



Reorganizacja procesów biznesowych z wykorzystaniem outsourcingu – uwagi krytyczne

Reorganization of business processes based on outsourcing concept – critical remarks

dr inż. Piotr J. BIAŁOWAŚ*

SŁOWA KLUCZOWE

restrukturyzacja przedsiębiorstwa, outsourcing, procesy wsparcia technicznego

KEYWORDS

enterprise restructuring, outsourcing, technical support processes

STRESZCZENIE

Autor przedstawia powszechnie znaną koncepcję outsourcingu, wskazując jednak przy tym na wiele ryzykownych skutków dla przedsiębiorstwa, które mogą jej towarzyszyć. Krytyczne uwagi dotyczące oceny efektów tej koncepcji w dłuższym horyzoncie czasu powodują wnioski dotyczące zmniejszenia optymizmu w zakresie jej stosowania. W artykule przedstawiono studium przypadku przedsiębiorstwa produkcyjnego, w którym wydzielono procesy utrzymania ruchu.

ABSTRACT

The author presents the widely known concept of outsourcing, however, pointing to the many risky consequences for the company that can accompany. Critical remarks regarding the assessment of the effects of this concept in the long run, lead to conclusions regarding the reduction of optimism in its application. The article presents a case study of a production company in which maintenance processes are separated.

Wprowadzenie

Globalne procesy skoncentrowane wokół wzrostu wartości przedsiębiorstw, głównie poprzez szeroko rozumiany wzrost efektywności procesów, dotyczą obecnie w większym lub mniejszym stopniu przedsiębiorstw większości krajów świata. Zwrócić należy uwagę, że nawet stosunkowo ortodoksyjna pod względem wprowadzania zmian o charakterze radykalnym Japonia od ponad dekadę zmienia swoją politykę w tym zakresie. Jest to wynikiem zwiększającej się roli rynków finansowych, wzrastającej roli wartości przedsiębiorstwa w kształtowaniu jej przewagi konkurencyjnej oraz – o czym nie można zapominać – presji kosztów wytworzenia. Nie bez wpływu na zachowania przedsiębiorstw – w szczególności w zakresie odejścia od „prospołecznego” zarządzania – ma dynamicznie rosnąca konkurencyjność

Chin¹. Wszystko to spowodowało swego rodzaju uzupełnienie klasycznych (niewątpliwie) efektywnych narzędzi i technik zarządzania wywodzących się z Japonii opartych na filozofii TQM o rozwiązanie charakterystyczne bardziej dla koncepcji Business Process Reengineering (BPR). BPR było przecież przez dekady raczej nieakceptowane w tamtej części świata z uwagi na ryzyko naruszenia projakościowej kultury organizacyjnej niezbędnej w procesach ciągłego doskonalenia. W dużym stopniu radykalne pogorszenie parametrów całej gospodarki japońskiej w ostatnich dwóch dekadach skłoniło do otwarcia się na koncepcje zarządzania o charakterze radykalnym. Jednym z kluczowych działań, które zaczęły być akceptowane przez przedsiębiorstwa japońskie, są różnego rodzaju połączenia przedsiębiorstw (także w wyni-

* Pracownik naukowy Katedry Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu; e-mail: piotr.bialowas@ue.wroc.pl

¹ Ciekawą egzemplifikacją coraz większego oddziaływania Chin na funkcjonowanie przedsiębiorstw w większości regionów świata jest spadek cen węgla w ostatnich latach, który doprowadził między innymi do wieloletniej trwałej nierentowności polskich kopalni węgla. Jedną z głównych przyczyn spadku cen było stosunkowo niewielkie ograniczenie rozwoju gospodarczego Państwa Środka, skutkujące zmniejszeniem zapotrzebowania na węgiel kraju, który jest zarówno jego największym producentem, jak i konsumentem.

ków procesów fuzji i przejęć). Oczywiście samo połączenie dwóch lub większej liczby organizacji bez reorganizacji (optymalizacji) ich procesów w dalszych etapach funkcjonowania nie daje dużej wartości dodanej. W związku z tym musiano zaakceptować także zmianę podejścia do zarządzania o charakterze radykalnym. To wydaje się dzisiaj kluczowym problemem zarządzania i wyzwaniem dla menedżerów w przedsiębiorstwach działających w większości krajów świata zarówno tam, gdzie występują gospodarki o charakterze bardzo liberalnym – jak choćby USA i Wielka Brytania, umiarkowanie liberalnym – jak Europa Zachodnia (przede wszystkim Francja i Niemcy) oraz gospodarki o stosunkowo wysokim poziomie regulacji – na przykład Japonia. Niewątpliwie przykładem przełomu w japońskim zarządzaniu jest powołanie na stanowisko CEO koncernu Nissan w roku 1999 osoby niebędącej Japończykiem – Carlosa Ghosna, a następnie przeprowadzenie efektywnego aliansu strategicznego spółek Nissan i Renault skutkującego „uratowaniem” Nissana i dającego wymierne efekty finansowe dla obydwu połączonych koncernów motoryzacyjnych pomimo niezwykle dużych problemów związanych z odrębnością i zróżnicowaniem kulturowym obydwu firm [3]². Odnosząc się do zwiększenia radykalizmu w zarządzaniu na rynku japońskim, warto w tym miejscu podkreślić, że proces restrukturyzacji koncernu Nissan skutkował w pierwszych latach po podjęciu współpracy z Renault zwolnieniem w Japonii 21 tysięcy pracowników oraz zamknięciem pięciu fabryk [2].

Odchodząc od sytuacji podmiotów na rynkach wschodnich, warto zauważyć, że połączeniom podmiotów towarzyszy z reguły radykalny proces restrukturyzacji jako następstwo połączenia, a także dezintegracja procesów w oparciu o koncepcje outsourcingu. Zdaniem autora z biegiem lat koncepcja outsourcingu stała się w istocie pewnym uniwersalnym remedium na problem zwiększenia efektywności organizacji. Warto zauważyć, że rozwiązanie to było często promowane przez zewnętrznych doradców wywodzących się z tzw. wielkiej czwórki największych światowych firm doradczych w pierwszych latach transformacji ustrojowej naszej gospodarki. W chwili obecnej także można ją zaliczyć do rozwiązań modelowych z zastrzeżeniem, że w czasach współczesnych doszło do głębokiej penetracji tej koncepcji w głąb przedsiębiorstwa – ma ona po prostu zastosowanie do coraz bardziej skomplikowanych procesów. Nie podważając efektywności założeń outsourcingu, warto zastanowić się, czy we wszystkich przypadkach jego zastosowanie

przynosi wymierne efekty i czy ich analiza nie jest przypadkiem obarczona błędem braku wzięcia pod uwagę wszystkich parametrów ilościowych i jakościowych, jak również długością czasu analizy. Krytyczna analiza w tym zakresie zostanie w dalszej części przedstawiona na przykładzie reorganizacji procesów produkcyjnych.

Ogólne założenia koncepcji outsourcingu

Wydaje się, że outsourcing tak silnie zakorzenił się w otoczeniu gospodarczym, że jego definicja jest oczywista nie tylko w środowisku teoretyków i praktyków zarządzania. Stało się to przede wszystkim za sprawą zastosowania tej koncepcji do wydzielenia chyba najpowszechniejszych procesów w organizacjach zarówno komercyjnych, jak i niekomercyjnych, do których można zaliczyć procesy sprzątania i ochrony mienia. Outsourcing możemy określić jako przerwanie ciągłości procesów wewnętrznych i skorzystanie z zasobów zewnętrznych dostawców³. Może być to związane z przekazaniem innemu podmiotowi zadań niezwiązanych z podstawową działalnością przedsiębiorstwa, a tym samym przekazanie aktywów (najczęściej po prostu w postaci rzeczowych aktywów trwałych) niezbędnych do realizacji czynności wraz z pracownikami. W takiej sytuacji mamy przy okazji do czynienia z radykalnym odchudzeniem struktury organizacyjnej przy minimalnym oporze społecznym z uwagi na zachowanie miejsc pracy – co prawda w innym przedsiębiorstwie [5]. Ten model wpisuje się najlepiej w procesy reorganizacji. Definicja ta trochę zawęża pojęcie outsourcingu z uwagi na to, że odnosi się do tzw. outsourcingu substytucyjnego opartego o integrację procesów wytwarzania w pionie. Niektórzy autorzy sugerują, że z outsourcingiem mamy do czynienia również w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo nabywa środki produkcji na rynku pomimo posiadania wszystkich zasobów (kadrowych, technicznych, organizacyjnych itp.) niezbędnych do ich wytworzenia [1]. Właściwie można wyróżnić prawie nieograniczoną liczbę typów outsourcingu w zależności od ustalonych kryteriów. W związku z tym, że nie jest celem artykułu porządkowanie terminologiczne opisywanego zagadnienia, opis typów koncepcji będzie silnie ograniczony. W tym miejscu można ogólnie wyróżnić podział outsourcingu ze względu na ważność procesów, np. procesy wsparcia i procesy główne. Pierwsze praktyki zastosowania koncepcji ograniczały się wyłącznie do procesów wsparcia jako procesów powtarzalnych, których wydzielenie jest stosunkowo łatwe i nie niesie za sobą dużego ryzyka. Wraz z upowszechnianiem się koncepcji i objęciem swoim zakresem również procesów głównych pojawiły się zasadne

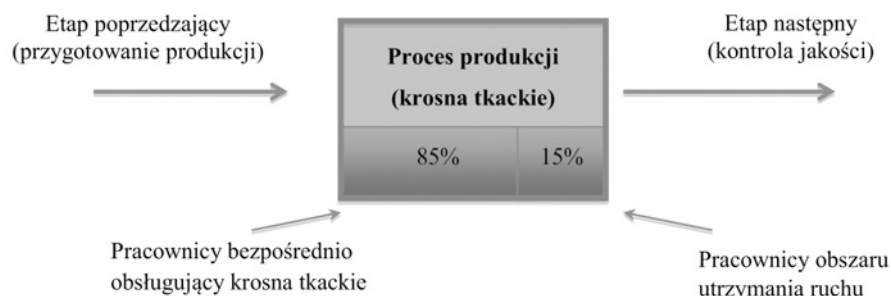
² Co prawda osoba Carlosa Ghosna stała się po dwóch dekadach obiektem skandalu ze względu na jego aresztowanie i postawienie zarzutów na przełomie 2018 i 2019 roku, co nie zmienia jednak faktu uratowania przez niego Nissana. Przez dwie ostatnie dekady był on niekwestionowaną gwiazdą japońskiego zarządzania, ikoną, która miała swój odpowiednik nawet w japońskiej mandze. Wydaje się, że obecne jego problemy mogą wynikać z niezrozumienia amerykańskiego stylu zarządzania finansami we wschodniej kulturze świata, ale oczywiście przesądzi o tym postępowanie sądowe.

³ Promocji koncepcji można się doszukać w słowach Henry'ego Forda na początku ubiegłego wieku, który poddawał w wątpliwość sens realizacji procesów wytwórczych we własnej fabryce, jeśli na rynku występuje podmiot, który jest w stanie robić to lepiej.

pytania o granice „penetracji” koncepcji w przedsiębiorstwie. Czy możliwe jest sprawne funkcjonowanie organizacji, która maksymalizuje liczbę wydzielanych procesów⁴ także w zakresie procesów podstawowych (core business)? Wydaje się, że analiza tego problemu może być rozszerzona o problematykę sharing economy – tak silnie upowszechniającą się w otoczeniu społeczno-gospodarczym [4]. Tak postawione pytania skłaniają do zadania kolejnych pytań z obszaru teorii przedsiębiorstwa: czy przedsiębiorstwo, które nie posiada swoich zasobów a jedynie organizuje przepływ informacji i koordynuje procesy, może być jeszcze uznane za przedsiębiorstwo? Z pewnością dotykamy tu istotnych problemów teorii przedsiębiorstwa, teorii instytucjonalnej, jak również kosztów transakcyjnych, co może być ciekawą podstawą do dalszych analiz⁵.

Wracając do aspektów zarządzania jakością, do najczęstszych przesłanek stosowania analizowanej koncepcji należy zaliczyć chęć ograniczenia kosztów i uproszczenie procesów przedsiębiorstwa. Nieujawnianą często przesłanką jest chęć minimalizacji zatrudnienia. Niewątpliwie istotne znaczenia mają także aspekty niefinansowe – trudne do zmierzenia. Duże organizacje często nie dążą do szczególnego wzrostu efektywności tych procesów, które stanowią niewielki udział w ich kosztach – nie stanowią także dla nich tzw. core businessu. Firmy nie dbają też w szczególnie sposób, aby procesy te unowocześniać, modernizować środki produkcji służące tym procesom itp. Wysiłki skupiają się na procesach głównych. W praktyce gospodarczej bardzo trudno jest uzyskać znaczące decyzje inwestycyjne, które będą dotyczyły procesów wsparcia. Przeniesienie procesu do spółki zewnętrznej⁶ powoduje, że stają się one procesami typu core business i zyskują inny priorytet.

Analizując pozajakościowe skutki koncepcji, omówione w dalszej części artykułu, warto zauważyć, że decyzje outsourcingowe zawsze wiążą się z redukcją lub zmianą form zatrudnienia pracowników – w tym zresztą, zdaniem autora, można doszukiwać się wartości dodanej (często kontrowersyjnej) związanej z zastosowaniem koncepcji.



Rys. 1. Schemat procesu wytwarzania

Źródło: opracowanie własne

Wydzielenie procesów w firmie produkcyjnej ABC⁷ – studium przypadku

Rozważmy funkcjonowanie przedsiębiorstwa produkcyjnego (fabryka dywanów). W analizowanym przypadku przedsiębiorstwo posiadało jeden z kluczowych – głównych procesów, w wyniku którego powstawał produkt. Produkt trafiający do klienta był ostatecznie produktem wysokiej jakości bez wad i niezgodności, jednak jego wytwarzanie odbywało się w wyniku pracy wyeksploatowanego parku maszynowego. Proces produkcji funkcjonuje podobnie jak w każdej firmie produkcyjnej, tzn. główny proces jest złożony z pracowników obsługujących prace maszyn wytwórczych, w tym wypadku krosien tkackich. Pozostałe osoby stanowią obszar usług wsparcia (najczęściej w firmach występuje nazwa służby utrzymania ruchu) i realizują takie funkcje, jak: realizacja planu eksploatacyjnego, planu remontowego, planu modernizacji, jak również usuwanie awarii i przebrojenia maszyn i urządzeń. Na rysunku 1. przedstawiono schematycznie ten etap produkcji.

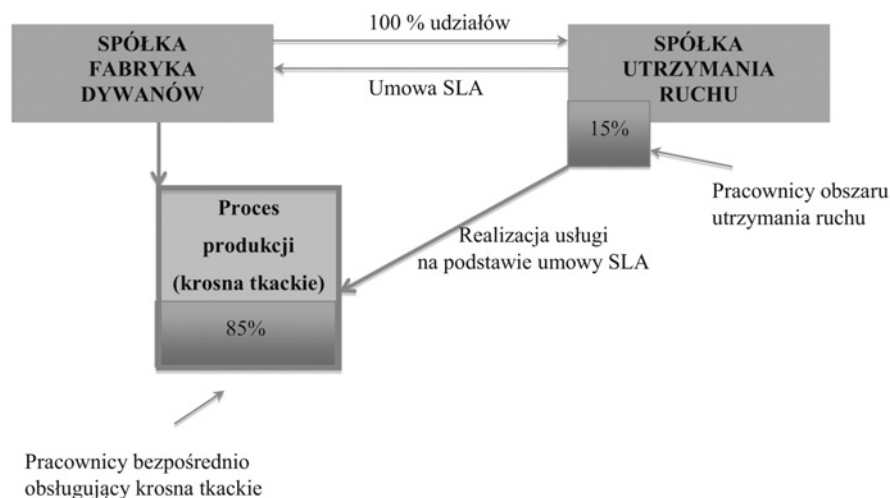
Oczywisty wydaje się fakt, że efektywność pracy pracowników obsługujących krosna determinuje praca urządzeń i w tym zakresie możemy mówić o pełnym wykorzystaniu możliwości osób zatrudnionych. W sposób szczególny przekonał o tym świat praktyki i nauki na początku ubiegłego wieku Henry Ford, wprowadzając koncepcję taśmy produkcyjnej i specjalizację pracy. Jedynym elementem o charakterze probabilistycznym są awarie, których ryzyko wystąpienia jest związane z prawidłowo realizowanym procesem utrzymania ruchu. Ma to znaczenie szczególnie w przypadku wyeksploatowanego parku maszynowego. Oczywiście jest również fakt, nawet dla niezbyt doświadczonego menedżera, że efektywność wykorzystania pracowników służb utrzymania ruchu musi być mniejsza w stosunku do pracowników obsługujących urządzenia, które determinują czas wykonywania przez nich operacji. W związku z powyższym oraz w związku z przedstawionymi założeniami koncepcji widać, że jest to modelowy obszar zastosowania outsourcingu. Spółka wytwórcza podjęła działania w tym

⁴ Warto w tym miejscu przytoczyć przykład firmy Boeing, która zajmuje się głównie „jedynie” składaniem samolotów z produktów wytworzonych w ponad 90% w ramach outsourcingu, na ogół pochodzących z firm japońskich.

⁵ Więcej na ten temat w artykule Białowas Piotr, Wartości organizacji w procesach outsourcingu a teoria kosztów transakcyjnych [w:] Skrzypek Elżbieta (red.), Materiały XIX Międzynarodowej Naukowej, Kazimierz Dolny, 2016.

⁶ Powiązanej bądź niepowiązanej kapitałowo ze spółką, z której wydziela się proces – co może być kolejnym wyróżnikiem typów outsourcingu.

⁷ Nazwa firmy została zakodowana.



Rys. 2. Schemat procesu wytwarzania

Źródło: opracowanie własne

zakresie w postaci: wydzielenia służb utrzymania ruchu w formie odrębnej osobowości prawnej wraz z przeniesieniem pracowników do nowego podmiotu oraz podpisania umowy SLA (Service Level Agreement) na obsługę techniczną procesu produkcji, co zostało przedstawione na rysunku 2.

Analiza sytuacji i główne wnioski

Zastosowane rozwiązanie jest rozwiązaniem modelowym w praktyce gospodarczej. W opisywanym w artykule studium przypadku można jedynie poddawać pod wątpliwość zasadność zaangażowania kapitałowego spółki matki w spółkę utrzymania ruchu. Zjawisko wydzielenia służb utrzymania ruchu w firmach produkcyjnych jest bardzo częste. Dotyczy to także bardzo popularnego zjawiska w ostatnich latach – tworzenia centrów usług wspólnych w organizacjach o charakterze holdingowym, które mają już charakter globalny. Autor pragnie jednak zwrócić uwagę na bardzo istotne kwestie, które wynikają z oceny długookresowej zastosowania koncepcji w ramach usług utrzymania ruchu:

1. W wielu przypadkach pracownicy zachęcani do uzyskania samodzielności oraz w pewnym zakresie autonomiczności (odrębności prawnej) i działania na otwartym rynku nie dokonują dokładnych analiz możliwości funkcjonowania wydzielonego podmiotu gospodarczego. Zbyt duży optymizm, stymulowany dodatkowo z reguły przez kreatorów zmian, skutkuje dużym ryzykiem prowadzonej działalności.

2. Proces wydzielenia procesów wsparcia jest często po prostu odroczonym w czasie procesem restrukturyzacji zatrudnienia, który w normalnych warunkach spotkałby się z bardzo dużym oporem społecznym. Często zmiany w zakresie parametrów umów pracowniczych musiałyby być poprzedzone żmudnymi negocjacjami umów społecznych, co

miało duże znaczenie w szczególności w polskich spółkach sektora energetycznego.

3. Wydzielenie procesu do odrębnej spółki w trosce o jej los daje złudne nadzieje w przypadku pogorszenia kondycji. W praktyce gospodarczej jedyną troską o los spółki zależnej wynika z sytuacji braku zastępowalności usługi na rynku. Zjawisko to jest widoczne w szczególności wśród znaczących zagranicznych graczy rynkowych inwestujących na rynku polskim.

4. Zwrócić należy uwagę, że w przypadku wydzielenia procesów do odrębnego podmiotu rosną koszty ogólnego zarządu i koordynacji umów (kon-

tekst kosztów transakcyjnych). Jest to niejako proces naturalny, widoczny w większości krajów świata. Widać to szczególnie w przypadku spółek holdingowych, w których zatrudnienie w siedzibach – centralach spółek w ciągu kilku lat po utworzeniu wzrasta z reguły o 100%, w większości przypadków nie mając uzasadnienia ekonomicznego.

5. Wydzielenie procesów w przedsiębiorstwach produkcyjnych w analizowanej formie de facto może zostać skutecznie przeprowadzone pod warunkiem występowania otoczenia rynkowego, które zagwarantuje zlecenia spoza grupy kapitałowej, a więc umożliwi wzrost maksymalnego obciążenia pracowników służb utrzymania ruchu.

6. Pewnym ułatwieniem funkcjonowania nowo powstałej spółki – z punktu widzenia sprawności procesów – jest możliwość rozwoju kompetencji pracowników w kierunku wielozawodowości. Wcześniej było to utrudnione z uwagi na fakt nieznaczającej koordynacji koncentrującej się wyłącznie na bieżących zadaniach i nadzorze.

7. Bardzo ważną kwestią z punktu widzenia zarządzania jakością jest rosnące ryzyko w ograniczeniu poziomu jakości usług. Niezbyt często jest to brane pod uwagę przy projektowaniu zmian. Co prawda parametry w tym zakresie są zawarte w umowach SLA, jednak – zdaniem autora – dokładna parametryzacja procesu w tym zakresie jest praktycznie niemożliwa. Trudno jest bowiem określić w umowie elementy „miękkie”, jak choćby kompetencje pracowników. W umowach jest z reguły oczywisty zapis, że zleceniobiorca zapewnia odpowiednie kompetencje. W praktyce może dochodzić do konfliktu interesów w sytuacji, gdy wydzielona spółka ma wiele kontraktów o wysokiej rentowności spoza grupy kapitałowej.

8. Uwaga zawarta w punkcie powyższym ma znaczenie szczególnie w przypadku wyeksploatowanego parku maszynowego, który najczęściej jest dobrze znany wieloletnim pracownikom spółki

przed ich wydzieleniem organizacyjnym. Zjawisko rotacji pracowników po wydzieleniu, skutkujące wzrostem sprawności działania, generuje z reguły ryzyko obniżenia jakości usług i wsparcia procesów produkcyjnych.

Powyżej sformułowane uwagi krytyczne nie mają – w założeniu autora – podważyć sensu wdrażania outsourcingu w przedsiębiorstwie. Należy jednak zwrócić uwagę, że bardzo często procesy są przeprowadzane z punktu widzenia krótkiego horyzontu czasowego. Wynika to z faktu poszukiwania szybkich sukcesów wśród menedżerów, często pracujących krótko dla organizacji, których nie dotkną negatywne skutki zmian. Podobna uwaga dotyczy także zewnętrznych doradców promujących te rozwiązania jako rozwiązania modelowe dla większości firm. Ich także w szczególności nie dotkną negatywne skutki nieprzemyślanego zastosowania koncepcji. Zwrócić należy również uwagę na fakt, że sformułowane w punktach pewne problemy jakościowe zastosowania koncepcji są swego rodzaju nośnikiem wartości dodanej outsourcingu. Nic tak nie pozwala obniżyć poziomu kosztów jak poprzez obniżenie poziomu jakości. Teza kontrowersyjna z punktu widzenia środowiska praktyków i teoretyków zarządzania jakością, w związku z tym należy

oczywiście natychmiast dodać, że teza jest słuszna wyłącznie w skrajnie krótkim okresie czasu. Oczywiście jest to najgorsza droga do rozwoju organizacji. Warto także na koniec zauważyć, że w wielu przedsiębiorstwach jest ostatnio widoczny odwrót od zastosowania tej koncepcji. Przykładem są porty lotnicze, które po wydzieleniu procesu ochrony obiektów powracają znów do bezpośredniego zatrudniania pracowników.

Bibliografia

- [1] Gilley Matthew, Abdul Rasheed. 2000. „Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and its Effects on Firm Performance”. *Journal of Management* 26(4): 764–765.
- [2] Lizak Piotr. 2012. „Kształtowanie się aliansu strategicznego firm Nissan i Renault”. *Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego* 20: 108–114.
- [3] Pooley Richard. 2005. “The model alliance of Renault and Nissan: How to work successfully with overseas partners”. *Human Resource Management International Digest* 13(2): 29–32.
- [4] Skrzypek Elżbieta. 2019. „Sharing economy – wybrane problemy”. *Problemy Jakości* (10): 3–7. DOI:10.15199/46.2019.10.1
- [5] Urbanek Piotr. 2011. „Outsourcing w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa w świetle teorii kosztów transakcyjnych”. *Gospodarka Narodowa* 4(236): 74.

1-12 | 2020



ATEST – Ochrona Pracy miesięcznik niezbędny w pracy służby bhp

Prenumerata na 2020 r.

Zapewnij sobie dostęp do fachowej wiedzy i praktycznych porad z zakresu bhp – zaprenumeruj ATEST

Więcej informacji i zamówienia na www.atest.com.pl



Znajdź na Facebooku: @AtestOchronaPracy