

Damian Dziembek\*,  
Cezary Stepniak\*\*

## MOŻLIWOŚCI ZASTOSOWANIA WIRTUALNEGO OUTSOURCINGU W MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH

*Małe przedsiębiorstwa stanowią istotny element gospodarki narodowej. Podobnie jak większe podmioty gospodarcze dążą one do racjonalizacji prowadzonej przez siebie działalności. Jednym z narzędzi wykorzystywanych w tym celu jest outsourcing. Może on być wykorzystywany w różnych obszarach działalności np.: finanse i księgowość, administracja personalna i płace lub marketing.*

*Postęp technologii informacyjnej powoduje, że zwiększają się możliwości wykorzystywania systemów informatycznych. Jednym z możliwych rozwiązań może być zastosowanie rozwiązań informatycznych do realizacji outsourcingu. Na tej kanwie osadzona jest koncepcja wirtualnego outsourcingu. Prezentowany artykuł analizuje możliwości zastosowania wirtualnego outsourcingu w małych przedsiębiorstwach, a także wskazuje potencjalne obszary ich działalności gdzie może być on wykorzystany.*

*The economic practice shows that outsourcing can be very useful tool for small enterprises. It can support different kinds of their activities, e.g. finances, accounting, human resources and salary management, sales and marketing. The scope of outsourcing services depends of small enterprises' needs and outsourcers' offers.*

*Thanks the rapid grow and progress of Information Technology, it is possible to implement the technology to the outsourcing services realisation. The outsourcing services can be realised by wide area network, usually via Internet. In effect, it is possible to propose the new kind of outsourcing – the virtual outsourcing. The paper shows possibilities of using the virtual outsourcing in small enterprises and areas where it can be applying.*

---

\* Katedra Informatyki Ekonomicznej, Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska

\*\* Katedra Informatyki Ekonomicznej, Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska

## Wstęp

Gwałtowny postęp w dziedzinie technologii informacyjnej i globalizacja (oraz związane z nią przekształcenia procesów gospodarczych) powodują, że zmienia się filozofia gospodarcza. Podmioty gospodarcze poszukują nowych metod prowadzenia swej działalności, aby nadążyć za postępującymi przemianami oraz wytrzymać wzrastający nacisk konkurencji. W trakcie wspomnianych poszukiwań wiele z przedsiębiorstw odwołuje się do współczesnych technik zarządzania, takich jak np. outsourcing lub reengineering. Powyższe techniki przestają być stosowane wyłącznie w dużych organizacjach, ale coraz częściej wykorzystywane są również przez niewielkie podmioty gospodarcze.

Komputer w dzisiejszych czasach staje się podstawowym narzędziem, wykorzystywanym w prowadzeniu działalności gospodarczej. Komputery i sieci komputerowe (zarówno lokalne, jak i rozległe) stały się symbolem nowych czasów, nazywanych erą informacyjną (patrz m.in. [9], [3]). Wspomniane narzędzia znajdują coraz częściej zastosowanie również w małych podmiotach gospodarczych.

W nowej rzeczywistości gospodarczej, charakterystycznej dla ery informacyjnej małe przedsiębiorstwa zmuszone są do szukania nowych narzędzi i technik zarządzania, które zwiększą efektywność ich działalności. Dlatego też rozwiązania stosowane w dużych korporacjach są często przenoszone do mniejszych podmiotów gospodarczych (oczywiście po wcześniejszych modyfikacjach).

Celem artykułu jest przeanalizowanie możliwości zastosowania wirtualnego outsourcingu w działalności małych przedsiębiorstw. Ponadto przeanalizowane wybrane obszary działalności małych przedsiębiorstw pod kątem zasadności wykorzystania w nich outsourcingu. W powyższych rozważaniach pod uwagę wzięte będą również czynniki stymulujące lub hamujące zastosowanie outsourcingu wirtualnego.

## Specyfika małych przedsiębiorstw

W wynikach każdej gospodarki narodowej określony udział ma tzw. sektor małej przedsiębiorczości. Na sektor ten składają się małe przedsiębiorstwa. Powszechnie przyjmuje się, że do małych przedsiębiorstw zalicza się organizacje gospodarcze zatrudniające poniżej 50 osób. Podmioty te, z punktu widzenia ilościowego, stanowią znaczną część przedsiębiorstw prowadzących działalność gospodarczą w krajach należących lub aspirujących do Unii Europejskiej (ponad 95%). Posiadają one istotny udział zarówno w strukturze zatrudnienia, jak i w produkcji krajowym brutto państwa.

Małe podmioty gospodarcze charakteryzują się dużą różnorodnością. Mogą one prowadzić działalność produkcyjną, handlową lub usługową. Różnią się między sobą poziomem rozwoju i sposobami prowadzenia działalności gospodarczej. Mają jednak również pewne cechy wspólne. Zaliczyć do nich można m.in.:

- są niezależne finansowo i prawnie,
- dysponują stosunkowo niewielkim kapitałem,
- zatrudniają niewielką liczbę osób,
- mają niewielki udział w rynku (z reguły działają na rynku lokalnym),
- nie posiadają rozbudowanych struktur administracyjnych,
- są wysoce elastyczne (szybka reakcja na potrzeby klientów) i efektywne (niskie koszty prowadzenia działalności gospodarczej),
- niejednokrotnie występują jako podwykonawcy i kooperanci znacznie większych przedsiębiorstw,
- właściciel i pracownicy przedsiębiorstwa charakteryzują się wysoką przedsiębiorczością, motywacją i osobistym zaangażowaniem w sterowaniu firmą,
- nie posiadają skomplikowanych kanałów decyzyjno-informacyjnych (występuje w nich zazwyczaj płaska struktura zarządzania).

Każde przedsiębiorstwo prowadząc działalność gospodarczą musi realizować szereg różnego typu zadań. Wspomniane zadania nie zawsze są bezpośrednio związane ze statutową działalnością danego podmiotu. Często wynikają z określonych przepisów prawnych lub potrzeb nawiązania nowych kontaktów gospodarczych. W efekcie w przedsiębiorstwach następuje społeczny podział pracy. Zazwyczaj przejawia się on w powołaniu do życia kilku (bądź kilkunastu) działów (stanowisk pracy) umożliwiających sprawne i właściwe funkcjonowanie danego przedsiębiorstwa. Nierzadko utrzymanie wspomnianych działów stanowi znaczący składnik kosztów przedsiębiorstwa. Do podstawowych obszarów działalności podmiotów gospodarczych można zaliczyć: finanse i księgowość, kadry i płace, sprzedaż i marketing, gospodarka materiałowa i magazynowa, administracja, ochrona i służby prewencyjne (bhp, ppoż), produkcja czy informatyka.

Powyższe obszary działalności występują w każdym przedsiębiorstwie. Często jednak, m.in. ze względu na ograniczoność zasobów finansowych, możliwości organizacyjne, itp. zadania te realizowane są w bardzo ograniczonym zakresie. Dzieje się tak zwłaszcza w małych przedsiębiorstwach, których nie stać na powołanie odpowiednich komórek organizacyjnych, a ponadto nie zawsze byłoby to racjonalne z powodu niewielkiej ilości zadań w ramach poszcze-

gólnych obszarów. Dodatkowo wąska specjalizacja kierownictwa i pracowników przedsiębiorstw (często brak szerokiej wiedzy ekonomicznej), nieustanne zmiany w ustawach prawnych dotyczących rachunkowości, kadr lub płac, postępujący rozwój nauk w różnych dziedzinach działalności (zarządzanie, marketing, księgowość, logistyka) może spowodować bezradność i zagubienie właściciela i kierownictwa niewielkich podmiotów gospodarczych. W tej sytuacji kadry kierownicze małych przedsiębiorstw stoją przed dylematem – czy zatrudniać kolejne osoby do właściwej realizacji wybranych dziedzin lub może próbować przekazać dany obszar działalności firmom zewnętrznym w ramach outsourcingu. W odpowiedzi na potrzeby małych przedsiębiorstw powstały firmy zajmujące się świadczeniem usług outsourcingowych wspierając małe podmioty gospodarcze w różnych obszarach ich działalności.

### **Outsourcing w małych przedsiębiorstwach**

Koncepcja outsourcingu pochodzi z lat siedemdziesiątych. Zakłada ona możliwość wykorzystania obcych podmiotów gospodarczych do realizacji określonych zadań w ramach wybranych obszarów działalności przedsiębiorstwa. Outsourcing można zdefiniować jako przekazanie części działalności danego przedsiębiorstwa niezależnym i wyspecjalizowanym firmom zewnętrznym (por. [10], [6], [7]).

Cechą charakterystyczną outsourcingu jest fakt, iż główna działalność podmiotu gospodarczego (tzn. ta, która decyduje o przewadze konkurencyjnej lub ewentualnie przynosi największe dochody) pozostaje nadal w jego gestii, natomiast wszystkie pozostałe obszary, mogą zostać przekazane firmom zewnętrznym. Wspomniane firmy powinny cechować się wysokim poziomem wiedzy w danej dziedzinie, bogatym doświadczeniem oraz odpowiednimi zasobami do realizacji zleconych zadań. Dyskusję kiedy stosować outsourcing prezentuje m. in. M. Bartnicki [2] przy omawianiu macierzy strategicznych.

Istnieje wiele przesłanek skłaniających małe przedsiębiorstwa do stosowania outsourcingu. Jedną z głównych przesłanek jest chęć koncentracji przedsiębiorstwa na podstawowych celach działalności. Pojawia się ona wtedy, gdy przedsiębiorca nie jest w stanie samodzielnie poradzić sobie z wybranymi obszarami działalności przedsiębiorstwa i potrzebuje doradcy, który podpowie lub wykona za niego określone zadania. Przy czym omawiane zadania nie są na tyle absorbujące lub kosztowne, aby zatrudniać specjalnie pracownika do ich wykonywania. Wraz z rozwojem organizacji, jej menadżerowie mogą weryfikować swoje stanowisko w sprawie outsourcingu. Wówczas istotnym czynnikiem może być pozytywne doświadczenie. Skoro dotychczasowa współpraca z outsource-



rem przebiegała poprawnie warto prowadzić ją dalej, zwiększając ewentualnie jej zakres.

Stosowanie outsourcingu pozwala na zmniejszenie zaangażowania kierownictwa podmiotu w nadzór podległych służb (wypada m.in. kwestia urlopów i chorób, gdy może występować problem zachowania ciągłości pracy, a także całej administracji związanej ze sprawami kadrowo-płacowymi dotyczącymi poszczególnych pracowników) – w to miejsce pojawia się stała opłata za realizowaną usługę. Istotnym zagadnieniem jest również kwestia odpowiedzialności outsourcera za zadania przekazane w outsourcing. Zagadnienie to powinno być szczegółowo uregulowane w umowie zawartej pomiędzy outsourcerem a podmiotem zlecającym. Kwestię opracowania kontraktu na świadczenie usług w ramach outsourcingu sygnalizuje m.in. B. Kubiak i A. Korowicki (por.[6])

Kolejna kwestia to koszty outsourcingu. Stosowanie outsourcingu będzie tym bardziej konkurencyjne im niższe będą jego koszty względem niezbędnych nakładów, jakie trzeba byłoby ponieść w przypadku zatrudnienia własnej kadry. Jego atutem może się okazać: ograniczenie własnych nakładów inwestycyjnych małych firm oraz dostęp do nowych rozwiązań i technologii.

Inną ważną przesłanką może być jakość świadczonych usług oraz ich ciągły rozwój. Dla firm outsourcingowych jest bardzo ważne, aby nadażać za wykazywanymi potrzebami klientów, a nawet je kształtować, co pozwala na utrzymanie odpowiedniego poziomu świadczonych usług.

Outsourcing może być wykorzystywany w różnych obszarach działalności przedsiębiorstw. Można wyróżnić następujące rodzaje outsourcingu:

- zarządczy (np. rachunkowość, marketing),
- produkcyjny (np. produkcja części i podzespołów),
- pomocniczy (np. utrzymanie czystości i ochrona obiektów).

Analizując możliwości małych podmiotów gospodarczych mogą one stosować outsourcing w różnych obszarach działalności. Można do nich zaliczyć m.in.:

- ochronę i utrzymanie czystości obiektu,
- finanse i księgowość,
- informatykę,
- logistykę,
- marketing,
- administrację personalną i zarządzanie zasobami ludzkimi,
- służby prewencyjne (bhp, ppoż),

Realizacja usług outsourcingowych może być dokonywana przy wykorzystaniu różnego typu zasobów. Wśród wspomnianych zasobów można wyróżnić: ludzi, wiedzę, sprzęt i technologię oraz materiały.

### **Informatyzacja małych przedsiębiorstw**

Małe przedsiębiorstwa zwłaszcza w pierwszej fazie swojego istnienia nastawione są na znalezienie sobie przestrzeni rynkowej dla swej działalności, a następnie dążą do utrzymania się na rynku. Stąd ich główny wysiłek jest skierowany na realizację swoich podstawowych, statutowych zadań. W tym też kierunku płyną podstawowe nakłady inwestycyjne (które w przypadku małych przedsiębiorstw są bardzo ograniczone). Dopiero wraz z rozwojem działalności, gdy przedsiębiorstwo uzyska odpowiednią pozycję rynkowo następuje rozszerzenie frontu inwestycyjnego.

Tworzenie infrastruktury informatycznej (zakup komputerów, uzyskanie połączenia z Internetem, wdrażanie systemów informatycznych) jest spychane na plan dalszy (o ile firma nie jest w punkcie wyjścia nastawiona na świadczenie usług w sferze elektronicznej lub teleinformatycznej). W tej sytuacji podjęcie się informatyzacji przez dane przedsiębiorstwo wypływać musi z występujących w nim potrzeb informacyjnych oraz jego możliwości organizacyjnych i finansowych.

Warto dodać, że w niniejszych rozważaniach, przez informatyzację rozumiany jest ogół działań, mających na celu usprawnienie istniejących systemów informacyjnych, systemów wytwarzania i innych systemów przez wykorzystanie sprzętu komputerowego, systemów informatycznych oraz sieci teleinformatycznych do procesów gromadzenia, przetwarzania, przechowywania, przesyłania i udostępniania danych.

Małe przedsiębiorstwa, które zdecydują się na informatyzację wykorzystują narzędzia informatyczne w różnych dziedzinach. Ich zastosowanie może mieć charakter wewnętrzny lub zewnętrzny. Charakter wewnętrzny zastosowań komputerów przejawia się w zakupie pojedynczych komputerów, wykorzystywanych do ewidencji bądź analiz wybranych danych istotnych z punktu widzenia prowadzonej działalności lub przy implementacji mniej lub bardziej rozbudowanych (i zintegrowanych) systemów informatycznych wspomagających zarządzanie. Charakter zewnętrzny przejawia się w wykorzystywaniu komputerów do kontaktów z otoczeniem, np. klientami, kontrahentami, instytucjami (np. z ZUS-em, poprzez użytkowanie programu „Płatnik”). Zazwyczaj przy takich rozwiązaniach firma uzyskuje dostęp do Internetu, który staje się jednym z mediów komunikacji z otoczeniem. Omawiane medium może być również użyte podczas

świadczenia usług outsourcingowych. Jednakże podstawowym warunkiem jest stworzenie warunków do elektronicznej komunikacji między outsourcerem i jego zleceniodawcą.

Po przeanalizowaniu tendencji dotyczących procesów informatyzacji małych przedsiębiorstw oraz wykorzystując badania przeprowadzone przez DEMOSKOP w październiku 2000 roku można przyjąć, że około – 50% z nich stosuje komputery w prowadzeniu działalności gospodarczej. Dostęp do Internetu posiada minimum jedna trzecia z analizowanej grupy przedsiębiorstw.

Oznacza to, że ponad połowa małych przedsiębiorstw posiadających komputery wykorzystuje je m.in. do korzystania z Internetu. Mimo iż, informatyzacja nie objęła jeszcze wielu małych przedsiębiorstw, należy mniemać, że w przyszłości nastąpi wzrost nasycenia komputerami niewielkich podmiotów gospodarczych.

Głównymi czynnikami braku wykorzystywania komputerów w małych przedsiębiorstwach jest przeświadczenie właścicieli o braku konieczności ich stosowania oraz ciągle jeszcze wysokich nakładów jakie należy ponieść na informatyzację w stosunku do możliwości finansowych małych podmiotów gospodarczych.

Podmioty, które użytkują komputery w swojej działalności, wykorzystują je głównie w nieskomplikowanych ewidencyjnych systemach informatycznych obejmujących wybrane obszary działalności. Dla poszczególnych obszarów stosowane są różne moduły systemów informatycznych. Najpowszechniej stosowanymi modułami są: finansowo-księgowo, kadrowo-płacowe, ewidencji środków trwałych, sprzedaży, gospodarki magazynowej czy obiegu dokumentacji elektronicznej. Funkcjonują one samodzielnie lub w ramach zintegrowanych pakietów programowych.

Nawiązując do wspomnianych badań Demoskopu, popularność Internetu w małych przedsiębiorstwach wynikała głównie z prowadzenia współpracy z zagranicą, miejskiej lokalizacji, wyższego wykształcenia szefa przedsiębiorstwa oraz dużej liczby pracowników. Pod koniec 2000 roku niewielkie podmioty gospodarcze wykorzystywały Internet głównie do zdobywania informacji ze stron WWW (prawie 90%) i przesyłania informacji poprzez pocztę elektroniczną (ponad 65%).

Głównymi barierami wpływającymi na niewielki stopień wykorzystywania Internetu w działalności gospodarczej jest stosunkowo niska wiedza właścicieli przedsiębiorstw o możliwościach jego zastosowań a w szczególności niedostrzeżenie wpływu Internetu na rozwój firmy, przekonanie właścicieli o konieczności ponoszenia wysokich kosztów na uzyskanie dostępu i korzystanie z Internetu oraz przeświadczenie o słabej jakości połączeń internetowych.

Analizując przedstawione powyżej wyniki badań DEMOSKOP-u obserwuje się, że następuje powolny rozwój infrastruktury informatycznej, która stanowi niezbędne medium dla możliwości wykorzystania outsourcingu elektro-  
nicznego w praktyce gospodarczej.

### **Charakterystyka wirtualnego outsourcingu**

Rozwój sieci telekomunikacyjnych, Internetu i systemów informatycznych stworzył nowoczesną platformę dla realizacji outsourcingu. Pojawiła się bowiem możliwość świadczenia usług outsourcingowych za pośrednictwem sieci rozległych (głównie Internetu). O tym czy outsourcing będzie realizowany w sposób tradycyjny czy też wirtualny decyduje:

- dostępność firm outsourcingowych mogących świadczyć tego typu usługi za pośrednictwem sieci komputerowych,
- odpowiedni poziom informatyzacji małego przedsiębiorstwa,
- jakość komputerowych sieci rozległych.

Dlatego też punktem wyjścia do zastosowań outsourcingu poprzez sieć komputerową musi być posiadanie przez dane przedsiębiorstwo odpowiedniej infrastruktury informatycznej.

Współczesnym procesom gospodarczym coraz częściej przypisuje się przymiotniki elektroniczny czy wirtualny (patrz np. [4], [8]). Wspomniane zjawiska mogą również dotyczyć działalności outsourcingowej. W niniejszym artykule przez wirtualny outsourcing rozumiana będzie zorganizowana forma usprawnienia funkcjonowania przedsiębiorstwa, wykorzystująca obce podmioty do realizacji zadań z wybranych obszarów działalności, które je wykonują za pomocą systemów informatycznych powiązanych ze sobą sieciami komputerowymi.

W świetle powyższego do realizacji wirtualnego outsourcingu niezbędne są trzy elementy:

- zleceniodawcy - małe przedsiębiorstwa, które zlecają określony rodzaj usług outsourcingowych oraz dysponują odpowiednią infrastrukturą informatyczną, aby przysyłać zlecenia i dane w sposób elektroniczny oraz tą samą drogą pobierać świadczenia,
- sieci komputerowe, które stanowią będą medium komunikacji,
- outsourcerzy - jednostki świadczące usługi, dysponujące odpowiednimi systemami informatycznymi podłączonymi do rozległych sieci komputerowych dzięki czemu mogą odbierać zlecenia oraz przysyłać przez nie wyniki swoich działań.



Wirtualizacja outsourcingu jest możliwa do praktycznej realizacji na podobnych zasadach jak e-business czy e-marketing (por.[5]). Potencjalni dostawcy elektronicznych usług outsourcingowych mogą instalować swoje systemy informatyczne w rozległych sieciach komputerowych. Wspomniane systemy powinny być opracowane na bazie istniejących przepisów prawnych, wiedzy ekspertów z danej dziedziny oraz powszechnie stosowanych procedurach. Ponadto ich interfejs powinien być łatwy w obsłudze dla potencjalnego zleceniodawcy, zabezpieczać jego interesy (m.in. poprzez ochronę danych gospodarczych) oraz zawierać moduł rozliczeń za usługi outsourcingowe. Omawiane systemy mogą być konstrukcyjnie zamknięte lub otwarte. Systemy zamknięte stanowią własność pojedynczych podmiotów świadczących usługi outsourcingowe. Stąd kształt i zawartość systemu zależy wyłącznie od specjalistów z danego podmiotu outsourcingowego. Natomiast systemy otwarte są własnością organizacji wirtualnych. W takich sytuacjach system informatyczny służący do realizacji usług outsourcingowych staje się swego rodzaju przedsięwzięciem elektronicznym, do którego każdy z zainteresowanych podmiotów może wnieść jakieś modyfikacje (pod warunkiem spełnienia obowiązujących zasad organizacyjnych i modyfikacyjnych). W systemach otwartych respektowane jest prawo własności do poszczególnych modułów. Każdy z modułów jest własnością swojego dostawcy, natomiast rozliczenie za korzystanie z systemu informatycznego jest realizowane automatycznie, proporcjonalnie do użyteczności danego modułu.

### **Uwarunkowania wykorzystania wirtualnego outsourcingu**

Zastosowanie usług outsourcingowych w poszczególnych podmiotach zależy od szeregu uwarunkowań. Outsourcing wirtualny należy uznać za kolejny poziom rozwoju omawianych usług w stosunku do jego wersji tradycyjnej. Dlatego też przed jego zastosowaniem stawiane są przed nim większe wymagania, zarówno względem usługodawców, jak i usługobiorców.

Małe przedsiębiorstwa analizując możliwości wykorzystania outsourcingu w swojej działalności gospodarczej muszą przeanalizować swój stan i możliwości organizacyjne. Istotne jest również czy występują wspomniane wyżej przesłanki do zastosowania outsourcingu i wyboru jednej z jego odmian. Dopiero po pozytywnej odpowiedzi na postawione wcześniej zagadnienia można przystąpić do organizacji zastosowania omawianej usługi.

Zastosowanie outsourcingu w małym przedsiębiorstwie zależy od spełnienia pewnych warunków. Pierwszym z nich jest występowanie odpowiedniej podaży w zakresie usług outsourcingowych. Oznacza to, że muszą wystę-

pować na danym rynku podmioty lub systemy informatyczne, które świadczą pożądaną rodzajem usług. Należy przy tym pamiętać, że informatyzacja usług outsourcingowych stanowi bardzo poważne wyzwanie organizacyjne i finansowe, co powoduje znaczne trudności w opracowaniu odpowiednich systemów informatycznych. W chwili obecnej występują obszary działalności przedsiębiorstw, dla których bardzo trudno jest opracować systemy informatyczne wspierające zadania outsourcingowe.

Innym problemem jest dostęp do odpowiedniej infrastruktury informatycznej. Jak wskazano w przytoczonych wcześniej wynikach badań DEMOSKOP-u, średnio co czwarte małe przedsiębiorstwo ma w Polsce dostęp do Internetu. Zakładając, że Internet jest podstawowym medium komunikacyjnym między zleceniodawcą a outsourcerem infrastruktura informatyczna staje się poważną barierą w szerokim zastosowaniu wirtualnych usług outsourcingowych.

Kolejną kwestią, którą należy brać pod uwagę rozważając możliwość zastosowania outsourcingu elektronicznego jest wiedza. Odnosi się ona do outsourcera, który musi dysponować odpowiednim zasobem wiedzy do realizacji omawianych usług, jak również musi znaleźć wykonawcę systemu informatycznego. Jednakże dotyczy również potencjalnych zleceniodawców. W tej dziedzinie problematyka składa się z dwóch elementów. Po pierwsze, bardzo często barierą jest brak odpowiedniej wiedzy w małych przedsiębiorstwach o outsourcingu, jako zjawisku ekonomicznym. Bariere tę potęguje brak wiedzy informatycznej, jeśli rozpatrywana jest możliwość zastosowania outsourcingu wirtualnego.

Dodatkową barierą jaką muszą przełamać potencjalni zleceniodawcy jest dopuszczenie obcych podmiotów do wewnętrznych spraw firmy. W tej sytuacji bardzo istotną kwestią jest wzajemne zaufanie między umawiającymi się podmiotami. W przypadku outsourcingu wirtualnego dodatkowym problemem jest kwestia ochrony danych przedsiębiorstwa przed możliwościami agresji elektronicznej (por. [1]). Ponadto przedsiębiorstwa same muszą rozstrzygać w jakiej skali ewentualnie stosować outsourcing, o ile wcześniej poruszane kwestie zostały rozstrzygnięte pozytywnie.

Bardzo ważną kwestią, którą należy rozważyć przed zastosowaniem outsourcingu wirtualnego jest rozważenie potencjalnych nakładów i korzyści. Do analizowanych nakładów należy zaliczyć m.in.

- przygotowanie odpowiedniej infrastruktury informatycznej (w tym ewentualne zatrudnienie osoby odpowiedzialnej za obsługę systemu informatycznego),
- opłaty outsourcingowe,
- koszty komunikacji związanej z korzystaniem z outsourcingu.

Ponadto należy stwierdzić, czy potencjalna umowa outsourcingowa rzeczywiście zapewni spodziewane korzyści oraz czy uwzględni ona wszystkie przesłanki, które brane były pod uwagę w trakcie jej przygotowania.

Zastosowanie wirtualnego outsourcingu posiada pewną swoją specyfikę, co powoduje, że dodatkowej analizie powinny być poddane m. in. takie kwestie jak:

- weryfikacja posiadanej infrastruktury informatycznej z ewentualnym określeniem jakie nakłady należałoby ponieść w omawianej dziedzinie,
- ustalenie zakresu funkcjonalnego systemów informatycznych wspierających działalność outsourcingową,
- ocena bezpieczeństwa danych udostępnianych i przesyłanych w trakcie świadczenia usług outsourcingowych,

Jak widać, podjęcie decyzji co do rozpoczęcia korzystania z usług wirtualnego outsourcingu oraz określenia ich zakresu jest decyzją bardzo złożoną. Jej podjęcie nakłada na podmiot zlecającego konieczność przeprowadzenia gruntownej analizy potrzeb i możliwości w zakresie obszaru przekazywanego do realizacji w ramach wirtualnego outsourcingu.

### **Obszary zastosowania outsourcingu wirtualnego w małych przedsiębiorstwach**

Warunkiem koniecznym do stosowania outsourcingu wirtualnego w praktyce gospodarczej jest popyt i podaż na wspomniany typ usług. Z wyróżnionych wcześniej obszarów, w których stosowany jest outsourcing w małych przedsiębiorstwach, na obecnym etapie technologii informacyjnej, nie wszystkie z nich mogą podlegać wirtualizacji. Na dzień dzisiejszy obszarami, w których najszybciej można zastosować wirtualny outsourcing są:

- wirtualne prowadzenie ksiąg rachunkowych,
- elektroniczny marketing,
- administracja personalna i naliczanie płac,
- logistyka,
- obsługę systemów informatycznych,
- automatyzacja rozliczeń finansowych.

W zależności od potrzeb, zleceniodawca może zdecydować się na dwa rodzaje outsourcingu wirtualnego: częściowy – w którym przekazuje on outsourcingowi określony wycinek działalności gospodarczej oraz pełny – który polega na przekazaniu całości danej dziedziny do realizacji przez outsourcingera.

Biura rachunkowe obsługujące małe przedsiębiorstwa są dziś dość powszechnymi podmiotami. Funkcjonowanie tych podmiotów ma polegać na świadczeniu usług księgowych małym podmiotom gospodarczym przy wykorzystywaniu systemów informatycznych i Internetu. Zleceniodawca w ramach wirtualnego outsourcingu może elektronicznie poprzez Internet dostarczać outsourcerowi niezbędne dane o zdarzeniach gospodarczych. Tą samą drogą outsourcer może przekazywać na żądanym poziomie szczegółowości przetworzone dane zleceniodawcy.

Innym obszarem zastosowania wirtualnego outsourcingu jest obszar marketingu. Outsourcer dysponując ofertą zleceniodawcy oraz jego możliwościami produkcyjnymi może drogą elektroniczną prowadzić aktywny marketing pośród innych podmiotów gospodarczych informując ich o ofercie przedsiębiorstwa, cenach i promocjach. Może też zbierać konkretne zamówienia od klientów i przekazywać je bezpośrednio do działu produkcyjnego przedsiębiorstwa, a nawet prowadzić sprzedaż

Kolejną dziedziną w której możliwe jest wykorzystywanie wirtualnego outsourcingu jest prowadzenie administracji personalnej i naliczanie płac. Proces rekrutacji pracowników może przejąć outsourcer, który za pośrednictwem Internetu będzie rozsyłał oferty pracy w danym przedsiębiorstwie oraz tą samą drogą będzie zbierał, a następnie analizował (wg odpowiednich kryteriów umieszczonych w odpowiednich polach formularza) i wybierał kandydatów, którzy nadesłali swoje zgłoszenia. Za pośrednictwem systemu informatycznego i Internetu, outsourcer może również przeprowadzić odpowiedni test (np. test inteligencji), którego wyniki będą uwzględnione w ostatecznej ocenie pracownika.

Ważnym obszarem działalności przedsiębiorstwa, który może być realizowany w ramach outsourcingu elektronicznego jest prowadzenie spraw kadrowych, naliczanie płac oraz wszelkich zewnętrznych rozliczeń i sprawozdawczości z tym związanej. Obszar ten jest szczególnie wrażliwy dla zleceniodawcy ze względu na konieczność zachowania tajemnicy przez outsourcera. Gdy istnieją odpowiednie relacje zaufania pomiędzy outsourcerem a zlecającym, ten pierwszy może posługując się systemem informatycznym i Internetem dokonywać naliczenia płac pracownikom przedsiębiorstwa, pobierać i przelewać środki pieniężne na odpowiednie konta oraz prowadzić rozliczenia z takimi instytucjami jak ZUS, urzędy skarbowe i statystyczne. Dzięki temu łatwiej też można zachować tajemnicę związaną z wynagrodzeniami poszczególnych pracowników.

Interesującym rozwiązaniem jest powierzenie prowadzenia logistyki firmy w ramach wirtualnego outsourcingu. Outsourcer łączy wówczas systemy informatyczne swój i zleceniodawcy łączami internetowymi (tworząc tzw. extranet) dzięki czemu uzyskuje pełną wiedzę o stanach magazynowych zlecającego



przedsiębiorstwa. Outsourcer powiększając swój zasób wiedzy również o zapotrzebowaniu materiałowym na proces produkcji (wpisując odpowiednie wielkości do systemu informatycznego) oraz zbierając drogą elektroniczną dane o popycie odbiorców na produkt zleceniodawcy może:

- przewidywać ilości materiałów niezbędnych do produkcji (wysyłając drogą elektroniczną zamówienia na konkretne surowce lub materiały),
- optymalizować wielkość stanu magazynowego zleceniodawcy zamawiając tylko taką ilość materiałów, która jest niezbędna dla wielkości produkcji wynikającej z zapotrzebowania odbiorców
- generować zlecenia produkcyjne dla działów produkcji zleceniodawcy,
- informować odbiorców o możliwym terminie otrzymania produktów zleceniodawcy.

Tworzenie, instalacja, modernizacja i utrzymywanie systemów informatycznych może być również przekazane do realizacji outsourcingiem wirtualnym. Za pośrednictwem sieci Internet można aktualizować oprogramowanie u Zleceniodawcy, administrować sieciowym systemem operacyjnym, serwerami WWW lub poczty elektronicznej, itp. Możliwe jest również redukowanie do niezbędnego minimum systemu informatycznego u zleceniodawcy (ich jedynym zadaniem może być rejestracja danych źródłowych oraz prezentacja przetworzonych danych uzyskanych od outsourcera), podczas gdy resztę zadań przetwarzania realizowana będzie w systemach informatycznych zleceniobiorcy.

Wykorzystanie wirtualnego outsourcingu może również nastąpić w tak newralgicznym obszarze, jak obsługa przepływów finansowych. Outsourcer na podstawie odpowiednich umów może również przejąć sterowanie nad częścią przepływów finansowych. Dotyczyć to może m.in. rozliczeń z pracownikami, urzędami, itp. Oczywiście sytuacja taka wymaga bardzo dużego zaufania między zleceniodawcą i zleceniobiorcą.

Przedstawione powyżej obszary nie są jedynymi możliwymi do stosowania outsourcingu wirtualnego. Wydaje się, że wraz z popularyzacją tego typu usług ich zakres może ulegać ciągłemu poszerzaniu.

## **Zakończenie**

Rosnąca popularność wykorzystywania outsourcingu w działalności gospodarczej małych przedsiębiorstw z jednej strony oraz rozwój technologii informacyjnej i systemów informatycznych z drugiej powodują coraz szersze możliwości zastosowania outsourcingu wirtualnego. Wraz z postępującą informatyzacją

życia społecznego i gospodarczego, rozszerza się również zakres możliwości wirtualizacji usług outsourcingowych.

Firmy outsourcingowe z założenia powinny dysponować dostępem do najnowszych technologii i wiedzy z danej dziedziny. Dlatego też dla własnego dobra muszą one posiadać jak najszerszy dostęp do rozległych sieci komputerowych. Z kolei wspomniane sieci nie muszą służyć wyłącznie jako źródło wiedzy. Mogą one również pełnić rolę medium komunikacyjnego z potencjalnymi zleceniodawcami.

W przedstawionych rozważaniach przedstawione zostały potencjalne obszary zastosowań outsourcingu wirtualnego. Ich praktyczne zastosowanie zależeć będzie od pozytywnego ukształtowania się uwarunkowań decydujących o efektywności omawianych usług. Wydaje się jednak, że jeśli usługi outsourcingowe utrzymają swoje miejsce w globalnym i z informatyzowanym świecie, to ich realizacja w coraz większym zakresie może przybierać kształt wirtualny.

### Źródła

1. V. Ahuja, *Bezpieczeństwo w sieciach*. Mikom, Warszawa, 1997.
2. M. Bartnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii. Między nadzieją a strachem. Budowanie mapy kompetencji*. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
3. B. H. Boar, *Strategic Thinking for Information Technology*. John Wiley & Sons, Inc. New York 1997.
4. W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa 2002.
5. A. Hartman, J. Sifonis, J. Kador, *E-biznes Strategie sukcesu w gospodarce internetowej*, Liber, Warszawa 2001.
6. B. Kubiak, A. Korowicki, *Outsourcing systemów informacyjnych*, Human-Computer-Interaction, Gdańsk 2001.
7. D. Minoli, *Analizing Outsourcing. Reengineering Information and Communication System*, McGraw-Hill, Inc., New York 1995
8. K. Perechuda, *Organizacja wirtualna*. Wydawnictwo Ossolineum. Wrocław-Warszawa-Kraków 1997.
9. D. Tapscott, *Gospodarka cyfrowa*. Wyd. Business Press. Warszawa 1998.
10. M. Trocki, *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2001.