

Monika KOZERSKA¹

OUTSOURCING USŁUG JAKO PODSTAWA KONKURENCYJNOŚCI NOWOCZESNYCH ŁAŃCUCHÓW DOSTAW

Outsourcing zrewolucjonizował sposób, w jaki przedsiębiorstwa wykonują swoje funkcje biznesowe. O znaczeniu outsourcingu świadczą przede wszystkim wyniki licznych badań prowadzonych pod koniec lat 90 XX wieku. Wynika z nich, że 94% badanych przedsiębiorstw wydzieliło w tamtym okresie co najmniej jedną działalność, a średnia liczba wydziałów wynosiła dziewięć. Tendencje do delegowania na zewnątrz czynności i zasobów spoza głównego nurtu działalności przedsiębiorstwa są widoczne w szczególności w sferze logistyki, ponieważ coraz większą część wartości dodanej produktu stanowią procesy logistyczne realizowane przez operatorów zewnętrznych, nawet wewnątrz zakładu producenta. Podjęcie decyzji – czy kupować na rynku (w tym przypadku usługi logistyczne lub ich składniki), czy też zdecydować się na integrację pionową (w tym przypadku utrzymywać własny system logistyczny lub jego część) – zależy od cech ekonomicznych procesu produkcji w danym rodzaju działalności oraz od natury jej kosztów transakcyjnych.

OUTSOURCING OF SERVICES AS BACKGROUND OF MODERN SUPPLY CHAINS

Outsourcing had revolutionized the way companies run their business functions. The importance of outsourcing is represented mainly by the results of numerous studies conducted in the late nineties at the XXth century. Reaserches show that 94% of the surveyed companies allocated at that time, at least one activity, and the average number of allocations was nine. Trends to delegate the non-mainstream activities and resources of the company outside are evident in particular field of logistics, since an increasing proportion of value-added products are the logistics processes carried out by external operators, even within the manufacturer's facility. Making the decision - whether to buy on the market (in this case, logistic services, or their components), or opt for vertical integration (in this case to maintain its own logistics system or part thereof) - it depends on the economic characteristics of the production process in a given activity and the nature of transaction costs.

¹ Monika Kozerska, dr inż. Politechnika Częstochowska Wydział Zarządzania, Instytut Logistyki i Zarządzania Międzynarodowego, ul. Armii Krajowej 19b, 42-200 Częstochowa, chiaro@wp.pl

1. WSTĘP

1.1 Definicja i formy outsourcingu

W warunkach ciągłych przekształceń gospodarczych przedsiębiorstwa poszukują nowych rozwiązań strategicznych, pozwalających im utrzymać lub wzmocnić dotychczasową pozycję rynkową przy jednoczesnym wyróżnieniu oferty na tle możliwości konkurencji. Ważne jest, aby były to strategie zapewniające przedsiębiorstwu dobrą kondycję w sferze zasobów finansowych, rzeczowych, ludzkich i informacyjnych. Przedsiębiorstwa dążą więc do znalezienia długookresowych rozwiązań, które nie tylko pozwolą im utrzymać się na rynku, ale i stale poprawiać swoją pozycję. Wynikiem tych poszukiwań jest stosowanie rozmaitych instrumentów restrukturyzacji działalności gospodarczej, takich jak m.in.: przejęcia, fuzje, dezinwestowanie, ale przede wszystkim wykorzystywanie outsourcingu.

Działalność przedsiębiorstw w warunkach globalizacji wymaga szybkiego podejmowania decyzji dotyczących wiodących kierunków ich rozwoju, a także elastyczne dopasowywanie strategii do zmieniających się szybko warunków rynku. Koncentracja na podstawowych obszarach i nośnikach wartości umożliwi skuteczną budowanie pozycji firmy na rynku. Oprócz jakości i elastyczności działania niezbędne jest budowanie strategii działania w warunkach spadających cen, determinujących konieczność obniżania kosztów. Taką możliwość stwarza właśnie outsourcing². Intensyfikacja działań wykorzystujących outsourcing, również na polu logistyki, nastąpiła dopiero w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych. Wcześniej, mimo, że wiele firm korzystało z zewnętrznych dostawców w mniejszym lub większym stopniu, zjawisko to nie było postrzegane jako coś, czym można się zająć na gruncie nauki o przedsiębiorstwie³.

Koncepcja outsourcingu nie jest niczym nowym, choć została spopularyzowana dopiero w ostatnim czasie. Już w latach dwudziestych naszego wieku Henry Ford powiedział, że „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”. W ten sposób narodziła się idea outsourcingu, która rozwijała się stopniowo na przestrzeni lat. Outsourcing powoli, ale systematycznie zyskiwał na znaczeniu, o czym może świadczyć fakt, że w połowie lat czterdziestych XX wieku zaledwie 20% wartości dodanej przeciętnej amerykańskiej firmy produkcyjnej pochodziło od zewnętrznego partnera. Obecnie wskaźnik ten wynosi 60%. Pierwsze inicjatywy z zakresu outsourcingu pojawiły się w Stanach Zjednoczonych w latach siedemdziesiątych i dotyczyły głównie dziedzin technicznych, charakteryzujących się wysokimi kosztami zmian. Początkowo głównym argumentem przemawiającym za delegowaniem funkcji biznesowych na zewnątrz była oszczędność kosztów. Outsourcing był naturalną konsekwencją globalizacji i wzrostu konkurencyjności rynków. Wielkie koncerny międzynarodowe, rozbudowując swoją działalność na wszystkie kontynenty, stworzyły struktury zbudowane z ogromnej liczby partnerów - same zaś koncentrowały się na głównych funkcjach strategicznych swojego biznesu. W coraz bardziej konkurencyjnym otoczeniu nie dało się być dobrym we

² Brdulak H.: Outsourcing – metoda na obniżenie kosztów, Zakład Transportu Międzynarodowego i Logistyki SGH, art. ze strony www.logistyka.edu.pl

³ Ciesielski M.: Logistyka we współczesnym zarządzaniu, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2003, s. 135

wszystkim. Outsourcing stał się więc rozwiązaniem wspomagającym realizację strategii najwyższej jakości⁴.

Określenie outsourcing pochodzi z języka angielskiego, jest skrótem wyrażenia outside-resource-using, które oznacza wykorzystanie zasobów zewnętrznych. Outsourcing definiowany bywa zazwyczaj jako przedsięwzięcie polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazanie ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym. Polskimi odpowiednikami pojęcia outsourcing mogą być terminy: wydzielenie lub wyodrębnienie⁵.

Próbując przetłumaczyć dosłownie pojęcie outsourcing można użyć sformułowania: przeniesienie na zewnątrz (out) źródeł (sources) np. produkcji podzespołów, ale i całych procesów, funkcji. Firmy produkcyjne pozbywały się np. własnych hurtowni lub lakierni nawiązując jednocześnie długookresowe związki z wyspecjalizowanymi wykonawcami tych usług. Dziś nadszedł czas na poszukiwanie zewnętrznych operatorów także w sferze przepływów materiałowych i informacyjnych, a więc w logistyce.

Z racji tego, że określenie outsourcing jest różnorodnie definiowane, a wynika to z zakresu zainteresowań czy badań autorów oraz tematyki publikacji, należy przedstawić kilka definicji, które możemy napotkać w literaturze polskiej i zagranicznej. Niektóre z nich zawarto w tabeli 1.

Tab. 1. Definicje outsourcingu

Autor	Definicja
Heywood J.B. ^{a)}	Transfer (dokonywany przez organizację) jednej lub wielu jej funkcji biznesowych wraz z przydzielonymi doń aktywami do organizacji będącej zewnętrzną dostawcą lub usługodawcą, który oferuje transferującemu świadczenie określonych usług w danym okresie czasu po uzgodnionej cenie
Gay L.Ch., Essinger J. ^{b)}	Przeniesienie na stronę trzecią stałej odpowiedzialności menedżerskiej za wykonanie usługi określonej w umowie (według Agencji Shreeveport)
Sznajder A. ^{c)}	Outsourcing polega na wyodrębnianiu poszczególnych funkcji i zadań przedsiębiorstwa oraz przekazywaniu ich do realizacji na zewnątrz
Kauf S. ^{d)}	Delegowanie funkcji przedsiębiorstwa do realizacji przez organizacje zewnętrzne, które mogą je realizować taniej i lepiej

Źródło: ^{a)}Heywood J.B.: *The Outsourcing Dilemma: The Search for Competitiveness*, Pearson Education Ltd., 2001, s. 27; ^{b)}Gay L.Ch., Essinger J.: *Outsourcing strategiczny. Koncepcje, modele i wdrożenie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 12; ^{c)}Sznajder A.: *Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym*, PWN, Warszawa 1995, s. 184; ^{d)}Kauf S.: *Outsourcing i jego rola w realizacji strategii logistycznej w: Kierunki rozwoju logistyki w Polsce w świetle tendencji światowych, praca zbiorowa pod red. Sottysika M.* Wyd. AE Katowice 2004, s. 184

⁴ Cieślak-Grzegorzczak M.: *Outsourcing*, „Magazyn Marketingu Interaktywnego: Modern Marketing”, 2000, nr 11, cz. 1, na: <http://www.modernmarketing.pl/index.php?pg=arta&magnr=200011&artnr=01&artpg=1>.

⁵ Trocki M.: *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001, s. 13; *Usługi logistyczne*, pod red. Rydzkowski Wł., Biblioteka Logistyka, Poznań 2004, s. 17

Po analizie przedstawionych powyżej definicji otrzymujemy znacznie bardziej szczegółową charakterystykę outsourcingu. Można mianowicie wysunąć wniosek, że decyzja o outsourcingu jest powszechnie postrzegana jako strategiczna i że polega na przeniesieniu odpowiedzialności za realizację ważnej (lub ważnych) dla organizacji funkcji/czynności, które do tej pory były przez nią wykonywane we własnym zakresie na zewnętrzną firmę (tzw. trzeciego uczestnika), która jest wyspecjalizowana w zakresie jej (ich) wykonywania (czyli posiada odpowiednie kwalifikacje i aktywa) na podstawie kontraktu. Owo zawieranie stosownego kontraktu usługobiorcy z usługodawcą powoduje częste zamienne stosowanie w literaturze pojęcia outsourcing z określeniami, takimi jak wspólne wykonawstwo (co-sourcing), subkontrakt, wykonawstwo partnerskie, wspólne przedsięwzięcie (joint venture), umowa ze stroną trzecią, zarządzanie sprzętem, usługi użyteczności publicznej, wykup firmy przez zarząd, insourcing strategiczny⁶. Outsourcing jest więc po prostu jednym ze sposobów realizacji zadań.

Interesujące jest natomiast to, jak dzięki jego zastosowaniu firma może zwiększyć efektywność, a także jaki jest jego wpływ na wydajność w skali całej gospodarki⁷.

Trzeba w tym miejscu zwrócić uwagę na zasadniczą różnicę pomiędzy outsourcingiem a kooperacją. Jako kryterium rozróżnienia należy tu przyjąć sposób organizacji współpracy z zewnętrznymi realizatorami funkcji lub procesów. Gdy ciężar realizacji leży po stronie przedsiębiorstwa, mówimy o kooperacji, jeśli zaś zewnętrzny wykonawca przejmuje w całości organizację współpracy, mamy do czynienia z outsourcingiem⁸.

Outsourcing możemy podzielić zasadniczo według dwóch kryteriów. Pierwsze kryterium to stosunki własności po dokonaniu wyodrębnienia. Drugie kryterium dotyczy z kolei integralności zakontraktowanej działalności ze strategią przedsiębiorstwa. Według pierwszego kryterium outsourcing dzielimy na⁹:

☞ outsourcing kontraktowy, który polega (jak sama nazwa wskazuje) na połączeniu się kontraktem (umową) z zewnętrznym dostawcą. Przy tego typu wyodrębnieniu funkcji z przedsiębiorstwa likwiduje się majątek i redukuje zatrudnienie. Zaletą tego typu outsourcingu jest: pełna swoboda doboru wykonawcy – efekty konkurencji, ograniczenie zaangażowania, ryzyka i odpowiedzialności za realizację funkcji, uproszczenie struktury firmy i zarządzania, efekt specjalizacji itp. Do wad, oprócz wspomnianych wcześniej kwestii zatrudnienia, należą: ograniczenia możliwości planowania długookresowego itp. Problemy te występują przeważnie w sytuacjach, gdy funkcja powierzona dostawcy jest ważnym elementem w działalności przedsiębiorstwa. Outsourcing kontraktowy jest najpopularniejszą formą wiązania się z dostawcą.

⁶ **Insourcing** - jest to przedsięwzięcie przeciwne do outsourcingu. Polega ono na włączeniu do struktury przedsiębiorstwa macierzystego funkcji (działalności) realizowanych dotychczas przez zewnętrzne podmioty gospodarcze. A więc insourcing jest to przeniesienie funkcji (działalności) z przestrzeni rynkowej przedsiębiorstwa macierzystego do jego struktury organizacyjnej. W wyniku insourcingu ulega zmniejszeniu udział struktur kapitałowych oraz kontraktowych w działalności gospodarczej na korzyść struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Trocki M.: *Outsourcing – kształtowanie przestrzeni rynkowej przedsiębiorstwa*, „Marketing i Rynek” 2001 nr 8, s. 1

⁷ Gay L.Ch., Essinger J.: *Outsourcing strategiczny*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 14

⁸ Krzyżaniak S.: *Outsourcing logistyczny – szansa wzrostu efektywności przedsiębiorstw*, w: Usługi logistyczne na współczesnym rynku wymiany towarowej, IV Polsko-Niemiecka Konferencja Logistyczna, Materiały Konferencyjne, ILiM, Poznań 1999, s. 11

⁹ Zimniewicz Sz.: *Outsourcing logistyczny*, w: Przedsiębiorstwo na rynku usług logistycznych. Teoria i praktyka pod red. nau. Ciesielski M., AE w Poznaniu, Poznań 2004, s. 89-90; por. Trocki M.: *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2001, s. 70

☞ outsourcing kapitałowy, który polega na wyodrębnieniu z przedsiębiorstwa funkcji (wraz z majątkiem i pracownikami) i stworzeniu z niej „spółki-córki”, lub przejęciu kapitału (na zasadzie np. pakietu większościowego) innej, nie związanej dotychczas w żaden sposób firmy. Do zalet wydzielania kapitałowego zalicza się: zachowanie, lub niewielka redukcja, dotychczasowego zatrudnienia (w przypadku „spółki córki”) większe możliwości kontroli, większa swoboda planowania strategicznego, większa swoboda kształtowania cen, większa swoboda działania wyodrębnionej funkcji – „spółki córki” (możliwość współpracy z innymi podmiotami na rynku przy zachowaniu priorytetu dla przedsiębiorstwa macierzystego). Do wad powyższej formy zaliczyć można: brak możliwości zmiany sposobu (strategii) działania, ograniczona swoboda doboru wykonawcy, dodatkowe nakłady związane z wydzieleniem lub przejęciem. Stosowany obecnie przez przedsiębiorstwa podział na główne rodzaje outsourcingu jest następujący¹⁰:

1. Zlecenie funkcji - firma przekazuje innej ogniwo swojego łańcucha popytu. Najczęściej zlecane są proste usługi pomocnicze, np. sprzątanie. Jest to krótkoterminowe rozwiązanie taktyczne, często wybierane nie dlatego, że harmonizuje z perspektywą strategicznego rozwoju firmy, lecz wskutek konieczności szybkiego uporania się z problemem.
2. Outsourcing usług - staranny dobór i zaangażowanie wyspecjalizowanych dostawców zewnętrznych pozwala firmie na nowo zdefiniować tę działalność, skupić się na niej i, w razie potrzeby, ożywić ją dzięki uzyskaniu dostępu do kompetencji i doświadczenia wykonawcy usługi. Przy odpowiednim podejściu firma może ze współpracy z dostawcą odnieść korzyści na poziomie strategicznym i w rezultacie skupić się bardziej na tym, co robi najlepiej i co generuje jej przewagę konkurencyjną.
3. Insourcing - alternatywny sposób zapewnienia wzrostu wydajności dzięki udoskonaleniu działalności w jednej dziedzinie i wykonywaniu jej na rzecz innych firm. W ten sposób można podnosić kwalifikacje i wykorzystać majątek firmy przy niskich kosztach jednostkowych. Nie oszczędza się wprawdzie czasu pracy kierowniczej, lecz można wyodrębnić samodzielną jednostkę biznesową specjalizującą się w wycinkowej działalności, która jest zbyt ważna lub trudna, aby zlecić jej wykonanie w ramach outsourcingu.
4. Co-sourcing - wzajemne oddziaływanie dostawcy i odbiorcy usług jest jeszcze silniejsze niż w zwykłym outsourcingu. Zwykle oznacza to, że firma podstawowa deleguje swój personel lub menedżerów do obsługi zlecenia, ale nie może sobie pozwolić na utratę tych pracowników ze względu na ich specjalistyczną wiedzę. Nie należy mylić tego układu z sytuacją, gdy menedżerowie po prostu unikają outsourcingu, ponieważ chcą utrzymać swój personel. Co-sourcing oznacza, że obie firmy są odpowiedzialne za dostarczenie środków do wykonania zadania. Występuje przy tym pewne ryzyko, ponieważ w razie niepowodzenia nie będzie można liczyć na rekompensatę.
5. Udział w korzyściach - długoterminowy związek dwóch stron dokonujących inwestycji i uczestniczących w korzyściach, w miarę ich narastania, według uzgodnionej wcześniej formuły. W ten sposób obie strony ponoszą ryzyko i powinny dzielić się korzyściami. Jeżeli taki związek nie przyniesie spodziewanych efektów, dostawca nie ma gwarancji rekompensaty za poniesione nakłady.

¹⁰ Gay L.Ch., Essinger J.: *Outsourcing strategiczny*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 14-15

Kolejną tendencją, która pojawia się w związku z działalnością outsourcingową firm jest wycofywanie się przedsiębiorstw z działalności w różnych branżach. W ciągu ostatnich kilkunastu lat coraz częściej można zaobserwować jak firmy te wydzielają i sprzedają części zajmujące się różnymi rodzajami biznesu, wybierając jednocześnie jedną lub dwie podstawowe działalności, związane z ich nadrzędnymi kompetencjami, w których decydują się kontynuować i rozwijać swoją działalność. Zjawisko to zbliżone jest do fuzji przedsiębiorstw i charakterystyczne np. dla przemysłu motoryzacyjnego, gdzie duże, znane firmy łączą się z dotychczasową konkurencją (np. Renault i Nissan, General Motors, który przejął Volvo, Volkswagen, który przejął Seata i Skodę). W rezultacie wprowadzanych zmian firmy są równie duże jak były na początku, ale ich struktura jest już zupełnie inna¹¹.

2. PRZESŁANKI PODEJMOWANIA OUTSOURCINGU

Amerykański Instytut Outsourcingu (*The Outsourcing Institute Membership*) określił dziesięć najważniejszych przyczyn stosowania outsourcingu przez firmy. Uznano, że zapewnia on możliwość osiągnięcia następujących celów¹²:

- 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,
- przyspieszenie pojawienia się korzyści wynikających z restrukturyzacji,
- uporanie się z funkcją trudną do wykonywania lub niemożliwą do kontrolowania,
- pozyskanie kapitału, podział ryzyka, dopływ gotówki.

Zgodnie z aktualnymi tendencjami outsourcing stosują przede wszystkim przedsiębiorstwa duże i te o wysokiej specjalizacji. To, że z outsourcingu korzystają najczęściej firmy duże jest spowodowane głównie ich dążeniem do redukcji kosztów. Szeroki profil działalności jaką prowadzą takie przedsiębiorstwa wymaga realizacji zadań w ramach dużej liczby funkcji pomocniczych. Kierownictwo dużych firm oczekuje wysokiej jakości, nie tylko w zakresie nadrzędnych funkcji przedsiębiorstwa, ale również w zakresie funkcji wspomagających. Dlatego niejednokrotnie zleca wykonywanie pewnych, zazwyczaj nie związanych z bezpośrednim profilem działalności zadań specjalistom zewnętrznym, oszczędzając przy okazji czas i pieniądze, które musiałoby wydać np. na przeszkolenie własnych pracowników.

Outsourcing zrewolucjonizował sposób, w jaki przedsiębiorstwa wykonują swoje funkcje biznesowe. O znaczeniu outsourcingu świadczą przede wszystkim wyniki licznych badań prowadzonych pod koniec lat 90 XX wieku. „Wynika z nich, że 94% badanych przedsiębiorstw wydzieliło w tamtym okresie co najmniej jedną działalność, a średnia liczba wydziałów wynosiła dziewięć”. Okazuje się, że najbardziej dynamiczny rozwój outsourcingu miał miejsce w dziedzinie rachunkowości i finansów oraz odnotowuje

¹¹ Knapik A.: *Wykorzystanie outsourcingu w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, w: W poszukiwaniu strategicznych przewag konkurencyjnych cz. II, pod red. nauk. Czarnota J., Moszkowicz M., Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2003, s. 126

¹² Gay L.Ch., Essinger J.: *Outsourcing strategiczny*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 16-17; Rydzkowski Wł. (red.): *Usługi logistyczne*, Biblioteka Logistyka, Poznań 2004, s. 19-20

się znaczący wpływ outsourcingu w dziedzinach tj. systemy informatyczne (wzrost o 40%) i marketing (wzrost o 35%)¹³.

Decyzja o outsourcingu nie jest łatwa i wymaga zbadania jego opłacalności. Na początku jednak należy zidentyfikować w firmie obszary, będące wyróżnikiem jej na rynku, decydujące o tym, że klient wybiera usługi bądź produkty tej właśnie firmy, nie zaś firmy konkurenta. Nie powinniśmy nigdy przekazywać innym naszym kluczowych umiejętności, które wynikają z połączenia wiedzy, specjalizacji i technologii, informacji i metod działania charakterystycznych dla danej firmy i w dużym stopniu gwarantujących sukces na rynku. Decyzja o outsourcingu powinna być zatem połączona z analizą kosztów i oczekiwanych efektów. Należy wziąć przede wszystkim pod uwagę:

- analizę finansową (obecne i przyszłe koszty działań będących przedmiotem outsourcingu),
- zbadać zależności między obecną efektywnością obszaru, który firma zamierza przekazać zewnętrznemu partnerowi, a jej pożądaną wielkością (określenie spodziewanych korzyści jako oszczędności finansowych, krótszego czasu wykonania, wyższej jakości),
- określić sposób kalkulacji kosztów, tzn. ustalić ich poziom na podstawie łańcucha wartości (działania w obrębie łańcucha to: zakup materiałów i komponentów, ich przetworzenia, montaż, sprzedaż, dostarczenie na rynek i serwis, a także zarządzanie personelem, badania i rozwój oraz finanse). Rekomendowana jest w tym przypadku metoda activity-based costing (ABC). Celem metody ABC jest oszacowanie zyskowności produktów, klientów oraz oddziałów firmy poprzez estymację kosztów zużycia wszystkich zasobów w ramach całej firmy. Przy zastosowaniu tej metody można ocenić o ile spadną wszystkie koszty nie tylko w działach, które mają być przedmiotem outsourcingu, lecz także we wszystkich innych działach firmy, jak księgowość, projektowanie, kadry, produkcja itp.
- potencjalne ryzyka; jeśli spodziewane korzyści są niewielkie w porównaniu z ryzykiem, przekazanie na zewnątrz ważnych (choć nie podstawowych) działań, może podważyć reputację firmy na rynku, jeśli dany partner zawiedzie.

Wzrost znaczenia outsourcingu jest charakterystyczny nie tylko dla rynku światowego i europejskiego. Jego tendencje rozwojowe zauważalne są również w Polsce. W chwili obecnej mamy w Polsce do czynienia z rozwiniętym rynkiem usług outsourcingowych w zakresie wszystkich prawie funkcji gospodarczych. Rynek ten rozwija się i wzbogaca zgodnie z tendencjami światowymi¹⁴.

2.1 Wady i zalety outsourcingu

Agencja konsultingowa Shreeveport, po przeprowadzeniu badań dotyczących stosowania outsourcingu przez wielkie firmy zidentyfikowała najważniejsze wynikające z niego korzyści. Są to:

- obniżka kosztów uzyskania usługi,
- elastyczne warunki świadczenia usługi,
- dostęp do wiedzy,
- zmniejszenie zatrudnienia,

¹³ Trocki M.: *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2001, s. 45

¹⁴ Trocki M.: *Metodyka outsourcingu*, „Marketing i Rynek” 2001 nr 9, s. 3

- poprawa jakości usług,
- oszczędność czasu menedżerów,
- zmniejszenie zapotrzebowania na inwestycje kapitałowe,
- koncentracja na podstawowych usługach,
- dopływ gotówki,
- poprawa jakości¹⁵.

Analiza ujawniła również korzyści, które można nazwać *efektem dźwigni*, ponieważ towarzyszyły zastosowaniu outsourcingu, choć nie były oczekiwane. Należą do nich:

- przyspieszenie zmian dzięki uwydatnieniu potrzeby udoskonaleń w innych działach firmy,
- zachęta, pomoc i wsparcie dla innych inicjatyw, takich jak wdrażanie technologii informacyjnych, modelowanie procesów biznesowych, reengineering,
- zapoczątkowanie lub stymulowanie zmian w kulturze organizacji dzięki uświadamianiu pracownikom nowych możliwości świadczenia usług i otwarcia na nie, zachęcanie do krytycznej analizy ekonomicznej wobec wymogu dokumentacji procesów biznesowych i ich kosztów, skupienie się na kosztach usług, gdy realne jest alternatywne źródło ich świadczenia,
- w razie sukcesu — dostarczenie mocnych argumentów na rzecz wprowadzenia outsourcingu w innych działach firmy,
- ożywienie firmy dzięki przekształceniu niemrawych niekiedy obszarów funkcjonalnych w dynamiczne działy, których sukcesy zachęcają do konkurencji wewnątrz firmy i są źródłem satysfakcji.

Outsourcing nie zawsze jednak przynosi same korzyści. Eksperci w Instytucie Zarządzania Informacją z Uniwersytetu Oksfordzkiego wspólnie z Uniwersytetem Missouri przeprowadzili na skalę międzynarodową badania 29 największych kontraktów dotyczących outsourcingu, zawartych w ciągu ostatnich ośmiu lat. Okazało się, że ponad 35% tego typu inicjatyw zakończyło się porażką.

Najczęściej spotykane problemy, jakie wiążą się z zastosowaniem outsourcingu, sprowadzają się na ogół do nie osiągnięcia spodziewanych korzyści. Wśród tych problemów wymienić należy: nieuzyskanie spodziewanych obniżek; brak informacji na temat rzeczywistych kosztów; ogólne pogorszenie jakości realizacji funkcji dotychczas wykonywanej samodzielnie; obawy przed uzależnieniem się od przedsiębiorstwa usługowego; spory między klientem a dostawcą usługi, zwłaszcza dotyczące jakości usługi i wysokości wynagrodzenia; niewykorzystanie szans stworzonych przez inicjatywę outsourcingu w kwestii osiągnięcia lepszej koncentracji na potrzebach klienta i większej operacyjnej elastyczności mającej na celu zaspokojenie tych potrzeb.

Ponieważ może zdarzyć się, że inicjatywa outsourcingu będzie raczej źródłem problemów niż korzyści, nie ma sensu, aby firma zaangażowała się w nią tylko w nadziei, że wszystko pójdzie tak, jak zaplanowano. Choć w biznesie nigdy nie można być pewnym sukcesu projektu zakrojonego na dużą skalę, to można zmniejszyć liczbę niepewnych czynników, planując wszystko z odpowiednim wyprzedzeniem oraz wyznaczając konkretne cele i zadania do zrealizowania przez firmę i dostawców usług. Szczególnie ważne, aby

¹⁵ *Outsourcing: Winning the Benefits, Reaping the Rewards*, Shreeveport Management Consultancy 1997; Gay L.Ch., Essinger J.: *Outsourcing strategiczny. Koncepcje, modele...* op.cit., s. 18-19

dostawców wybrać na podstawie kryteriów obiektywnych, takich jak jakość usług i cena, a nie subiektywnych i niejasnych¹⁶.

Wielu autorów zajmujących się problematyką outsourcingu powszechnie wymienia liczne problemy, zagrożenia i niekorzystne dla usługobiorcy skutki outsourcingu. Problemy związane z outsourcingiem zawarto w tabeli 2.

Tab. 2. Problemy związane z outsourcingiem

Problemy, zagrożenia i niekorzystne skutki outsourcingu	
wg K. Lysons^{a)}	Wg M.F. Greaver^{b)}
trudności z koordynacją działań różnych dostawców	niedostateczne rozeznanie w kosztach współpracy
pojawienie się kosztów redukcji nadmiernego personelu	nieuzyskanie oczekiwanych oszczędności na kosztach
niesatysfakcjonująca jakość zlecanych usług	ujawnienie, iż znakomita reputacja dostawcy jest w rzeczywistości niezасłużona
ryzyko związane z zaangażowaniem się w długoterminową współpracę z dostawcą	utrata kontroli nad usługodawcą
trudności w komunikacji z dostawcami	utrata własnych kluczowych kompetencji
uzależnienie się od kilku dostawców	utrata poufnych informacji
konieczność przeprowadzenia dodatkowych szkoleń	niemożność współpracy w wyniku sprzecznych interesów usługodawcy i usługobiorcy
ograniczenie elastyczności dostawców	utrata motywacji do pracy własnego personelu
utrata przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej w wyniku utraty umiejętności i wiedzy fachowej przez personel, wewnętrznego niedoinwestowania oraz zdobycia i przejęcia przez dostawcę fachowej wiedzy, która może mu pozwolić na przejęcie inicjatywy	niemożność uzyskania oczekiwanych zysków ze współpracy przez dostawcę

Źródło: ^{a)} Lysons K.: *Zakupy zaopatrzeniowe*, Wyd. PWE, Warszawa 2004, s. 26-28; ^{b)} Greaver M.F.: *Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*, American Management Association 1999

Tendencje do delegowania na zewnątrz czynności i zasobów spoza głównego nurtu działalności przedsiębiorstwa są widoczne w szczególności w sferze logistyki, ponieważ coraz większą część wartości dodanej produktu stanowią procesy logistyczne realizowane przez operatorów zewnętrznych, nawet wewnątrz zakładu producenta. W konsekwencji outsourcing pozwala nie tylko na redukcję działań i ochronę towarów, ale również na redukcję kosztów u producentów i podniesienie jakości świadczonych usług

¹⁶ Gay L.Ch., Essinger J.: *Outsourcing strategiczny. Koncepcje, modele...* op.cit., s. 19-21

dla nabywców¹⁷. Ponadto pozwala na zwiększenie pewności realizacji funkcji logistycznych oraz zmniejszenie nakładów na infrastrukturę logistyczną i uwolnienie zasobów ludzkich. Należy również wspomnieć o pewnych wadach związanych z przekazaniem funkcji logistycznych do realizacji przez przedsiębiorstwa zewnętrzne. Do najważniejszych można zaliczyć brak kontroli nad systemem dystrybucji, mniejszy kontakt z nabywcą, a co za tym idzie mniejszy wpływ na obsługę klienta, jak również możliwość błędnego i wolnego przepływu informacji.

3. WNIOSKI

Przemiany gospodarcze i społeczne, które następowały po drugiej wojnie światowej, przyczyniły się do dynamicznego rozwoju sektora usług. Rosnącej roli tego sektora towarzyszą zmieniające się warunki funkcjonowania firm usługowych i produkcyjnych. W wyniku nasilającej się konkurencji, pojawiania się nowych technologii, coraz większego zapotrzebowania na wykwalifikowaną siłę roboczą oraz rosnących wymagań klientów przedsiębiorstwa są zmuszone do szukania innowacyjnych koncepcji, mogących uczynić ich działalność bardziej efektywną.

Pomimo, że outsourcing jest kojarzony często z koncepcją odnoszącą się głównie do redukcji kosztów, to należy pamiętać, że decyzja powinna być poparta także innymi argumentami, niemniej ważnymi.

„Kupowanie usług logistycznych na rynku pozwala pracownikom firmy skoncentrować się na działalności podstawowej i jednocześnie zmniejsza zapotrzebowanie na kapitał na cele inwestycyjne. Czasem też kupno usług logistycznych stwarza szansę na dokonanie strukturalnych zmian na tym polu. Istnieją tu, oczywiście, zasadnicze warunki dla takiego zakupu – a w tym adekwatność systemu informacyjnego dostawcy usług i systemu firmy”¹⁸.

Drugi etap decyzyjny reprezentuje pytanie: Jeżeli już zlecamy, to komu i na jakich warunkach? Można tu wyróżnić cztery kategorie kryteriów: analizy ekonomiczne, aspekty rynkowe, dostępność personelu i wyposażenia oraz problem uzależnienia od usługodawcy. Zagadnienia ekonomiczne wiążą się z faktem, że utrzymywanie logistyki we własnym przedsiębiorstwie pociąga za sobą inwestycje (budynki, środki transportu, ale także ludzie). Związany z tym kapitał nie może być zainwestowany gdzie indziej (na przykład w środki produkcji). Kryterium powinien stanowić w tym przypadku koszt rozwiązania w dłuższym okresie czasu.

4. BIBLIOGRAFIA

- [1] Brdulak H.: Outsourcing – metoda na obniżenie kosztów, Zakład Transportu Międzynarodowego i Logistyki SGH, art. ze strony www.logistyka.edu.pl
- [2] Ciesielski M.: Logistyka we współczesnym zarządzaniu, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2003

¹⁷ Bretzke W.R.: *Marketing-Logistik w: Handbuch des Marketing*, B. Tietz (Hrsg.), Poeschel Verlag, Stuttgart 1995, s. 1319

¹⁸ Ciesielski M.: *Strategie logistyczne przedsiębiorstw*, Wyd. AE Poznań, 1998. s. 91

- [3] Cieślak-Grzegorzczak M.: *Outsourcing*, „Magazyn Marketingu Interaktywnego: Modern Marketing”, 2000, nr 11, cz. 1, na:
<http://www.modernmarketing.pl/index.php?pg=arta&magnr=200011&artnr=01&artpg=1>
- [4] Trocki M.: *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001
- [5] *Usługi logistyczne*, pod red. Rydzkowski Wł., Biblioteka Logistyka, Poznań 2004
- [6] Trocki M.: *Outsourcing – kształtowanie przestrzeni rynkowej przedsiębiorstwa*, „Marketing i Rynek” 2001 nr 8
- [7] Gay L.Ch., Essinger J.: *Outsourcing strategiczny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002
- [8] Krzyżaniak S.: *Outsourcing logistyczny – szansa wzrostu efektywności przedsiębiorstw*, w: Usługi logistyczne na współczesnym rynku wymiany towarowej, IV Polsko-Niemiecka Konferencja Logistyczna, Materiały Konferencyjne, ILiM, Poznań 1999
- [9] Zimniewicz Sz.: *Outsourcing logistyczny*, w: *Przedsiębiorstwo na rynku usług logistycznych. Teoria i praktyka* pod red. nau. Ciesielski M., AE w Poznaniu, Poznań 2004
- [10] Trocki M.: *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2001
- [11] Knapik A.: *Wykorzystanie outsourcingu w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, w: *W poszukiwaniu strategicznych przewag konkurencyjnych cz. II*, pod red. nauk. Czarnota J., Moszkowicz M., Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2003
- [12] Trocki M.: *Metodyka outsourcingu*, „Marketing i Rynek” 2001 nr 9
- [13] *Outsourcing: Winning the Benefits, Reaping the Rewards*, Shreeveport Management Consultancy 1997
- [14] Bretzke W.R.: *Marketing-Logistik w: Handbuch des Marketing*, B. Tietz (Hrsg.), Poeschel Verlag, Stuttgart 1995
- [15] Ciesielski M.: *Strategie logistyczne przedsiębiorstw*, Wyd. AE Poznań, 1998