

Damian Kocot*

Outsourcing – współczesną formą rozwoju przedsiębiorstwa

Wprowadzenie

Artykuł jest próbą przybliżenia pojęcia *outsourcingu* („*outsourcing*” jest skrótem wyrażenia „*outside-resource-using*”¹, tzn. wykorzystanie zasobów zewnętrznych – *outside* oznacza „zewnętrzny”, „zewnątrz”, *resource* to „zasoby”, „środki”, a *using* – „użycie”, „stosowanie”³), przedstawienia zalet i wad jego stosowania, a także próbą odpowiedzi na pytanie dlaczego firmy stosują tę koncepcję zarządzania przedsiębiorstwem. W artykule zostały wymienione powody, dla których outsourcing jest stosowany, a także słabości stosowania procedury outsourcingowej.

Definicje outsourcingu

Outsourcing definiowany jest jako długoterminowe zlecenie pełnienia funkcji działów pomocniczych zewnętrznemu usługodawcy, służące zwiększeniu wartości, jaką firma przedstawia dla udziałowców⁴. Jest to „*możliwość wykorzystywania niezależnych, zewnętrznych podmiotów jako dostawców określonych dóbr i usług zamiast konieczności rozwijania tych sfer działalności wewnątrz przedsiębiorstwa*”⁵. *Outsourcing* definiuje się także jako kontrakt długoterminowy powierzający zewnętrznemu dostawcy odpowiedzialność w zakresie zarządzania i rozwoju całości lub części przetwarzania transakcji lub obsługi procesów biznesowych, infrastruktury (świadoma biznesowa decyzja, by przenieść wewnętrzną pracę do zewnętrznego dostawcy)⁶.

* Magister nauk ekonomicznych, Wyższa Szkoła Humanitas w Sosnowcu.

1 R. Juchno, R.W. Kaszubski, *Outsourcing w działalności bankowej*, „Głosa 6/2001”, Warszawa 2001, s. 5.

2 K. Zimmewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Warszawa 2001, s. 13.

3 M. Tittenbrun, *Duży słownik angielsko-polski*, Warszawa 1998, s. 526.

4 M. Trocki, *Outsourcing – metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, Warszawa 2001, s. 13.

5 „Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości”, praca zbiorowa pod red. K. Perechudy, Warszawa 2000, s. 116.

6 T. L. Elliot & D. E. Torkko, *Outsourcing...makes In an economy that no longer tolerates institutional bulk and demands agility and speed, World Class Outsourcing Strategies. Telecommunications. American Edition 30, 1996, s. 47.*

Outsourcing jest działaniem polegającym na przenoszeniu niektórych okresowych (powtarzanych), wewnętrznych elementów działalności firmy (organizacji) i uprawnień decyzyjnych, zewnętrznym podmiotom w formie kontraktu. Ponieważ działania firmy, o których mowa są okresowe i opierają się na kontrakcie, outsourcing wykracza poza wykorzystanie konsultantów. W praktyce, nie tylko działania firmy są przenoszone, ale często także czynniki produkcji oraz uprawnienia decyzyjne (zarządzanie). Czynniki produkcji to zasoby, które pozwalają na prowadzenie działalności i obejmują ludzi, wyposażenie, sprzęt, technologię i inne aktywa. Uprawnienia decyzyjne są narzędziem uprawniającym do podejmowania decyzji dotyczących określonych elementów przeniesionej działalności⁷.

W literaturze przedmiotu, na szczególną uwagę zasługuje także określenie outsourcingu jako bezinwestycyjną formą rozwoju niektórych sfer przedsiębiorstwa⁸. Dzięki outsourcingowi firma może przesuwać swe zasoby do najbardziej strategicznych zadań. V. Grover, J. Teng, i M. Cheon⁹ definiują outsourcing jako „*decyzję organizacyjną przekazania części lub całości danej funkcji organizacji zewnętrznemu dostawcy usług, aby organizacja mogła osiągnąć swoje cele*”.

Zgodnie z przytoczonymi definicjami można zauważyć pewne podobieństwa poglądów autorów (M. Trocki; T. L. Elliot & D. E. Torkko; K. Perechuda), głoszących, iż priorytetowym zadaniem outsourcingu jest wydzielenie określonej funkcji na zewnątrz – firmie wyspecjalizowanej w świadczeniu danej usługi, w celu zwiększenia wartości firmy. Jednocześnie kwestią różniącą te poglądy pozostaje kryterium niezbędności tej usługi. Część autorów stoi na stanowisku, że outsourcing jest czynnością priorytetową niezbędną w funkcjonowaniu firmy (T. L. Elliot & D. E. Torkko), inni natomiast postrzegają outsourcing jako czynność dodatkową, w celu polepszenia istniejącej sytuacji firmy (M. Trocki, K. Perechuda). Autorzy większości definicji, w jednoznaczny sposób określają, iż outsourcing jest procesem długoterminowym.

Klasyczne ujęcie outsourcingu wywodzi się ze zlecenia części funkcji przedsiębiorstw na zewnątrz. Praktyka współczesnej gospodarki skłania się w dużej mierze w kierunku outsourcingu usług. W. Zimniewicz¹⁰ uważa, iż outsourcing zakłada powstawanie nowego modelu w zakresie usług, a także iż można wydzielić usługi, które nie mają znacznego wpływu dla przedsiębiorstwa, a mogą być świadczone przez wyspecjalizowane firmy w tych dziedzinach. W literaturze funkcjonuje typologia usług powszechnie wydzielanych na zewnątrz, według kryteriów stopnia integracji oraz złożoności usług. Są to¹¹: usługi złożone – wysoki stopień integracji z działalnością bazową; transformacja danych, zaopatrzenie, usługi złożone – niski stopień integra-

7 M. F. Greaver, *Strategic Outsourcing, A structural Approach Outsourcing Decision and Initiatives*, Amacom, New York 1999, s. 3.

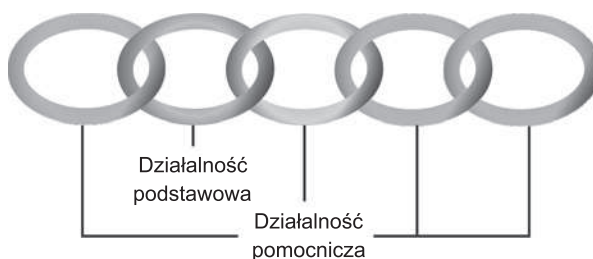
8 J. Pawlak, *Możliwości przejścia na outsourcing – praktyczne rozwiązania organizacyjne*, Warszawa 1999, s. 3.

9 V. Grover, J. T. C. Teng, M. J. Cohen, *Towards a Theoretically-based Contingency Model of Information Systems Outsourcing*, [w:] L. P. Willcocks, M. C. Lacity, „Strategic Sourcing of Information System, Wiley & Sons”, New York 1998, s. 80.

10 K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje...*, ibidem, Warszawa 2000, s. 53.

11 S. Kądziela, *Facility Management jako strukturalne wsparcie koncepcji outsourcingu i Lean Enterprise*, „Przegląd organizacji” 7-8/2005, s. 18.

cji – księgowość, kadry, finanse, usługi proste – niski stopień integracji – ochrona, czystość, catering. *Outsourcing* jako innowacyjna technika zarządzania jest jednym ze sposobów zwiększenia efektywności organizacji. Wydzielając określone funkcje czy działania ze struktury organizacji i przekazując je do wykonania zewnętrznym jednostkom (partnerom outsourcingowym) istotna jest nie tylko jakość oferowanych usług przez partnerów, ale i relacje pomiędzy organizacjami¹². W przeszłości, outsourcing był uznawany jako miara zmniejszenia kosztów. Obecnie rozpoznaje się w nim inteligentne narzędzie, dzięki któremu można dokonać ekspansji zdolności organizacji tak, by obsłużyć potrzeby klientów. Tradycyjnie, w literaturze przedmiotu określa się outsourcing jako wyodrębnienie funkcji priorytetowej przedsiębiorstwa na zewnątrz, zwanej „funkcją rdzenia przedsiębiorstwa” (z ang. „core”)¹³ (por. rys.). Funkcja ta jest jedną z ograniczonej liczby funkcji, dostarczającej strategiczne korzyści przedsiębiorstwu. Rozwija się ona w sposób powolny poprzez wykorzystanie kwalifikacji pracowników, wielodostępowy system informacji i nie może zostać w żaden sposób usprawniona poprzez dodatkowe inwestowanie. Taką funkcją podstawową jest dla dziedziny technologii informatycznej (IT) rozwój techniki¹⁴.



Rys 1. Przedsiębiorstwo tradycyjne (przedstawienie funkcji priorytetowej)

Źródło: M. R. Hoffman, *Przedsiębiorstwo wirtualne w warunkach polskiej gospodarki*. Konferencja – Uniwersytet Szczeciński 2004, s. 2.

Outsourcing polega na budowaniu strategicznego partnerstwa na okres 10 lub przynajmniej 3-5 lat. Sprawą priorytetową dla zarządzających przedsiębiorstwem jest nawiązanie współpracy z firmą, która obsługuje funkcję wydzieloną na zewnątrz. Outsourcing „może oznaczać eliminowanie albo przenoszenie pracowników, nie mniej jednak pojecie to nie może być traktowane jako eufemizm dla przenoszenia zadań z dużych jednostek do mniejszych”¹⁵. Innymi słowy, outsourcing jest metodą doskonalenia sposobu realizacji procesów, nie będących dla organizacji bezpośrednim źródłem przychodu, poprzez zlecenie ich specjalistycznej firmie zewnętrznej.

12 „Przedsiębiorstwo partnerskie”, praca zbiorowa pod red. M. Romanowskiej i M. Trockiego, Warszawa 2002, s. 124.

13 C. Prahalad, G. Hamel, *The core competence of the corporation*, *Harvard Business Review*, May-June 1990, s. 79-90.

14 C. Saunders, M. Gebelt & Q. Hu, *Achieving Success In Information System Outsourcing*, *California Management Review* 1997, s. 64.

15 J. Grecco, *Outsourcing: The New Partnership*, „*Journal of Business Strategy*” 18/1997, s. 51.

Analizując przytoczone poglądy, można stwierdzić, iż outsourcing określa długoterminowy kontrakt pomiędzy firmami, w którym jedna firma zleca na zewnątrz innej firmie wykonanie określonego zadania, stając się nowym modelem funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw, polegającym na odchudzeniu organizacji – „wydzieleniu” funkcji i zadań na zewnątrz firmy. Zastosowanie takiej metody przynosi ze sobą korzyści, ale i rodzi problemy, które w większej mierze zależą od właściwego zastosowania tej metody i od osób, które tę metodę wdrażają.

Zalety stosowania outsourcingu

Niewątpliwie, outsourcing pozostaje dla przedsiębiorstwa wartościową strategią prowadzenia działalności i korzystnym sposobem realizacji funkcji pomocniczych, ponieważ pozwala¹⁶: obniżyć koszty ogólne i administracyjne oraz prowadzi do oszczędności, skoncentrować się na głównej działalności, podstawowych celach i zadaniach przedsiębiorstwa, udoskonalić jakość usług, zwiększyć efektywność pracy, korzystać z usług doświadczonych specjalistów, odciążyć pracowników firmy od pracy administracyjnej i bardziej efektywnie wykorzystywać ich czas pracy, korzystać z nowoczesnej technologii, stosować najnowsze narzędzia i metody z dziedziny zarządzania i organizacji.

Przedsiębiorstwa korzystają nie tylko z outsourcingu z w/w powodów, ale także ze względu na możliwość uzyskania trwałej poprawy przewagi konkurencyjnej i sukcesu rynkowego dzięki połączeniu zasobów i zmianie relacji z dostawcami na partnerskie¹⁷.

W tabeli zostały przedstawione potencjalne korzyści możliwe do uzyskania przez dwa podstawowe podmioty uczestniczące w procesie przekształcenia przedsiębiorstwa, tj. przez restrukturyzowane przedsiębiorstwo i pracowników, których zmiana dotyczy.

¹⁶ M. F. Cook, *Outsourcing funkcji personalnej*, Kraków 2003, s. 290.

¹⁷ *Przedsiębiorstwo partnerskie*, ibidem, s. 124.

Tabela 1. Korzyści *outsourcingu*

PRZEDSIĘBIORSTWA	PRACOWNICY obszarów będących przedmiotem outsourcingu
<ul style="list-style-type: none"> ➤ możliwość koncentracji na podstawowej działalności, ➤ zmniejszenie kosztów utrzymania majątku, ➤ ograniczenie czynności administracyjno-obługowych i związanych z tym kosztów, ➤ uproszczenie struktury organizacyjnej, ➤ poprawa skuteczności zarządzania, ➤ zwiększenie elastyczności działania, ➤ zmniejszenie nakładów inwestycyjnych na utrzymanie bazy technicznej powierzonych działalności, ➤ zmniejszenie stanu zatrudnienia i związanych z tym kosztów. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ możliwości podjęcia samodzielnej działalności gospodarczej przy ograniczonym zaangażowaniu kapitału w korzystnych warunkach rynkowych, ➤ udział we własności nowego przedsiębiorstwa, ➤ wyzwalamie przedsiębiorczości personelu zatrudnionego w wydzielanych komórkach organizacyjnych, ➤ aktywizację znacznej części załogi wokół wspólnego celu, ➤ podniesienie sprawności zarządzania, ➤ racjonalizację zatrudnienia.

Źródło: M. Trocki, *Wydzielanie komórek organizacyjnych ze struktury przedsiębiorstwa*, „Przeгляд Organizacji” 2/1995.

Wady stosowania *outsourcingu*

Wydzielenie jednej dziedziny nie może być celem w samym sobie. Bilans zakładanych skutków powinien być jednoznacznie pozytywny w zakresie strategii długookresowej. Niewątpliwie należy także liczyć się ze słabościami procedury *outsourcingowej* takimi, jak nieprecyzyjne definiowanie celów wydzielenia – w kategoriach ilościowych, niedocenianie roli analizy strategicznej przedsięwzięcia – analizowanie wpływu czynników na efektywność przedsięwzięcia, brak możliwości całkowitej analizy ekonomiczno-finansowej przedsięwzięcia *outsourcingowego*, które pozwala zestawić koszty i korzyści, zaniedbania w obszarze restrukturyzacji wydzielanej strefy – przed wydzieleniem, czy dobór kadry zarządzającej wydzielanymi firmami często oparty na kryteriach niemerytorycznych¹⁸.

¹⁸ T. Kraśnicka, *Ewolucja outsourcingu i skutki jego zastosowania w wybranych sektorach przemysłu*, „Prace naukowe AE im. Oskara Langego we Wrocławiu” nr 1014, Wrocław 2004, s. 340.

Stosowanie *outsourcingu* niesie za sobą także problemy, spowodowane nieosiągnięciem spodziewanych korzyści (do głównych problemów można zaliczyć nieuzyskanie spodziewanej redukcji kosztów, pogorszenie jakości realizacji funkcji dotychczas wykonywanej samodzielnie, niepowodzenie w wypracowaniu relacji współpracy z dostawcą usług, spory między klientem a dostawcą usług – dotyczące jakości usług i wysokości wynagrodzenia oraz niewykorzystanie szans w kwestii osiągnięcia lepszej koncentracji na potrzebach klienta i większej operacyjnej elastyczności mającej na celu zaspokojenie tych potrzeb)¹⁹.

Pomimo niewątpliwych zalet, jakie przynosi wdrożenie *outsourcingu*, występują też pewne ryzyka, które mogą stać się przyczyną strat takich jak wzrost kosztów działalności zamiast spodziewanych oszczędności. Przyczyny tego problemu mogą tkwić w wadliwym rejestrowaniu i rozliczaniu kosztów, co powoduje ich zawyżenie, kosztach transakcyjnych związanych z przygotowaniem i kształtowaniem umów oraz ich kontrolą, szczególnie przy świadczeniu usług kompleksowych oraz błędnej kalkulacji kosztów stałych, np.: dotyczy to pracowników, którzy stali się zbędni, a nie można ich inaczej zaangażować ani zwolnić²⁰. Kolejnym problemem może stać się oportunistyczna postawa wykonawcy zleceń *outsourcingowych* przejawiająca się w małej aktywności i zaangażowaniu. Prowadzi to do niedostatecznej jakości produktów i usług, zbyt niskiej inwestycji, zaniedbania w szkoleniu personelu, niedostatecznych starań o redukcję kosztów i innych niepartnerskich zachowań. Należy także dodać, że wdrożenie *outsourcingu* wiąże się z ryzykiem utraty *know-how* i niekontrolowanego odpływu informacji z firmy wraz ze zwalnianymi pracownikami i funkcjami przekazywanymi do wykonania zewnętrznym zleceniodawcom, błędnym rozpoznaniem swoich kluczowych kompetencji i błędnym ich przekazaniem zewnętrznym usługodawcom, utratą posiadanego poziomu jakości w wyniku panującej wśród usługodawców *outsourcingowych* tendencji do standaryzacji usług oraz demotywyacją i dezorientacją własnego personelu będąca wynikiem obaw przed redukcją zatrudnienia. Ryzyko niesie również uzależnienie od zleceniodawcy. W przypadku zlecenia zadań, które można powierzyć także innym wykonawcom, występuje niewielkie zagrożenie. Jednak, gdy zleca się zadania kompleksowe firmie, która ma pozycję zbliżoną do monopolistycznej, występuje realna groźba uzależnienia.

Outsourcing jako narzędzie restrukturyzacji przedsiębiorstw

Jednym z najważniejszych problemów restrukturyzacji organizacyjnej przedsiębiorstwa jest wyznaczenie idealnego zakresu funkcji realizowanych przez firmę. Punktem wyjścia dla tego problemu jest twierdzenie, że działalność gospodarza przedsiębiorstwa wymaga realizacji zespołu powtarzalnych działań, czyli funk-

19 Ch. Gay, J. Essinger, *Outsourcing strategiczny – koncepcja, modele, wdrożenia*, Kraków 2002, s. 21.

20 S. Wesołowski, *Stan i perspektywy outsourcingu*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 2003, 4/2003; s. 10-11.

cji. Funkcje te mogą być realizowane z powodzeniem poza przedsiębiorstwem w ramach outsourcingu²¹. Niewątpliwie outsourcing to wielka szansa dla małych przedsiębiorstw. Najczęściej kilka firm podpisuje ze sobą umowy outsourcingowe na świadczenie określonego rodzaju usług, w ten sposób zwiększając swą efektywność ekonomiczną. Dzięki temu, każdy z partnerów może zająć się swoimi podstawowymi kompetencjami, nie zajmując się niezbędną w tradycyjnym przedsiębiorstwie działalnością pomocniczą. Funkcje wchodzące w wyżej wymienioną działalność pomocniczą przejmują firmy, które podpisały umowę outsourcingową, a dla których wybrane rodzaje działalności stanowią podstawę funkcjonowania. W ten sposób każdy z partnerów może zająć się rozwojem swoich podstawowych kompetencji, zawężając obszar działania, a jednocześnie utrzymując dużą elastyczność i niezależność. Takie połączenie strategicznych partnerów za pomocą umów outsourcingowych określa się mianem Wirtualnie Zintegrowanego Przedsiębiorstwa (WZP). Firmy związane umową funkcjonują jak jedno, duże przedsiębiorstwo, jednak zachowują swą niezależność. Wiąże się to z dużą możliwością przystosowania do zmian zachodzących w środowisku, w otoczeniu przedsiębiorstwa. Umowy takie wiążą się ze sporym zaufaniem pomiędzy partnerami, gdyż w celu poprawnego funkcjonowania WZP firmy muszą zazwyczaj przekazać sobie strategicznie ważne informacje na temat swojej działalności²².

Za pomocą outsourcingu mogą być osiągnięte różnorodne cele przedsiębiorstwa macierzystego. Są to przede wszystkim cele strategiczne. Głównym celem strategicznym jest skupienie się przedsiębiorstwa macierzystego na działalności kluczowej, decydującej o jego szansach rozwojowych. Przedsiębiorstwo macierzyste ma możliwość doboru partnerów biznesowych i warunków współdziałania z nimi przy prowadzeniu działalności gospodarczej. Przedsiębiorstwo przez to zwiększa swoją skuteczność i efektywność swojej działalności oraz dopasowuje ją do zmieniających się warunków i wymagań otoczenia. Przedsiębiorstwo dzięki outsourcingowi jest w stanie uzyskać dostęp do know-how niemożliwego do osiągnięcia własnymi siłami. Osiągnięcie celów strategicznych umożliwia pełniejsze osiągnięcie celów rynkowych np: zwiększenie skali działalności przedsiębiorstwa albo jej dywersyfikację. Przy zastosowaniu outsourcingu następuje „odsysanie” struktury organizacyjnej firmy, czyli uproszczenie procedur i struktur organizacyjnych. W wyniku tego zmniejszają się koszty funkcjonowania przedsiębiorstwa i wzrasta efektywność jego działania. Przy outsourcingu mogą być także uzyskane cele motywacyjne. Przedstawia on wyniki ekonomiczne, upowszechnia myślenie i działanie ekonomiczne oraz rozwija przedsiębiorczość. Różnorodność celów outsourcingu wskazuje, iż cele te nie mogą być ograniczone wyłącznie do celów ekonomicznych, a zarazem – do redukcji kosztów realizacji funkcji. Redukcja kosztów jest istotnym priorytetem, ale nie jedynym celem podejmowania przedsięwzięć outsourcingowych²³.

21 W. T. Kielecki, *Informatyzacja zarządzania*, Warszawa 2001.

22 J. Niemczyk, *Strategie outsourcingu*, praca zbiorowa pod red. Rafała Krupskiego, Wałbrzych 1999, s. 33.

23 M. Trocki, *Outsourcing*, Warszawa 2001. s. 50-53.

Należy sobie także zadać pytanie, w jaki sposób outsourcing może stać się skutecznym narzędziem restrukturyzacji przedsiębiorstw? Zastosowanie *outsourcingu* jako metody restrukturyzacji działalności przedsiębiorstwa wymaga spełnienia szeregu warunków ogólnych i szczegółowych. Przedstawienie warunków stosowania outsourcingu należy rozpocząć od warunków ogólnych. Podstawowym warunkiem outsourcingu jest akceptacja wydzielenia określonych rodzajów działalności ze strony właścicieli przedsiębiorstwa i jego kierownictwa. Celem jest przekazanie wydzielonej części działalności wykonawcom zewnętrznym. Otrzymanie zgody wymaga udowodnienia, że wyodrębnienia spowodują poprawę jakości działania przedsiębiorstwa w aspektach: rynkowym, ekonomicznym, strategicznym oraz motywacyjnym²⁴.

Outsourcing logistyczny znacząco usprawnia procesy biznesowe w przedsiębiorstwie. Przede wszystkim usługobiorca może wykorzystać skalę działania operatora, co bezpośrednio przełoży się na ograniczenie kosztów. Ponadto optymalne wykorzystanie sieci dystrybucji operatora, a także możliwości łączenia kilku rodzajów ładunków pozwolą przedsiębiorcy ograniczyć koszty dystrybucji. Z kolei elastyczne rozwiązania oferowane przez operatora w zakresie, na przykład magazynowania i handlungu są odpowiedzią na problemy wynikające ze zjawiska sezonowości i rosnącego okresowo zapotrzebowania na dany produkt. Duże znaczenie ma także korzystanie z bogatych doświadczeń operatora²⁵.

Tak więc podstawową przyczyną zastosowania outsourcingu przez firmy jest redukcja kosztów, mająca wpływ na poprawę funkcjonowania przedsiębiorstwa w długim okresie. Firmy takie jak: Dupont, British Petroleum, Explanation, Lufthansa oraz Swiss Bank Corporation od lat wykorzystują praktykę outsourcingu, w celu obniżenia kosztów²⁶.

Można wysunąć tezę, iż wykorzystanie outsourcingu wiąże się z efektywniejszym zarządzaniem firmą, wyższą jakością usług oraz łatwiejszym dostępem do technologii i wiedzy. W firmie pozostają funkcje określenia zadań i wymagań oraz zarządzania umową i relacjami z partnerem, znikają natomiast funkcje realizacji zadań oraz procesy decyzyjne z tym związane. Zaobserwować można zanik problemów, wynikający z uczenia się na własnych błędach, z zastosowań „tańszych rozwiązań” oraz procedur. Usługi firmy zewnętrznej świadczone są na podstawie sprawdzonych jednakowych procedur i rozwiązań. Efekt skali powoduje, że poziom technologii oraz bezpieczeństwa jest wyższy. Znikają problemy wynikające z ograniczonej liczby specjalistów, jak również z braku zastępców. Możliwość dostosowania się o zachodzących zmianach nie pozostają już ograniczone kwalifikacjami własnych pracowników. Przy zdobywaniu wiedzy i doświadczenia własne służby informatyczne są często ograniczone brakiem środków lub budżetu. Zapoznanie się z nowymi technologiami nie występuje z powodu braku determinacji osób zarządzających.

24 T. Teluk, *E – biznes, nowa gospodarka*, Warszawa 2002, s. 151.

25 A. Sakowski, Warszawa 16-17.06.2003 *Usprawnianie kluczowych procesów biznesowych poprzez outsourcing, materiały z konferencji nt. „Outsourcing – wybór strategiczny”*.

26 A. DiRomualdo, V. Gurbaxani, *Strategic Incent for IT Outsourcing*, „Harvard Business Review”, s. 1, -tłumaczenie własne.

Partner outsourcingowy jest zmuszony do rozwoju swoich produktów i usług. Rozszerzenie kadry pozwala na większą różnorodność oraz specjalizację kwalifikacji swoich pracowników.

Można zadać także pytanie, dlaczego outsourcing może stać się opłacalny? Jednym z determinantów opłacalności jest efekt skali (w szczególności ważny jest dla małych i średnich firm). U nich nie ma możliwości utrzymywania dużego zespołu informatyków. Nierzadko występują problemy ze znalezieniem oraz utrzymaniem wyspecjalizowanej kadry. Środki pieniężne mogą być niewystarczające do realizacji zadań na wymaganym poziomie. Efekt skali ma również znaczenie, gdy firma ma wysokie wymagania w zakresie bezpieczeństwa. Specjalnie zabezpieczone pomieszczenie komputerowe, sprzęt zastępczy, wysokiej klasy ochrona danych i aplikacje są kosztowne. Ważnym determinantem opłacalności outsourcingu staje się również szybkość i elastyczność, zwłaszcza w odniesieniu do firm rozwijających się bardzo dynamicznie. Szybka wymiana sprzętu oraz aplikacji powoduje wysokie koszty. Czas i środki na rozbudowę oraz przekwalifikowanie własnej kadry są niewystarczające. Znaczącym determinantem jest wiedza i technologia. Te determinanty mają szczególne znaczenie, jeżeli technologie informatyczne stanowią dla firmy czynnik strategiczny w walce o klienta. Wtedy zastosowane aplikacje i sprzęt muszą być wyspecjalizowane i technologicznie bardzo zaawansowane. Bezpieczeństwo i niezawodność mają kluczowe znaczenie i wymagają specjalistycznej, ale unikalnej dla danej firmy wiedzy²⁷.

Coraz istotniejsze jednak zdają się być czynniki, takie jak: dążenie do realizacji usług na coraz wyższym poziomie, specjalizacja pracy, koncentracja na funkcjach biznesowych, dostęp specjalistycznej wiedzy. Outsourcing pozwala na koncentrację sił, środków i procesów zarządczych na zasadniczych celach firmy. Organizacja osiąga lepsze wyniki i wzrasta jej wartość rynkowa. Przedsiębiorstwo zwiększa elastyczność swoich działań, a poprzez oszczędność czasu i zasobów ludzkich również wydajność. Usługi outsourcingowe dają dostęp do wiedzy i doświadczenia liderów rynkowych oraz ogólnosięwiatowej bazy danych. Najlepszym rozwiązaniem dla dużych Firm jest zatrudnianie ekspertów z zewnątrz, jest to związane z efektywniejszym wykorzystaniem czasu. Ekspert pracuje tylko wówczas, gdy jest rzeczywiście potrzebny. Rozwiązanie takie powoduje redukcję kosztów, ale i ryzyka związanego z poszukiwaniem i zatrudnieniem własnych specjalistów²⁸.

27 S. Thiele, *Jak stworzyć strategię informatyczną firmy – czy outsourcing może być narzędziem jej skutecznej realizacji?*, <http://nowoczesnafirma.wp.pl/artykuly>

28 M. Cieślak-Grzegorzczak, „Outsourcing”, *Magazyn* 11/2000, www.modernmarketing.pl; s. 4.

Podsumowanie

Outsourcing jako koncepcja zarządzania, ze względu na swój strategiczny charakter wywiera dalekosiężne skutki dla przedsiębiorstwa, a coraz częściej dla całego łańcucha usług.

Biorąc pod uwagę zarówno ogromne korzyści, jakie może przynieść zastosowanie outsourcingu, jak i ryzyka z nim związane, decyzja o współpracy z kontrahentami outsourcingowymi powinna być wcześniej poprzedzona wnikliwą analizą strategiczną.

Można wysunąć wniosek, iż outsourcing zaznacza coraz wyraźniej swą obecność w gospodarce. Być może stanie się równie popularną praktyką zarządzania, jak *reengineering* procesów biznesowych lub *benchmarking*. Powszechne jest przekonanie, że outsourcing może stać się narzędziem restrukturyzacji przedsiębiorstw, przyczyniając się do radykalnej zmiany środowiska pracy poprzez redukcję liczby i rodzajów usług i funkcji realizowanych przez przedsiębiorstwa. Faktem jest, iż outsourcing ma ogromną przyszłość. W przyszłości przedsiębiorstwa będą stosować to rozwiązanie coraz częściej.

Summary

Outsourcing – a modern form of development in business

The article is a test of movement of advantages and defects of using outsourcing. The author of the article enumerates reasons why outsourcing is being practised. Furthermore, he gives examples of weaknesses in the usage of outsourcing's procedure, coming to conclusion that the decision about co-operation with contract party should be preceeded by a thorough strategic analysis.