

Angelika Wodecka-Hyjek

Katedra Metod Organizacji i Zarządzania

Ewolucja koncepcji outsourcingu

1. Wstęp

Koncepcja outsourcingu powszechnie uważana jest za wynalazek XX w. Pewne elementy outsourcingu pojawiły się jednak już znacznie wcześniej. Za pierwszą z jego form uznaje się powierzanie zakonom organizacji struktur edukacyjnych przez władców państw europejskich czy zlecenie firmom prywatnym dostaw amunicji na pola bitew oraz zbierania rannych przez Napoleona [Grudzewski, Hejduk 2004, s. 210]. M. Trocki podaje, że outsourcing był powszechnie wykorzystywany w okresie rozwoju wytwórczości rzemieślniczej, tj. do XVIII w. Rzemieślnik był zależny od dostawców surowców, innych rzemieślników oraz odbiorców jego wyrobów. Funkcjonował więc w skomplikowanym układzie powiązań kooperacyjnych, ale pomimo tego mógł utrzymać swoją niezależność, gdyż wyznacznikiem jego pozycji były przede wszystkim osobiste kwalifikacje i umiejętności, czasami również talent, a nie stosunkowo łatwe do pozyskania zasoby (np. wyposażenie warsztatu). Wolność rzemieślnicza opierała się zatem na tym, że kluczowe kompetencje rzemieślnika związane były z jego osobą, a nie z zasobami, którymi dysponował [Trocki 2001, s. 41].

Sytuację tę zmieniła rewolucja przemysłowa, która źródłem przewagi konkurencyjnej uczyniła posiadanie i dysponowanie nowoczesnymi, wydajnymi zasobami wytwórczymi. Maszyny przejęły od człowieka jego kluczowe kompetencje, a właściciel zasobów wytwórczych przejmował kontrolę nad działalnością wytwórczą, czerpiąc korzyści zarówno z wzrostu produktywności, jak i nowych metod działania, nowej technologii i organizacji pracy [Obłój 1999, s. 6]. Wyrazem przyjętej filozofii działania była słynna sentencja sformułowana przez H. Forda, sławnego potentata samochodowego, w dzisiejszych czasach uważana za podstawową zasadę outsourcingu: „Jeśli jest coś, czego nie potrafimy zrobić wydajniej, taniej i lepiej niż

nasi konkurenci, nie ma sensu, żebyśmy to robili. Powinniśmy zatrudnić do wykonania tej pracy kogoś, kto zrobi to lepiej” [Grudzewski, Hejduk 2004, s. 210].

2. Istota i cele outsourcingu

Pojęcie outsourcingu pochodzi od angielskiego wyrażenia *outside resource using*, która oznacza wykorzystanie zasobów zewnętrznych. W literaturze przedmiotu outsourcing definiowany bywa zwykle jako przedsięwzięcie polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazanie ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym [Trocki 2001, s. 13]. Specjaliści zajmujący się problematyką outsourcingu na gruncie polskim traktują tę koncepcję najczęściej jako formę restrukturyzacji [Trocki 2001; Nalepka 1999]. J. Penc definiuje outsourcing jako „możliwość korzystania z kompleksowych usług, jakie oferują zewnętrzni wykonawcy (oferenci). Celowość korzystania z outsourcingu wymaga nie tylko wybrania właściwego oferenta, ale także dokładnego określenia potrzeb na usługi, które mogą być zaspokojone przez wykonawców zewnętrznych, i rzetelnej kalkulacji ich opłacalności (cena zakupu, jakość, rzetelność wykonawstwa)” [Penc 1997, s. 302]. W tym kontekście outsourcing postrzegany jest jako forma współpracy zleceniodawcy i usługodawcy na zasadach określonych w kontrakcie. Zleceniodawca nie kontroluje procesu powstawania danej usługi powierzonej do wykonania usługodawcy, jest zainteresowany jedynie rezultatem końcowym [Bendor-Samuel 2008]. Istotą outsourcingu jest więc przekazywanie zadań, funkcji i procesów realizowanych w organizacji innej firmie, specjalizującej się w danej dziedzinie.

Powierzenie usługodawcy kompetencji decyzyjnych w zakresie sposobów realizacji przekazanych procesów podkreślone zostało również w definicji amerykańskiego pioniera outsourcingu M.F. Greavera, według której outsourcing polega na przekazaniu zewnętrznym usługodawcom, zgodnie z postanowieniami umowy (kontraktu), powtarzających się wewnętrznych zadań organizacji, związanych z ich realizacją pracowników, maszyn, urządzeń, wyposażenia, technologii i innych zasobów oraz kompetencji decyzyjnych dotyczących ich wykorzystania [Greaver 1999, s. 3].

Pod koniec XX w. czasopismo „Harvard Business Review” uznało outsourcing za jedną z najważniejszych koncepcji w dziedzinie zarządzania ostatnich 75-u lat, a w 1999 r. na międzynarodowej konferencji na temat outsourcingu uznano, że koncepcja ta najszybciej rozwija się w takich dziedzinach, jak: zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie środkami masowego przekazu, technologie informacyjne, obsługa klientów i marketing [Gay, Essinger 2002, s. 12–13].

Podstawowym celem strategicznym outsourcingu jest zwiększenie skuteczności prowadzonej działalności gospodarczej przez skoncentrowanie się przedsiębiorstwa macierzystego na głównej działalności. Autor pierwszej na świecie książki na temat outsourcingu, Maurice F. Greaver Jr, wśród celów stosowania outsourcingu wymienia cele o charakterze: organizacyjnym, rozwojowym, finansowym, dochodowym, kosztowym i pracowniczym (rys. 1) [Greaver 1999, s. 4–5]. Cele ogólne outsourcingu wyróżnione przez pioniera polskiego outsourcingu, M. Trockiego, przedstawiono na rys. 2.

Osiągnięcie celów strategicznych powinno umożliwić pełniejszą realizację celów rynkowych, wyrażoną poprawą pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa macierzystego, zwiększeniem skali jego działalności albo jej dywersyfikacją. Efektem takich działań powinno być osiągnięcie celów ekonomicznych, takich jak zwiększenie przychodów, redukcja kosztów, poprawa wyników ekonomicznych i ograniczenie ryzyka prowadzonej działalności. Stosowanie outsourcingu prowadzi również do zmian o charakterze organizacyjnym, np. do „odchudzenia” struktury organizacyjnej czy uproszczenia struktur i procedur organizacyjnych. Może również poprawić motywację działania, ponieważ korzystne wyniki ekonomiczne stają się bodźcem do rozwijania przedsiębiorczości i zwiększenia satysfakcji z pracy [Trocki 2001, s. 51].

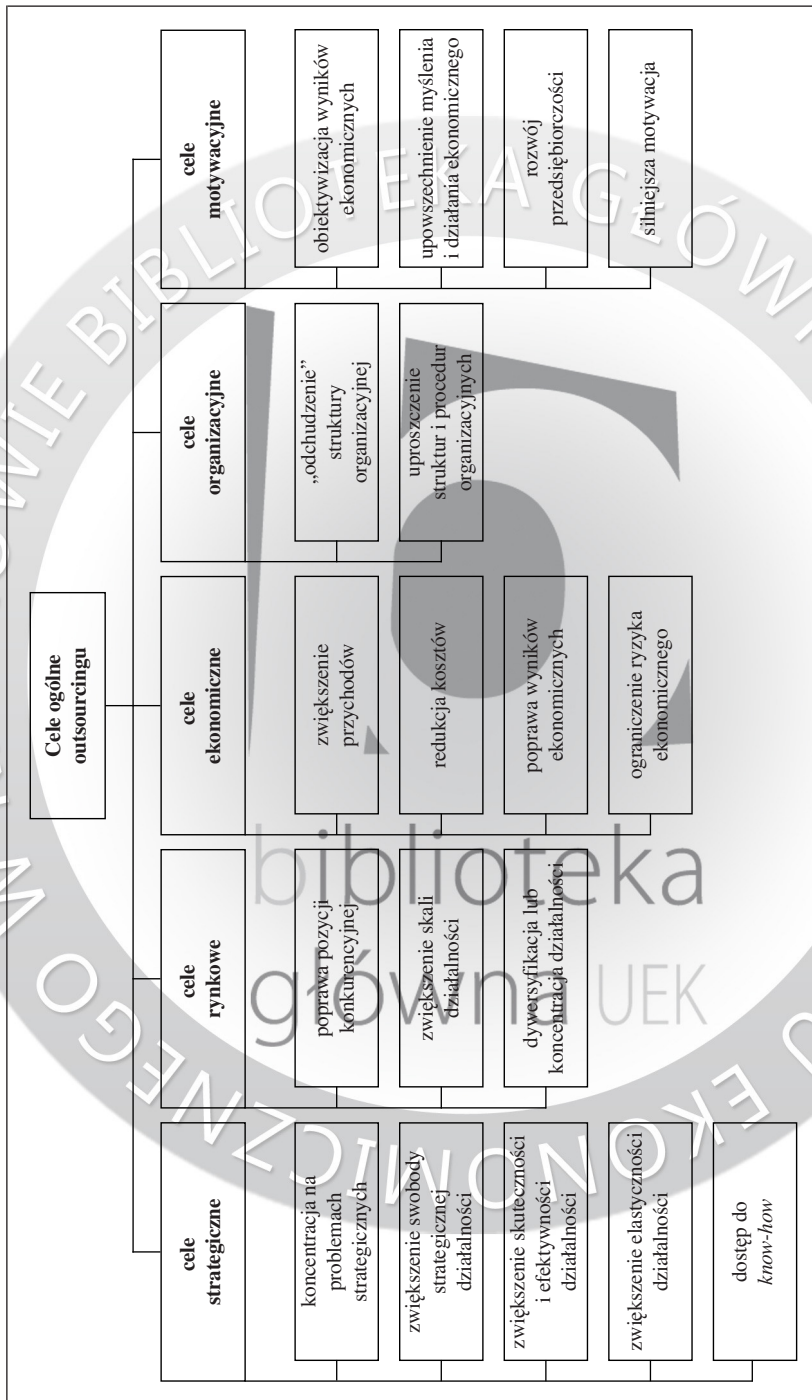
J. Oleński wśród celów głównych, które chcą osiągnąć podmioty decydujące się na outsourcing, wymienia natomiast [2004, s. 3–4]:

- zmniejszenie kosztów własnej działalności,
- usprawnienie zarządzania dzięki możliwości skoncentrowania się kierownictwa na podstawowych zadaniach i na zarządzaniu podstawową działalnością,
- poprawę jakości realizacji funkcji,
- dostęp do nowoczesnych technologii i *know-how*,
- zwolnienie zasobów własnych do innych celów,
- uzyskanie dostępu do zasobów, którymi organizacja nie dysponuje i których nie może utworzyć,
- szybsze uzyskanie korzyści wynikających z restrukturyzacji,
- rozszerzenie zakresu działalności przez realizację tych funkcji, których dostępne zasoby i kwalifikacje kadry nie pozwalały realizować,
- pozyskanie kapitału,
- podział ryzyka między podmioty kooperujące w ramach outsourcingu,
- rozszerzenie działalności dzięki specjalizacji w określonym zakresie produktów (dóbr i usług),
- konkatencja outsourcingu i insourcingu.



Rys. 1. Cele outsourcingu według M.F. Greavera

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Greaver 1999, s. 4-5].



Rys. 2. Cele outsourcingu według M. Trockiego
 Źródło: [Trocki 2001, s. 52].

Instytut Outsourcingu zapewnia, że stosowanie tej metody umożliwia zrealizowanie takich celów, jak [Gay, Essinger 2002, s. 16–17]:

- redukcja i kontrola kosztów operacyjnych,
- zwiększenie koncentracji firmy na podstawowej działalności,
- uzyskanie dostępu do mocy produkcyjnych najlepszej jakości,
- zwolnienie własnych zasobów do innych celów,
- uzyskanie zasobów, którymi organizacja nie dysponuje,
- szybsze uzyskanie korzyści wynikających z restrukturyzacji,
- uporanie się z funkcją trudną do wykonywania lub niemożliwą do kontrolowania,
- pozyskanie kapitału,
- podział ryzyka,
- dopływ gotówki.

Z powyższych rozważań wynika, że zbiór celów outsourcingu jest niezwykle bogaty. Zasadne jest więc podejmowanie tego typu przedsięwzięć.

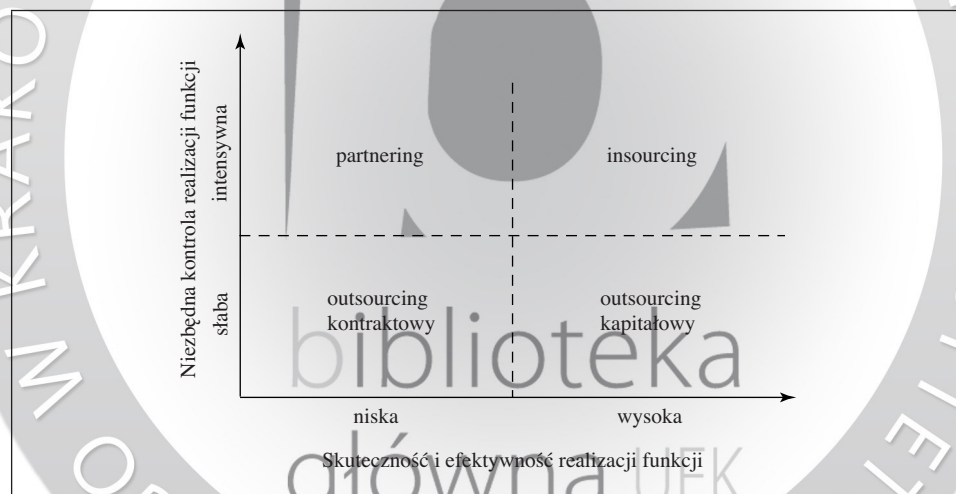
3. Rodzaje outsourcingu

Szczególnie ważną kwestią związaną z podejmowaniem działań outsourcingowych jest określenie ich przedmiotu. M.F. Greaver w swojej pracy zatytułowanej *Strategic Outsourcing* [1999, s. 5–6] wyróżnia trzy poziomy działań outsourcingowych: działania indywidualne, procesy i działania funkcjonalne. Zdaniem autora, działania indywidualne stanowią funkcje niższego rzędu, których system działania sprowadza się do samodzielnego stanowiska pracy. Procesy natomiast to złożone funkcje wyższego rzędu zbudowane z powiązanych ze sobą funkcji cząstkowych, których zadaniem jest kreowanie określonych wyników. Z kolei działania funkcjonalne to bardziej złożone funkcje (zgrupowane rodzajowo, przedmiotowo lub terytorialnie), do których realizacji konieczna jest specjalistyczna wiedza i odpowiedzialność. Działania funkcjonalne mogą być wyodrębnione jako funkcjonalne centra zysków lub kosztów.

M. Trocki twierdzi natomiast, że przedmiotem outsourcingu mogą być różne funkcje przedsiębiorstwa macierzystego, realizowane w jego strukturze organizacyjnej, o ile zaistnieją warunki ich skuteczniejszej i efektywniejszej realizacji w ramach struktur kapitałowych i kontraktowych, a więc funkcje zarówno pomocnicze, jak też kierownicze i podstawowe [2001, s. 57–58]. Autor ten uważa jednocześnie, że przedmiotem outsourcingu nie mogą być elementy struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego, tzn. jego stanowiska bądź komórki organizacyjne. Elementy te, wchodząc w skład systemu działania realizującego funkcję, zmieniają swój status w wyniku wydzielenia funkcji. Mogą być zlikwidowane, przeznaczone do realizacji innych funkcji lub wydzielone ze struktury i przekazane do wykorzystania innym podmiotom gospodarczym.

Uwzględniając optymalizację zakresu funkcji organizacji, M. Trocki [1999, s. 181] wyróżnia następujące warianty przedsięwzięć restrukturyzacyjnych (rys. 3):

- partnering – polega na utrzymaniu funkcji w strukturze przedsiębiorstwa, wymaga stworzenia odpowiednich warunków ich realizacji,
- insourcing – włączenie z powrotem funkcji mających istotne znaczenie dla podstawowej działalności przedsiębiorstwa macierzystego, bywa często wynikiem niewłaściwych decyzji outsourcingowych,
- outsourcing kontraktowy (zewnętrzny) – polega na rezygnacji z realizacji funkcji w strukturze przedsiębiorstwa i przekazaniu jej wykonania niezależnemu podmiotowi na podstawie kontraktu,
- outsourcing kapitałowy (wewnętrzny) – polega na wydzieleniu realizacji określonej funkcji z przedsiębiorstwa w postaci powiązanej kapitałowo spółki córki (np. realizowanie funkcji transportowej, socjalnej, serwisowej).



Rys. 3. Warianty przedsięwzięć restrukturyzacyjnych związanych z optymalizacją zakresu funkcji przedsiębiorstwa

Źródło: [Trocki 1999, s. 181].

Ch. Gay i J. Essinger wyróżniają następujące główne rodzaje outsourcingu [2002, s. 14, 31]:

- zlecenie funkcji polegające na przekazaniu innej firmie ogniwa swojego łańcucha popytu, najczęściej przez zlecenie realizacji prostych usług pomocniczych. Według autorów, taka forma ma charakter krótkoterminowego rozwiązania taktycznego, zaistniałego wskutek konieczności szybkiego uporania się z problemem;

– outsourcing usług polegający na zaangażowaniu wyspecjalizowanych dostawców zewnętrznych do realizacji wybranych funkcji. Dzięki starannemu doborowi dostawcy i odpowiedniej formy współpracy firma może odnieść korzyści na poziomie strategicznym i w rezultacie skupić się na podstawowej działalności, od której zależy jej przewaga konkurencyjna;

– insourcing, czyli alternatywny sposób zapewnienia wzrostu wydajności, dzięki udoskonaleniu działalności w jednej dziedzinie i wykonywaniu jej na rzecz innych podmiotów. W praktyce insourcing polega na wyodrębnieniu samodzielnej jednostki biznesowej specjalizującej się w wycinkowej działalności, która jest zbyt ważna lub zbyt trudna, aby zlecić jej wykonywanie w ramach outsourcingu;

– *co-sourcing*, zwany również outsourcingiem niepełnym lub selektywnym [Bates 1997, s. 35–37]. Zgodnie z definicją zaproponowaną przez Ch. Gaya i J. Essingera, to jest specyficzna forma współpracy dostawcy i odbiorcy usługi polegająca na delegowaniu personelu lub menedżerów do obsługi zlecenia ze względu na ich specjalistyczną wiedzę. Zarówno dostawca, jak i odbiorca usługi są odpowiedzialni za dostarczenie środków do realizacji usługi, a ich wzajemne oddziaływanie jest ściślejsze niż w zwykłym outsourcingu. Firma EDS (Electronic Data Systems Corporation) definiuje natomiast *co-sourcing* jako swoistą formę współpracy między dostawcą a odbiorcą usługi. Ponieważ strony kontraktu występują w tej relacji w układzie partnerskim, obie są odpowiedzialne za dostarczenie środków do realizacji zadania. Każdy z partnerów musi dobrze rozumieć drugiego, znać jego możliwości i cele oraz – przede wszystkim – musi być gotowy do współpracy. Istotne jest, że zleceniodawca cały czas kontroluje proces wykonywania usługi przez dostawcę, czego nie spotyka się w innych rodzajach outsourcingu. Co najważniejsze, *co-sourcing* to jedyna forma outsourcingu dozwolona w realizowaniu kluczowych kompetencji firmy (www.outsourcing-journal.info@outsourcing-faq.com, 24.03.2008);

– udział w korzyściach to długoterminowy związek podmiotów dokonujących inwestycji i uczestniczących w korzyściach w miarę ich pojawiania się, według uzgodnionej wcześniej formuły. Obie strony ponoszą ryzyko i powinny dzielić się korzyściami. Jeśli jednak taki związek nie przyniesie spodziewanych efektów, dostawca nie ma gwarancji rekompensaty za poniesione nakłady.

Oprócz wymienionych, najczęściej spotykanych w literaturze przedmiotu rodzajów outsourcingu, na uwagę zasługuje także opisana przez J. Oleńskiego nowa forma współpracy w ramach outsourcingu, zwana intersourcingiem. Intersourcing polega na tym, że kilka podmiotów gospodarczych lub jednostek administracyjnych tworzy odrębny podmiot wyspecjalizowany w świadczeniu określonych usług lub wytwarzaniu produktów na rzecz uczestników porozumienia. Rezygnują oni z rozwijania odpowiednich zasobów i procesów w swoich strukturach organizacyjnych. Podmiot taki jest zwykle kontrolowany przez założycieli.

Forma ta polecana jest szczególnie w wypadku outsourcingu w sektorze publicznym, w jednostkach *non profit* świadczących publiczne usługi społeczne oraz w wypadku outsourcingu procesów wymagających bardzo wysokich kwalifikacji i specjalistycznej wiedzy. Jako przykład intersourcingu autor podaje biura informacji kredytowej czy wywiadownie gospodarcze tworzone przez banki i inne instytucje finansowe, dzięki którym nie muszą one z rozwijać własnych systemów informacyjnych. Do takiej formy outsourcingu J. Oleński zalicza też Krajową Izbę Rozliczeniową, ponieważ po jej utworzeniu banki zaczęły dokonywać rozliczeń nie tylko między sobą, ale także wewnątrz – między oddziałami, a nawet wewnątrz oddziałów [Oleński 2004, s. 5].

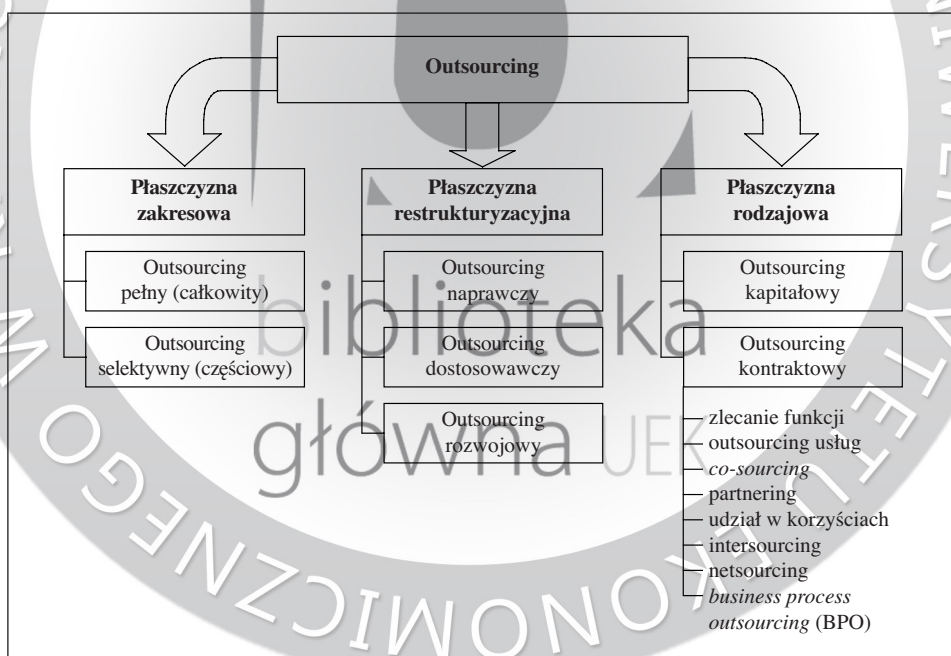
Współcześnie podkreśla się strategiczny charakter i procesowe ujęcie koncepcji outsourcingu, przybierające formę filozofii zarządzania biznesem i określane jako *business process outsourcing* (BPO). Współpraca w ramach *business process outsourcing* polega na tym, że dostawca usługi nie tylko odpowiada za przejmowaną funkcję (lub proces), ale podejmuje również zobowiązanie wykonania powierzonego zadania przez wykorzystanie istniejących zasobów organizacji zlecającej. Zleceniobiorca zobowiązuje się nie tylko do prowadzenia określonej działalności, ale również do ciągłego jej ulepszania, np. przez wdrażanie postępu technicznego. Firma zewnętrzna tworzy więc dodatkową wartość dla organizacji zlecającej. Założenia BPO są podstawą podejścia strategicznego do outsourcingu, zgodnie z którym dostawca stale współpracuje z przedsiębiorstwem zleceniodawcą jako partner wspomagający rozwijanie jego działalności. Wiele umów przewiduje korzyści dla dostawcy w razie poprawy wyników finansowych zleceniodawcy. Zdarza się również, że zleceniodawcy szukają rady u swoich dostawców (www.outsourcing-faq.com, 24.03.2008).

Szczególnie interesujący podział outsourcingu prezentuje M. Trocki. Jako podstawę podziału obrał on podejmowane przedsięwzięcia outsourcingowe. Jego zdaniem, rodzaje outsourcingu są pochodną kryteriów, służących do rozróżniania podejmowanych działań outsourcingowych, wśród których wymienia: cel wydzielenia, rodzaj wydzielanych funkcji, zakres wydzielenia, trwałość wydzielenia oraz formy podporządkowania wydzielonej działalności [Trocki 2001, s. 55].

Autor ten wychodzi z założenia, że działania outsourcingowe, traktowane jako przedsięwzięcia restrukturyzacyjne, podejmowane są w celu poprawy sytuacji przedsiębiorstwa, dostosowania go do zmian i wymagań otoczenia oraz zapewnienia warunków do rozwoju. W tym kontekście outsourcing staje się elementem restrukturyzacji naprawczej, dostosowawczej i rozwojowej. Uwzględniając rodzaj wydzielanych funkcji, M. Trocki wyróżnia funkcje: podstawowe, pomocnicze i kierownicze. Biorąc pod uwagę zakres wydzielenia, wyróżnia: outsourcing całkowity (powodujący likwidację wszystkich, poza zadaniowymi, powiązań ze strukturą przedsiębiorstwa macierzystego), outsourcing częściowy (zachowujący

niektóre powiązania ze strukturą macierzystą) oraz tzw. wydzielenie zewnętrzne (dotyczące przypadków, w których wydzielenie nie obejmuje likwidacji powiązań prawnych). W zależności od trwałości wydzielenie outsourcingu może mieć charakter strategiczny lub taktyczny. Ostatnie kryterium podziału odnosi się do formy podporządkowania wydzielonej działalności. Na jego podstawie wyróżnia się outsourcing organizacyjny, kapitałowy i kontraktowy.

Nie ulega wątpliwości, że poszczególne rodzaje outsourcingu są ze sobą powiązane [Trocki 2001, s. 61]. Outsourcing naprawczy może mieć charakter strategiczny lub taktyczny. Z kolei outsourcing dostosowawczy i rozwojowy są zwykle przedsięwzięciami o charakterze strategicznym. Outsourcing naprawczy polega natomiast zazwyczaj na wydzieleniu funkcji pomocniczych lub funkcji obsługi. Wydzielanie funkcji kierowniczych i podstawowych wiąże się z outsourcingiem dostosowawczym i rozwojowym. Całkowite wydzielenia są najczęściej związane z outsourcingiem kontraktowym, a wydzielenia częściowe z outsourcingiem kapitałowym.



Rys. 4. Rodzaje outsourcingu

Źródło: opracowanie własne.

I. Hejduk i W.M. Grudzewski, biorąc pod uwagę zakres wydzielenia, wyróżniają outsourcing pełny i selektywny. Pierwszy z nich oznacza objęcie przez firmę

zewnętrzną całego zakresu usług związanych z danym obszarem działalności, natomiast outsourcing selektywny polega na zleceniu usługodawcy realizacji obszarów wskazanych w umowie. Takie rozróżnienie, zdaniem autorów, pozwala na maksymalne dopasowanie usług przedsiębiorstwa zewnętrznego do aktualnych potrzeb firmy i wybranie najkorzystniejszej opcji spośród wariantów oferowanych przez zleceniobiorcę [Hejduk, Grudzewski 2004, s. 218].

Należy również wspomnieć o elektronicznej formie outsourcingu, opierającej się na szeroko rozpowszechnionym korzystaniu z Internetu, zwanej netsourcingiem. Netsourcing polega na korzystaniu z aplikacji internetowych umieszczonych na zewnętrznym, wynajętym serwerze WWW, a nie na własnym, w ramach sieci firmowej. Jest on możliwy w wielu sytuacjach dzięki temu, że przeglądarka internetowa jest uniwersalnym narzędziem dającym dostęp do wielu aplikacji. Korzystanie z usług netsourcingowych świadczonych przez firmę oferującą je wielu przedsiębiorstwom może być znacznie tańsze od instalowania i obsługiwania własnych serwerów (www.outsourcing-center.pl, 24.03.2008).

Podsumowaniem powyższych rozważań jest syntetyczne ujęcie rodzajów outsourcingu przedstawione na rys. 4.

4. Obszary zastosowania outsourcingu

Outsourcing jest obecnie najpowszechniej stosowany w tych dziedzinach i technologiach, których wdrażanie wymaga znacznych nakładów finansowych. Wśród najpopularniejszych należy wyróżnić [Hejduk, Grudzewski 2004, s. 218–220]:

- outsourcing procesów biznesowych – oznacza przekazywanie wyspecjalizowanej firmie zewnętrznej, posiadającej właściwy potencjał kadrowy, technologiczny i finansowy, całości zadań związanych z realizacją funkcji operacyjnych niezbędnych do realizacji procesu biznesowego;

- outsourcing relacji z klientami (*customer relationship management* – CRM) – obejmuje nawiązywanie i (lub) utrzymywanie w imieniu organizacji kontaktu z klientem (zarówno obecnym, jak i przyszłym). W nowoczesnym podejściu do outsourcingu CRM oznacza nie tyle kontakt z klientem i udzielanie mu informacji lub wyjaśnień, ile bezzwłoczne rozwiązywanie jego problemów. Jest to możliwe dzięki integracji systemów informatycznych oraz interakcji procesów organizacji zlecającej i firmy outsourcingowej;

- outsourcing technologii informatycznych (*information technology* – IT) – polega na zleceniu firmom zewnętrznym nowoczesnych technologii informatycznych, co pozwala na wykorzystanie gotowego parku maszynowego, oprogramowania oraz profesjonalistów obsługujących sprzęt bez podejmowania wielkich inwestycji finansowych. Zlecenie zarządzania infrastrukturą informatyczną pozwala zoptymalizować koszty, zapewnia różnorodność wykorzystywanych aplikacji, zmniejsz-

sza do minimum ryzyko awarii systemu oraz gwarantuje stały serwis, wiąże się też z udostępnieniem tzw. ruchomych biur, obsługujących system zastępczy outsourcingu oraz centra kopii zapasowych;

– outsourcing przetwarzania i zarządzania informacją – to przekazywanie, przyjmowanie, przetwarzanie, magazynowanie i udostępnianie informacji pisemnej, ustnej lub elektronicznej. W wypadku dokumentów papierowych oznacza nie tylko ich sortowanie, kategoryzowanie i przechowywanie, lecz najczęściej wiąże się także z konwersją zawartej na nich informacji do postaci elektronicznej i elektroniczną archiwizacją (skanowanie i składowanie) oryginałów. Podobnemu przetworzeniu, choć inaczej realizowanemu, podlegać będą dokumenty głosowe. Firma outsourcingowa podchodząca w sposób całościowy do tego zagadnienia tworzy zgodnie z potrzebami organizacji system dystrybucji i udostępniania informacji przetworzonej, w taki sposób aby była ona bezzwłocznie dostępna. Takie działania są nierozdzielnie powiązane z outsourcingiem CRM i IT;

– outsourcing na rynku elektronicznym (*e-commerce*) – pozwala na dostarczenie całościowych rozwiązań e-biznesowych typu *end-to-end* przez specjalistów zewnętrznych. Rynek elektroniczny rozwija się bardzo dynamicznie, dlatego wymaga szczególnych kwalifikacji i specjalistycznej wiedzy. Oferowane są tutaj profesjonalne usługi w zakresie obsługi baz danych, zarządzania informacją, ochrony danych, ich interpretacji i przetwarzania;

– outsourcing funkcji kadrowych – znajduje zastosowanie w firmach o rozbudowanych strukturach administracyjnych, wymagających dużych nakładów finansowych, nadmiernie angażujących pracowników. Firmy outsourcingowe przejmują wówczas administrację funkcjami kadrowymi, rekrutację, marketing personalny oraz organizację szkoleń;

– outsourcing płac (*payroll*) – to przejęcie przez firmę outsourcingową obsługi listy płac, związane z dostępem do nowoczesnego sprzętu i oprogramowania, co znacznie usprawnia procesy administracyjne, a także pozwala na korzystanie z fachowej wiedzy z zakresu prawa pracy i ubezpieczeń;

– leasing pracowniczy – stosuje się w przypadkach okresowego zwiększania zapotrzebowania firmy na pracowników bądź fachowców w konkretnej dziedzinie. Usługa outsourcingowa polega na oddelegowaniu własnych pracowników do pracy na rzecz klienta. Pracownicy ci często pozostają w firmie macierzystej i pracują na swoich stanowiskach, wykorzystując sprzęt i oprogramowanie do wykonywania zadań zleconych przez klienta. Usługodawca przejmuje obsługę prawno-administracyjną, pozostając prawnym pracodawcą oddelegowanych pracowników. Dzięki takiemu rozwiązaniu liczba pracowników może zostać idealnie dopasowana do potrzeb zleceniodawcy, a struktura kosztów zostaje zoptymalizowana.

Na podstawie badań dotyczących outsourcingu w Stanach Zjednoczonych Amerykański Instytut Outsourcingu wskazał następujące obszary jego zastosowania [Gay, Essinger 2002]:

- technologie informacyjne (konserwacja i naprawa sprzętu, szkolenia, rozwój oprogramowania, konsulting i *reengineering*, prowadzenie ośrodków przetwarzania danych),
- operacje pomocnicze (obsługa poczty, konsulting i szkolenia),
- obsługa klientów (obsługa klientów w terenie, zarządzanie obsługą w terenie, telefoniczna obsługa klientów),
- finanse (przetwarzanie listy płac, zakupy, przetwarzanie transakcji, ogólna rachunkowość),
- zasoby ludzkie (transfery pracowników, wynagrodzenia, rekrutacja i zatrudnianie),
- nieruchomości i wyposażenie (obsługa barów i stołówek, konserwacja urządzeń, ochrona),
- sprzedaż i marketing (korespondencja bezpośrednia, reklama, telemarketing),
- logistyka,
- dystrybucja (kontrola spedycji, konsulting i szkolenia, pośrednictwo w zakresie frachtu, leasing),
- transport (zarządzanie bazą pojazdów, funkcjonowanie bazy pojazdów, konserwacja pojazdów).

5. Korzyści i zagrożenia wynikające ze stosowania outsourcingu

Nie ulega wątpliwości, że outsourcing, jak każde narzędzie zarządzania, oprócz tego, że przynosi wymierne korzyści, może wiązać się z różnego rodzaju niebezpieczeństwami, które zawsze należy brać pod uwagę, podejmując decyzję o wydziałaniu pewnych funkcji.

Na podstawie badań przeprowadzonych przez firmę Andersen Consulting wśród menedżerów i specjalistów zarządzania z 34 krajów świata stwierdzono, że outsourcing przynosi następujące korzyści [Trocki 2001, s. 49–50]:

- niższe koszty zleczanych prac,
- poprawę wyników działalności firmy,
- wyraźniejszą specjalizację firmy,
- dostęp do zewnętrznych ekspertyz i szczególnych umiejętności,
- wyższą jakość i większą wydajność zleczanych prac,
- większą konkurencyjność,
- nowe źródła przychodów.

Nie jest jednak wolny od wad, ponieważ zawsze istnieje ryzyko niedotrzymania warunków umowy przez dostawcę usługi, niezyskania spodziewanych obniżek kosztów, pogorszenia jakości realizacji funkcji dotychczas wykonywanej samodzielnie, sporów między dostawcą a zleceniodawcą czy niedotrzymywania terminów realizacji [Gay, Essinger 2002, s. 19]. Korzyści i zagrożenia wynikające ze stosowania outsourcingu najczęściej wymieniane w literaturze przedmiotu prezentuje tabela 1.

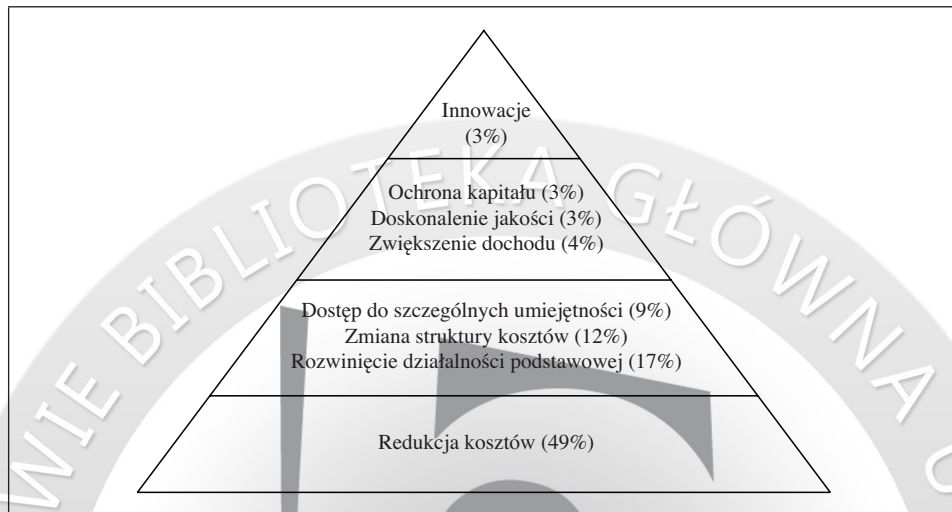
Tabela 1. Korzyści i zagrożenia wynikające ze stosowania outsourcingu

Korzyści	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> – niższe koszty zleczanych prac – poprawa wyników działalności firmy – wyraźniejsza specjalizacja firmy – dostęp do zewnętrznych ekspertyz i szczególnych umiejętności – wyższa jakość i większa wydajność zleczanych prac – większa konkurencyjność – nowe źródła przychodów – zmniejszenie zapotrzebowania na inwestycje kapitałowe 	<ul style="list-style-type: none"> – zależność od innych przedsiębiorstw – niedotrzymywanie warunków umowy – mniejsze możliwości elastycznego kierowania funkcjami przekazywanymi na zewnątrz – zmiany cen usług zewnętrznych – zmniejszenie motywacji własnych pracowników – spory między dostawcą a zleceniodawcą

Źródło: opracowanie własne.

W dobie postępującej globalizacji i burzliwych zmian rynkowych nowoczesne przedsiębiorstwa poszukują szybkich i nieuciążliwych dla firmy sposobów realizacji strategii biznesowych. Aby sprostać rosnącej presji konkurencyjności, firmy zmuszone są całkowicie skoncentrować się na swojej podstawowej działalności, dążąc do uzyskania większej elastyczności i sprawności technologicznej. Dlatego dla coraz większej grupy menedżerów współpraca na zasadach outsourcingu jest nie tylko sposobem na redukcję kosztów, ale również na osiągnięcie szybkiej i widocznej poprawy w działaniach biznesowych, umożliwia bowiem dostęp do specjalistów oraz zwiększa wartość strategiczną firmy dzięki wdrażaniu najlepszych praktyk i poprawianiu jakości produkowanych wyrobów i świadczonych usług [Żółcińska 2002, s. 1].

M.F. Corbett w swojej najnowszej książce pt. *Rewolucja outsourcingu* dowodzi, że hierarchia korzyści, jakie outsourcing przynosi firmom, ulega ciągłym zmianom. Na podstawie badań przeprowadzonych wśród światowych przedsiębiorstw, których wyniki zaprezentowano w 2004 r. na Światowej Konferencji Outsourcingu, Corbett skonstruował piramidę dziesięciu podstawowych powodów podejmowania działań outsourcingowych. Kształt piramidy nie jest przypadkowy, wskazuje on na kierunek ewolucji korzyści – od podstawy piramidy ku jej wierzchołkowi (rys. 5) [Corbett 2004, s. 11].



Rys. 5. Hierarchizacja korzyści outsourcingu

Źródło: [Corbett 2004, s. 11].

Główną przyczyną podejmowania przedsięwzięć outsourcingowych jest redukcja kosztów związana z przekazaniem na zewnątrz realizacji funkcji firmy. Drugim co do ważności powodem jest możliwość skupienia się na podstawowej działalności i na jej rozwoju jako źródle przewagi konkurencyjnej. Inne powody to: zmiana struktury kosztów, dostęp do szczególnych umiejętności, niemożliwych do osiągnięcia własnymi siłami, wzrost dochodu, doskonalenie jakości oraz ochrona kapitału własnego. Na szczycie piramidy znalazły się innowacje, będące wyrazem strategicznego postrzegania outsourcingu w przedsiębiorstwie.

M.F. Corbett wspomina także o zagrożeniach związanych z przekazywaniem działalności zewnętrznym wykonawcom. Do najistotniejszych z nich zalicza: utratę kontroli nad realizacją zleconej działalności, zmniejszenie elastyczności przedsiębiorstwa związane z uzależnieniem od realizatora, negatywne reakcje klientów utożsamiających niewykonywanie pewnych działań przez firmę, której marka jest im znana, z obniżeniem jakości jej wyrobów lub usług oraz sprzeciw i opór pracowników zagrożonych utratą pracy [Corbett 2004, s. 18–19].

Mówiąc o efektach outsourcingu, należy wspomnieć o jednym z najbardziej kontrowersyjnych jego przejawów, czyli offshoringu. Pojęcie *offshore* zapożyczone zostało z terminologii prawnoskarbowej, w której mianem tym określa się podmioty podlegające jurysdykcji innego kraju [Kliniewicz 2005, s. 10]. Na podstawie Światowego Raportu Inwestycyjnego z 2004 r. przyjmuje się, że mianem offshoringu określane jest proces przenoszenia działalności produkcyjnej bądź usługowej przedsiębiorstwa do innego kraju, w którym koszty pracy są niskie, a jakość usług

wysoka (www.unic.un.org.pl, 24.03.2008). Termin ten używany jest w literaturze przedmiotu zamiennie z terminem „delokalizacja”, we wspomnianym raporcie pojęcia te nie są jednak tożsame, gdyż delokalizacja odnosi się do przenoszenia produkcji, natomiast offshoring (brak tłumaczenia na język polski) używany jest w kontekście przenoszenia działalności usługowej. Offshoring postrzegany jest jako skutek działań outsourcingowych, ale badacze przedmiotu uważają, że proces ten jest także konsekwencją upowszechniania się modelu pracy na odległość, który nie obejmuje już tylko pojedynczych pracowników, ale całe grupy działań czy nawet procesy, stawiając nowe wyzwania przed firmami i organizacjami rządowymi [Porter 1990, s. 266]. Istnieją dwa konkurencyjne modele działalności offshoringowej. Pierwszy z nich polega na oferowaniu usług outsourcingowych (zwłaszcza w obszarze BPO) zagranicznym firmom-klientom, natomiast drugi – na tworzeniu w ramach struktur korporacyjnych jednostek świadczących usługi na rzecz międzynarodowych oddziałów i centrali [Klincewicz 2005, s. 12]. W opracowaniach na temat offshoringu można również spotkać pojęcia: *nearshoring* oraz *offshore outsourcing*. *Nearshoring* to przenoszenie działalności produkcyjnej bądź usługowej do krajów podobnych pod względem geograficznym, etnicznym i kulturowym. Krajami *nearshoringowymi* dla Stanów Zjednoczonych są Meksyk i Kanada, a dla Europy Zachodniej kraje Europy Środkowo-Wschodniej. *Offshore outsourcing* oznacza przenoszenie działalności do krajów odległych zarówno pod względem lokalizacji, jak również czynników etnicznych i kulturowych. Zalicza się do nich przede wszystkim Indie i Chiny. Szczególnym przypadkiem offshoringu o charakterze strategicznym jest *business process offshoring*, w ramach którego przenoszeniu ulegają całe działy przedsiębiorstw, np. finanse, księgowość, badania i rozwój itd. (tzw. *back office*) oraz obsługa klienta, *call centers* (tzw. *front office*) (www.unic.un.org.pl, 24.03.2008). Oczywiście offshoring nie jest zjawiskiem nowym, we współczesnej gospodarce nabrał jednak szczególnej intensywności. Tendencję tę zauważył już w latach 90. XX w. M. Porter. Stwierdził on, że konkurencyjność krajów współcześnie interpretowana jest raczej jako wynik ich innowacyjności niż tylko jako wynik dostępności fizycznych lub finansowych zasobów [Porter 1990, s. 546]. W konsekwencji relatywnie niskie koszty pracy nie są obecnie wystarczającym uzasadnieniem przeniesienia działalności do innego kraju. Poszczególne firmy, podobnie jak całe gospodarki, szukają dodatkowych źródeł przewagi konkurencyjnej. Współpraca z zagranicznymi odbiorcami usług stwarza dodatkowy wymóg utrzymywania bliskich relacji z fizycznie i kulturowo oddalonymi klientami. Firmy offshoringowe wykorzystują instytucje łączników z otoczeniem – pracowników wnoszących do organizacji istotną wiedzę z otoczenia, umożliwiającą przepływy informacyjne, oraz stymulujących innowacyjność ([Tushman 1977], cyt. za: [Klincewicz 2005, s. 13]). Dlatego marketing i zarzą-

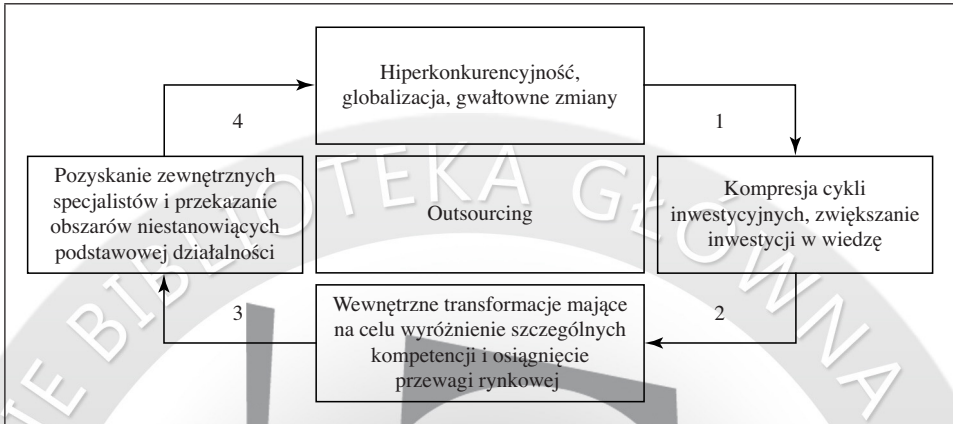
dzanie relacjami z zagranicznymi odbiorcami usług to główne czynniki sukcesu firm offshoringowych.

Offshoring zapoczątkowany został przez amerykański przemysł włókienniczy na początku XX stulecia. Za przejaw czerpania korzyści z przeniesienia działalności można uznać również działalność H. Forda, który otworzył fabrykę samochodów w Wielkiej Brytanii, aby być bliżej klienta oraz dokładniej i szybciej zaspokajać jego potrzeby. Wyraźny wzrost dynamiki offshoringu nastąpił w latach 80. XX w., gdy przedsiębiorstwa amerykańskie, szczególnie inżynierii mechanicznej i elektronicznej, zaczęły przenosić produkcję do krajów Azji Południowo-Wschodniej i Ameryki Łacińskiej, licząc na znaczną obniżkę kosztów wytwarzania. Największym beneficjentem offshoringu produkcji stały się Chiny, ze względu na niepodważalne atuty, jakimi są tania siła robocza i olbrzymi rynek zbytu.

Początki offshoringu działalności usługowej przypadają dopiero na połowę lat 90. XX w. Jego głównym beneficjentem stała się Azja Południowo-Wschodnia, zaś niekwestionowanym liderem – Indie. W tym wypadku niższy poziom kosztów pracy nie jest wystarczającym kryterium wyboru, gdyż olbrzymie znaczenie mają kwalifikacje pracowników, znajomość języka obcego, powiązania kulturowe i wiele innych specyficznych czynników [Bhat 2005]. Jak wynika z badań UNCTAD i Roland Berger Strategy Consultants, przy podejmowaniu decyzji o offshoringu firmy kierują się specyficznymi przesłankami, oczekując wymiernych korzyści. Wśród najczęściej wymienianych wyróżnić można: redukcję kosztów, wyższą jakość usług, dostęp do fachowych umiejętności i wiedzy oraz odpowiednią infrastrukturę [Raport UNCTAD... 2004, s. 2].

6. Uwagi końcowe

Nowoczesny outsourcing mocno rozwijał się w latach 90. XX w. i nadal cieszy się ogromną popularnością. W początkowej fazie stosowania outsourcing traktowany był jako metoda obniżania kosztów prowadzonej działalności, później stał się sposobem zmniejszania ryzyka zmian technologicznych. Na początku lat 90. XX w. okazało się jednak, że outsourcing jest nie tylko modyfikacją koncepcji *make or buy*, mającej na celu redukcję kosztów, ale nabiera znaczenia strategicznego, gdyż pozwala przedsiębiorstwu skoncentrować się na podstawowej działalności. Bardzo trafnie współczesne znaczenie outsourcingu ujmuje M.F. Corbett, pisząc: „we współczesnym świecie niewystarczające jest dominowanie w swojej klasie, ale należy dążyć do osiągnięcia hiperkonkurencyjności przez osiągnięcie przewagi na świecie. W dobie globalizacji klient i jego potrzeby muszą być dostrzeżone i zaspokojone natychmiast, gdyż w przeciwnym razie zostanie on pozyskany przez konkurencję. Zadaniem firmy jest dokonanie wewnętrznych transformacji, tak aby wyeksponować swoją przewagę a obszary



Rys. 6. Outsourcing: centrum zasadniczej przebudowy działalności

Źródło: [Corbett 2004, s. 4].

wykraczające poza podstawową działalność przekazać do realizacji zewnętrznym ekspertom” (rys. 6) [Corbett 2004, s. 4].

Literatura

- Bates M.E. [1997], *Outsourcing, Co-sourcing and Core Competencies*, „Information Outlook”, December.
- Bendor-Samuel P. [2008], *What Is Outsourcing*, www.outsourcing-fag.com, 24.03.2008.
- Bhat V. [2005], *India as an Offshoring Destination: A Historical Perspective*, www.ezinearticles.com, 8.09.2005.
- Corbett M.F. [2004], *Outsourcing Revolution*, Dearborn Trade Publishing a Kaplan Professional Company, USA.
- Gay C.L., Essinger J. [2002], *Outsourcing strategiczny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Greaver M.F. [1999], *Strategic Outsourcing. A Structural Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*, Amacom, New York.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K. [2004], *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa.
- Klincewicz K. [2005], *Offshoring. Przykład branży informatycznej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 7.
- Nalepka A. [1999], *Restrukturyzacja przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa–Kraków.
- Obłój K. [1999], *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa.
- Oleński J. [2004], *Outsourcing w e-administracji* [w:] *II Forum Informatyki w Administracji*, 20–21 kwietnia 2004, Łańsk-Warszawa, www.e-administracja.org.pl/baza_wiedzy/index.php, 26.09.2006.
- Penc J. [1997], *Leksykon biznesu*, Placet, Warszawa.
- Porter M. [1990], *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York.
- Raport UNCTAD i Roland Berger Strategy Consultants [2004] Warszawa, 1 lipca 2004, www.unic.un.org.pl, 24.03.2008.

Trocki M. [1999], *Outsourcing jako metoda restrukturyzacji przedsiębiorstw*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 9.

Trocki M. [2001], *Outsourcing*, PWE, Warszawa.

Żółcińska W. [2002], *Outsourcing i finanse*, „Magazyn Kadry Zarządzającej”, 31 maja 2002, www.cxo.pl, 26.09.2006.

Evolution of the Concept of Outsourcing

In this article, the author identifies the conditions governing the development of outsourcing in the context of an in-depth analysis of the concept, essential characteristics, and goals of outsourcing.

She also characterises the types of outsourcing and its modern areas of application in relation to both commercial organisations and public institutions.

The article concludes with a presentation of the benefits and dangers of transferring various functions to external organisations, with particular emphasis on the process of offshoring, which is an unavoidable consequence of outsourcing.

biblioteka
główna UEK