

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 376

Zrównoważony rozwój organizacji – odpowiedzialne zarządzanie

Redaktorzy naukowci
Tadeusz Borys
Piotr Rogala
Paweł Skowron



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2015

Redakcja wydawnicza: Barbara Majewska

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja dofinansowana ze środków Wojewódzkiego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej we Wrocławiu



**Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska
i Gospodarki Wodnej
we Wrocławiu**

Poglądy autorów i treści zawarte w publikacji nie zawsze odzwierciedlają stanowisko WFOŚiGW we Wrocławiu

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2015

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-415-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	9
-------------	---

Część 1. W kierunku zrównoważonej organizacji

Tadeusz Borys: Zrównoważony rozwój organizacji – co chcemy lub powinniśmy równoważyć?	13
Grzegorz Hoppe: Zrównoważony rozwój organizacji – tworzenie doskonałości organizacyjnej czy utopia.....	25
Kamila Kuczaj: Czynniki wpływające na poziom jakości życia w miejscu pracy	37
Bazyli Poskrobko: Kreatywność pracowników jako narzędzie kształtowania zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa.....	50
Paweł Skowron: Kategoria ryzyka w koncepcji zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa	64
Magdalena Sławińska: Zrównoważony rozwój a klastry gospodarcze sektora MŚP	80
Sabina Zaremba-Warnke: Marketing zrównoważony jako narzędzie doskonalenia przedsiębiorstwa.....	100

Część 2. Odpowiedzialność w relacjach z interesariuszami

Urszula Bąkowska-Morawska: Analiza doboru partnerów w kreowaniu usług poprzez wykorzystanie map grup strategicznych	115
Grzegorz Biesok: Rekomendacje doskonalenia badań satysfakcji klienta w urzędach administracji samorządowej	127
Anna Dobrowolska: Wpływ głównych interesariuszy organizacji na zarządzanie jakością procesów usługowych	140
Rafał Haffer: Determinanty i następstwa satysfakcji pracowników w świetle teorii pozytywnego zarządzania	152
Monika Jedynak: Specyfika relacji z dostawcami w systemach zarządzania	169
Yuliya Melnyk: Zarządzanie ryzykiem na rynku sztuki.....	185
Elżbieta Studzińska: Lojalność klienta – pojęcie, podział, rodzaje i stopnie.	195
Wioletta Wereda: Orientacja na zaufanie a budowania relacji z interesariuszami w organizacji	216
Izabela Witczak: Odpowiedzialność prawna oraz ekonomiczno-finansowa publicznego szpitala wobec społeczeństwa	233

Część 3. Doskonalenie zarządzania jakością jako przejaw odpowiedzialności organizacji

Małgorzata Asejczyk-Woroniecka: Doskonalenie zarządzania w administracji samorządowej na przykładzie wybranej JST	245
Renata Brajer-Marczak: Dojrzałość procesowa przedsiębiorstw do doskonalenia procesów z perspektywy zdolności organizacji	264
Ewa Czyż-Gwiazda: Business Process Orientation and Quality Orientation interrelationship – survey results	275
Grzegorz Grela: Poprawa jakości i efektywności procesów przedsiębiorstwa poprzez insourcing	292
Piotr Grudowski, Małgorzata Wiśniewska: Six Sigma w małych i średnich przedsiębiorstwach. Puste hasło czy konieczność?	301
Marcin Jakubiec: Analiza i ocena wdrażania i funkcjonowania systemu zarządzania jakością w kontekście rozwoju przedsiębiorstwa	313
Piotr Jedynek: Relacje organizacji z otoczeniem. Perspektywa znormalizowanych systemów zarządzania	323
Romuald Kolman: Doskonalenie wszelkich odmian jakości z wykorzystaniem testów jakościowych	336
Andrzej Kwintowski: Samoocena jako narzędzie doskonalenia	346
Katarzyna Szczepańska: Związki podejścia do zarządzania jakością z teorią interesariuszy	357
Stanisław Tkaczyk, Małgorzata Wierzbicka, Beata Kuźdowicz: Doskonalenie zarządzania budowlanym procesem inwestycyjnym	375
Maciej Urbaniak: Znaczenie narzędzi doskonalenia operacyjnego w budowaniu relacji z dostawcami na rynku B2B	389
Sławomir Wawak: Model oceny jakości zarządzania	395
Małgorzata Wiśniewska, Piotr Grudowski: Wybrane systemy służące bezpieczeństwu w łańcuchu dostaw	405

Summaries

Part 1. Toward sustainable organization

Tadeusz Borys: Sustainable development of organization – are we aware what exactly we want or should consider?	24
Grzegorz Hoppe: Sustainable development of organization – creating organizational perfection or utopia?	36
Kamila Kuczaj: Determinants of quality of work life	49

Bazyli Poskrobko: Creativity of employees as an instrument of shaping the sustainable development of a company	62
Paweł Skowron: The risk category in the concept of sustainable development of enterprise	79
Magdalena Sławińska: SME clusters and sustainable development	99
Sabina Zaremba-Warnke: Sustainable marketing as a tool of enterprise improvement	112

Part 2. Responsibility in relations with stakeholders

Urszula Bąkowska-Morawska: Analysis of partners selection in service creation using strategic groups maps.....	126
Grzegorz Biesok: Recommendations for improvement of customer satisfaction surveys in self-governmental administration offices.....	139
Anna Dobrowolska: The impact of key stakeholders on the management of the quality of service processes	151
Rafał Haffer: Antecedents and consequences of employee satisfaction in the light of positive management theory	168
Monika Jedynek: The specificity of the relation with suppliers in management systems.....	184
Yuliya Melnyk: Risk management on the art market.....	194
Elżbieta Studzińska: Customer loyalty – notion, division, types and degrees	215
Wioletta Wereda: Orientation on trust and building relationships with stakeholders in organizations	232
Izabela Witzak: Legal and economic and financial responsibility of public hospital to the society	242

Part 3. Quality management improvement as an indication of responsibility of an organization

Małgorzata Asejczyk-Woroniecka: Management in territorial administration – case of improvement actions	263
Renata Brajer-Marczak: Business process maturity to improve processes from the perspective of the ability of an organisation	274
Ewa Czyż-Gwiazda: Relacja pomiędzy orientacją procesową a orientacją projakościową – wyniki badań	291
Grzegorz Greła: Improving the quality and efficiency of business processes through insourcing	300
Piotr Grudowski, Małgorzata Wiśniewska: Six Sigma in small and medium-sized enterprises. An empty slogan or necessity?	312

Marcin Jakubiec: Analysis and assessment of introducing and functioning of quality management system in the context of company growth.....	321
Piotr Jedynak: Relations of the organization with the environment. The perspective of standardized management systems.....	335
Romuald Kolman: Improvement of all quality varieties with the application of quality tests.....	345
Andrzej Kwintowski: Self-assessment as an improvement tool.....	356
Katarzyna Szczepańska: Connections of an approach to quality management with stakeholders theory	373
Stanisław Tkaczyk, Małgorzata Wierzbicka, Beata Kuźdowicz: Improvement of management of construction investment	388
Maciej Urbaniak: The role of processes improvement tools in building relationships with suppliers in the B2B market.....	394
Sławomir Wawak: Framework model of quality of management evaluation.	404
Małgorzata Wiśniewska, Piotr Grudowski: Selected systems for the security in the supply chain.....	415

Grzegorz Grela

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

e-mail: grzegorz.grela@umcs.lublin.pl

POPRAWA JAKOŚCI I EFEKTYWNOŚCI PROCESÓW PRZEDSIĘBIORSTWA POPRZEZ INSOURCING

Streszczenie: Pojęciem pierwotnym dla insourcingu jest outsourcing, który jest stosunkowo dobrze opisany w literaturze. W ramach niniejszego artykułu insourcing został zdefiniowany jako włączenie do przedsiębiorstwa procesów, które wcześniej wykonywane były w ramach outsourcingu. W artykule przedstawiono mechanizmy poprawy jakości i efektywności procesów przedsiębiorstwa poprzez insourcing. Postawiono tezę, iż przesłanki podjęcia decyzji o insourcingu są analogiczne do podejmowania decyzji strategicznej na temat wytwarzania własnymi siłami bądź zakupu na rynku określonych produktów bądź usług (*make or buy*). Z uwagi na zmiany zachodzące zarówno w otoczeniu bliższym, jak i dalszym przedsiębiorstwa, w długim okresie, można zaobserwować wielokrotne zmiany miejsca realizacji tego samego procesu. Ponadto w artykule zaprezentowano studium przypadku insourcingu procesu marketingu internetowego w przedsiębiorstwie usługowym.

Słowa kluczowe: insourcing, efektywność insourcingu.

DOI: 10.15611/pn.2015.376.20

1. Wstęp

Budując model biznesowy każdego przedsiębiorstwa, kadra zarządzająca decyduje, jakie procesy będą realizowane własnymi siłami, a jakie będą zlecane na zewnątrz. W literaturze ten rodzaj decyzji określony jest dylematem „*make or buy*”. Od czasów publikacji artykułu *The nature of the firm* R. Coase’a, uważanego za pioniera w tej dziedzinie [Coase 1937], ukazało się wiele publikacji zawierających opis przesłanek dla rozstrzygnięcia dylematu „wytwarzać samodzielnie czy kupić” w różnych branżach. [Canez i in. 2001; Bartel i in. 2014; Fabrizio 2012; Klein 2008; Fill, Visser 2000; Ruffo i in. 2007].

Jakość i efektywność procesów przedsiębiorstwa należą do kluczowych determinant pozycji konkurencyjnej na rynku. Według P. Grajewskiego jakość procesu jest oceniana przez odbiorcę efektu procesu z perspektywy jego przydatności do zaspokojenia zdefiniowanych potrzeb. Parametr ten szacuje liczbę błędów i ilość związanej z tym powtórnie wykonywanej pracy. Głównym miernikiem jakości pro-

cesu jest poziom satysfakcji klienta [Grajewski 2012, s. 53]. Zdaniem E. Skrzypek i M. Hofmana pomiar wyników w ramach jakości procesu pozwala na regularną i systematyczną ocenę wyników procesu w porównaniu z właściwościami i charakterystykami technicznymi, normatywami jakościowymi lub specyficznymi wymaganiami wewnętrznymi, które określają poziom jakości wewnętrznej przedsiębiorstwa. W dzisiejszej konkurencyjnej rzeczywistości biznesowej niezbędne jest posiadane procesów, których wyniki są poprawne jakościowo, ponieważ tylko takie procesy warunkują wytworzenie produktów i usług akceptowanych przez klienta [Skrzypek, Hofman 2010, s. 35]. M. Lohrmann i M. Reichert definiują jakość procesu poprzez jego skuteczność i efektywność [Lohrmann, Reichert 2013, s. 22]. A. Dobrowolska i J. Mikuś zaproponowali definicję jakości procesu logistycznego wzorowaną na definicji zawartej w normie PN-EN ISO 9000:2006, tj. stopień, w jakim ogół inherentnych właściwości (cech, atrybutów) procesu logistycznego spełnia wymagania [Dobrowolska, Mikuś 2004, s. 7], tę definicję można uogólnić do jakości każdego procesu biznesowego. Definicja bazująca na normie PN-EN ISO 9000:2006 jest pojęciowo najbardziej obszerna i może zwierać ocenę jakości procesu nie tylko poprzez jakość produktu procesu, ale również poprzez cechy samego procesu, np. czas trwania. Efektywność procesu to iloraz wyrażonych w jednostkach pieniężnych korzyści uzyskanych dzięki produktom procesu do przyporządkowanych procesowi kosztów. Ciekawą definicję efektywności procesu zaproponował F. Hewitt, który efektywność procesu określa jako odwrotność zużycia energii podczas transformacji wejścia w wyjście – zwykle wyrażana w czasie trwania i/lub kosztach procesu [Hewitt 1994, s. 1].

Zdaniem R. Gabryelczyk procesy biznesowe organizacji, zarówno te wewnętrzne, jak i międzyorganizacyjne, stanowią system nerwowy każdego przedsiębiorstwa. Jakość i efektywność tych procesów ma zasadniczy wpływ na sytuację finansową organizacji i w dłuższym okresie na sukces rynkowy [Gabryelczyk 2006, s. 21].

Jakość produktu na wyjściu procesu w dużym stopniu determinuje satysfakcję klienta (zarówno wewnętrznego jak i zewnętrznego), zaś efektywność procesów bezpośrednio wpływa na cenę rynkową finalnego produktu.

Insourcing, oferując duży potencjał poprawy jakości i efektywności procesów przedsiębiorstwa, zwłaszcza w polskich warunkach, nie jest zjawiskiem dobrze opisanym w literaturze. W dalszej części artykułu przedstawiono mechanizmy poprawy jakości i efektywności procesów przedsiębiorstwa poprzez insourcing. Postawiono tezę, iż przesłanki podjęcia decyzji o insourcingu są analogiczne do podejmowania decyzji strategicznej na temat wytwarzania własnymi siłami bądź zakupu na rynku określonych produktów bądź usług. Jako metodę badawczą zastosowano studium przypadku, zaś z uwagi na ograniczoną objętość tekstu zaprezentowano szczegółowe dane pozyskane z jednego przedsiębiorstwa. Celem badawczym jest wykazanie wpływu insourcingu na jakość i efektywność wybranego procesu przedsiębiorstwa.

2. Charakterystyka insourcingu

Pojęciem pierwotnym dla insourcingu jest outsourcing, którego znaczenie zostało przyjęte w ramach niniejszego artykułu za K.M. Gilleyem i A. Rasheedem, którzy postrzegają stosowanie outsourcingu jako konsekwencję strategicznej decyzji o niewykonywaniu wybranych procesów wewnątrz organizacji. Oznacza to, że outsourcing może powstać na dwa sposoby. Po pierwsze, organizacja może zrezygnować z wykonywania określonego procesu a jego produkt zakupić na rynku zewnętrznym. Dzieje się tak, gdy organizacja zaprzestaje wykonywania określonej działalności i wydziela ją dla zewnętrznego dostawcy. Po drugie, outsourcing może powstać bez uprzedniej realizacji określonego procesu wewnątrz organizacji. Oznacza to, że kierownictwo organizacji może zdecydować, aby nie angażować się w daną działalność, a tym samym powstrzymać się od niej całkowicie, mimo że technicznie działalność ta mogłaby być wykonywana wewnątrz organizacji [Gilley, Rasheed 2000, s.764]. Sama nazwa outsourcing pochodzi z języka angielskiego (*outside-resource-using*).

W przypadku insourcingu istnieją w literaturze znaczne rozbieżności co do znaczenia tego terminu. Można wyróżnić dwie dominujące grupy definicji. Według pierwszej – przyjętej przez autora niniejszego artykułu – insourcing oznacza włączenie do organizacji procesów, które wcześniej wykonywane były poza jego strukturą [Trocki 2001, s. 14; Gottschalk 2007, s. 193]. Według drugiej grupy definicji insourcing „polega na tym, że przedsiębiorstwo lub inna jednostka organizacyjna rozwija jedną ze swoich wewnętrznych funkcji powyżej swoich własnych potrzeb, dla tej działalności tworzy zasoby znacznie przekraczające jej własne potrzeby i na zasadach umowy outsourcingowej obsługuje inne jednostki” [Gay, Essinger 2002, s. 14; Oleński 2007, s. 2].

Insourcing nie jest zjawiskiem dobrze opisanym w literaturze. We wszystkich bazach danych czasopism naukowych dostępnych poprzez EBSKO (wg stanu na 11.12.2013) było 3800 artykułów, które w tytule zawierały frazę „outsourcing” oraz tylko 25 artykułów recenzowanych naukowo z frazą „insourcing” w tytule. Przeprowadzając podobną kwerendę w wyszukiwarce polskojęzycznych artykułów (scholar.google.pl), odnaleziono 4 artykuły z frazą „insourcing” w tytule oraz 383 z frazą „outsourcing”. Dysproporcja występuje również w przypadku sprawdzenia częstotliwości występowania powyższych słów w treści artykułów. W serwisie scholar.google.pl znaleziono 77 publikacji polskojęzycznych z frazą „insourcing” oraz 2880 artykułów z frazą „outsourcing”, w wyszukiwarce EBSKO było to odpowiednio 161 do 12 314 artykułów. Jeśli dodatkowo uwzględnimy fakt, iż w przypadku insourcingu tylko w części publikacji pojęcie to definiowane jest zgodnie ze znaczeniem przyjętym przez autora artykułu (włączenie do organizacji procesów, które wcześniej wykonywane były poza jego strukturą) można przyjąć, iż temat ten nie jest kompleksowo przebadany. Jednocześnie wnioski z bezpośrednich kontaktów z przedsiębiorstwami oraz publikacje opisujące studia przypadków insourcingu [Leverly 2004;

Clark, Monk 2013; Warner, Hefetz 2012], wskazują na rosnące znaczenie insourcingu jako czynnika poprawy pozycji konkurencyjnej na rynku.

Według wyników badania Global CEO Survey, przeprowadzonego przez PwC w ostatnim kwartale roku 2012, w ostatnich 12 miesiącach, średnio w prawie co piątej (19%) przebadanej organizacji na świecie stosowano insourcing, w Polsce wskaźnik ten był wyższy i wyniósł 21%. Badanie objęło 1330 członków zarządów największych globalnych przedsiębiorstw w tym w Polsce przeprowadzono 73 wywiady [PwC 2012]. Według badania opublikowanego przez Deloitte Consulting LLP 48% przebadanych respondentów zadeklarowało przypadki wcześniejszego rozwiązania umowy outsourcingu, z których następnie 34% zdecydowało się na insourcing. Badanie przeprowadzono na 111 respondentach z 23 krajów [Deloitte 2012]. W roku 2014 na podstawie analogicznego badania M. Mancher stwierdził, że w ciągu ostatnich pięciu lat nastąpił wzrost insourcingu powodowany m.in. jakością usług, zmianą priorytetów biznesowych oraz przyczynami kulturowymi.

Outsourcing stał się popularną metodą poprawy efektywności przedsiębiorstw. Wieloletnie stosowanie tej metody ujawniło również negatywne strony outsourcingu nie tylko dla samych przedsiębiorstw, ale zwłaszcza dla społeczeństwa kraju, z którego przedsiębiorstwa stosują outsourcing procesów poza jego granice. Problem ten szczególnie wyraźnie widać w krajach wysokorozwiniętych [Jackson 2008]. Podczas nasilającego się trendu outsourcingu procesów do krajów o niższych kosztach (np. z USA do Indii) w dyskusji publicznej coraz częściej wskazywany jest konflikt roli obywateli kraju jako klientów (kiedy kupują tańsze wyroby/usługi z zagranicy) z rolą obywateli jako pracowników (kiedy żądają miejsc pracy i godziwej zapłaty za swoją pracę w kraju). W kontekście tych dyskusji bardzo często pojawia się insourcing jako metoda rozwiązania tego problemu.

3. Studium przypadku

Opisana sytuacja dotyczy procesu pozycjonowania słów kluczowych w wyszukiwarkach internetowych w małej wielkości przedsiębiorstwie usługowym (zatrudniającym od 10 do 49 pracowników). W wyniku podpisanej umowy outsourcingowej, za pozycjonowanie określonych fraz w wyszukiwarkach internetowych miała odpowiadać organizacja zewnętrzna. Motywem podpisania umowy były obserwowane trendy na rynku reklamy związane z rosnącym znaczeniem Internetu (druga połowa pierwszego dziesięciolecia XXI w.). Podczas negocjacji z organizacją zewnętrzną cel wydzielanego na zewnątrz procesu nie był precyzyjnie zdefiniowany. Intencją przedsiębiorstwa zlecającego obsługę procesu było zwiększenie liczby odwiedzin potencjalnych klientów na swojej stronie www.

W tabeli 1 znajdują się wybrane parametry oceny wydzielonego procesu marketingu w wyszukiwarkach internetowych po 5 miesiącach obowiązywania umowy¹.

¹ Przed tym okresem organizacja zewnętrzna prowadziła 6-miesięczne działania przygotowawcze.

Przy analizie przyjęto założenie na wyrost, że wszystkie wejścia na stronę WWW, w analizowanym okresie, generowane przez wyrażenia kluczowe zapisane w umowie z organizacją zewnętrzną, są wynikiem podjętych przez nią działań. Wskaźnik efektywności procesu obliczono według formuły: liczba wejść na wybrane wyrażenie kluczowe dzielone przez liczbę wejść, jaką można wygenerować, wykupując usługę Google Adwords przy łącznym koszcie (brutto) takim jak łączny koszt dla wybranego wyrażenia kluczowego wg faktur wystawianych przez organizację zewnętrzną. Wskaźnik powyżej 100% oznacza, iż bardziej efektywne są działania organizacji zewnętrznej, zaś wskaźnik poniżej 100% oznacza, że bardziej efektywne byłoby zakupienie usługi bezpośrednio w Google Adwords. Przykładowo wskaźnik na poziomie 20% oznaczałby, iż zakupienie reklamy bezpośrednio w Google przynosi 5-krotnie więcej wejść na przedmiotową stronę WWW niż działania organizacji zewnętrznej w analizowanym okresie. W wyniku negocjacji ustalono koszt usunięcia wybranej frazy z umowy outsourcingowej, wg tabeli prowizji za wprowadzenie zmian w umowie na pozycjonowanie serwisu internetowego oraz opłat za przygotowanie aneksu lub cesji dokonywanej na wniosek klienta/zlecającego organizacji zewnętrznej. Koszt ten był liczony jako jednorazowa prowizja w wysokości sześciokrotności ceny za osiągnięcie, przez usuwane wyrażenie, w wynikach wyszukiwania pozycji w przedziale 6-10, jednak nie mniej niż 500 zł za każde usuwane z umowy wyrażenie kluczowe, plus opłata manipulacyjna za sporządzenie aneksu w wysokości 120 zł.

Po kilku miesiącach obowiązywania umowy nie odnotowano istotnego zwiększenia ruchu na stronie WWW, natomiast koszt obsługi procesu zwiększył się do poziomu ok. 2500 zł miesięcznie i wykazywał tendencję rosnącą. Jednocześnie przedsiębiorstwo pozyskało kompetencje umożliwiające samodzielne prowadzenie marketingu w Internecie. Na podstawie efektywności podejmowanych samodzielnie działań podjęto próbę oceny dotychczas obowiązującej umowy. Ustalono, że jeżeli przedsiębiorstwo przeznaczyłoby kwotę równą sumie faktur od organizacji zewnętrznej, tj. 10 831,00 zł netto (13 213,82 zł brutto), na reklamę bezpośrednio w Google Adwords, to przy średniej cenie 0,6 zł² za kliknięcie otrzymałaby 22 023 wejścia na stronę WWW, w tym samym czasie liczba wejść odnotowana w statystykach odwiedzin strony poprzez wyrażenia kluczowe wg umowy z organizacją zewnętrzną wynosiła 293. Średni koszt za kliknięcie wygenerowane przez wyrażenie kluczowe z listy zapisanej umowie z organizacją zewnętrzną wyniósł 45 zł 10 gr (suma kosztów dzielona przez ilość wejść w analizowanym okresie). Koszt ten był ponad 75 razy większy od średniego kosztu za kliknięcie w największych systemach reklamy internetowej, tj. Google Adwords lub Business Click (średnio 60 gr), w analizowanym okresie.

Jako szczególnie nieefektywne należy ocenić inwestowanie w pozycjonowanie wyrażen, które są już na wysokich pozycjach w wynikach w wyszukiwarce Google

² W analizowanym okresie średni koszt wejścia na stronę www poprzez reklamę w wyszukiwarce wynosił 0,6 zł.

Tabela 1. Wybrane parametry oceny procesu pozycjonowania w wyszukiwarkach internetowych

Wyrażenie kluczowe	Liczba wejść	Prognozowana liczba wejść komercyjnych z Google Adwords	Łączny koszt netto (zł)	Max pozycja w wyszukiwarce Google w całym okresie	Średnia pozycja	Wskaźnik efektywności	Koszt usunięcia z umowy (zł netto)
fraza 1	0	1312	645,00	1	1,8	0%	702
fraza 2	14	1568	771,00	2	8	1%	822
fraza 3	55	1291	635,00	2	2,8	5%	702
fraza 4	0	1495	735,00	2	3	0%	822
fraza 5	0	1291	635,00	2	3	0%	702
fraza 6	0	258	127,00	3	31,2	0%	702
fraza 7	28	1434	705,00	4	5,6	2%	822
fraza 8	8	1068	525,00	4	4,8	1%	582
fraza 9	3	2145	1 055,00	4	4,8	0%	1122
fraza 10	2	1271	625,00	4	5	0%	702
fraza 11	11	1135	558,00	5	8	1%	822
fraza 12	1	1230	605,00	5	5,6	0%	702
fraza 13	33	803	395,00	5	7	5%	500
fraza 14	44	1230	605,00	5	6,4	4%	702
fraza 15	2	1210	595,00	5	6,6	0%	702
fraza 16	25	1393	685,00	6	7	2%	822
fraza 17	0	394	194,00	6	27,8	0%	582
fraza 18	17	626	308,00	7	8,4	3%	500
fraza 19	0	592	291,00	7	11,6	0%	582
fraza 20	9	279	137,00	10	17,6	4%	822
fraza 21	0	0	-	22	39,2	-	822
fraza 22	33	0	-	25	31	-	1422
fraza 23	0	0	-	40	47,2	-	702
fraza 24	8	0	-	50	50	-	1080

Objaśnienie nazw użytych w tabeli:

Wyrażenie kluczowe – fraza zapisana zgodnie z umową z organizacją zewnętrzną.

Liczba wejść – liczba wejść na stronę WWW organizacji zlecającej wg statystyk Google Analytics w okresie 5 miesięcy.

Łączny koszt (brutto) – koszt netto wynikający z faktur przesyłanych przez organizację zewnętrzną w analizowanym okresie.

Max pozycja w Google w całym okresie – maksymalna deklarowana przez organizację zewnętrzną średniomiesięczna pozycja w wynikach Google (liczona zgodnie z umową), jaką zajmowała strona w domenie organizacji zlecającej przy wyszukiwaniu pod wyrażeniem „kluczowe” w analizowanym okresie.

Średnia pozycja – średnia pozycja liczona z pozycji w wynikach Google, jaką zajmowała strona w domenie organizacji zlecającej przy wyszukiwaniu pod wyrażeniem „kluczowe” w analizowanym okresie.

Źródło: opracowanie własne.

(od 1 do 3) i jednocześnie nie generują liczby wejść porównywalnej z reklamą płatną. Frazy, z których należałoby w pierwszej kolejności zrezygnować, to: fraza 1, fraza 4, fraza 5, fraza 6, fraza 9, fraza 12, fraza 15, fraza 17, fraza 23. Przy cenach podanych w tabeli prowizji za wprowadzenie zmian w umowie na pozycjonowanie serwisu internetowego, rezygnacja z wszystkich wyrażen kluczowych była, w chwili sporządzania analizy, ok. dwukrotnie tańsza niż wypowiedzenie umowy zgodnie z jej treścią. Podsumowując efekty działania organizacji zewnętrznej w stosunku do kosztów, działalność tejże organizacji należy ocenić jako bardzo nieefektywną (na poziomie ok. 1,5%). W przedsiębiorstwie klienta narastało niezadowolenie ze współpracy z organizacją zewnętrzną. Kolejne spotkania z jej przedstawicielami nie poprawiły sytuacji. Analiza zapisów umowy przez prawnika przesądziła o kontynuacji współpracy do końca trwania umowy.

Po wygaśnięciu umowy nie została ona przedłużona z dotychczasowym partnerem. W kolejnych latach przedsiębiorstwo rozszerzyło swoje działania promocyjne w Internecie, część działań zlecając na zewnątrz (z tendencją malejącą), a część realizując własnymi siłami (z tendencją rosnącą). Obecnie cały proces jest obsługiwany samodzielnie przez organizację.

Sytuację opisaną w powyższym studium przypadku dobrze oddaje stwierdzenie P. Rutkowskiego: „to, co jeszcze kilka lat temu było wiedzą tajemną, staje się powszechnie dostępne. Kiedyś większość negocjacji kontraktów outsourcingowych pomiędzy klientem a outsourcerem przypominała grę do jednej bramki. Dziś to poważne, dobrze opisane procesy zakupowe, gdzie po obu stronach siedzą ludzie o znacznych kompetencjach. Coraz więcej przedsiębiorstw decyduje się na opracowywanie własnych strategii sourcingowych dla różnych obszarów swych działań, a sam outsourcing staje się powszechnie stosowanym narzędziem biznesowym” [Rutkowski 2010, s. 23].

4. Zakończenie

Konsekwencją zmniejszenia asymetrii wiedzy pomiędzy klientem a outsourcerem na temat procesów, które są przedmiotem outsourcingu, jest rosnące zainteresowanie insourcingiem. Do przesłanek stosowania insourcingu można również zaliczyć błędy popełnione podczas outsourcingu oraz zmiany własnych strategii sourcingowych powodowane na przykład chęcią utrzymania zatrudnienia w przedsiębiorstwie lub większą dostępnością kompetencji niezbędnych do realizacji określonych procesów.

Zdaniem autora niniejszego artykułu, w kontekście zaprezentowanych wyników badań, zarówno własnych, jak i cytowanych, można domniemywać, iż insourcing będzie coraz częściej wybieraną metodą poprawy efektywności i jakości procesów w przedsiębiorstwach zarówno w ujęciu międzynarodowym, jak i krajowym. Opisany w niniejszym artykule przykład organizacyjnego uczenia się, które było impulsem do zastosowania insourcingu zapewne nie wyczerpuje możliwych przesłanek

stosowania tej metody. Interesującymi pytaniami badawczymi w kontekście prezentowanej tematyki są: diagnoza przyczyn insourcingu, najczęściej insourcingowanych kategorii procesów oraz skali występowania insourcingu w polskich przedsiębiorstwach. Odpowiedzi na te pytania wymagają dalszych badań i zapewne przyczynią się do rozwoju wiedzy na temat poprawy jakości i efektywności procesów w przedsiębiorstwach.

Literatura

- Bartel A.P., Lach S., Sicherman N., 2014, *Technological change and the make-or-buy decision*, „Journal of Law, Economics, and Organization”, 30 (1), s. 165-192.
- Canez L.E., Platts K.W., Probert D.R., 2001, *Make-or-Buy: a practical guide to industrial sourcing decisions*, University of Cambridge, Cambridge.
- Clark G.L., Monk A.H., 2013, *The scope of financial institutions: in-sourcing, outsourcing and off-shoring*, „Journal of Economic Geography”, 13(2), s. 279-298.
- Coase R.H., 1937, *The nature of the firm*, „Economica”, 4(16), s. 386-405.
- Deloitte Consulting LLP, 2012, *Global Outsourcing and Insourcing Survey Executive Summary*, http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/IMOs/Shared%20Services/us_sdt_2012GlobalOutsourcingandInsourcingSurveyExecutiveSummary_050112.pdf (30.06.2014).
- Dobrowolska A., Mikuś J., 2004, *Ocena jakości procesu logistycznego przedsiębiorstwa przemysłowego metodą uogólnionego parametru. Część I*, „Badania Operacyjne i Decyzje”, (2), s. 5-20.
- Fabrizio K. R., 2012, *Institutions, capabilities, and contracts: Make or buy in the electric utility industry*, „Organization Science”, 23(5), s. 1264-1281.
- Fill C., Visser E., 2000, *The outsourcing dilemma: a composite approach to the make or buy decision*, „Management Decision”, 38(1), s. 43-50.
- Gabryelczyk R., 2006, *ARIS w modelowaniu procesów biznesu*, Difin, Warszawa.
- Gay Ch. L., Essinger J. 2002, *Outsourcing strategiczny. Koncepcja, modele i wdrażanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Gilley K.M., Rasheed A., 2000, *Making more by doing less: an analysis of outsourcing and its effects on firm performance*, „Journal of Management”, 26(4), s. 763-790.
- Gottschalk P., 2007, *Knowledge management systems: value shop creation*, Idea Group Publ. Hershey, http://www.randytopp.nl/RT/OPortal/book/manag/book/30_KMSVSC.pdf.
- Grajewski P., 2012, *Procesowe zarządzanie organizacją*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Hewitt, F., 1994, *Supply chain redesign*, „International Journal of Logistics Management”, 5(2), s. 1-10.
- Jackson J.K., 2008, *Outsourcing and insourcing jobs in the U.S. economy: Evidence based on foreign investment data (RL32461)*, Washington, DC: Congressional Research Service, http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/key_workplace/520/ (30.05.2014).
- Klein P.G., 2008, *The make-or-buy decisions: Lessons from empirical studies*, [w:] *Handbook of New Institutional Economics*, Springer, Berlin – Heidelberg, s. 435-464.
- Leverly M., 2004, *Insourcing maintenance: from Railtrack to Network Rail*, „Engineering Management”, Jun/Jul. 2004, vol. 14, issue 3, s. 38-41.
- Lohrmann M., Reichert M., 2013, *Understanding business process quality*, *Business Process Management*, Springer, Berlin – Heidelberg.

- Oleński J., 2007, *Outsourcing w e-administracji. Korzyści ekonomiczne i granice outsourcingu w e-administracji*, http://www.eadministracja.org.pl/baza_wiedzy/pliki/Olenki_Jozef_outsourcing.pdf (2.06.2014).
- PwC, 2012, *16. coroczne badanie Global CEO Survey*, <http://www.pwc.pl/pl/publikacje/ceo-survey/assets/pwc-16th-ceo-survey-pl.pdf> (30.05.2014).
- Ruffo M., Tuck C., Hague R., 2007, *Make or buy analysis for rapid manufacturing*, „Rapid Prototyping Journal”, 13(1), s. 23-29.
- Rutkowski P., 2010, *Outsourcowanie bałaganu*, „Outsourcing Magazine” nr 3 (24), s. 23-24.
- Skrzypek E., Hofman M., 2010, *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer Polska.
- Trocki M., 2001, *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Warner M. E., Hefetz A., 2012, *Insourcing and outsourcing: the dynamics of privatization among US municipalities 2002-2007*, „Journal of the American Planning Association”, 78(3), s. 313-327.

IMPROVING THE QUALITY AND EFFICIENCY OF BUSINESS PROCESSES THROUGH INSOURCING

Summary: The primary concept for insourcing is outsourcing, which is relatively well described in the literature. In this article insourcing is defined as an inclusion processes in the enterprise that were previously performed through outsourcing. This paper presents mechanisms to improve the quality and efficiency of business processes through insourcing. A thesis was formulated that the conditions for the decision to insourcing are analogous to “make or buy” dilemma. Due to both external and internal changes in business environment, in the long run the same process may be performed interchangeably using outside or inside resource. In addition, the article presents case study of insourcing process of internet marketing.

Keywords: insourcing, efficiency of insourcing.