

Adam Weinert

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania Strategicznego
adam.weinert@ue.poznan.pl

OUTSOURCING STRATEGICZNY – WSPÓŁCZESNA OPCJA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie: Artykuł jest poświęcony problematyce współczesnych wyzwań w obszarze zarządzania strategicznego. Jego celem jest omówienie outsourcingu jako opcji strategicznej rozwoju przedsiębiorstw w kontekście ich efektywności. Podstawą do przygotowania materiału stanowiącego treść opracowania są źródła literaturowe (polskie i obce). Praca ma charakter koncepcyjny.

Słowa kluczowe: outsourcing, outsourcing strategiczny, opcje rozwoju przedsiębiorstwa, efektywność.

Klasyfikacja JEL: D81, M19.

STRATEGIC OUTSOURCING – A CONTEMPORARY OPTION FOR A COMPANY'S DEVELOPMENT

Abstract: This paper is devoted to the issues of contemporary challenges in the area of strategic management. Accordingly, the aim of the paper is to discuss outsourcing as a strategic option for the development of enterprises in the context of their efficiency. The article is based on literature sources, both Polish and foreign. The work is conceptual in character.

Keywords: outsourcing, strategic outsourcing, options for the development of a company, efficiency.

Wstęp

Niestabilne i coraz mniej przewidywalne otoczenie przyczynia się do poszukiwania rozwiązań w obszarze zarządzania strategicznego. Wobec tych zmian oczekuje się od przedsiębiorstw zastosowania metod zarządzania strategicznego, które pozwolą sprostać współczesnym wyzwaniom [Kaleta 2014, s. 7–8]. Menedżerowie nowoczesnych przedsiębiorstw wykorzystują w tym celu wiele koncepcji i metod zarządzania. Jedną z nich, opisywaną wielokrotnie przez naukowców oraz bardzo popularną wśród menedżerów, jest outsourcing. Rozwiązanie to pozwala utrzymać i wzmacniać konkurencyjność poprzez wyodrębnienie poza struktury przedsiębiorstwa funkcji niewpływających na jego pozycję rynkową. Korzystając z pomocy zewnętrznych podmiotów, partnerów działających na rynku, przedsiębiorstwa mogą poprawiać efektywność. W związku z powyższym uzasadnione jest poszukiwanie odpowiedzi na pytanie dotyczące problemu strategicznego znaczenia outsourcingu: czy w perspektywie strategicznej outsourcing sprzyja wzrostowi efektywności przedsiębiorstwa?

Tak postawione pytanie pozwoliło sformułować cel pracy, jakim jest określenie outsourcingu jako opcji strategicznej rozwoju przedsiębiorstw w kontekście ich efektywności. Przedstawienie tego rozwiązania w wymiarze strategicznym należy traktować jako próbę rozwinięcia pojęcia „outsourcing strategiczny”. W treści opracowania omówiono jego podłoże teoretyczne, a także wyróżniono czynniki oraz wymiary strategiczne określające jego efektywność jako sposobu rozwoju przedsiębiorstwa. Problematyka ta odnosi się również do istoty strategii, jaką jest ustalenie kierunku rozwoju przedsiębiorstw i wybór najkorzystniejszej opcji strategicznej.

1. Koncepcja outsourcingu – przegląd literatury

Już prace badawcze takich autorów jak Coase [1937] i Williamson [1975] były uznane za znaczące dla rozwoju koncepcji outsourcingu. Kolejnymi ważnymi autorami są Quinn i Himler [1994], a także Bounfour [2003]. Zmieniające się podejścia do koncepcji outsourcingu, ich założenia oraz zalecenia poszczególnych badaczy zestawiono w tabeli 1.

W istniejących opracowaniach naukowych zarówno zagraniczni, jak i polscy autorzy skupiają się przede wszystkim na przesłankach [m.in. Hale 1010; Luvison i Bendixen 2011], korzyściach [m.in. Bravard i Morgan 2010]

Tabela 1. Główne podejścia do koncepcji outsourcingu

Stosowane podejście	Główne założenia	Zalecenia
„Make or buy” Coase [1937]	Wybór pomiędzy wykonaniem produkcji lub zakupem	Rozpatrywanie korzyści i kosztów alternatywnych możliwości: korzystania z dostępnego potencjału danego przedsiębiorstwa lub zakupu od innego
Teoria kosztów transakcyjnych Williamson [1994]	Efektywna struktura – zarządzanie zależy głównie od dwóch czynników: poziomu specyfiki aktywów i powtarzania poziomu transakcji. Transakcja jest ogólnie definiowana jako przeniesienie dobra lub usługi między dwoma procesami oddzielnymi technicznie	Organizacja musi rozważać dwa kryteria wyboru: rynek albo wewnętrzne zasoby. Zarówno koszty <i>ex ante</i> (związane z negocjowaniem, postanowieniami i zagwarantowaniem umów), jak i koszty <i>ex post</i> (monitorowanie umów oraz usług dostawcy) muszą być zintegrowane w ramach jednego z tych wyborów
Podejście strategiczne (oparte na podejściu zasobowym)	Głównym źródłem przewagi konkurencyjnej są zasoby	Strategia organizacji jest budowana z uwzględnieniem zasobów przedsiębiorstwa. Duże ryzyko związane z przenoszeniem wiedzy i zasobów
Podejście strategiczne Quinn i Himler [1994]	Skupianie się na kluczowych kompetencjach	Polega na określeniu charakteru działań, które nie należą do grona kluczowych kompetencji
Podejście funkcjonalne – koszty vs. tworzenie wartości Bounfour [1998]	Porównanie kosztów z wartością jest możliwe dla większości procesów w organizacji	Każda decyzja dotycząca outsourcingu musi być przeprowadzona na poziomie funkcji przedsiębiorstwa. Outsourcing jest traktowany jako jedna z wielu dostępnych opcji

Źródło: Na podstawie: [Bounfour 2003].

i zagrożeniach outsourcingu [m.in. Lachiewicz i Matejun 2006]. Dotychczas mniej uwagi poświęcano zagadnieniom związków pomiędzy outsourcingiem w kontekście strategii [m.in. Greaver 1999; McIvor 2005]. W literaturze przedmiotu outsourcing jest różnie wyjaśniany. Autorzy publikacji naukowych uznają go za: metodę zarządzania [Nawrocki 2006, s. 4], metodę restrukturyzacji obejmującą zmiany struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa i jego kontaktów z otoczeniem [Trocki 2001, s. 13], a także narzędzie wspomagające długookresową strategię organizacji [Bravard i Morgan 2010, s. 14]. Początkowo outsourcing w przedsiębiorstwach był traktowany jako działalność wyłącznie taktyczna, obecnie jest narzędziem biznesowej

i kulturowej transformacji. W miarę zmian warunków funkcjonowania przedsiębiorstw outsourcing stał się metodą rozwoju o strategicznym znaczeniu [Drzewiecki 2012, s. 29].

Pojęcie outsourcingu jest tłumaczone z języka angielskiego jako *outside resource using*, czyli tzw. wykorzystanie zasobów zewnętrznych. W Polsce używa się również terminu „wydzielenia” lub „wyodrębnienia” [Trocki 2001, s. 13]. Jak wskazują Brevard i Morgan [2010, s. 20–22] warto podkreślić, że outsourcing jest różnie interpretowany zarówno przez naukowców, jak i praktyków biznesu. Definicje zawarte w leksykonach i słownikach również nie są spójne. Pojmowanie outsourcingu w literaturze przedmiotu jest różne w zależności od podejścia poszczególnych autorów (tabela 2). Jedni uznają outsourcing za przedsięwzięcie restrukturyzacyjne, które polega na wydzieleniu ze struktury przedsiębiorstwa działań powtarzalnych i zlecaniu ich wykonywania podmiotom zewnętrznym. Inni określają outsourcing mianem sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa, w którym pewne jego zadania z założenia wykonują organizacje z zewnątrz. Nie brak także poglądów podkreślających relacje pomiędzy podmiotem zlecającym a usługodawcą.

Tabela 2. Ewolucja definicji outsourcingu wśród naukowców i praktyków biznesu

Autorzy	Definicja
Penc [1997, s. 302]	Outsourcing jako możliwość korzystania z kompleksowych usług, jakie oferują zewnętrzni wykonawcy (oferenci)
Grover, Teng, Cohen [1998, s. 80]	Decyzja organizacyjna przekazania części lub całości danej funkcji organizacji zewnętrznemu dostawcy usług, aby organizacja mogła osiągać swoje cele
Greaver [1999, s. 3]	Outsourcing polega na przekazaniu zewnętrznym usługodawcom, zgodnie z postanowieniami umowy (kontraktu), powtarzających się wewnętrznych zadań organizacji, związanych z ich wykonywaniem pracowników, maszyn, urządzeń, wyposażenia, technologii i innych zasobów oraz kompetencji decyzyjnych dotyczących ich wykorzystania
Trocki [2001, s. 12]	Outsourcing to przedsięwzięcie polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego pełnionych przez nie funkcji i przekazywaniu ich innym podmiotom gospodarczym
Quelin, Duhamel [2003, s. 652]	Działanie polegające na przesunięciu transakcji regulowanych poprzednio wewnątrz firmy do zewnętrznego dostawcy. Wynika z długoterminowych umów i wiąże się z przekazaniem pracowników od dostawcy dla firmy

cd. tabeli 2

Autorzy	Definicja
Krasuski [2010, s. 15]	Wykorzystanie zasobów zewnętrznych, zlecenie wyspecjalizowanym podmiotom zewnętrznym procesów niezbędnych do funkcjonowania własnego przedsiębiorstwa, które zostaną tam zrealizowane efektywniej niż we własnym zakresie
Bravard i Morgan [2010, s. 14]	Outsourcing jest to zakontraktowane korzystanie z zasobów, aktywów i umiejętności stron trzecich z zagwarantowanym stopniem jakości, elastyczności i wartości, dostarczanie usług wcześniej wykonywanych wewnątrz firmy z możliwym przeniesieniem obecnych pracowników do zewnętrznego dostawcy usług i (lub) transformacja bądź odnowa procesów i technologii wspomagającej działalność firmy
Foltys [2012, s. 6]	Outsourcing to wydzielenie ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa wybranych obszarów, funkcji, procesów, projektów lub korzystanie ze źródeł zewnętrznych (istniejących w bliższym lub dalszym otoczeniu przedsiębiorstwa) w relacji do przedsiębiorstwa
Diaz-Mora i Triguero-Cano [2012, s. 1631–1644]	Outsourcing jest określony jako akt przeniesienia niektórych powtarzających się działań wewnętrznych firmy do zewnętrznych dostawców poprzez ustalenia umowne

Źródło: Na podstawie: [Penc 1997; Grover, Teng i Cohen 1998; Greaver 1999; Trocki 2001; Quelin i Duhamel 2003; Krasuski 2010; Bravard i Morgan 2010; Foltys 2012; Diaz-Mora i Triguero-Cano 2012].

Główne cechy outsourcingu to wszechstronność zastosowania oraz możliwość osiągania zróżnicowanych celów organizacji. Nadto wskazuje się również na możliwość uwzględnienia strukturalnego aspektu organizacji a także procesów kooperacji [Drzewiecki 2014, s. 317]. Często wykorzystuje się cechy outsourcingu dla jego odróżnienia od innych rodzajów sposobu rozwoju przedsiębiorstwa. Do wykorzystywanych w tym celu cech outsourcingu według Foltysa [2012, s. 45–46] należą m.in. przesłanki i cel wydzielenia, powtarzalność procesów, upodmiotowienie usługi, możliwość zaangażowania własnych pracowników i niezależność.

W literaturze przedmiotu wyróżniono rodzaje outsourcingu według kryterium obszaru działalności w układzie funkcjonalnym (tabela 3), np.: outsourcing IT, outsourcing finansowy, outsourcing HR itd. Wymienione przykładowe obszary funkcjonalne wskazują na uniwersalność rozwiązania, jakim jest outsourcing. Według badań przeprowadzonych przez Radło i Cielecką [2010, s. 14–21] z outsourcingu korzysta 93% dużych i średnich firm. Wykorzystują one outsourcing w obszarze szkoleń (84,5%), transportu (68,5%), IT (38%), dystrybucji i logistyki (33,5%), *call center* i biura obsługi klienta (8%), pozyskiwania odzieży roboczej (21%), wynajmu urządzeń

higienicznych (18%). Uzyskane wyniki wskazują na namnażanie zakresów zastosowania outsourcingu. Polskie firmy szybko się uczą, oferując coraz więcej możliwości outsourcingu.

Tabela 3. Rodzaje outsourcingu ze względu na obszar działalności w układzie funkcjonalnym

Rodzaje outsourcingu	Subfunkcje/zadania
Outsourcing IT	help-desk, opieka nad systemem informatycznym, archiwizowanie i backup danych, hosting, nadzór i serwis oprogramowania, serwis sprzętu komputerowego, utrzymywanie serwisów www, administracja sieci, serwerów, ochrona i zabezpieczenie przed utratą danych
Outsourcing HR	rekrutacja, szkolenia, ocena pracowników, wynagrodzenia, umowy zatrudnienia
Outsourcing logistyczny	transport, obsługa celna, magazynowanie, składowanie i paletyzacja, kompletowanie produktów i dostawa do klienta
Outsourcing finansów i księgowości	sporządzanie sprawozdań finansowych do wniosków kredytowych, sporządzanie biznesplanów i wycen, opracowanie struktury organizacyjnej działu finansowego, doradztwo w zakresie optymalizacji przepływów pieniężnych, analizy wskaźnikowe dostosowane do potrzeb najemców, budżetowanie, rachunkowość ogólna, prowadzenie ksiąg rachunkowych, obsługa kadrowo-płacowa, doradztwo i opinie, opracowanie dokumentacji wewnętrznej
Outsourcing back-office	archiwizacja dokumentów papierowych, windykacja, elektroniczna archiwizacja dokumentów, dostarczanie aplikacji informatycznych, rejestracja danych w systemach klienta, obsługa kancelarii, elektroniczny obieg dokumentów, obsługa akt osobowo-płacowych, doradztwo w zakresie organizacji procesów back-office
Outsourcing sił sprzedaży	rekrutacja, szkolenia, administracja kadrowo-płacowa, sprzedaż przez internet
Outsourcing funkcji kadrowych	sporządzanie regulaminów wewnętrznych, przeprowadzanie i wdrażanie metod oceny zsz, doradztwo kadrowe, opracowanie i wdrażanie systemów wynagradzania, audyt personalny (kadr i płac), tworzenie oraz prowadzenie akt osobowych, rejestracja nowych pracowników w ZUS oraz dokonywanie zmian, rozliczanie pracowników z wykorzystanych dni urlopów, naliczanie płac oraz ich korekta, naliczanie składek ZUS oraz zaliczek PIT

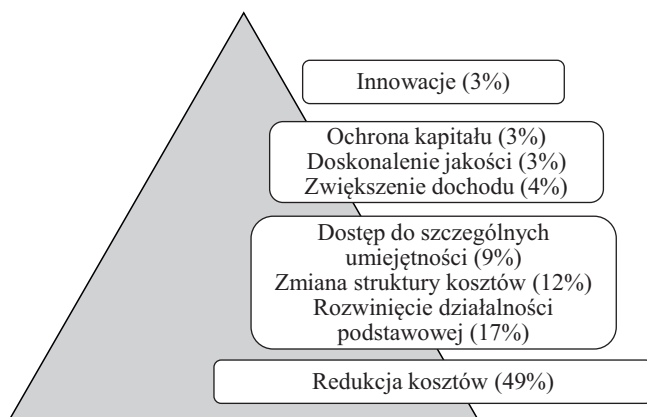
Źródło: Na podstawie: [Halvey i Melby 2007, s. 4–8; McIvor 2010, s. 19].

Tabela 4. Korzyści, zagrożenia i słabości outsourcingu wymieniane w literaturze

Korzyści outsourcingu		Zagrożenia i słabości outsourcingu	
McIvor i in. [2009, s. 13–15]	– redukcja kosztów – koncentracja na kluczowej działalności – zwiększona niezawodność i jakość	Lachiewicz i Matejun [2006, s. 119–120]	– niewłaściwe wykonywanie prac przez zewnętrzne przedsiębiorstwa usługowe – niebezpieczeństwo utraty tożsamości przez firmę macierzystą z uwagi na przekazanie zbyt szerokiego zakresu funkcji wykonawcom zewnętrznym – trudności w osiągnięciu spodziewanego obniżenia kosztów i wzrostu efektywności pracy przedsiębiorstwa przede wszystkim ze względu na rosnące ceny usług stosowane przez przedsiębiorstwa usługowe – duża skala konfliktów na linii: firma macierzysta – przedsiębiorstwo usługowe, często z uwagi na niską lojalność partnerów – obciążenia finansowe i organizacyjne w momencie rozpoczęcia współpracy outsourcingowej oraz zmiany partnera
Haile [2010, s. 685]	– koncentracja na kluczowych kompetencjach – korzystanie ze zdolności i możliwości innych podmiotów – poprawa wskaźników finansowych (szczególnie przychód na pracownika) – lepsze zarządzanie kosztami szkoleń – obniżanie kosztów stałych		
Luvison i Bendixen [2011, s. 77]	– obniżenie kosztów – większa elastyczność – zwiększony zakres działania (efekt skali)		
Sharma, Sharma i Rajasekaran [2011, s. 15–24]	– duże oszczędności – dostęp do specjalistycznych usług – wzrost satysfakcji klienta – przewaga konkurencyjna	Belcourt [2006, s. 275]	– ryzyko związane z zawarciem umowy – gorsza obsługa klienta – mniej osobiste relacje z pracownikami – poczucie zagrożenia utraty stanowisk pracy przez pracowników
		Halvey i Melby [2007, s. 21–22]	– utrata kontroli nad usługami – trudności w zarządzaniu kosztami – tworzenie dodatkowych zobowiązań – trudności z przywróceniem procesu w układ wewnętrzny

Jak podkreśla Oblój [2007, s. 52] w zarządzaniu występuje stały i bezwzględny proces cięcia kosztów, który jest rozumiany jako przenoszenie wykonywania zadań tam, gdzie jest taniej. Normą w największych przedsiębiorstwach jest obniżanie kosztów o około 30% rocznie. W szczególności działania obniżania kosztów dotyczą zadań wykonywanych przez menedżerów funkcjonalnych. Przedsiębiorstwa, wybierając outsourcing jako sposób rozwoju, kierują się podobnymi przesłankami wskazywanymi licznie w literaturze przedmiotu (tabela 4). Wyróżnia się różnorodne korzyści zastosowania outsourcingu, nie należy jednak pomijać podstawowych zagrożeń i słabości.

Interesujące podejście przedstawiła Corbett [2004, s. 11], która dokonała hierarchizacji korzyści outsourcingu w formie piramidy, pokazując, dlaczego warto podejmować działania outsourcingowe (rysunek 1). Jednak jak podkreślił Greaver [1999, s. 4–5], podstawowym celem strategicznym outsourcingu jest zwiększenie skuteczności prowadzonej działalności gospodarczej poprzez koncentrację przedsiębiorstwa macierzystego na głównej działalności.



Rysunek 1. Hierarchia korzyści outsourcingu

Źródło: [Corbett 2004, s. 11]

Ze względu na liczne efekty, które przynosi outsourcing w literaturze wyróżniono cele ogólne i szczegółowe outsourcingu (tabela 5).

Zbiór celów ogólnych i szczegółowych ukazuje szerokie możliwości wpływu outsourcingu na przedsiębiorstwo. Główne motywy podjęcia decyzji o kontraktowaniu zewnętrznym podkreślane w zagranicznej literaturze przedmiotu to zmniejszenie kapitału zainwestowanego, poprawa

Tabela 5. Cele ogólne i szczegółowe outsourcingu

Cele ogólne outsourcingu według Greavera					
ORGANIZACYJNE (np.: – zwiększenie efektywności – poprawa elastyczności funkcjonowania – doskonalenie wyrobów i usług – zwiększanie satysfakcji klientów)	ROZWOJOWE (np.: – rozwój działalności operacyjnej – poprawa zarządzania i kontroli – poszukiwanie innowacji – dbanie o wizerunek przedsiębiorstwa)	FINANSOWE (np.: – zmniejszenie inwestycji – zwiększenie środków przeznaczonych na działalność podstawową)	DOCHODOWE (np.: – wchodzenie na nowe rynki – zwiększenie intensywności rozwoju firmy – komercyjne wykorzystywanie kluczowych umiejętności)	KOSZTOWE (np.: – redukcja kosztów prowadzenia pozostałej działalności – zmiana struktury kosztów – poprawa wyników ekonomicznych prowadzonej działalności)	PRACOWNICZE (MOTYWACYJNE) (np.: – większe zaangażowanie pracowników – uproszczenie ścieżki kariery pracowniczej)
Cele ogólne outsourcingu według Trockiego					
STRATEGICZNE (np.: – koncentracja na problemach strategicznych – zwiększenie skuteczności i efektywności działalności – dostęp do know-how)	RYNKOWE (np.: – poprawa pozycji konkurencyjnej – zwiększanie skali działalności – dywersyfikacja lub koncentracja działalności)	EKONOMICZNE (np.: – wzrost przychodów – redukcja kosztów – poprawa wyników ekonomicznych – ograniczanie ryzyka ekonomicznego)	ORGANIZACYJNE (np.: – odchudzenie struktury organizacyjnej – uproszczenie struktur i procedur organizacyjnych)	MOTYWACYJNE (np.: – rozwój przedsiębiorczości – silniejsza motywacja – obiektywizacja wyników ekonomicznych)	
Cele szczegółowe według Gaya i Essingera					
redukcja i kontrola kosztów operacyjnych	pozyskanie kapitału	podział ryzyka	uzyskanie dostępu do specjalistycznych umiejętności	zwiększenie dopływu gotówki	koncentracja na działalności podstawowej

Źródło: Na podstawie: [Greaver 1999, s. 4–5; Trocki 2001, s. 52; Gay i Essinger 2002, s. 16–17].

mierzalności kosztów poprzez przekształcenie kosztów stałych w koszty zmienne, a także zmniejszenie kosztów operacyjnych, jak również skupienie się na kluczowych kompetencjach, uzyskanie dostępu do kompetencji zewnętrznych oraz poprawa jakości świadczonych usług [Quelin, Duhamel 2003, s. 654]. Należy jednak podkreślić, że outsourcing ma zapewniać przede wszystkim poprawę efektywności, jak również wzrost skuteczności działania organizacji.

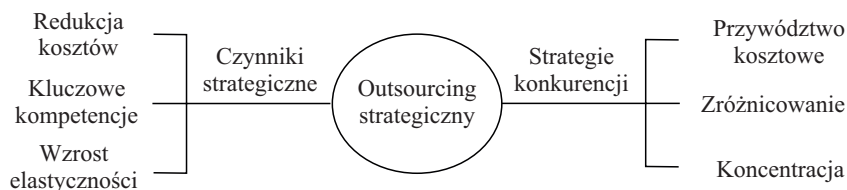
Bez wątpienia outsourcing jest jedną z koncepcji o szerokim zastosowaniu praktycznym. Łukasik [2014, s. 124] wskazuje, że od 2010 roku znacznie wzrosło zainteresowanie outsourcingiem w polskim sektorze MŚP. Do tej pory rozwiązanie to cieszyło się popularnością głównie wśród dużych przedsiębiorstw. Jak przewiduje amerykański Instytut Badawczy Plunkett Research, wartość globalnego rynku outsourcingu pod koniec bieżącego roku będzie wynosić 507 miliardów dolarów [www.plunkettresearch.com]. Praktycy biznesu podkreślają znaczenie i siłę sektora outsourcingu w Polsce, który sprzyja rozwojowi całej gospodarki. Według raportu przygotowanego przez ekspertów Clutch w *Top outsourcing countries 2014* Polska zajmuje 16. miejsce w rankingu światowym pod względem atrakcyjności dla usług outsourcingowych [www.clutch.co]. Uzyskane wyniki zostały oparte na trzech indeksach zawierających informacje o: kosztach prowadzenia działalności, zasobach i kompetencjach oraz otoczeniu biznesowym, ekonomicznym i środowiskowym. W innym rankingu – *2014 Top 100 Outsourcing Destinations* – sporządzonym przez Tholons, miejsce w pierwszej dziesiątce miast świata zajmuje Kraków (awans z 10. w 2013 roku na 9. miejsce w 2014 roku). Drugim polskim miastem pod tym względem jest Warszawa (32 miejsce w rankingu 2014) [www.tholons.com].

2. Outsourcing jako opcja rozwoju

Współcześnie uważa się, że outsourcing należy traktować jako przedsięwzięcie wpisane w procesy zarządzania strategicznego. Za twórców terminu „outsourcing strategiczny” uznaje się Quinna i Himlera [1994], którzy wskazali na ewolucję outsourcingu od wykonywania prostych zadań biznesowych we wczesnych latach 70. XX wieku do metody strategicznego kształtowania struktury działalności gospodarczej. Według Trockiego [2001, s. 58–59] outsourcing strategiczny oznacza „wydzielenie związane ze strategią rozwoju przedsiębiorstwa (a więc trwałe), w horyzoncie strategicznym”. Holcomb i Hitt [2006, s. 466] przedstawili szerszą definicję, uznając outsourcing za

układ organizacyjny, w którym działają przedsiębiorstwa pełniące wyspecjalizowane funkcje, uzupełniając możliwości wzdłuż łańcucha wartości danego przedsiębiorstwa macierzystego. Z kolei Bravard i Morgan [2010, s. 23] uznają outsourcing strategiczny za „narzędzie osiągania, a nawet przekraczania długoterminowych celów korporacyjnych”. Jak wskazuje Drzewiecki [2010, s. 105], do tej pory nie dokonano jasnego zdefiniowania outsourcingu strategicznego, pozostawiając niedomówienie, czy outsourcingiem strategicznym jest wydzielenie jedynie funkcji bądź procesów o znaczeniu strategicznym oraz czy sam fakt osiągania celów strategicznych przedsiębiorstwa za sprawą wydzielenia oznacza „strategiczną” outsourcingu?

Outsourcing traktowany jako działalność strategiczna wpływa na ogólną strategię przedsiębiorstwa, ale powinien być również pod jej wpływem. Głównymi czynnikami przesądzającymi o strategicznym znaczeniu outsourcingu są redukcja kosztów, nacisk na kluczowe kompetencje, wzrost i elastyczność, które w pewnym stopniu są dopasowane do podstawowych strategii konkurencji według Portera (które zaprezentowano na rysunku 2 za pomocą tzw. mapy umysłowej) [Brewer, Ashenbaum i Ogden 2013, s. 178].



Rysunek 2. Outsourcing jako działalność strategiczna

Wymienione czynniki znaczenia strategicznego outsourcingu wynikają z przesłanek, które zachęcają do jego wykorzystania w rozwoju przedsiębiorstwa. Wspomnianą redukcję kosztów uzyskuje się dzięki współpracy z partnerem i wspólnemu osiągnięciu efektu skali. Redukcja kosztów stałych pozwala zmniejszyć inwestycje w procesach i strukturze wewnętrznej przedsiębiorstwa. Koncentracja na głównej działalności przedsiębiorstwa poprzez rozwijanie kluczowych kompetencji pozwala uzyskać przewagę konkurencyjną [Prahalad i Hamel 1990]. Zdarza się jednak, że określenie podstawowej działalności jest trudne ze względu na zmieniające się warunki rynkowe oraz współzależność z działalnością pomocniczą. Wskazany czynnik wzrostu i elastyczności pozwala postrzegać outsourcing jako sposób poszerzenia zakresu potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa dzięki współpracy z innymi podmiotami [Brewer, Ashenbaum i Ogden 2013, s. 179–180].

3. Skuteczność i efektywność outsourcingu jako sposobu rozwoju przedsiębiorstwa

Badania na temat korzyści i obaw płynących ze stosowania outsourcingu przeprowadziło już wiele specjalistycznych agencji oraz jednostek naukowych. Natomiast, jak wskazuje Hale [2010, s. 686], istnieje niewiele badań na temat skuteczności wyników outsourcingu. Podkreśla, że istnieją jedynie studia przypadków potwierdzające dobre i złe strony outsourcingu. Inni autorzy, m.in. Kraśnicka i Kocot [2011, s. 125], podkreślają również, że ocena efektywności zastosowania outsourcingu nie jest powszechną praktyką, w szczególności polskich małych i średnich przedsiębiorstwach. Natomiast wiele badań dowodzi systematycznego wzrostu odsetka przedsiębiorstw stosujących outsourcing we wszystkich obszarach działalności. Warto zaznaczyć, że polscy menedżerowie częściej wykorzystują outsourcing niż sąsiedzi z Europy Zachodniej (świadczą o tym wyniki badania przeprowadzonego przez firmę Ernst & Young w 2010 roku) [Jurczak 2010, s. 16].

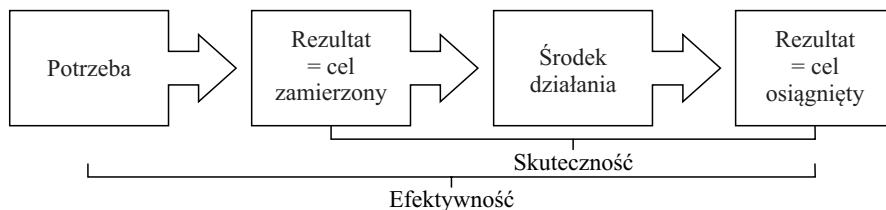
Istotnym przedmiotem staje się ustalenie, czym jest skuteczność outsourcingu i jego efektywność. Według Skrzypek [2012, s. 314] organizacje powinny traktować efektywność jako determinantę doskonalenia procesów zarządczych. Jest to istotne narzędzie pomiaru skuteczności zarządzania, które dotyczy celów związanych z ekonomizacją działania zjawisk zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Sprawdza się jako narzędzie do budowania przewagi konkurencyjnej.

Mówiąc o pojęciu efektywności w zarządzaniu organizacjami, należy odnieść się do dorobku teorii organizacji, w której efektywność uznaje się za nadrzędną kategorię takich pojęć, jak wydajność, „produktywność, rentowność, skuteczność, sprawność czy racjonalność [Skrzypek 2012, s. 314]. W literaturze wyróżniono odpowiednie grupy, które są rozróżniane ze względu na rdzeń definicyjny. Kozuń-Cieślak [2013, s. 14–15] wskazuje na pięć sposobów rozważania takich grup:

- „skuteczność jako warunek/element osiągnięcia efektywności,
- efektywność jako kryterium oceny skuteczności,
- skuteczność i efektywność jako kategorie niezależne,
- efektywność = produktywność/wydajność,
- efektywność jako alokacja zasobów w sensie Pareto”.

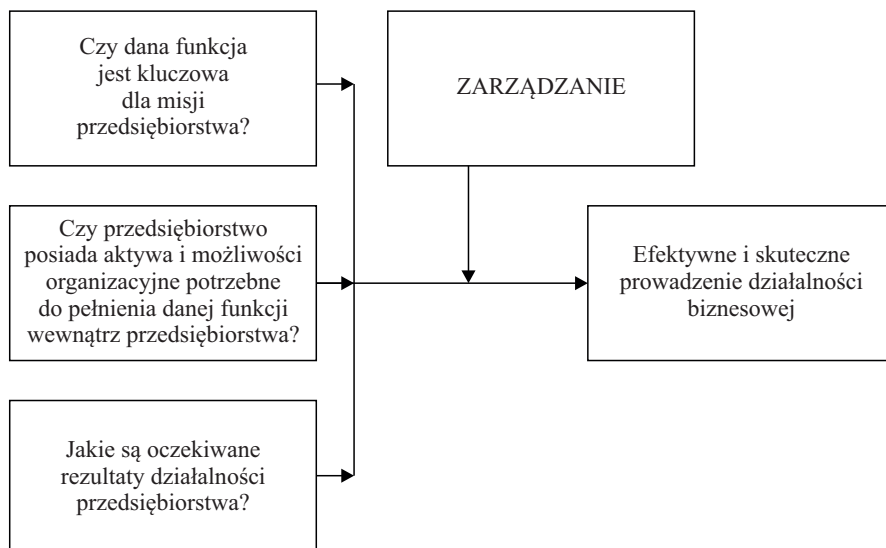
W dyskusji na temat efektywności naukowcy odnoszą się przede wszystkim do prakseologii, ponieważ dorobek polskiej szkoły prakseologii ugruntował dość jednoznaczny sposób interpretacji pojęć „skuteczność”

i „efektywność” (m.in. Kieżun, Kotarbiński, Pszczółowski, Zieleniewski). Efektywność odnosi się do zasobów służących realizacji procesów, natomiast skuteczność oznacza stopień osiągnięcia zaplanowanego celu [Skrzypek 2012, s. 318]. Żeby odróżnić zakres pojęcia skuteczności od efektywności, zaprezentowano rysunek 3.



Rysunek 3. Zakres skuteczności i efektywności

Wcześniejsza część artykułu wskazuje, że outsourcing stosuje się, aby zapewnić poprawę efektywności i wzrost skuteczności działania przedsiębiorstwa. Skuteczność i efektywność outsourcingu traktowanego jako sposób rozwoju przedsiębiorstwa są uzależnione od występowania zależności pomiędzy trzema wymiarami strategicznymi: celami strategicznymi przedsiębiorstwa, konfiguracją zasobów i umiejętności oraz relacją przedsiębiorstwa

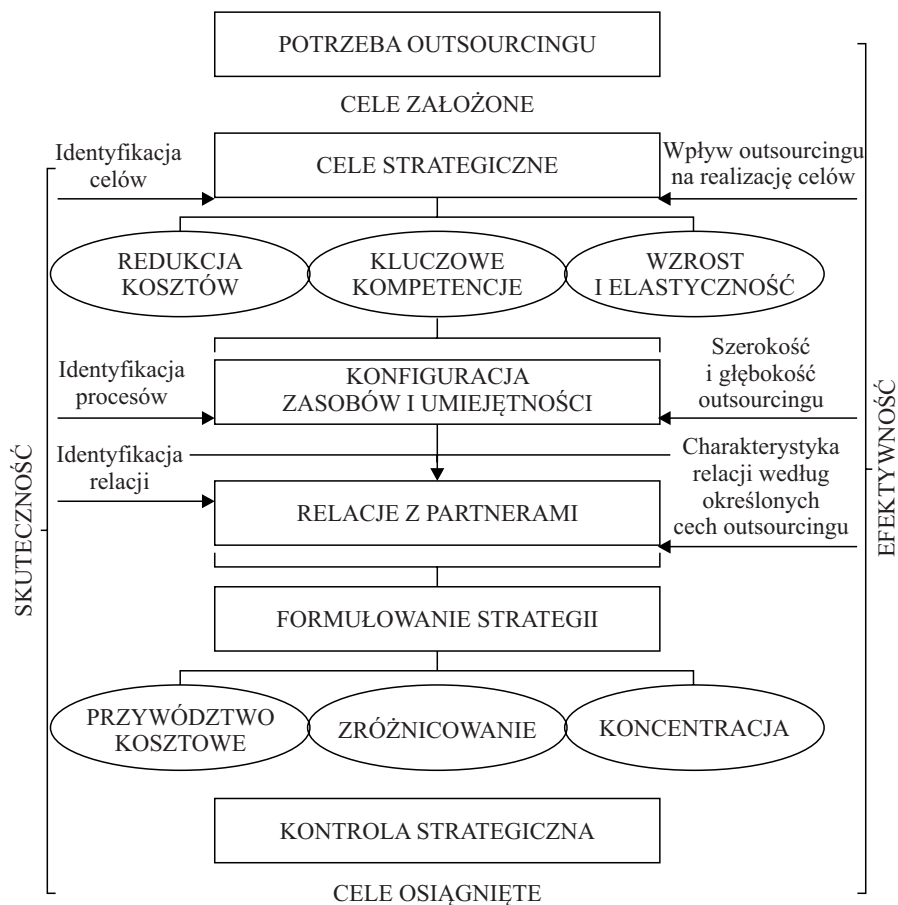


Rysunek 4. Określenie warunków zastosowania outsourcingu

Źródło: Na podstawie: [Mohr, Sengupta i Slater 2011, s. 44]

z partnerami [Drzewiecki 2010, s. 106]. Jednocześnie ujęcie outsourcingu w kontekście opcji strategicznej rozwoju przedsiębiorstwa wymaga uwzględnienia czynników strategicznych. Schemat ukazujący relacje zachodzące w analizowanym obszarze przedstawiono na rysunku 5.

Przed wskazaniem outsourcingu jako strategicznej formy rozwoju przedsiębiorstwa należy zwrócić uwagę na to, czy istnieje uzasadniona potrzeba zastosowania outsourcingu. Określenie, czy przedsiębiorstwo samo posiada odpowiednie możliwości bez wydzielenia ich innym podmiotom gospodarczym, jest niezbędne. Do takiej analizy Mohr, Sengupta i Stanley [2011, s. 44] proponują wykorzystać prosty model (rysunek 4).



Rysunek 5. Outsourcing jako strategiczna opcja rozwoju przedsiębiorstw a efektywność

Strategiczny charakter outsourcingu jest zagadnieniem bardzo rozbudowanym. Kontekst zakładanej efektywności przedsiębiorstw wymusza podkreślanie zależności pomiędzy wskazanymi czynnikami, wymiarami oraz realizowaną strategią. Ze względu na popularność outsourcingu wśród polskich menedżerów zaleca się dalsze prowadzenie badań nad strategicznym charakterem tej metody zarządzania.

Podsumowanie

Koncepcja outsourcingu dotyczy sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa i obecnie zajmuje w przedsiębiorstwach miejsce strategiczne. Luvison i Bendixen [2011, s. 75] wskazują jednak na trzy paradoksy dotyczące outsourcingu:

- zwiększona celowość prowadzi do zwiększenia złożoności zarządzania,
- zwiększona efektywność prowadzi do zwiększonych wymogów kształcenia się,
- zwiększona celowość zwiększa profil ryzyka przedsiębiorstwa i prowadzi do zwiększenia złożoności strategicznej.

Reasumując, warto koncentrować się na strategicznym znaczeniu outsourcingu i wyzwaniach związanych z jego zastosowaniem. Wspomniana wcześniej widoczna luka badawcza dotycząca efektywności i skuteczności wyników outsourcingu w literaturze przedmiotu jest podstawą do podjęcia przyszłych badań. W tym celu należałoby określić odpowiednie wskaźniki dające porównanie w zależności od prowadzonej działalności, branży, a także zakresu wydzielanych usług. Stworzenie scenariusza aplikacyjnego dla mierzenia wyników outsourcingu da podstawy do zmniejszenia liczby obaw menedżerów, a także przyczyni się do dalszego rozpowszechniania tego rozwiązania w innych branżach oraz kolejnych funkcjach przedsiębiorstwa.

Bibliografia

- Belcourt, M., 2006, *Outsourcing – The Benefits and the Risks*, Human Resource Management Review, no. 16.
- Bounfour, A., 2003, *The Management of Intangibles: The Organisation's Most Valuable Assets*, Routledge.

- Bravard, J.L., Morgan, R., 2010, *Inteligentny Outsourcing. Sztuka skutecznej współpracy*, MT Biznes.
- Brewer, B., Ashenbaum, B., Ogden, J.A., 2013, *Connecting Strategy-linked Outsourcing Approaches and Expected Performance*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol. 43, iss. 3.
- Coase, R.H., 1937, *The Nature of the Firm*, *Economica*, vol. 4, no. 6.
- Corbett, M.F., 2004, *Outsourcing Revolution*, Dearborn Trade Publishing a Kaplan Professional Company, USA.
- Diaz-Mora, C., Triguero-Cano, A., 2012, *Why do Some Firms Contract out Production? Evidence from Firm-level Panel Data*, *Applied Economics*, vol. 44, no. 13.
- Drzewiecki, J., 2011, *Cele, procesy i relacje jako determinanty wyborów strategicznych dotyczących outsourcingu*, w: Urbanowska-Sojkin, E. (red.), *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach rezultaty ekonomiczne, organizacyjne i społeczne*, Zeszyty Naukowe, Wydawnictwo Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań.
- Drzewiecki, J., 2012, *Strategiczne uwarunkowania procesu outsourcingu*, w: Studia i prace kolegium zarządzania i finansów, Zeszyty Naukowe, nr 115, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- Drzewiecki, J., 2014, *Outsourcing jako narzędzie modyfikacji modelu biznesu*, *Marketing i Rynek*, nr 5.
- Foltys, J., 2012, *Outsourcing w przedsiębiorstwach sektora MŚP*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
- Gay, Ch.L., Essinger, J., 2002, *Outsourcing strategiczny. Koncepcje, modele i wdrożenie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Greaver, M.F., 1999, *Strategic Outsourcing. A Structural Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*, Amacom, New York.
- Grover, V., Teng, J.T.C., Cohen, M.J., 1998, *Towards a Theoretically-based Contingency Model of Information Systems Outsourcing*, w: Willcocks, L.P., Lacity, M.C., *Strategic Sourcing of Information System*, Willey & Sons, New York.
- Hale, J.A., 2010, *Outsourcing*, w: Watkins, R., Leigh, D., *Handbook of Improving Performance in the Workplace*, vol. 2, *Selecting and Implementing Performance Interventions*, International Society for Performance Improvement, San Francisco.
- Halvey, J., Melby, B.M., 2007, *Business Process Outsourcing, Process, Strategies and Contracts*, 2nd ed., John Wiley & Sons, Inc.
- Holcomb, T.R., Hitt, M.A., 2006, *Toward a Model of Strategic Outsourcing*, *Journal of Operations Management*, no. 25.
- <https://clutch.co/top-outsourcing-countries> [dostęp: 21.08.2014].
- http://www.tholons.com/nl_pdf/Whitepaper_December_2013.pdf [dostęp: 21.08.2014].
- <http://www.plunkettresearch.com/outsourcing-offshoring-bpo-market-research/industry-and-business-data> [dostęp: 03.10.2014].
- Jurczak, M., 2010, *Różne rozumienie outsourcingu*, Harvard Business Review Polska, luty.

- Kaleta, A. (red.), 2014, *Ewolucja zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Kozuń-Cieślak, G., 2013, *Efektywność – rozważania nad istotą i typologią*, Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społeczne, SGH, nr 4(16), Warszawa.
- Krasuski, A., 2010, *Outsourcing danych osobowych w działalności przedsiębiorstw*, LexisNexis, Warszawa.
- Kraśnicka, T., Kocot, D., 2011, *Rola outsourcingu w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw* (wyniki badań), w: Lachiewicz, S., Matejun, M., *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw*, Walters-Kluwer, Warszawa.
- Lachiewicz, S., Matejun, M., 2006, *Zagrożenia wynikające z outsourcingu dla firmy macierzystej*, w: Błaszczak, W. (red.), *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Luvison, D., Bendixen, M., 2011, *A Theory of the Outsourcing Firm*, w: Contractor F., Kumar, V., Kundu, S.K., Pedersen (eds.), *Global Outsourcing and Offshoring, an Integrated Approach to Theory and Corporate Strategy*, Cambridge University Press, United Kingdom, Cambridge.
- Łukasik, K., 2014, *Lean management czy outsourcing*, Marketing i Rynek, nr 5.
- McIvor, R., 2005, *The Outsourcing Process, Strategies for Evaluation and Management*, Cambridge University Press, New York.
- McIvor, R., 2010, *Global Services Outsourcing*, Cambridge University Press, New York.
- McIvor, R., Humphreys, P.K., Wall, A.P., McKittrick, A., 2009, *A Study of Performance Measurement in the Outsourcing Decision*, Macmillan Publishing Solutions, Great Britain.
- Mohr, J., Sengupta, S., Slater, S., 2011, *Mapping the Outsourcing Landscape*, Journal of Business Strategy, vol. 32, iss. 1.
- Nawrocki, R., 2006, *Outsourcing w Polsce w 2006 roku. Wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań*, The Conference Board Europe, Warszawa.
- Obłój, K., 2007, *O zarządzaniu refleksyjnie*, MT Biznes, Warszawa.
- Outsourcing in Europe*, 2013, Raport Ernst & Young.
- Penc, J., 1997, *Leksykon Biznesu*, Placet, Warszawa.
- Prahalad, C.K., Hamel, G., 1990, *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review, 68(3).
- Quelin, B., Duhamel, F., 2003, *Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks*, European Management Journal, vol. 21, no. 5.
- Quinn, J., Hilmer, F., 1994, *Strategic Outsourcing*, Sloan Management Review, Summer.
- Radło, M., Ciesielska, D., 2010, *Dojrzałość outsourcingowa polskich przedsiębiorstw*, Outsourcing Magazine, nr 5.
- Sharma, K.S., Sharma, V., Rajasekaran, V., 2011, *Web-Based and Traditional Outsourcing*, Auerbach Publications.

- Skrzypek, E., 2012, *Efektywność ekonomiczna jako ważny czynnik sukcesu organizacji*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 262, Wrocław.
- Trocki, M., 2001, *Outsourcing*, PWE, Warszawa.
- Williamson, O.E., 1975, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization*, Free Press, New York.
- Williamson, O.E., 1981, *The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes*, Journal of Economic Literature, vol. XIX, December.