcingu w przedsiębiorstwach mikro, małych oraz średnich na rynku polskim charakteryzuje się bardzo zróżnicowanym poziomem jego wykorzystania.** Outsourcing stosowany w przedsiębiorstwach sektora MŚP obejmuje wszystkie generacje – od pierwszej do czwartej (rozdział 2.).

Wśród przyczyn rozwoju zastosowania outsourcingu w przedsiębiorstwach sektora MŚP można wskazać przede wszystkim: proces globalizacji, procesy restrukturyzacji przedsiębiorstw (np. liczba nowo tworzonych spółek „córek”), rozwój Internetu, konkurencję – koszty funkcjonowania poszczególnych obszarów przedsiębiorstw i całych firm w przestrzeni rzeczywistej i wirtualnej.

Struktura udziału przyczyn zastosowania outsourcingu w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach na rynku polskim przedstawia się następująco:

- obniżka kosztów – 22,3%,
- obniżenie liczby zatrudnionych – 14,5%,
- zwiększenie koncentracji przedsiębiorstwa na podstawowej działalności – 12,2%,
- zamiana kosztów stałych na zmienne – 8,9%,
- możliwość realizacji funkcji trudnych, których przedsiębiorstwo nie jest w stanie wykonać – 8,9%,
- możliwość wykorzystania aktywów, którymi przedsiębiorstwo nie dysponuje – 7,1%,
- polepszenie jakości produktów i usług – 5,9%,
- przyspieszenie pojawienia się korzyści wynikających z restrukturyzacji – 4,1%,
- możliwość przekazania własnych aktywów – 3,9%,
- możliwość określenia kompetencji kluczowych dla przedsiębiorstwa – 3,4%,

- dostęp do nowoczesnego know-how – 3,2%,
- podział ryzyka funkcjonowania przedsiębiorstwa – 2,7%,
- wykorzystanie ustawodawstwa, w tym podatkowego, na wybranych rynkach – 2,7%.

Pomimo że wśród przyczyn określonych przez przedsiębiorstwa sektora MŚP największy udział posiada obniżka kosztów, to wskazania: możliwość określenia kompetencji kluczowych, dostęp do nowoczesnego know-how, podział ryzyka funkcjonowania przedsiębiorstwa, jako przyczyny projektów outsourcingowych, zdecydują o konkurencyjności i innowacyjności zarówno poszczególnych przedsiębiorstw, jak i całego sektora.

Obniżka kosztów funkcjonowania obszarów, realizowanych w projektach outsourcingowych na rynku polskim, jest określona na poziomie 26%–35% i zbliżona zarówno w mikro, małych, jak i w średnich przedsiębiorstwach.

Struktura przyczyn zastosowania outsourcingu we wszystkich rodzajach firm jest bardzo zbliżona.

Wśród rodzajów outsourcingu wykorzystywanego w przedsiębiorstwach sektora MŚP największy udział mają: zlecenie funkcji (25,1%) oraz outsourcing usług (23,6%). Wynik ten doskonale koreluje z wcześniejszymi wynikami badań odnośnie do zastosowania outsourcingu na rynku polskim (rozdział 2. i 3.).

Na poziomie 13,2% stosowany jest przez przedsiębiorstwa sektora MŚP outsourcing korzyści. Charakterystyczne jest tutaj użycie słowa „korzyść”, w którym zawierają się zarówno kategorie ekonomiczne (zysk, obniżka podatków, obniżka kosztów, płynność finansowa i inne), jak i pozaekonomiczne, np. marketingowe, wizerunkowe, społeczne, psychologiczne i inne. Przedsiębiorstwa sektora MŚP, stosując ten rodzaj outsourcingu, w wielu przypadkach redefiniują swoje kompetencje.

Na bardzo niskim (3,5%) poziomie znajduje się w strukturze rodzajów outsourcingu Business Process Outsourcing (BPO). Dane zawarte w rozdziale identyfikującym outsourcing pokazują, że na rynkach europejskich, a przede wszystkim w Stanach Zjednoczonych, obecna jest tendencja odwrotna w zastosowaniu BPO oraz KPO. Na tych rynkach zarówno Business Process Outsourcing, jak i Knowledge Process Outsourcing pozostają dominującymi rodzajami outsourcingu – trzeciej generacji. Cechą tego rodzaju jest zapewnienie przedsiębiorstwu rozwoju i innowacyjności.

Pewnym pozytywnym zaskoczeniem wśród wyników badań na rynku polskim jest stosunkowo wysoki udział (11,2%) outsourcingu internetowego. W tym rodzaju zawarte są zarówno projekty outsourcingowe lokowane w wirtualnej przestrzeni, będącej częścią przedsiębiorstw „klasycznych”, jak i projekty outsourcingowe jako całość lokowane w wirtualnej prze-

strzeni przedsiębiorstw wirtualnych. W badanej próbie były dwa takie projekty. Ze względu na znaczenie Internetu w przedsiębiorstwach sektora MŚP, coraz większą jego dostępność oraz postęp techniczno-technologiczny w obszarze Internetu, ten rodzaj outsourcingu będzie w najbliższych latach bardzo istotnym wyznacznikiem pozycji konkurencyjnej dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw na rynku polskim.

Najmniejszy udział w strukturze rodzajów outsourcingu ma co-sourcing – poziom 2,3%. Cechą charakterystyczną jest między innymi brak negatywnego oddziaływania na poziom bezpieczeństwa i stopień alienacji wśród pracowników. Co-sourcing jest skuteczną koncepcją dla profilaktyki i restrukturyzacji przedsiębiorstw sektora MŚP, w tym rozwiązywania problemu nadmiaru zatrudnienia.

Interesujący jest rodzaj outsourcingu – outsourcing wewnętrzny, który wskazało 7% respondentów jako ten, który przygotowuje strukturę firmy do korzystania ze źródeł zewnętrznych. Należy podkreślić, że z racji wielkości przedsiębiorstw w sektorze MŚP zdecydowanie trudniej w ich przypadku o takie rozwiązanie niż w firmach dużych. Outsourcing wewnętrzny doskonale przygotowuje przede wszystkim pracowników do pracy poza firmą (np. w spółkach „córkach”) oraz do współpracy ze zleceniobiorcą i jego pracownikami. Pozwala przygotować struktury organizacyjne do „rozpinania”, także w przedsiębiorstwach sektora MŚP.

Obszary mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, w których zastosowano outsourcing, różnią się pomiędzy sobą. Struktura obszarów w przedsiębiorstwach mikro oraz małych ma bardzo zbliżony kształt. Największy udział posiada obszar rachunkowości i finansów (udział na poziomie 37,5% w mikro przedsiębiorstwach oraz 23,9% w małych przedsiębiorstwach). W przedsiębiorstwach średnich struktura obszarów przedstawia się następująco: systemy informatyczne (14,0%), rachunkowość i finanse (13,0%), administracja (13,0%) oraz korzystanie z Internetu (13,0%). Różnice w obszarach wynikają przede wszystkim z poziomu akomodacji outsourcingu przez mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa.

Struktura przyczyn powodzenia zastosowania outsourcingu według wielkości przedsiębiorstw sektora wskazuje, że największe udziały posiadają:

- dla przedsiębiorstw mikro – wybór zleceniobiorcy: 15,2%,
- dla przedsiębiorstw małych – wybór zleceniobiorcy: 15,0%,
- dla przedsiębiorstw średnich – zrozumienie celów funkcjonowania przedsiębiorstwa przez jego pracowników: 12,9%.

W przedsiębiorstwach mikro oraz małych nieodpowiedni wybór zleceniobiorcy (np. ze względu na koszty) może wywołać kryzys (upadłość) w firmie. Ogromnym wyzwaniem jest jakość (określenie poziomu, monitorowania i inne) świadczonych usług, produktów przez zleceniobiorcę.

W przypadku przedsiębiorstw średnich zrozumienie celów uznano za najważniejsze dla powodzenia zastosowania outsourcingu zarówno w sensie pozytywnym (dobra kondycja ekonomiczno-finansowa zleceniodawcy), jak i negatywnym (sytuacja kryzysowa w przedsiębiorstwie).

Wśród przyczyn niepowodzenia projektów outsourcingowych w przedsiębiorstwach sektora MŚP wskazywano najczęściej przyczynę: pogorszenie jakości realizowanych funkcji i obszarów wykonywanych dotychczas samodzielnie przez przedsiębiorstwo. Przedsiębiorstwa typowały problem zastosowania przez zleceniobiorców substytutów, co w wielu przypadkach decyduje o niższej jakości końcowego produktu, chociaż spełnia wzajemnie uzgodnione wskaźniki jakości. Problem jakości nabiera dużego znaczenia dla projektów outsourcingowych, w których zleceniobiorca nie posiada systemów zapewnienia jakości, istnieje duża dysproporcja technologiczna pomiędzy partnerami projektu.

Wysoki udział (14,5%) posiada przyczyna: nieuzyskanie spodziewanej obniżki kosztów, na co wpływ mają przede wszystkim bardzo częste próby renegotjacji warunków projektu outsourcingowego. Sytuacja monopolistyczna zleceniobiorcy może prowadzić do zwiększenia kosztów realizacji poszczególnych produktów i usług.

Najniższy poziom jest związany z uwarunkowaniami geopolitycznymi. Na taki wynik miał wpływ przede wszystkim lokalny (regionalny) lub krajowy charakter projektów outsourcingowych, realizowanych przez przedsiębiorstwa sektora MŚP. Świadczy to o braku uwzględniania procesu globalizacji, także jako konsekwencji Internetu – wirtualnej przestrzeni gospodarczej.

Wśród przedsiębiorstw mikro przyczyną niepowodzenia projektów outsourcingowych, która posiada największy udział w strukturze, jest nieterminowe realizowanie zleconych produktów i usług. W przypadku ograniczonego portfela produktów, braku możliwości finansowania aktywów obrotowych (bardzo istotne dla przedsiębiorstw mikro) oraz zaspokojenia potrzeb klientów, brak terminowości w realizacji kontraktów outsourcingowych determinuje wręcz istnienie przedsiębiorstw sektora MŚP.

Dla przedsiębiorstw małych najważniejszą przyczyną niepowodzenia projektów jest pogorszenie jakości realizowanych funkcji i obszarów wykonywanych dotychczas samodzielnie przez przedsiębiorstwo. Taka pozycja to przede wszystkim brak możliwości oddziaływania pro jakościowego w trakcie realizacji projektu outsourcingowego. Problem ten ma ogromne znaczenie dla projektów, w których zleceniobiorca nie posiada systemów zapewnienia jakości, w tym zintegrowanych z innymi systemami.

Przedsiębiorstwa średnie wskazały pogorszenie jakości realizowanych funkcji i obszarów wykonywanych dotychczas samodzielnie jako przyczynę o największym udziale w niepowodzeniu projektów outsourcingowych.

Według zainteresowanych, ogromny wpływ na tak wysoki udział tej przyczyny ma aspekt niedostosowania technologicznego zleceniobiorcy.

Identyfikując rozwój outsourcingu od pierwszej do czwartej generacji (wyniki badań zastosowania outsourcingu w przedsiębiorstwach sektora MŚP – rozdział 2. i 3.), można stwierdzić, że strategia ta może być skuteczna w zwiększaniu konkurencyjności i innowacyjności przedsiębiorstw mikro, małych i średnich.

W firmach sektora MŚP, w tym szczególnie w przedsiębiorstwach mikro, gdzie wiele płaszczyzn funkcjonowania „nakłada się”, szczególnie celowe jest zastosowanie outsourcingu jako koncepcji „rozpinania” nałożonych na siebie płaszczyzn. Tym samym dokonanie optymalizacji (harmonizacji z interesariuszami przedsiębiorstw) struktury organizacyjnej.

Bardzo istotny jest scenariusz wdrażania projektów outsourcingowych jako składowej strategii. Jedną z koncepcji opracowania scenariuszy wdrożenia outsourcingu w przedsiębiorstwach sektora MŚP to wykorzystanie controllingu oraz benchmarkingu. Koncepcja ta została zaprezentowana w rozdziale 4.

Zdaniem autora, niezbędna jest strategia traktowania outsourcingu w przedsiębiorstwach sektora MŚP jako koncepcja typu „łańcuch”. Struktura budowy „łańcucha”, jego wytrzymałość (jako ogniwa łańcucha outsourcingowego) pozwala na harmonizowanie współpracy z interesariuszami przedsiębiorstwa. Prowadzi do rozłożenia ryzyka prowadzonej działalności na poszczególne ogniwa „łańcucha” outsourcingowego, np. w poszczególnych spółkach „córkach”. Pozwala na tworzenie grup outsourcingowych, korporacji outsourcingowych, tworzonych na podstawie kryteriów kompetencyjnych, a nie finansowych (udziały, akcje) czy prawno-organizacyjnych – spółdzielnie.

Zastosowanie outsourcingu w przedsiębiorstwach mikro, małych oraz średnich na rynku polskim zadecyduje o wzroście ich konkurencyjności oraz innowacyjności między innymi przez:

- zastosowanie projektów outsourcingowych trzeciej i czwartej generacji,
- zdecydowane zwiększenie dostępności informacji (wiedzy) o przyczynach zastosowania outsourcingu, powodzenia, niepowodzenia, korzyści, możliwych obszarach oraz konstrukcji kontraktów poszczególnych projektów outsourcingowych, szczególnie potrzebnych dla mikro przedsiębiorstw,
- równoważenie problemu wielokulturowości na rynkach, na których funkcjonują partnerzy projektów outsourcingowych,
- zwiększenie poziomu wykorzystania Internetu – wirtualnej przestrzeni gospodarczej,
- harmonizację współpracy wszystkich możliwych interesariuszy przedsiębiorstwa sektora MŚP.

W podsumowaniu należy jednoznacznie podkreślić, że zastosowanie outsourcingu w funkcjonowaniu przedsiębiorstw sektora MŚP na rynku polskim może zadecydować o ich przetrwaniu i rozwoju w bardzo turbulentnym, globalnym otoczeniu. Zastosowanie outsourcingu w firmach mikro, małych i średnich pozwoli na kreowanie nowych podmiotów w sektorze, w koncepcji „łańcucha” outsourcingowego (grup i korporacji outsourcingowych), szczególnie w grupie przedsiębiorstw mikro. Outsourcing powinien być składową strategii – scenariuszy funkcjonowania każdej firmy sektora MŚP, w tym także przedsiębiorstw sektora funkcjonujących w wirtualnej przestrzeni.

## Literatura

- ALEWELL D., BARHING K., CANIS A., HAUFF S., THOMMES K., 2007: *Outsourcing von Personalfunktionen in Spiegel von Experteninterviews*. München: Verlag Rainer Hampp.
- ALIŃSKA A., GRZYWACZ J., LATOSZEK E., PROCZEK M., ZAWIŚLAŃSKA I., 2008: *Finansowanie MŚP w Polsce ze środków finansowych UE jako czynnik wpływający na konkurencyjność przedsiębiorstw*. Warszawa: Wyd. Szkoły Głównej Handlowej.
- BANACHOWICZ E., 1998: *Czy firma wszystko musi robić sama? Outsourcing w strategii zarządzania instytucją*. „Manager”, nr 9.
- BANACHOWICZ E., 1999: *Czynniki warunkujące sukces rozwiązania outsourcingowego. Materiały na konferencję: Outsourcing. Usprawnienie funkcjonowania firmy poprzez obsługę zewnętrzną*. Warszawa: Institute for International Research.
- BANACHOWICZ E., 2000: *Outsourcing jako sposób realizacji strategii firmy*. Warszawa: PWE.
- BAUMAN Z., 2000: *Globalizacja*. Warszawa: PIW.
- BENDELL T., BOULTER L., 2000: *Benchmarking*. Przeł. E. CISAK. Kraków: Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- BRILMAN J., 2002: *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. Przeł. K. BOLESTA-KUKUŁKA. Warszawa: PWE.
- BRZOWSKI M., 2003: *Ewolucja pojmowania wirtualności i definiowanie organizacji wirtualnej*. Poznań (Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, nr 23).
- BUNNELL D., 2002: *Cisco – szara eminencja Internetu*. Przeł. J. SAWICKI. Warszawa: Prószyński i S-ka.
- BURN J., MARSHALL P., BURNETT P., 2002: *E-business Strategies for Virtual Organizations*. Oxford: Butterworth – Heinemann.
- CAMPBELL D., HAMILL J., PURDIE T., STONEHOUSE G., 2001: *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*. Warszawa: Felberg SJA.
- CHAMPY J., 2001: *Organizacja przyszłości*. Warszawa: Wyd. Business Press.
- CIESZEWSKI M., 2001: *Firma w internecie*. Warszawa: Fundusz Współpracy.
- COOK F.M., 2003: *Outsourcing funkcji personalnej*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- DĄBROWSKA E., KARASIŃSKA K., 2002: *Zwolnieni z większą szansą. Outplacement jako niezbędny instrument w procesie derekrutacji personelu – studium przypadku*. „Personel i Zarządzanie”, nr 23.



- DeCENZO A.D., ROBBINS P.S., 2002: *Podstawy zarządzania*. Przeł. A. EHRlich. Warszawa: PWE.
- DEDO K., 2007: *Jak zostać mistrzem w korzystaniu z outsourcingu*. „Harvard Business Review Polska”, nr 11.
- DE KARE-SILVER M., 2002: *E-szok – rewolucja elektroniczna w handlu*. Przeł. A. WALCZAK. Warszawa: PWE.
- DIBBEN J., HEINZL A., HIRSCHHEIM R., 2009: *Information Systems Outsourcing*. München: Verlag Springer.
- DRUCKER P., 2000: *Zarządzanie w XXI wieku*. Warszawa: Muza S.A.
- DŻURAK P., 2001: *System pomiaru i oceny dokonań przedsiębiorstwa – rewolucja*. Warszawa: PWE.
- EHRBAR A., 2000: *Strategia tworzenia wartości przedsiębiorstwa*. Przeł. M. SZCZEPANIK. Warszawa: Wig Press.
- FALKOWSKI A., TYSZKA T., 2001: *Psychologia zachowań konsumenckich*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- FIRSIROTU E.M., ALLAIRE Y., 2000: *Myslenie strategiczne*. Przeł. J. ANUSZ. Warszawa: PWN.
- FLAKIEWICZ W., 2002: *Systemy informacyjne w zarządzaniu*. Warszawa: Wyd. C.H. Beck.
- FOLTYS J., 2003: *Handel w internecie na świecie oraz w Polsce – wprowadzenie*. W: KOZUSZNIK B. (red.): „Zarządzanie i Technologie Informacyjne”. Katowice: Wyd. Uniwersytetu Śląskiego.
- FOLTYS J., 2007: *Wieloaspektowy model outsourcingu na przykładzie sektora hutnictwa żelaza i stali*. Katowice: Wyd. Uniwersytetu Śląskiego.
- FOURNIER Ch., 1993: *Techniki zarządzania małym i średnim przedsiębiorstwem. Podejście praktyczne*. Warszawa: Wyd. Poltext.
- GABRYSZAK R., 2007: *Blaski i cienie offshoringu*. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 5.
- GAY L., ESSINGER J., 2002: *Outsourcing strategiczny. Koncepcja, modele i wdrażanie*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- GEORGIUS A., HEINZL A., 2005: *Strategien und Erfolgsfaktoren von Arbeiten im IT und Business Process Outsourcing in Deutschland*. In: FERSTL O. et al. (Hrsg.): *Wirtschaftsinformatik, eEconomy, eGovernment, eSociety*. Heidelberg: University Heidelberg.
- GIARDINI A., RUDIGER K., 2008: *Recruitment Process Outsourcing; Eine Szenariostudie zur Akzeptanz*. „Zeitschrift für Personalforschung”, nr 1.
- GOTTFREDSON M., PURYEAR R., PHILLIPS S., 2005: *Strategiczne pozyskiwanie źródeł dostaw: jak marginalna dotąd funkcja przedsiębiorstwa staje się podstawową*. „Harvard Business Review Polska”, nr 9.
- GREGOR B., STAWISZYŃSKI M., 2002: *E-Commerce*. Bydgoszcz–Łódź: Oficyna Wydawnicza Branta.
- GRZANKA R., 2008: *Offshoring usług – kolejny etap globalizacji produkcji w sektorze usługowym*. „Ekonomista”, nr 2.
- HACEL G., 2009: *Kosmiczne wyzwania w dziedzinie zarządzania*. „Harvard Business Review Polska”, nr 5.
- HAMMER M., CHAMPY J., 2001: *Reengineering w przedsiębiorstwie*. Warszawa: PWE.

- HARTMAN A., SIFONIS J., KADOR J., 2001: *E-biznes. Strategie sukcesu w gospodarce internetowej*. Warszawa: K.E. Liber S.C.
- HOFSTEDE J., MINKOV M., 2011: *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*. Przeł. M. DURSKA. Warszawa: PWE.
- JANECZEK P., 2001: *Wydzielenie – krok po kroku*. Warszawa: PWE.
- JUNG B., 2001: *Media, komunikacja, biznes elektroniczny*. Warszawa: DIFIN.
- KACYMIRÓW T., 2001: *Regulacje prawne dotyczące outsourcingu. Materiały na konferencję*. Poznań [materiały własne korporacji].
- KACZMAREK K., 2008: *Jak podpisać dobrą umowę na outsourcing?* Dostępne w Internecie: [www.outsourcing.com.pl](http://www.outsourcing.com.pl) [data dostępu: grudzień 2009].
- KAPLAN S.R., NORTON P.D., 2002: *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*. Przeł. K. PNIEWSKI, A. JARUGA, M. POLAKOWSKI. Warszawa: PWN.
- KLIMEK J., 2007: *Pracownicy małych i średnich przedsiębiorstw – ich rola i znaczenie*. Toruń: Wyd. Adam Marszałek.
- KLOPF D., SANDNER S., 2006: *Outsourcing in der Pharmaindustrie*. „Pharma Industrie”, nr 7.
- KŁOŚIŃSKA O., 2007a: *Ewolucja outsourcingu: od sposobu na obniżenie kosztów do narzędzia realizacji strategii*. „Harvard Business Review Polska”, nr 11.
- KŁOŚIŃSKA O., 2007b: *Wykorzystanie outsourcingu – kluczowa umiejętność firmy w XXI wieku*. Rozmowa z Stuart Paynem. „Harvard Business Review Polska”, nr 11.
- KNOLMAYER G.F., MITTERMAYER M.A., 2003: *Outsourcing, ASP und Managed Services*. „Wirtschaftsinformatik”, Vol. 45, nr 6.
- KNYPHAUSEN-AUFESS K., SCHWEIZER A., 2005: *Outsourcing von Personalfunktionen; eine (erneute) Bestandsaufnahme*. „Zeitschrift Personalforschung”, nr 1.
- KOPALIŃSKI W., 1994: *Słownik wyrazów obcych*. Warszawa: PWN.
- KOSTERA M. (red.), 2008: *Nowe kierunki w zarządzaniu*. Warszawa: Wyd. Akademickie i Profesjonalne.
- KUBECZEK I., 2002: *Co wewnątrz, co na zewnątrz. Korzyści z zastosowania outsourcingu w funkcji personalnej*. „Personel”, nr 11.
- KWIATKOWSKA L., 2001: *Strategie przedsiębiorstw w dobie internetu*. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 3.
- LECHOWICZ V., 2006: *Dobrze zorganizowana komunikacja pomiędzy stronami umowy o outsourcing zapewni skuteczność działań*. Materiały pokonferencyjne. Outsourcing. Warszawa: PWE.
- LEWANDOWSKI J., 2003: *Zarządzanie organizacjami gospodarczymi przyszłości*. Łódź: Wyd. Politechniki Łódzkiej.
- ŁUKOMSKA-MAZUR K., 2001: *Strategie małych i średnich przedsiębiorstw*. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 2.
- MAJ I., 2004: *Homo symbolicus a homo economicus. Wolność i rozwój w kontekście przechodzenia przedsiębiorstwa tradycyjnego do wirtualnego*. W: „Prace Naukowe Wydziału Nauk Społecznych UMCS”. Nr 92: Człowiek a rynek. Red. S. PATRYCKI. Lublin.
- MARTENS-SCHMID K., 2007: *Coaching als Beratungssystem – Grundlagen, Konzepte, Methoden*. „Zeitschrift Arbeit”, nr 1.
- MIKOŁAJCZYK B., 2007: *Infrastruktura finansowa MSP w krajach Unii Europejskiej*. Warszawa: Wyd. DIFIN.

- MÜLLER R., RUPPER P., 2000: *Proces Reengineering*. Wrocław: Astrum.
- NOWAK E., 2011: *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWE.
- OLSAK M., 2006: *Outsourcing w działalności bankowej*. Warszawa: Wyd. Lexis Nexis.
- PANKOWSKA M., 2002: *Typologia organizacji wirtualnych*. Dostępne w Internecie: <http://figaro.ae.katowice.pl/~pank/typol.htm> [data dostępu: sierpień 2010].
- PENC J., 2002: *Nowe koncepcje zarządzania*. „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 7.
- POWER M.J., DESOUZA C., BONIFAZI C., 2004: *Ten outsourcing traps to avoid*. „*Journal of Business Strategy*”, nr 25(2).
- POWER M.J., DESOUZA C., BONIFAZI C., 2008: *Outsourcing. Podręcznik sprawdzonych praktyk*. Przeł. T. RZYCHOŃ. Warszawa: Wyd. MT Biznes.
- PSZCZOŁOWSKI T., 1978: *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*. Wrocław: Wyd. Ossolineum.
- ROBBINS S., 1998: *Zachowania w organizacji*. Przeł. A. EHRlich. Warszawa: PWE.
- ROSENOER J., ARMSTRONG D., GATES J.R., 2000: *Firma w Internecie – jak z powodzeniem wykorzystać w biznesie możliwości Internetu*. Przeł. J. KATOLIK. Warszawa: Prószyński i S-ka.
- SANIUK S., 2006: *Planowanie przepływu materiału w systemach outsourcingu (cz. 1)*. „*Logistyka*”, nr 1.
- SANTAREK K., LIS S., STRZELCZAK S., 1994: *Organizacja elastycznych systemów produkcyjnych*. Warszawa: PWN.
- SIENKIEWICZ P., GOBAN-KLAS T., 2002: *Spółczeństwo informacyjne – szanse, zagrożenia, wyzwania*. Dostępne w Internecie: <http://users.uj.edu.pl-usgoban/egh.html> [data dostępu: wrzesień 2010].
- SIERPIŃSKA M., JACHNA T., 2000: *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*. Warszawa: PWN.
- SKOTSCH W., KETT I., 2007: *Outsourcing als Chance für den Standort Deutschland*. „*Zeitschrift Führung + Organisation*”, nr 3.
- SLATTER S., LOVETT D., 2001: *Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*. Przeł. P. DĄBROWSKI. Warszawa: Wyd. WIG-Press.
- SOBIŃSKA M., 2008: *Zarządzanie outsourcingiem informatycznym*. Wrocław: Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- SOBOLEWSKI J., 2002: *Outsourcing informatyki – moda czy konieczność*. „*Biznes. Trendy*”, nr 12.
- SPENCER E., 2003: *Nie rób tego sam*. „*Business Week*”, nr 32.
- STONER J.A.F., FREEMAN E., GILBERT D. jr., 2001: *Kierowanie*. Przeł. A. EHRlich. Warszawa: PWE.
- SZAMAŃSKI W., 1999: *Outsourcing jako usprawnienie działalności i organizacji firmy. Materiały na konferencję: Outsourcing. Usprawnienie funkcjonowania firmy poprzez obsługę zewnętrzną*. Warszawa: Institute for International Research.
- TROCKI M., 2001: *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*. Warszawa: PWE.
- WOJCIECHOWSKI R., 2000: *Outsourcing – nowe narzędzie w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa*. „*Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie*”, nr 35.

- WOŹNIAK M.G., 2006: *Rozwój sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce a wzrost gospodarczy*. Kraków: Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- ZALUSKA D., 1999: *Możliwość przejścia na outsourcing – w jakim zakresie korzystać z usług firmy zewnętrznej*. Warszawa: PWE.
- ZDRAL M., CZAJNIK M., 2006: *Outsourcing badań i rozwoju? Czy to ma sens?* „Harvard Business Review Polska”, nr 5.
- ZIELIŃSKI J.A., 2002: *Outsourcing doradztwa podatkowego i rachunkowości – trafna decyzja*. Warszawa: PWN.
- ZIELIŃSKI J.A., 2008: *Outsourcing doradztwa podatkowego i rachunkowości w małej firmie*. Warszawa: Wyd. ABC a Wolters Kluwer Business.
- ŻOŁNIERSKI A. (red.), 2008: *Raport. Innowacyjność. Stan innowacyjności, projekty badawcze, metody wspierania, społeczne determinanty*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- ŻOŁNIERSKI A. (red.), 2009: *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007–2008*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- ŻOŁNIERSKI A., ZADURA-LICHOTA P. (red.), 2008: *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2006–2007*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.



Joachim Foltys

## Outsourcing in companies of the SME sector Application scenario

### S u m m a r y

Small, medium and micro enterprises constituting the SME sector are dynamically developing companies with a growing importance for particular countries. It is most of all showed by the number of already functioning businesses in this sector, as well as their job-generating abilities and GDP participation of this sector in Poland.

Companies of the SME sector have basic and essential feature, that is high level of ability to adjust to the turbulent surrounding, in terms of both a product and a process. They function in numerous areas, including trade, services, production, etc. Many of them function in the field of new technologies, for example information and communication technology (ICT). Companies of the SME sector offer their products and provide clients with their services also in Internet-based virtual economic space.

Many of the enterprises in question offer what is called value-added products that are developed basing on the companies' own, unique and highly specialized, input of work that is based on employees and owners knowledge. For instance, there are enterprises carrying out project from the field of culture, author services and other.

The development of the SME sector triggers the development of particular regions as well as particular countries. Outsourcing is definitely among the methods and concepts that develop the sector and stabilize its functioning.

In the present work the following definition of outsourcing has been adopted: outsourcing is sectioning off the selected areas, functions, processes, projects of a given enterprise's organizational structure, or using sources that are outside (functioning in near or far surrounding of a company) to the enterprise.

The definition especially indicates areas for the companies of the SME sector to explore in the future. Those areas are currently not inside the organizational structures, but soon they will become indispensable (taking different criteria into account, for example quality) for them to function, develop or simply survive.

Applying outsourcing (according to all of its generations and kinds) in companies of the SME sector creates innovative ways (constructing – organizational structures, companies of the SME sector, basing on the chain outsourcing) to maintain them.

The research findings presented in the book have been worked out on the basis of the study regarding the application of outsourcing in randomly selected companies of the SME sector in the following voivodeships: śląskie, małopolskie and dolnośląskie. The area in question embraces regions that are: industrial, post-industrial but also farming as well as tourist and health resort.

Consecutive chapters of the book describe:

- identifying small and medium enterprises (SME) sector. The following areas have been presented in the chapter: characteristics of companies of the SME sector; the SME sector in strategies and on various levels; selected aspects of globalization in the functioning of the SME sector; identifying virtual economic space in functioning of companies of the SME sector; conditions for development of companies of the SME sector; cultural circumstances in functioning of companies of the SME sector;
- identifying outsourcing. The following areas have been presented in the chapter: concepts and kinds of outsourcing; reasons for applying outsourcing; fields of applying outsourcing; the process of introducing and monitoring outsourcing projects; outsourcing in the virtual space;
- outsourcing in functioning of the companies of the SME sector. The following areas have been presented in the chapter: identifying the fields of outsourcing in the companies of the SME sector; reasons for applying outsourcing in the companies of the SME sector; the fields of the companies of the SME sector where outsourcing was applied; the reasons for success and failure of the outsourcing projects in the companies of the SME sector; selected categories in strategies of the companies of the SME sector applying outsourcing;
- application scenarios for introducing outsourcing in the companies of the SME sector. The chapter presents selected methods of using outsourcing in functioning of the companies of the SME sector, including characteristics of applying capital budgeting and controlling.

Using the analyses included in the book as well as conclusions regarding the characteristics of the companies of the SME sector, and most of all referring to applying outsourcing projects in their functioning, enables the readers to working out the innovative behaviors (of employees as well as entrepreneurs), increasing the intellectual capital of the SME sector companies (outsourcing group creating), and giving them more social responsibility. A demand to create and develop micro enterprises is of a special significance.

Joachim Foltys

## Das Outsourcing in den Unternehmen des Sektors der kleinen u. mittleren Firmen (MŚP) Applikationsszenarium

### Z u s a m m e n f a s s u n g

Die den Sektor der kleinen und mittleren Firmen bildenden kleinen, mittleren und Mikrounternehmen sind Firmen mit dynamischem Entwicklungstempo, die in den einzelnen Ländern immer mehr an Bedeutung gewinnen. Ein Beweis dafür sind vor allem die Anzahl der schon funktionierenden und gerade entstehenden Unternehmen des genannten Sektors, die Anzahl der von ihnen generierten Arbeitsstellen und deren Anteil am BIP Polens.

Die zum genannten Sektor gehörenden Unternehmen werden vor allem dadurch gekennzeichnet, dass sie an turbulente Umgebung im Bereich der Produkte und Prozesse hochangepasst sind. Sie funktionieren in vielen Wirtschaftsbereichen, darunter im Handel, in Dienstleistungen, in der Produktion und im Bereich der neuesten, beispielsweise teleinformatischen Technologien, als auch – dank dem Internet – im virtuellen Wirtschaftsraum.

Viele von den Unternehmen des MŚP haben Produkte mit hohem Mehrwert, der dank dem Aufwand von der auf Kenntnissen ihrer Arbeiter und Inhaber beruhenden (oft einzigartigen oder hochspezialisierten) Arbeit erarbeitet wird. Es sind z.B. Firmen, die Projekte aus dem Bereich der Kultur, der Urheber- u. Personaldienstleistungen u.a. verwirklichen.

Die Entwicklung des MŚP-Sektors zieht nach sich die Entwicklung von den einzelnen Regionen und Ländern. Zu den dazu beitragenden Methoden gehört das Outsourcing.

In vorliegender Monografie gilt folgende Definition des Outsourcings: Outsourcing bedeutet, aus der Unternehmensstruktur ausgewählte Firmenbereiche, Funktionen, Prozesse, Projekte auszusondern oder äußere, in der näheren oder weiteren Umgebung funktionierende Dienstleistungsunternehmen auszunutzen.

Diese Definition hebt die für Unternehmen des MŚP Sektors zukunftsorientierten und heutzutage zum Kernbereich der Firmen nicht gehörenden Bereiche hervor, welche binnen kürzester Zeit für Entwicklung oder Überstehen des Unternehmens unerlässlich werden können.

Die Anwendung des Outsourcings (nach allen Generationen und einzelnen Arten) in den Unternehmen des MŚP Sektors hilft, die der Firmenbewahrung dienenden innovativen Methoden anzuwenden. Diese Methoden beruhen darauf,



dass bestimmte Organisationsstrukturen anhand der „Kettenkonzeption“ des Outsourcings konstruiert werden.

Die in der Monografie präsentierten Daten sind Ergebnis der Forschungen an der Anwendung des Outsourcings in den ausgelosten Firmen des MŚP Sektors, welche in den: schlesischen, kleinpolnischen und niederschlesischen Woiwodschaften durchgeführt wurden. Das Gebiet umfasst industrielle und postindustrielle Gelände, aber auch landwirtschaftliche Gebiete und Touristik-u. Kurortgebiete.

Die Publikation besteht aus den Kapiteln, in denen folgende Themen behandelt werden:

- Die Identifizierung des Sektors der kleinen und mittleren Firmen. Charakteristik von den Firmen des MŚP Sektors; MŚP Sektor in den verschiedene Bereiche betreffenden Strategien; ausgewählte Globalisierungsaspekte in der Tätigkeit des MŚP Sektors; die Identifizierung des virtuellen Wirtschaftsraumes in der Tätigkeit von den Firmen des MŚP Sektors; die Entwicklungsvoraussetzungen für Unternehmen des MŚP Sektors; die Kulturbedingungen in der Tätigkeit von den Firmen des MŚP Sektors;
- Die Identifizierung des Outsourcings. Konzeptionen und Arten des Outsourcings; die Ursachen für die Anwendung des Outsourcings; Anwendungsgebiete; Einführen und Überwachung von Outsourcingsprojekten; die Ursachen für Erfolg und Misserfolg von den Projekten; das Outsourcing im virtuellen Raum;
- Das Outsourcing in der Tätigkeit von den Firmen des MŚP Sektors. Die Identifizierung von verschiedenen Outsourcingsarten in den Firmen des MŚP Sektors; die Ursachen für die Anwendung des Outsourcings in den Firmen des MŚP Sektors; die Bereiche von den Firmen des MŚP Sektors, in denen das Outsourcing angewandt wurde; die Ursachen für Erfolg und Misserfolg von Outsourcingsprojekten in den Firmen des MŚP Sektors; ausgewählte Kategorien in den Strategien von den das Outsourcing verwendeten Unternehmen des MŚP Sektors;
- Die Applikationsszenarien von der Anwendung des Outsourcings in den Firmen des MŚP Sektors. Einige Ausnutzungsmethoden des Outsourcings in der Tätigkeit von den Firmen; die Charakteristik von Controlling und Finanzplanung.

Die in der vorliegenden Monografie enthaltenen Analysen und Schlussfolgerungen ermöglichen, innovative Methoden zu erarbeiten, intellektuelles Kapital von den kleinen und mittleren Firmen zu verstärken (Gründung von Outsourcingsgruppen) und deren soziale Verantwortung zu vergrößern. Genannte Postulate werden für Mikrounternehmen von besonderer Bedeutung.

## Spis tabel

1. Definicja MŚP obowiązująca w krajach Unii Europejskiej od 2005 roku	12
2. Liczba przedsiębiorstw zarejestrowanych w REGON w latach 2003–2007	13
3. Liczba przedsiębiorstw aktywnych w latach 2003–2007	13
4. Struktura liczby przedsiębiorstw zarejestrowanych w REGON według klas wielkości w latach 2003–2007	14
5. Struktura liczby przedsiębiorstw aktywnych według klas ich wielkości w latach 2003–2007	14
6. Udział MŚP w tworzeniu PKB w latach 2003–2007	15
7. Struktura PKB w latach 2006 i 2007 (z uwzględnieniem sektora przedsiębiorstw MŚP)	16
8. Udział MŚP (sektora prywatnego) w PKB (ceny bieżące w mln zł) w 2007 roku	17
9. Liczba pracujących w przedsiębiorstwach i w przedsiębiorstwach sektora MŚP w latach 2003–2007	17
10. Przeciętne wynagrodzenie w sektorze przedsiębiorstw według klas wielkości w latach 2003–2007	18
11. Przychody ogółem i koszty ogółem w sektorze przedsiębiorstw w poszczególnych grupach wielkości w latach 2003–2007	19
12. Wskaźniki rentowności obrotu sektora przedsiębiorstw według klas wielkości w latach 2003–2007	20
13. Wskaźniki płynności finansowej I i II stopnia sektora przedsiębiorstw według klas wielkości w latach 2003–2007	22
14. Zobowiązania krótko- i długoterminowe w sektorze przedsiębiorstw według klas wielkości w latach 2003–2007	22
15. Poziom korzystania przez Polaków z podstawowych funkcji Internetu	37
16. Przedsiębiorca jako wzór do naśladowania	40
17. Wizerunek prywatnego przedsiębiorcy wśród zatrudnionych w sektorze prywatnym i państwowym/publicznym	41

---

18. Zbiór definicji organizacji wirtualnej . . . . .	83
19. Struktura dochodów przedsiębiorstw mikro, małych i średnich na rynku polskim . . . . .	88
20. Struktura dochodów według rodzajów przedsiębiorstw na rynku polskim . . . . .	88
21. Przedział wiekowy właścicieli posiadających najwięcej udziałów w przedsiębiorstwach mikro, małych i średnich na rynku polskim. . . . .	89
22. Przedział wiekowy właścicieli posiadających najwięcej udziałów według rodzajów przedsiębiorstw na rynku polskim . . . . .	90
23. Płeć właścicieli (dominujących udziałowców) według rodzajów przedsiębiorstw na rynku polskim . . . . .	91
24. Rodzaje usług w przedsiębiorstwach mikro, małych i średnich na rynku polskim . . . . .	92
25. Rodzaje usług w przedsiębiorstwach mikro na rynku polskim . . . . .	94
26. Rodzaje usług w przedsiębiorstwach małych na rynku polskim . . . . .	94
27. Rodzaje usług w przedsiębiorstwach średnich na rynku polskim. . . . .	95
28. Rodzaje produkcji przedsiębiorstw mikro na rynku polskim . . . . .	96
29. Rodzaje produkcji przedsiębiorstw małych na rynku polskim. . . . .	97
30. Rodzaje produkcji przedsiębiorstw średnich na rynku polskim . . . . .	97
31. Rodzaje outsourcingu w przedsiębiorstwach mikro, małych i średnich na rynku polskim . . . . .	100
32. Rodzaje outsourcingu w przedsiębiorstwach mikro na rynku polskim . . . . .	103
33. Rodzaje outsourcingu w przedsiębiorstwach małych na rynku polskim. . . . .	103
34. Rodzaje outsourcingu w przedsiębiorstwach średnich na rynku polskim . . . . .	104
35. Przyczyny zastosowania outsourcingu w przedsiębiorstwach mikro, małych i średnich na rynku polskim . . . . .	107
36. Przyczyny zastosowania outsourcingu w przedsiębiorstwach mikro na rynku polskim . . . . .	108
37. Przyczyny zastosowania outsourcingu w przedsiębiorstwach małych na rynku polskim . . . . .	109
38. Przyczyny zastosowania outsourcingu w przedsiębiorstwach średnich na rynku polskim . . . . .	109
39. Obszary, w których zastosowano outsourcing, w przedsiębiorstwach mikro, małych i średnich na rynku polskim . . . . .	113
40. Obszary, w których zastosowano outsourcing, w przedsiębiorstwach mikro na rynku polskim . . . . .	115
41. Obszary, w których zastosowano outsourcing, w przedsiębiorstwach małych na rynku polskim . . . . .	116
42. Obszary, w których zastosowano outsourcing, w przedsiębiorstwach średnich na rynku polskim . . . . .	116

---

43. Obszary, w których zastosowano outsourcing, w przedsiębiorstwach mikro, małych i średnich . . . . .	117
44. Przyczyny powodzenia projektów outsourcingowych w przedsiębiorstwach mikro, małych i średnich na rynku polskim . . . . .	121
45. Przyczyny powodzenia projektów outsourcingowych w przedsiębiorstwach mikro na rynku polskim . . . . .	123
46. Przyczyny powodzenia projektów outsourcingowych w przedsiębiorstwach małych na rynku polskim . . . . .	123
47. Przyczyny powodzenia projektów outsourcingowych w przedsiębiorstwach średnich na rynku polskim . . . . .	124
48. Wpływ przyczyn powodzenia projektów outsourcingowych w przedsiębiorstwach mikro, małych i średnich na rynku polskim . . . . .	125
49. Przyczyny niepowodzenia projektów outsourcingowych według rodzajów przedsiębiorstw na rynku polskim . . . . .	130
50. Wpływ przyczyn niepowodzenia projektów outsourcingowych w przedsiębiorstwach mikro, małych i średnich na rynku polskim. . . . .	132
51. Wybrane kategorie dla scenariuszy zastosowania outsourcingu dla przedsiębiorstw sektora MŚP . . . . .	138
52. Koszty funkcjonowania obszarów przed i po zastosowaniu outsourcingu w wybranych przedsiębiorstwach mikro, małych i średnich na rynku polskim . . . . .	148



## Spis rysunków

1. Struktura klasyczna organizacji . . . . .	49
2. Struktura z zastosowaniem outsourcingu wewnętrznego . . . . .	50
3. Rodzaje outsourcingu . . . . .	55



## Spis treści

Wstęp . . . . .	5
1. Identyfikacja sektora małych i średnich przedsiębiorstw . . . . .	9
1.1. Charakterystyka mikro, małych i średnich przedsiębiorstw . . . . .	9
1.2. Wybrane aspekty globalizacji w funkcjonowaniu mikro, małych i średnich przedsiębiorstw . . . . .	23
1.3. Uwarunkowania kulturowe w funkcjonowaniu przedsiębiorstw sektora MŚP . . . . .	27
1.4. Identyfikacja wirtualnej przestrzeni gospodarczej w funkcjonowaniu mikro, małych i średnich przedsiębiorstw . . . . .	34
1.5. Wybrane przesłanki rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw . . . . .	40
2. Identyfikacja outsourcingu . . . . .	45
2.1. Koncepcje i rodzaje outsourcingu . . . . .	45
2.2. Przyczyny zastosowania outsourcingu . . . . .	57
2.3. Obszary zastosowania outsourcingu . . . . .	61
2.4. Proces wdrażania i monitorowania projektów outsourcingowych . . . . .	66
2.5. Przyczyny powodzenia i niepowodzenia projektów outsourcingowych . . . . .	72
2.6. Outsourcing w wirtualnej przestrzeni . . . . .	80
3. Outsourcing w funkcjonowaniu mikro, małych i średnich przedsiębiorstw . . . . .	87
3.1. Identyfikacja rodzajów outsourcingu w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach . . . . .	87
3.2. Przyczyny zastosowania outsourcingu w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach . . . . .	104
3.3. Obszary mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, w których zastosowano outsourcing . . . . .	110
3.4. Przyczyny powodzenia i niepowodzenia projektów outsourcingowych w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach . . . . .	118



---

4. Scenariusze aplikacji zastosowania outsourcingu w przedsiębiorstwach sektora MŚP . . . . .	135
4.1. Wybrane kategorie dla tworzenia scenariuszy zastosowania outsourcingu w przedsiębiorstwach sektora MŚP . . . . .	135
4.2. Controlling jako narzędzie zdefiniowania kryteriów zastosowania outsourcingu w przedsiębiorstwach sektora MŚP . . . . .	143
4.3. Scenariusz wdrażania projektów outsourcingowych w przedsiębiorstwach sektora MŚP na rynku polskim . . . . .	147
Zakończenie . . . . .	151
Literatura . . . . .	157
Summary . . . . .	163
Zusammenfassung . . . . .	165
Spis tabel . . . . .	167
Spis rysunków . . . . .	171



Redaktor  
Agnieszka Plutecka

Projektant okładki  
Paulina Dubiel

Redaktor techniczny  
Barbara Arenhövel

Korektor  
Lidia Szumigala

Skład i łamanie  
Edward Wilk

Copyright © 2012 by  
Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego  
Wszelkie prawa zastrzeżone

**ISSN 0208-6336**  
**ISBN 978-83-226-2078-6**

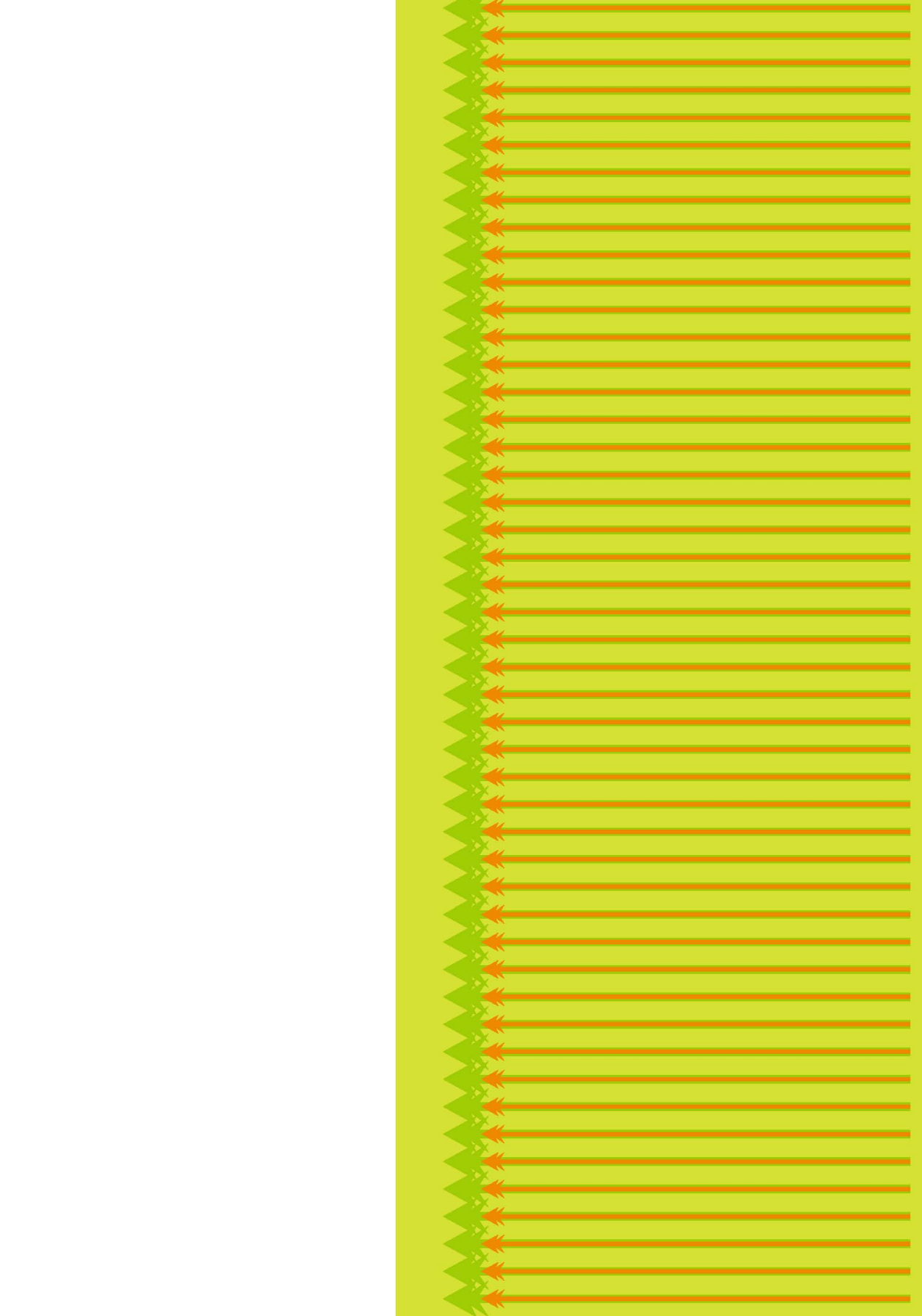
Wydawca  
**Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego**  
**ul. Bankowa 12B, 40-007 Katowice**  
[www.wydawnictwo.us.edu.pl](http://www.wydawnictwo.us.edu.pl)  
e-mail: [wydawus@us.edu.pl](mailto:wydawus@us.edu.pl)

---

Wydanie I. Ark. druk. 11,0. Ark. wyd. 10,5.  
Papier offset. kl. III, 90 g      Cena 14 zł (+ VAT)

---

Druk i oprawa: PPHU TOTEM s.c.  
M. Rejnowski, J. Zamiara  
ul. Jacewska 89, 88-100 Inowrocław





**Cena 14 zł (+ VAT)**



**ISSN 0208-6336**  
**ISBN 978-83-226-2078-6**