

Daria Nadolna

Politechnika Poznańska

OUTSOURCING PROCESÓW BIZNESOWYCH JAKO METODA ZARZĄDZANIA W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Wprowadzenie

Postępujący proces globalizacji powodujący nasilanie się konkurencji sprawia, że zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem wymaga nieustannego reagowania na zmiany zachodzące w jego otoczeniu oraz dostosowywania się do nich w sposób najlepszy z możliwych dla funkcjonowania całej organizacji. Podnoszenie efektywności, sprawności działania, a także poszukiwanie nowych rozwiązań realizacji najważniejszych procesów oraz funkcji należą bez wątpienia do głównych celów wpisanych w strategię każdego przedsiębiorstwa.

Jedną z odpowiedzi na dynamikę zdarzeń zachodzących w obrębie środowiska organizacji są z pewnością nowoczesne metody zarządzania, do których można zaliczyć m.in. outsourcing, w którym to coraz więcej firm dostrzega narzędzie zmiany strategicznej, mającej na celu polepszenie działalności organizacji. Dla wielu przedsiębiorstw outsourcing jest nie tylko pomysłem na rozwój biznesu, dzięki któremu łatwiej przeprowadzić ekspansję na nowe rynki bez konieczności budowania potrzebnych kompetencji od zera¹, ale także formą, która w dłuższej perspektywie jest jednym ze sposobów zapewnienia innowacyjności produktów oraz usług oferowanych przez organizację. Istnieją też inne aspekty jego stosowania, przede wszystkim uważa się, że jest to bardzo dobry instrument obniżania kosztów w przedsiębiorstwie oraz niwelowania ryzyka zmian (technologicznych czy rynkowych)², a także doskonalenia kluczowych procesów dla zwiększania konkurencyjności przedsiębiorstwa.

¹ A. Bielewicz: 10 pułapek projektów outsourcingowych. „Harvard Business Review Polska” styczeń 2009, s. 148.

² A. Zorska: Outsourcing i przenoszenie usług w dobie globalizacji oraz informatyzacji. W: Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared services centres. Red. A. Szymaniak. Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 197.

W związku z tym rosnące znaczenie outsourcingu w działalności wspólnych organizacji sprawia, że staje się on ważnym narzędziem zarządzania, które obejmuje swoim zasięgiem coraz więcej funkcji/procesów o charakterze nieprodukcyjnym, mających znaczenie dla przebiegu bieżących działań operacyjnych oraz efektywności, do których należą m.in. procesy biznesowe w organizacji.

1. Pojęcie i główne formy outsourcingu

Określenie „outsourcing” pochodzi z języka angielskiego od słów *outside-resource-using*, co oznacza, że zasoby organizacji gospodarczej zostają przekazane jednostce zewnętrznej w użytkowanie³. Michał Trocki definiuje go z kolei jako przedsięwzięcie, polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazaniu ich do wykonania innym podmiotom do realizacji⁴. Niemniej jednak, należy pamiętać, że outsourcing nie jest zwykłym zleceniem w działalności przedsiębiorstw, ponieważ niesie on za sobą wiele zmian, w wyniku których przedsiębiorstwo decyduje się na nawiązanie długotrwałej i stałej współpracy z dostawcą usług lub produktów, które dotychczas były wytwarzane przez organizację we własnym zakresie. Dzięki takiej formie kooperacji, firma może skupić się na swojej kluczowej działalności, a także nabywać nowe kompetencje bez konieczności budowania ich wewnątrz swoich struktur⁵.

Związek pomiędzy zleceniodawcą a zleceniobiorcą może przybierać postać outsourcingu kapitałowego lub kontraktowego. W pierwszym przypadku realizacja funkcji/procesów należy do partnerów niezależnych w sensie organizacyjno-prawnym od przedsiębiorstwa zlecającego, lecz powiązanych ekonomicznie lub w inny sposób⁶. W tym przypadku następuje zmiana podporządkowania oraz oddziaływania organizacyjnego na podporządkowanie kapitałowe i oddziaływanie właścicielskie⁷. Komórki organizacyjne są wydzielane, a także przejmowane przez spółkę-córkę i powstaje powiązanie kapitałowe⁸. Pracownicy w tej formie outsourcingu przechodzą do spółki-córki. Należy pamiętać, że obowiązki i zobowiązania przedsiębiorstwa macierzystego wobec jednostki nie kończą się w momencie jej wydzielenia, lecz rozciągają się na cały okres zdobywania przez nią

³ M. Kłos: Outsourcing w polskich przedsiębiorstwach. CeDeWu, Warszawa 2009, s. 35.

⁴ M. Trocki: Outsourcing. PWE, Warszawa 2001, s. 13.

⁵ E. Banachowicz: Dostawca prawie idealny. „Harvard Business Review Polska” styczeń 2009, s. 157.

⁶ M. Kłos: Op. cit., s. 56.

⁷ Ibid., s. 57.

⁸ Ibid.

samodzielnej pozycji rynkowej i finansowej⁹. Obowiązki i zobowiązania, o których mowa mogą być zagwarantowane w postaci porozumienia o współpracy zawartego pomiędzy kierownictwem przedsiębiorstwa macierzystego, kierownictwem wydzielonej jednostki i reprezentacjami pracowniczymi¹⁰. Przykładem takiej wyodrębnionej jednostki, w tej formie outsourcingu mogą być tzw. centra usług wspólnych (*shared servicescenter* – SSC).

Outsourcing kontraktowy polega z kolei na zamianie (w wyniku wydzielenia) podporządkowania i oddziaływania organizacyjnego na podporządkowanie i oddziaływanie kontraktowe¹¹. Oznacza to w praktyce, że funkcje przedsiębiorstwa macierzystego, wydzielane z jego struktury organizacyjnej, są powierzane do realizacji całkowicie niezależnemu podmiotowi, który nie posiada żadnych powiązań kapitałowych z przedsiębiorstwem zlecającym. Pracownicy w tym przypadku są przenoszeni do innej działalności pozostającej w strukturze organizacyjnej firmy czy też są zatrudniani w niezależnym podmiocie, który przejmuje wydzieloną działalność lub w ostateczności są zwalniani, a zlecone funkcje są wykonywane przez pracowników zleceniobiorców.

Trzeba zaznaczyć, że outsourcing posiada także wiele form, których nomenklatura jest uzależniona w dużej mierze od lokalizacji usługobiorcy względem usługodawcy. W związku z tym do głównych jego form zalicza się m.in.: *offshore outsourcing*, *offshoring*, *onshoring*, *nearshoring*. *Offshore outsourcing* oznacza relokację procesu lub funkcji do dostawcy znajdującego się za granicą. *Offshoring* to przeniesienie procesu/funkcji wewnątrz struktur własnościowych przedsiębiorstwa, ale poza terenem kraju, w którym jest ono zlokalizowane. *Onshoring* jest związany z realizacją procesu/funkcji w kraju pochodzenia przedsiębiorstwa¹². *Nearshoring* jest natomiast identyfikowany z przenoszeniem procesu/funkcji łańcucha wartości organizacji do kraju zbliżonego kulturowo oraz geograficznie¹³.

2. Delimitacja procesów w organizacji

Procesy podstawowe oraz wspierające

Każde przedsiębiorstwo można potraktować jako pewien zbiór procesów, które są ze sobą wzajemnie powiązane. Proces sam w sobie, jest ciągiem logicz-

⁹ M. Trocki: Op. cit., s.135.

¹⁰ Ibid.,s. 136.

¹¹ Ibid., s. 59.

¹² D. Nadolna: Business Process Outsourcing we współczesnej organizacji. W: Wybrane problemy zarządzania. Teraźniejszość i przyszłość. Red. S. Trzcieliński. Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2013, s. 340.

¹³ Ibid.

nie uporządkowanych czynności, w wyniku których powstaje określony rezultat działania¹⁴. Michael Porter zauważa, że proces może być rozumiany jako łańcuch wartości. Oznacza to, że każda kolejna czynność, poprzez swój wkład w tworzenie produktu lub usługi, dodaje wartość do rezultatu poprzedniej czynności¹⁵. Charakter łańcucha wartości konkretnej firmy oraz sposób, w jaki realizuje ona poszczególne zadania zależą w dużej mierze od jej historii, strategii i metod jej wdrażania oraz aspektów ekonomicznych związanych z każdym działaniem¹⁶.

W związku z powyższym, Porter wyróżnia zasadniczo dwa rodzaje działalności prowadzonej przez organizację: podstawową i pomocniczą. W obszarze wymienionych typów działalności są realizowane odpowiednio czynności, czyli procesy podstawowe oraz pomocnicze (wspierające).

Tabela 1

Podział procesów w organizacji według Michaela Portera

PROCESY PODSTAWOWE	PROCESY POMOCNICZE
<p>1 Logistyka wewnętrzna i zewnętrzna:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ magazynowanie ▪ inwentaryzowanie ▪ organizacja transportu ▪ załadunek materiałów ▪ realizacja zamówień <p>2 Działania operacyjne:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ pakowanie, montaż ▪ konserwacja sprzętu <p>3 Marketing i sprzedaż:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ promocja ▪ wybór kanałów dystrybucji ▪ przygotowywanie ofert ▪ polityka cenowa <p>4 Serwis:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ naprawy ▪ instalacja 	<p>1. Zaopatrzenie:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ wybór dostawców, systemu informatycznego <p>2. Rozwój technologii:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ aktywności związane z ulepszeniem bądź usprawnieniem procesu <p>3. Zarządzanie zasobami ludzkimi:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ zatrudnianie ▪ szkolenia ▪ rozwój pracowników ▪ wynagrodzenia <p>4. Infrastruktura firmy:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ finanse ▪ księgowość ▪ realizacja przepisów prawnych ▪ zarządzanie jakością

Źródło: M.E. Porter: Przewaga konkurencyjna: osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników. Helion, Gliwice 2006.

Procesy podstawowe zazwyczaj dotyczą realizacji strategicznych aktywności, mających kluczowe znaczenie dla funkcjonowania oraz tworzenia wartości organizacji. Co się tyczy procesów pomocniczych, to wspomagają one realizację procesów podstawowych. Dzięki swojej rutynowości oraz standaryzacji są dość często przedmiotem outsourcingu.

¹⁴ D. Ciesielska, M.J. Radło: Outsourcing w praktyce. Poltext, Warszawa 2011, s. 63-64.

¹⁵ M. Kunasz: Zarządzanie procesami. Volumin.pl Daniel Krzanowski, Szczecin 2010, s. 29.

¹⁶ M.E. Porter: Przewaga konkurencyjna: osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników. Helion, Gliwice 2006, s. 53.

Należy jednak pamiętać, że aby wydzielić jakikolwiek proces do realizacji na zewnątrz, niezależnie w jakiej formie outsourcingu, musi on być uprzednio odpowiednio zdefiniowany i osadzony w strukturze przedsiębiorstwa. Decyzja o jego wydzieleniu musi zostać podjęta na podstawie oceny jego wpływu na tworzenie wartości przez organizację, a także celowości, jak również możliwości wykonania operacyjnego. Opisanie procesów i zbudowanie ich mapy pokazuje wpływ poszczególnych działań na siebie oraz ich znaczenia dla całego przedsiębiorstwa¹⁷. Mapa procesów w zestawieniu z głównymi celami przedsiębiorstwa powinna przyczynić się do określenia, które procesy mogą być wydzielone z organizacji, a które nie powinny¹⁸.

Tabela 2

Typologia procesów podlegających outsourcingowi w organizacji

	PROCESY	OUTSOURCING
TYP I	Wysoki koszt, wysoka produktywność, znaczący wpływ na funkcjonowanie organizacji (do procesów tego typu zazwyczaj zalicza się procesy zarządcze)	Rzadko podlegają outsourcingowi; jedyny czynnik przemawiający za tak, to wysoki koszt
TYP II	Wysoki koszt, wysoka produktywność, ale niewielkie znaczenie dla funkcjonowania organizacji (do procesów tych zalicza się procesy wymagające specjalistycznej wiedzy technicznej)	Tak , bo mogą być one realizowane w miejscach o niższych kosztach pracy, np. Rumunia, Indie
TYP III	Niski koszt, wysoka produktywność, znaczący wpływ na funkcjonowanie organizacji	Tak
TYP IV	Niski koszt, wysoka produktywność, niewielki wpływ na funkcjonowanie organizacji	Tak
TYP V	Wysoki koszt, niska produktywność, znaczący wpływ na funkcjonowanie organizacji	Występuje ryzyko związane z outsourcingiem, bo dotyczy on ważnych dla organizacji procesów
TYP VI	Wysoki koszt, niska produktywność, niewielki wpływ na funkcjonowanie organizacji	Tak

Źródło: D. Ciesielska, M.J. Radło: Outsourcing w praktyce. Poltext, Warszawa 2011.

Wyodrębnienie zadań z całości firmy pomaga także zrozumieć zasady rządzące kosztami. Dzięki temu możliwe jest dokonanie wyboru czy wykonać, czy kupić (*make or buy decision*). Koszty te często mają charakter subiektywny i nie zawsze możliwe jest ich wyrażenie w danych księgowych organizacji, stąd

¹⁷ D. Ciesielska, M.J. Radło: Op. cit., s. 62.

¹⁸ Ibid.

przedsiębiorstwo bierze pod uwagę koszty całkowite, na które składają się koszty produkcji oraz koszty transakcji. Podejście to wynika z teorii kosztów transakcyjnych, za której prekursora uważa się R. Coase'ego¹⁹.

Niektóre procesy na pewno łatwiej zlecić niż inne. Należy jednak pamiętać, że aby outsourcing okazał się skuteczny, trzeba zarówno sprecyzować swoje oczekiwania, jak również monitorować to, co jest w stanie zaoferować nam zleciobiorca²⁰.

Ostateczne rozstrzygnięcie tego czy dany proces zostanie poddany procesowi outsourcingu musi zapaść zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym. Zlecenie części procesów na zewnątrz wymaga bez wątpienia dobrej strategii biznesowej, odpowiednich procedur oraz znajomości najlepszych z możliwych praktyk w zakresie outsourcingu.

3. Procesy biznesowe

3.1. Charakterystyka oraz główny podział procesów biznesowych

Proces outsourcingu stopniowo obejmuje swoim zasięgiem coraz więcej funkcji w organizacji. Przedsiębiorstwa decydują się na nowe rozwiązania w tym zakresie, które pozwalają im już nie tylko obniżyć koszty, ale przede wszystkim dostarczać nowych zasobów i kompetencji, stając się źródłem innowacji doskonalących funkcjonowanie całej organizacji. Do jednych z takich sposobów należy z pewnością outsourcing procesów biznesowych, który od kilku lat staje się popularnym narzędziem zarządzania. Polega on na wydzieleniu procesów/funkcji o charakterze usługowym i informacyjnym poza daną organizację i zleceniu ich wykonania niezależnemu dostawcy lub innej jednostce organizacyjnej danej firmy, poza dotychczasowym miejscem/krajem realizacji działań²¹. Procesy biznesowe to wszelkiego rodzaju funkcje z kręgu tzw. back-office oraz front-office, czyli procesy/funkcje o charakterze administracyjnym, kadrowym, rozli-

¹⁹ Teoria ta silnie akcentuje znaczenie kosztów dla podejmowania decyzji. Omawianie tej teorii należy bezwzględnie rozpocząć od mechanizmów alokacji zasobów. Po pierwsze przez transakcje na rynku niezależnych podmiotów, po drugie poprzez koordynację zasobów w ramach przedsiębiorstwa. Oba wymienione mechanizmy wiążą się z ponoszeniem pewnych kosztów, w związku z tym, aby określić, która z form jest bardziej korzystna dla organizacji, niezbędne jest porównanie kosztów transakcyjnych. O. Williamson (1998) wyróżnia następujące rodzaje kosztów transakcyjnych: **koszty ex-ante** – koszty, które powstają w trakcie przygotowania negocjowania umów, **koszty ex-post** – koszty utworzenia struktury zarządzania i operowania nią, koszty monitoringu, koszty niedostosowania, koszty targowania się. M. Kłos: Op. cit., s. 31.

²⁰ R.E. Kennedy, A. Sharma: The services shift. Seizing the ultimate offshore opportunity. FT Press, New Jersey 2009, s. 64.

²¹ A. Zorska: Op. cit., s. 192.

zeniowym, a także kontakty z klientami oraz prace o charakterze badawczo-rozwojowym (B+R)²².

Procesy biznesowe można zazwyczaj przyporządkować do jednej z poniższych kategorii:

- finanse i rachunkowość,
- zarządzanie aktywami,
- zarządzanie zasobami ludzkimi,
- zamówienia,
- zarządzanie i administrowanie nieruchomościami,
- logistyka,
- technologia informacyjna (IT),
- inne (obsługa klienta, dostarczanie wody oraz energii, CRM-Customer Relationship Management – działalność w zakresie komunikacji pisemnej, telefonicznej oraz elektronicznej z obecnymi oraz potencjalnymi klientami)²³.

W związku z powyższymi kategoriami, można wyróżnić poszczególne typy procesów wydzielanych do realizacji na zewnątrz w ramach outsourcingu. Poniżej opisano niektóre z nich.

- **zasoby ludzkie** (HR) – większość firm decyduje się przede wszystkim na outsourcing takich procesów, jak: rekrutacja, szkolenia i rozwój pracowników, wynagrodzenia, e-learning, świadczenia emerytalne,
- **finanse** – należą niewątpliwie do jednej z najważniejszych funkcji w organizacji, dlatego przedsiębiorstwa w tej dziedzinie przede wszystkim zlecają na zewnątrz takie procesy, jak: analiza finansowa, lista płac, należności, zobowiązania, sprawozdania dla zarządu, obsługa płatności i dokumentów,
- **zamówienia** – monitorowanie wydajności dostawców, wdrażanie odpowiednich procedur i procesów, wybór dostawców i umów oraz zarządzanie nimi,
- **wsparcie klienta** – zarządzanie relacjami z klientem (CRM – Customer Relationship Management),
- **IT** – wdrożenia systemów IT i administrowanie nimi.

Przed podjęciem decyzji o outsourcingu procesu biznesowego trzeba przeprowadzić dokładną analizę całego procesu, określić cele, które muszą być zrealizowane na każdym etapie, nauczyć się efektywnie mierzyć stopień wykonania celów i mieć wdrożone mechanizmy automatycznego reagowania na odchylenia od realizowanych celów²⁴. Często niepowodzenia w tej materii wynikają z faktu, że sama organizacja nie do końca zdaje sobie sprawę jak wyglądają jej procesy

²² D. Nadolna: Op. cit., s. 343.

²³ J.K. Halvey, B. Murphy Melby: business process strategies and contracts. John Wiley&Sons, Canada 2007, s. 4.

²⁴ K. Rybiński: Outsourcing i offshoring usług. Siatka pojęć, trendy i bariery rozwojowe. W: Globalizacja usług outsourcing, offshoring i shared services centres. Red. A. Szymaniak. Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne. Warszawa 2008, s. 183.

biznesowe i jakie cele realizuje. Warunkiem wstępnym do outsourcowania bardziej skomplikowanych procesów biznesowych jest więc wypracowanie w firmie kultury organizacji zorientowanej na osiąganie stawianych celów i przyzwyczajonej do mierzenia stopnia realizacji tych celów²⁵, a także stworzenie i zaplanowanie dobrej strategii outsourcingu procesów.

3.2. Planowanie wdrożenia outsourcingu procesów biznesowych

Na etapie planowania wprowadzenia outsourcingu procesów biznesowych w organizacji trzeba przede wszystkim odpowiedzieć na kilka zasadniczych pytań: jakie typy procesów mają zostać wydzielone do realizacji na zewnątrz oraz na jaki czas, jakie cele chce osiągnąć organizacja poprzez ich wydzielenie, czy są to kwestie kosztów, czy też polepszania i standaryzacji jakości, zdobycia dostępu do nowych zasobów oraz umiejętności, wzmocnienia obszarów, które firma ocenia jako słabe.

Niezbędnym elementem jest także ocena potencjalnego ryzyka, ponieważ wcielenie każdej nowej praktyki angażującej partnerów zewnętrznych zawsze wiąże się z wieloma zależnościami, które mogą stanowić jego źródło. Ryzyko jest tym większe, im silniejsza jest wzajemna zależność pomiędzy dostawcą i odbiorcą usług outsourcingowych, a także im większa jest rynkowa zmienność, której podlegają obie strony²⁶.

Samo wdrożenie outsourcingu procesów biznesowych powinno opierać się na solidnym przygotowaniu organizacji do tego proceduru, w związku z tym konieczne jest:

- ustanowienie zespołu odpowiedzialnego za realizację,
- przeprowadzenie analizy na podstawie mapy procesów biznesowych przedsiębiorstwa,
- sklasyfikowanie procesów zgodnie z podziałem na kluczowe, krytyczne i wspierające organizację i opracowanie mapy procesów,
- wybór procesów biznesowych do outsourcingu²⁷.

Stworzenie zespołu osób odpowiedzialnych i wspierających realizację outsourcingu procesów biznesowych jest konieczne, aby mógł on być wdrożony efektywnie. Outsourcing jest metodą trudną wiążącą się ze zmianami w funkcjonowaniu organizacji, które wymagają bardzo często restrukturyzacji zatrudnienia. Zespół odpowiedzialny za planowanie oraz wdrażanie powinien składać się z przedstawicieli różnych działów organizacji, począwszy od IT, zasobów ludzkich, strategii, finansów. Bardzo istotne jest ponadto żeby zespół taki miał moc

²⁵ Ibid., s. 183.

²⁶ A. Bielewicz: Nowy wymiar ryzyka. „Harvard Business Review Polska” marzec 2010, s. 142.

²⁷ R. Click, T. Duening: Business process outsourcing. The competitive advantage. John Wiley&Sons, Hoboken, New Jersey 2005, s. 71-81.

decyzyjną, czyli żeby były w nim osoby, które mają realny wpływ na funkcjonowanie organizacji. Konieczne jest również, aby pracownicy przedsiębiorstwa odpowiedzialni za zadania mieli odpowiednie kompetencje umożliwiające wdrożenie, a następnie zarządzanie takimi procesami²⁸.

Zarządzanie procesami biznesowymi (*business process management*) w organizacji opiera się przede wszystkim na następujących etapach:

- identyfikacji procesu, jego tworzeniu oraz modelowaniu,
- implementacji i wdrożeniu procesów biznesowych,
- monitorowaniu i controllingu procesów,
- udoskonalaniu zachodzących procesów²⁹.

Można zatem powiedzieć, że zarządzanie procesami biznesowymi polega na ciągłym udoskonalaniu procesów zachodzących w przedsiębiorstwie w celu podniesienia jego poziomu wydajności i ciągłej optymalizacji prowadzonych w nim działań³⁰.

3.3. Wybór dostawcy outsourcingu procesów biznesowych

Warunkiem powodzenia outsourcingu procesów biznesowych jest znalezienie odpowiednich partnerów (usługodawców) gotowych do przejęcia odpowiedzialności za część operacji realizowanych przez organizację. Najważniejszymi czynnikami zwiększającymi prawdopodobieństwo sukcesu tego typu przedsięwzięć pozostają: drobiazgowo przygotowanie całego projektu, dobór zasobów potrzebnych do jego realizacji, odpowiednie sprecyzowanie oczekiwanych zachowań dostawców w podpisywanym kontrakcie i umiejętne zarządzanie relacjami z dostawcą usług³¹.

Efektywny i bezpieczny outsourcing powinien opierać się na solidnej analizie oczekiwań zarówno odbiorcy, jak i dostawcy usług. „Chcąc osiągnąć spodziewany efekt w postaci bezpiecznego outsourcingu, obie strony powinny skupić się na stworzeniu kultury, w której wszyscy pracują razem na rzecz ostatecznego sukcesu”³². W tym celu usługobiorca powinien przestrzegać pięciu podstawowych zasad:

1. Umożliwić usługodawcy kreowanie usprawnień związanych z realizacją powierzonego procesu.
2. Sprecyzować oczekiwania co do efektów realizowanej usługi przy jednoczesnej gotowości do zmiany, w miarę potrzeb, zakresu realizowanych procesów/funkcji.

²⁸ Ibid.

²⁹ T. Bucher, R. Winter: Project types of business process management, towards a scenario structure to enable situational method engineering for business process management. „Business Process Management Journal” 2009, Vol. 15, No. 4, s. 548-568.

³⁰ Ibid.

³¹ T. Gołębiowski, H. Meronk, B. Skróńewski, D. Szwed: Pięć zasad efektywnej współpracy, czyli poznaj lepiej swojego dostawcę. „Harvard Business Review Polska” marzec 2010, s. 138.

³² Ibid., s. 139.

3. Uściślić metody pomiaru efektywności, bo tylko w ten sposób łatwo jest ocenić, czy współpraca z firmą zewnętrzną przynosi sukces, czy też porażkę.
4. Określić sposób motywacji zleceniobiorcy. Powinien on uwzględniać zarówno ryzyko, jak i korzyści płynące ze współpracy dla obu stron kontraktu oraz ostateczne efekty, a nie tylko aktywność dostawcy (usługodawcy).
5. Powinni stworzyć model nadzoru nad realizacją kontraktów³³.

Decyzję dotyczącą wyboru odpowiedniego dostawcy można również podzielić na pięć podstawowych etapów:

- identyfikacja dostawców,
- wstępna ocena dostawców,
- identyfikacja potencjalnych kontrahentów,
- zawarcie umowy,
- ocena współpracy i kształtowanie relacji³⁴.

Kryteria wyboru odpowiedniego dostawcy muszą przede wszystkim uwzględniać wartości organizacji, strategię konkurowania, a także motywy podejmowania decyzji o samym outsourcingu. Szukając potencjalnych dostawców, trzeba również zwrócić uwagę na wykorzystywaną przez nich technologię, skalę działania oraz doświadczenie pozwalające na realizację celów biznesowych organizacji. Dużą wagę przywiązuje się do stosowanych przez firmę metod zarządzania procesami, norm jakościowych, standardów bezpieczeństwa i poufności danych, jak również gotowości do partycypowania w ponoszeniu ryzyka, co wiąże się z potrzebą dobrej kondycji finansowej partnera³⁵.

Udaną współpracę pomiędzy dostawcą a odbiorcą usługi powinna zagwarantować umowa, do której kluczowych elementów trzeba zaliczyć: ustalenie szczegółowego obszaru objętego usługą (konkretne procesy), sposób komunikowania, monitorowania oraz raportowania przebiegu kontraktu, zasady rozliczeń i kary za niedotrzymanie warunków umowy. Standardem są też zapisy o wymogach jakościowych i zasady bezpieczeństwa wymiany danych oraz odpowiedzialności każdej ze stron³⁶.

Podsumowując, można stwierdzić, że dobry usługodawca to już nie tylko ten, który po mistrzowsku realizuje powierzone mu procesy w wąskiej wyspecjalizowanej dziedzinie, ale taki, który dzięki współpracy z usługobiorcą przyczynia się do rozwoju organizacji.

³³ Ibid., s. 140.

³⁴ D. Ciesielska, M.J. Radło: Op. cit., s. 83.

³⁵ M. Tomkiewicz: Idealny dostawca usług outsourcingowych – jasne kryteria i dobra komunikacja. „Harvard Business Review Polska” czerwiec 2008, s. 142.

³⁶ Ibid.

3.4. Korzyści i zagrożenia outsourcingu procesów biznesowych

Dobrze zaplanowany i zarządzany outsourcing procesów biznesowych niesie za sobą sporo korzyści dla organizacji, do których należą m.in.:

- możliwość koncentracji na rozwoju działań strategicznych,
- redukcja kosztów związanych z obszarem wyłączonym,
- oszczędność czasu,
- dostęp do nowych umiejętności, technologii³⁷,
- lepsza jakość i wyższa wydajność zleczanych prac,
- większa konkurencyjność,
- reorganizacja niesprawnego procesu,
- uporządkowanie danego obszaru działalności.

Źle zaplanowany lub zarządzany outsourcing wiąże się z licznymi wadami oraz zagrożeniami, jak choćby:

- potencjalna utrata niezależności oraz kontroli zarządczej,
- potencjalne zagrożenie bezpieczeństwa lub utraty dostępu do informacji poufnych,
- rotacja pracowników u usługodawcy może źle wpłynąć np. na obsługę klienta, wydłużyć czas oczekiwania,
- różnice kulturowe, które mogą przysporzyć problemów z komunikacją, jeśli usługodawca znajduje się za granicą,
- niedotrzymanie poziomu usługi,
- fuzje i przejęcia usługodawcy. Kiedy usługodawca bankrutuje, zleceniobiorcy mogą mieć kłopot z nieterminowym wykonaniem powierzonego procesu lub brakiem jego wykonania.

Zbyt silne uzależnienie się od zewnętrznego źródła dostaw może być kłopotliwe w przypadku zwiększania przez usługodawcę cen usług. Dodatkowo przedsiębiorstwo macierzyste nie ma bezpośredniego wpływu na jakość dostarczanych mu usług. Wydzielanie funkcji na zewnątrz często wiąże się z ograniczeniem możliwości planowania strategicznego. Z punktu widzenia zarządzania outsourcing może być źródłem pewnych niedogodności, takich jak ograniczona możliwość radykalnej zmiany sposobu działania. Różnego rodzaju niekorzystne zjawiska mogą mieć także swoją przyczynę w wielkości przedsiębiorstwa dokonującego outsourcingu i w podejściu usługodawcy do swoich klientów³⁸.

³⁷ M. Kłos: Op. cit., s. 43.

³⁸ Z.W. Puślecki: Nowoczesne formy świadczenia usług w skali międzynarodowej. Wprowadzenie do problematyki. W: Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared services centres. Red. A. Szymaniak. Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 163-164.

Podsumowanie

Mimo wielu zagrożeń, outsourcing procesów biznesowych niesie za sobą sporo korzyści dla funkcjonowania organizacji. W związku z tym coraz więcej firm decyduje się na jego wdrożenie, ponieważ nie jest on już tylko mechanizmem cięcia kosztów oraz polepszania doskonałości procesowej, ale metodą integracji oraz tworzenia nowych rozwiązań w przedsiębiorstwie, które codziennie staje w obliczu nowych wyzwań.

Literatura

- Banachowicz E.: Dostawca prawie idealny. „Harvard Business Review Polska” styczeń 2009.
- Bielewicz A.: 10 pułapek projektów outsourcingowych. „Harvard Business Review Polska” styczeń 2009.
- Bielewicz A.: Nowy wymiar ryzyka. „Harvard Business Review Polska” marzec 2010.
- Bucher T., Winter R.: Project types of business process management, towards a scenario structure to enable situational method engineering for business process management. „Business Process Management Journal” 2009, Vol. 15, No. 4.
- Ciesielska D., Radło M.J.: Outsourcing w praktyce. Poltext, Warszawa 2011.
- Click R., Duening T.: Business process outsourcing. The competitive advantage. John Wiley&Sons, Hoboken, New Jersey 2005.
- Gołębiowski T., Meronk H., Skróniewski B., Szwed D.: Pięć zasad efektywnej współpracy, czyli poznaj lepiej swojego dostawcę. „Harvard Business Review Polska” marzec 2010.
- Halvey J.K., Murphy Melby B.: Business process strategies and contracts. John Wiley&Sons, Canada 2007.
- Kennedy R.E., Sharma A.: The services shift. seizing the ultimate offshore opportunity. FT Press, New Jersey 2009.
- Kłós M.: Outsourcing w polskich przedsiębiorstwach. CeDeWu, Warszawa 2009.
- Kunasz M.: Zarządzanie procesami. Volumn.pl Daniel Krzanowski, Szczecin 2010.
- Nadolna D.: Business Process Outsourcing we współczesnej organizacji. W: Wybrane problemy zarządzania. Terazniejszość i przyszłość. Red. S. Trzcieliński. Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2013.
- Porter M.E.: Przewaga konkurencyjna: osiągnięcie i utrzymywanie lepszych wyników. Helion, Gliwice 2006.
- Puślecki Z.W.: Nowoczesne formy świadczenia usług w skali międzynarodowej. Wprowadzenie do problematyki. W: Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared services centres. Red. A. Szymaniak. Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Rybiński K.: Outsourcing i offshoring usług. Siatka pojęć, trendy i bariery rozwojowe. W: Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared services centres. Red. A. Szymaniak. Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Tomkiewicz M.: Idealny dostawca usług outsourcingowych – jasne kryteria i dobra komunikacja. „Harvard Business Review Polska” czerwiec 2008.

Trocki M.: Outsourcing. PWE, Warszawa 2001.

Zorska A.: Outsourcing i przenoszenie usług w dobie globalizacji oraz informatyzacji.

W: Globalizacja usług outsourcing, offshoring i shared services centres. Red. A. Szymaniak. Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

BUSINESS PROCESS OUTSOURCING, AS A METHOD OF MANAGEMENT IN THE ENTERPRISE

Summary

The progressing globalization process causes intensification of competition that requires a constant response to the changes in the organizations environment. The response to these changes are certainly modern management methods, which may include, among other things outsourcing. The growing importance of outsourcing in today's business makes it an important management tool that covers more and more non-production processes and functions which include the business processes in the organization. The aim of the paper is to indicate an importance of usage the business process outsourcing as a method in the modern management of the enterprise.