

Karolina Kalinowska

Outsourcing jako metoda zarządzania przedsiębiorstwem¹

Outsourcing as the method of company management

Przedstawione rozważania nad tematem outsourcingu obejmują jego teoretyczne aspekty, istotę oraz możliwości wykorzystania wśród przedsiębiorstw w Polsce i na świecie. Coraz częściej motywem do podjęcia współpracy outsourcingowej jest nie tylko redukcja kosztów – jak to bywało w znaczeniu pierwotnym outsourcingu – lecz staje się on strategicznym wyborem sposobu funkcjonowania danego przedsiębiorstwa koncentrującego się na swojej kluczowej działalności.

Zaprezentowane dane dotyczą outsourcingu, który w ostatnich latach stał się popularny i coraz częściej wykorzystywany przez przedsiębiorstwa. Analiza działalności outsourcingowej wśród polskich firm pozwoliła na wskazanie głównych i najczęściej wydzielanych zadań i procesów biznesowych celem przekazania ich realizacji wybranej firmie (lub kilku firmom). Już prawie ¼ polskich przedsiębiorstw deklaruje korzystanie z usług outsourcingowych, przewidywania dają pozytywne światło dla dalszego rozwoju tego rodzaju usług w Polsce.

Charakterystyka obejmuje zarówno polski rynek usług outsourcingowych jak i rozwój outsourcingu na świecie. Zestawiono najczęściej stosowane rodzaje wydziałów, branże najczęściej korzystające z usług firm outsourcingowych oraz przedstawiono charakterystykę poszczególnych rodzajów outsourcingu w ujęciu branżowym i specyfikę zorganizowania działalności firm outsourcingowych.

Szczególnie istotne znaczenie ma poruszony aspekt wykorzystania rozwiązań outsourcingowych w dobie światowego kryzysu – czy outsourcing ma szansę przetrwania trudnych czasów. Aktywność outsourcingowa przedsiębiorstw (przedsiębiorców) ma oczywiście określone skutki ekonomiczne jak i społeczne, co w dobie światowego kryzysu nie pozostaje bez znaczenia.

Analiza rynku outsourcingu w Polsce ukazuje pozytywne aspekty wydziałów, prezentuje dynamiczny rozwój i szerzący się trend popularyzowania na coraz większą skalę usług outsourcingowych.

Wstęp

Niniejsza opracowanie obejmuje teoretyczne aspekty outsourcingu, jego istotę oraz możliwości wykorzystania wśród przedsiębiorstw w Polsce i na świecie. Podstawą omówienia tematu jest dostępna literatura przedmiotu oraz wyniki badań empirycznych, zarówno wśród firm krajowych jak i zagranicznych.

Przedstawione rozważania dotyczą outsourcingu, który w ostatnich latach stał się popularny i dość często wykorzystywany przez przedsiębiorstwa. Analiza działalności outsourcingowej wśród polskich firm pozwoliła na wskazanie głównych

¹ Praca powstała pod kierunkiem dr hab. Eugeniusz Pudełkiewicza, prof. nadz. SGGW w Warszawie

i najczęściej wydzielanych zadań i procesów biznesowych celem przekazania ich realizacji wybranej firmie (lub kilku firmom).

Podstawowym celem niniejszego opracowania jest określenie istoty i możliwości wykorzystania outsourcingu przez polskie przedsiębiorstwa oraz analiza specyfiki działalności outsourcingowej.

Istota outsourcingu

Słowo „outsourcing” jest skrótem, powstałym z połączenia trzech pochodzących z języka angielskiego wyrazów: outsider, resource i using/use, który dosłownie oznacza: *korzystanie ze źródeł zewnętrznych*² lub według innych autorów *wykorzystanie zasobów zewnętrznych*³. Pojęcie outsourcingu do praktyki zarządzania zostało wprowadzone w latach 80. XX wieku przez koncern General Motors, który terminem tym określał system zewnętrznego zaopatrzenia w części⁴.

Jedną z definicji outsourcingu podaje prof. dr hab. Michał Trocki, zajmujący się tematyką outsourcingową od początku lat 90. Określa on outsourcing, jako przedsięwzięcie, które polega na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazaniu ich do wykonania innym podmiotom gospodarczym⁵.

Istotę usług outsourcingowych wydobyl Henry Ford wypowiadając w 1923 roku słowa, które stały się mottem outsourcingu: „Jeśli jest coś, czego nie potrafimy zrobić wydajniej, taniej i lepiej niż nasi konkurenci, nie ma sensu, żebyśmy to robili. Powinniśmy zatrudnić do wykonania tej pracy kogoś, kto zrobi to lepiej niż my⁶.” Hasło to, ponad pół wieku po jego wypowiedzeniu, stało się zasadą outsourcingu i mottem ogólnoswiatowego rynku outsourcingowego przytaczanym po dzień dzisiejszy.

Geneza i rozwój usług outsourcingowych

Doszukując się początków outsourcingu można zadać sobie pytanie, czy outsourcingiem już było: organizowanie szkolnictwa przez zakony, które prowadziły szkoły, kolegia, organizowały biblioteki; funkcjonowanie rzemieślników w układzie powiązań z dostawcami surowców, konkurentami i odbiorcami swoich wyrobów utrzymujących przy tym swoją niezależność dzięki posiadanym kwalifikacjom i umiejętnościom, które decydowały o ich kompetencjach; zlecenie przez Napoleona Bonaparte firmom prywatnym dostawy amunicji na pola bitew oraz zbieranie rannych.

² W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, *Metody projektowania systemów zarządzania*, wyd. Difin, Warszawa 2004, s. 210.

³ M. Trocki, *Outsourcing: metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, wyd. PWE, Warszawa 2001, s. 13.

⁴ M. Trocki, ..., op. cit., s. 43.

⁵ M. Trocki, ..., op. cit., s. 13.

⁶ W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, ..., s. 210.

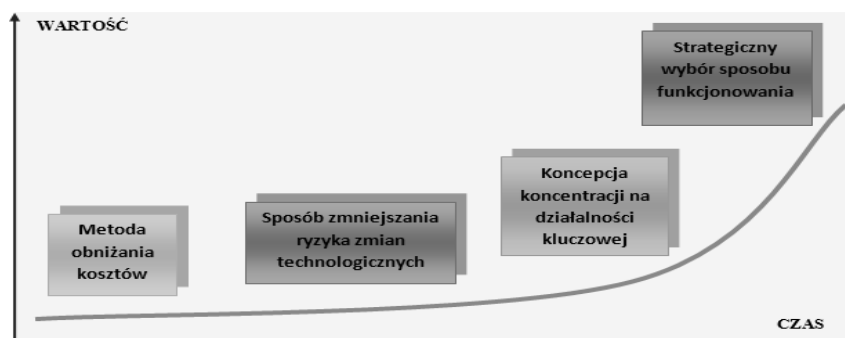
W wieku XIX i w pierwszej połowie XX na szeroką skalę zaczęły powstawać samowystarczalne, wielkie przedsiębiorstwa, które rozwijały się jedynie w obrębie swoich struktur wewnętrznych, brak było między nimi współpracy i powiązań na szerszą skalę. Outsourcing przeżywał w tym okresie swój regres.

Sytuacja ta trwała do lat 60. XX wieku kiedy to uwarunkowania gospodarcze zweryfikowały samowystarczalność przedsiębiorstw i skłoniły je do podejmowania kroków zmierzających do zmniejszenia swych rozmiarów, przy jednoczesnym utrzymaniu zdobytej pozycji i siły na rynku – był to okres masowego powstawania różnorodnych grup kapitałowych (m.in.: koncernów, holdingów). Warunki gospodarcze stały się sprzyjające dla odrodzenia usług outsourcingowych.

Prawdziwy rozwój i początek ery outsourcingu w dzisiejszym wydaniu datuje się na lata 80. XX wieku. Wtedy to właśnie zaczęło pojawiać się w praktyce outsourcowanie funkcji przez przedsiębiorstwa. Praktyka i teoria omawianego zagadnienia na szerszą skalę rozkwitła w latach 90. ubiegłego stulecia i na dobre zakorzeniła się w krajobrazie gospodarczym na całym świecie.

Na rysunku 1 przedstawiono ewolucję podejścia do wydziałania funkcji z przedsiębiorstwa na przestrzeni lat. Wyróżniono cztery sposoby postrzegania różnicujące traktowanie outsourcingu przez firmy zlecające.

RYСУNEK 1. EWOLUCJA OUTSOURCINGU – SPOSÓB POSTRZEGANIA



Źródło: Opracowanie własne na podstawie <http://www.studiagdanske.gwsh.gda.pl/>

W momencie rodzenia się usług outsourcingowych uważano je jedynie za świetną metodą redukcji kosztów przedsiębiorstwa. Gdy outsourcing w tej formie przyjął się i stał się coraz szerzej stosowaną formą zarządzania, odkryto także jego wpływ na obniżenie ryzyka prowadzenia działalności i zabezpieczenie się przed niekorzystnymi zmianami (szczególnie technologii) w gospodarce. Wkrótce przekonano się o możliwościach coraz szerszego zastosowania outsourcingu do działalności przewodnich i znaczących. Kolejne funkcje, które można było wydelegować poza firmę zostawały wykreślane z jej dowodzenia i przechodziły pod zarządzanie outsourcerów. Gdy outsourcing wpisał się już na dobre do krajobrazu gospodarczego i stał się dość szeroko wykorzystywany przez przedsiębiorstwa z coraz to bardziej różnorodnych branż jego stosowanie przerodziło się w strategiczny dla firmy wybór sposobu prowadzenia biznesu.

Różnorodność usług outsourcingowych

W literaturze przedmiotu outsourcing przedstawiany jest w wielu odmianach, dzielony na podstawie różnorodnych kryteriów i typów. Najważniejsze rodzaje outsourcingu to te, wydzielone według kryterium formy podporządkowania: kontraktowy i kapitałowy – mają bardzo ważne znaczenie dla jego procedur, istoty i funkcjonowania. Outsourcing zewnętrzny – kontraktowy wiąże się z rezygnacją realizacji wybranej funkcji w przedsiębiorstwie i przekazaniem jej niezależnemu podmiotowi gospodarczemu na podstawie zawartego między nimi kontraktu. U outsourcingującego następuje likwidacja wszystkich elementów związanych z dotychczasowym wypełnianiem funkcji między innymi przez: zwolnienia pracowników, sprzedaż majątku, usunięcie komórek organizacyjnych. Outsourcing kapitałowy natomiast to wydzielenie danej funkcji z organizacji przedsiębiorstwa w wyniku czego powstaje powiązana kapitałowo spółka – córka. Dzięki tej formie elementy struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa nie ulegają likwidacji, lecz są przeniesione do nowopowstałej jednostki gospodarczej (spółki – córki).

Dla Polski istotny jest podział oparty o kryterium geograficzne⁷. Na podstawie miejsca wydzielenia działalności wyróżnia się trzy rodzaje outsourcingu: offshore, onshore i nearshore. Offshoring wiąże się z przeniesieniem wydzielanej funkcji poza terytorium kraju, w którym funkcjonuje dana firma. Motywem do jego zastosowania mogą być znacznie niższe koszty (szczególnie pracy), jednak dotyczy on zwykle prostych i mało skomplikowanych technologicznie funkcji.

Onshoring – zleceniobiorca i zleceniodawca znajdują się w tym samym kraju. Możliwe jest w tym przypadku powierzenie zadań i funkcji bardziej skomplikowanych niż przy offshoringu, takich jak np. księgowość, zarządzanie personelem.

Nearshoring pojawił się, jako ostatni spośród wymienionych rodzajów outsourcingu. Jest formą pośrednią między klasycznym offshoringiem (zbyt radykalnym) a onshoringiem (niespełniającym oczekiwań). Polega on na korzystaniu z usług dostawcy znajdującego się w bliskim otoczeniu kraju, w którym działa firma zlecająca.

Działalność przedsiębiorstw outsourcingowych w liczbach

Wyniki badań przeprowadzanych pod koniec lat 90. XX wieku ukazują wiele sprzyjających tendencji dla rozwoju rynku usług outsourcingowych oraz rosnące zainteresowanie nowopowstałą metodą zarządzania.

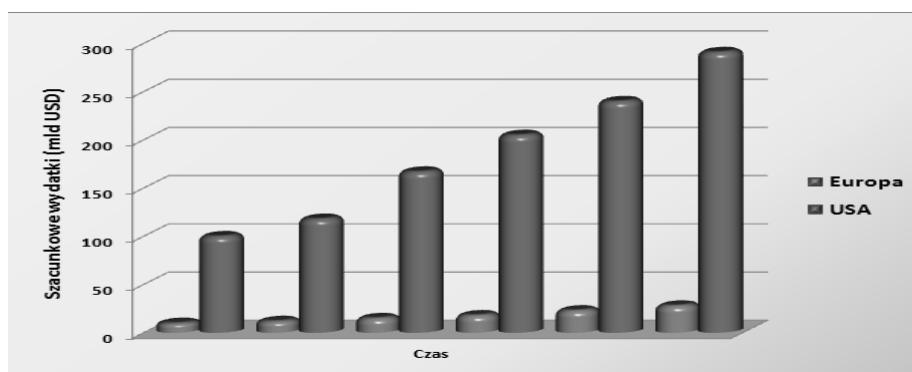
Z analizy liczbowej danych American Management Association można wywnioskować, iż już w latach objętych badaniami prawie 95% przedsiębiorstw

⁷P. Gembicki, *Zastosowanie outsourcingu w sektorze usług finansowych*, wyd. My Book, Szczecin 2006, s. 10.

amerykańskich wydzielano na zewnątrz co najmniej jedną funkcję, natomiast średnio firmy w owym czasie outsourcowały około dziewięciu procesów wewnętrznych⁸.

Dane liczbowe wykazywały niebagatelne różnice w stopniu wdrażania rozwiązań outsourcingowych w Europie i w USA (wykres 1). Jednak w obu przypadkach z roku na rok wydatki na outsourcing rosną proporcjonalnie w stosunku do poprzednich wskazań.

WYKRES 1. TENDENCJA I PORÓWNANIE GLOBALNYCH WYDATKÓW NA OUTSOURCING NA RYNKU EUROPEJSKIM I AMERYKAŃSKIM



Źródło: Opracowanie własne na podstawie <http://www.cwbpartner.pl/>

Najczęściej stosowane rodzaje usług outsourcingowych wśród przedsiębiorstw na świecie przedstawione zostały w tabeli 1.

⁸ M. Trocki, ..., op. cit., s. 44.

TABELA 1. NAJCZĘŚCIEJ STOSOWANE RODZAJE OUTSOURCINGU NA ŚWIECIE

Lp.	Rodzaj outsourcingu	Udział (%)
1.	Zarządzanie i administracja	78
2.	Zasoby ludzkie	77
3.	Transport i dystrybucja	66
4.	Systemy informatyczne	63
5.	Wytwarzanie	56
6.	Marketing	51
7.	Rachunkowość i finanse (w firmach >10 000 osób)	18 (34)

Zródło: Opracowanie własne na podstawie M. Trocki, ..., op. cit., s. 46.

Z tabeli 1 wynika że najrzadziej wydziela się funkcje związane z rachunkowością i finansami.

Polski rynek outsourcingu w dobie światowego kryzysu gospodarczego

Z racji zaistniałej sytuacji gospodarczej na świecie, wszystkie najsmielsze oraz te najbardziej ostrożne przewidywania i prognozy zdają się być niewiarygodne i coraz trudniejsze do urzeczywistnienia. Liczbowe wyliczenia wzrostu poszczególnych sektorów (w tym sektora usług outsourcingowych) mogą w niedalekiej przyszłości okazać się zbyt optymistyczne. Przewidywania analityków przed pojawieniem się niebezpiecznych oznak kryzysu gospodarczego na świecie, mogą okazać się już nieaktualne i błędne.

Faktem jest zaistniały na całym świecie kryzys gospodarczy, który dotyka państwa, ekonomicznie ze sobą powiązane oraz coraz więcej przedsiębiorstw z branży pozafinansowej. Nikt nie przewidział przebiegu sytuacji gospodarczej świata i nikt nie ostrzegł przedsiębiorców przed zbliżającymi się „chudymi latami”. Wszystkie zjawiska gospodarcze przejawiały się bardzo szybko i nieprzewidywalnie, firmy nie miały szans na przygotowanie się i zabezpieczenie na cięższe czasy. Obecna sytuacja zmusza je do bieżącego reagowania na doniesienia z rynku biznesowego i ciągłego uaktualniania strategii przejścia przez kryzys. Szczególnym powiązaniem są objęte firmy, które korzystają z rozwiązań offshoringowych lub nearshoringowych.

Polska, z racji swej pozycji w świecie jako miejsca przyjmowania wydziałanych usług, jest szczególnie podatna na sytuację gospodarczą państw, które inwestują i lokują na terytorium kraju między innymi outsourcingowe centra usług. Przedstawione podejście Polski zagrożonej wpływami zagranicznych kontrahentów to jedna strona sytuacji – mniej pozytywna. Drugie, znacznie korzystniejsze ujęcie warunków kryzysowych dla firm outsourcingowych, to fakt, iż przedsiębiorstwa w położeniu zagrożonym niepewnością o wiele bardziej doceniają wszelkiego rodzaju sposoby na obniżenie kosztów działalności i oszczędność czasu. Jak najbardziej do tych

metod można zaliczyć wykorzystanie outsourcingu i pozbycie się ze struktury organizacji procesów, które niekoniecznie muszą być wykonywane samodzielnie. Dla firm outsourcingowych jest to szansa na rozwój działalności i przetrwanie w trudnych czasach kryzysu, a dla firm wydzielających możliwość pełnej koncentracji na tym, w czym są najlepsze i co jest ich podstawową działalnością. Outsourcing w dobie kryzysu jest szczególnie cennym rozwiązaniem, gdyż pozwala przedsiębiorstwom zaoszczędzić czas, zniwelować koszty i skupić się na kluczowej działalności firmy⁹.

Firmy będą dążyły do maksymalnego zawężenia swojej działalności do procesów podstawowych, dokładniej przyglądać się będą swym budżetom, część zaplanowanych projektów zostanie przełożona na bardziej sprzyjające czasy, będą szukały jak najlepszych rozwiązań, które im w tym pomogą. Outsourcing dla usługodawców outsourcingowych powinien być szansą na przetrwanie a dla przedsiębiorców wybawieniem w trudnych czasach. Aby jednak spełnił właściwie swoją pomocną rolę w dobie kryzysu, przedsiębiorcy powinni spełnić określone warunki i przede wszystkim dokładnie przeanalizować sytuację przed podpisaniem kontraktu outsourcingowego.

Możliwości i perspektywy rozwoju outsourcingu w Polsce

Możliwości rozwoju outsourcingu w Polsce są znaczne, coraz więcej firm międzynarodowych zleca usługi (m.in. na prowadzenie księgowości, logistyki czy zarządzania procesami informatycznymi) polskim wykonawcom. Z outsourcingu korzystają zarówno średniej wielkości jak i duże firmy, zlecając takie zadania jak usługi prawne, księgowość, powierzają ochronę obiektów czy poszukiwanie kadr.

Jednym z szeroko rozważanych aspektów potencjalnego outsourcera jest rozwój pod względem nowoczesnych technologii, infrastruktury technicznej itp., ponieważ outsourcing ma sprzyjać rozwojowi innowacyjności, gdyż tylko nowe technologie pozwalają na osiągnięcie dobrej pozycji rynkowej. Biorąc pod uwagę fakt, iż firma może oddać na zewnątrz prowadzenie niemal całej swojej działalności, zachowując właściwie jedynie zarządzanie we własnej gestii, możliwości dla outsourcerów są bardzo duże i warto pokonać konkurencję innych państw, aby ściągnąć dla kraju jak najwięcej inwestorów.

Polska pod względem warunków inwestycyjnych jest dobrym miejscem dla outsourcingu i często wygrywa konkurencję z innymi europejskimi krajami lecz jej największymi konkurentami są Indie i Brazylia, które mają niższe koszty pracy¹⁰. Głównie w rynkach azjatyckich przedsiębiorstwa szukają najdogodniejszych rozwiązań dla ulokowania swoich wydzielanych funkcji.

Analitycy przewidują, że popyt na zagraniczne usługi outsourcingowe (a w szczególności nearshoringowe) wśród przedsiębiorstw Europy Zachodniej: Niemiec i Wielkiej Brytanii oraz krajów skandynawskich będzie stale rósł w przeciągu najbliższych lat. Do głównych państw cieszących się zainteresowaniem firm wydzielających zalicza się: Czechy, Węgry, Polskę, Rumunię, Rosję i Słowację.

⁹ <http://www.dga.pl/>, (20.12.2008 r.).

¹⁰ <http://gospodarka.gazeta.pl/>, (20.12.2008 r.).

W zestawieniu z Irlandią przewagę Polsce zapewniają niskie koszty pracy, natomiast znacznie ustępuje jej pod względem infrastruktury informatycznej i logistycznej. Rosja i Rumunia przedstawiają się atrakcyjniej jeśli bierze się pod uwagę tanią siłę roboczą oraz wysokiej klasy specjalistów z zakresu nauk technicznych. Dość istotną barierą, porównując rynek polski z rosyjskim czy rumuńskim, jest język oraz znikome zaangażowanie tamtejszych władz w ułatwienie zachodnim przedsiębiorcom inwestycji.

Zachętami dla inwestorów powinny być: konkurencyjny rynek pracy, oferowane przez państwo zachęty do tworzenia nowych miejsc zatrudnienia, ogromne nakłady inwestycyjne w związku z organizacją w Polsce Euro 2012 i znaczna poprawa infrastruktury. W regionie Europy Środkowo – Wschodniej bardzo ważne jest posiadanie zdolnych ludzi i fachowców, co umożliwia rozwój usług outsourcingowych i daje pozytywne perspektywy w tej dziedzinie.

Dodatkowymi atutami Polski wynikającymi z analiz rynkowych przedsiębiorców zagranicznych są: wykształceni specjaliści, stabilna sytuacja gospodarcza i polityczna, stosunkowo niski poziom kosztów infrastruktury, ratingowa ocena wiarygodności kraju na dobrym i stabilnym poziomie, perspektywa wzrostu gospodarczego oraz rokowania wejścia do strefy euro.

Uplasowanie Polski na pierwszej pozycji w Europie ze względu na atrakcyjność lokalizacji inwestycji świadczy o szerokim spojrzeniu przedsiębiorców na warunki panujące w danym kraju. Rozważanie jedynie podstawowych kryteriów takich jak: infrastruktura, transport czy koszty pracy mogłyby nie dać Polsce tak satysfakcjonującej pozycji. Inwestorzy są w stanie zaakceptować na przykład nieidealną polską infrastrukturę, niezbyt jasny i przejrzysty system podatkowy w zamian za chociażby dobrze rokujący rynek, z wykwalifikowaną i rzetelną kadrą lub możliwościami skorzystania ze wsparcia finansowego kraju. Dzięki ogólnemu rozrachunkowi ewidentnych plusów polskiej lokalizacji i ewentualnych niedociągnięć w oczach inwestorów całościowo Polska wypada na tle Europy bardzo dobrze.

Właściwe wykorzystanie korzyści płynących z inwestycji zagranicznych daje możliwość ściągnięcia kolejnych przedsiębiorców i utrzymanie zadowalającego tempa wzrostu rynku outsourcingu. Sprzyjającymi i zachęcającymi do inwestowania warunkami tworzącymi przyjazny dla przedsiębiorstw zagranicznych klimat w Polsce są na przykład przepisy regulujące działanie specjalnych stref ekonomicznych, w których firmy świadczące wybrane usługi zostają zwolnione z podatku dochodowego. Dotyczy to przedsiębiorstw działających w sferze finansowo – księgowej, audytorskiej czy call center. Firmy outsourcingowe mogą skorzystać również z lokalnych ulg podatkowych od nieruchomości.

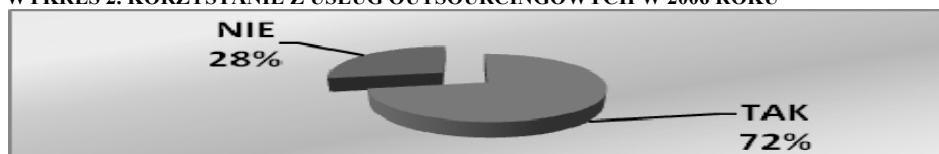
Do tej pory w Polsce firmy międzynarodowe lokowały na ogół proste usługi najczęściej z zakresu telefonicznej obsługi klientów, w najbliższym czasie można się spodziewać znacznego poszerzenia zakresu zleceń i napływu nowych zadań związanych z powstawaniem centrów biznesowych (mocną stroną Polski jest dysponowanie coraz większą liczbą specjalistów znających języki obce oraz przodująca pozycja na tle innych krajów europejskich pod względem tworzenia miejsc pracy).

Z drugiej strony firmy polskie jako outsourcingujące są dopiero na początku swej przygody z wydzieleniami i na razie niechętnie decydują się na oddawanie na zewnątrz ważniejszych obszarów swej działalności. Jest to bariera, którą jak najszybciej należy pokonać chcąc nie pozostawać w tyle za amerykańskimi i zachodnioeuropejskimi przedsiębiorcami. Rynki rozwijające się, takie jak Polska, muszą przełamać swe obawy i w nowoczesnych rozwiązaniach umieć dostrzegać szanse jakie przed nimi są stawiane, aby nadażyć za światowymi trendami.

Polska, mając silne atuty przemawiające za jej przewagą w walce o inwestycje zagraniczne, powinna w najbliższych latach podjąć konkretne działania, aby nie stracić szansy i możliwości rozwoju usług outsourcingowych (głównie nearshoringowych). Jak najlepsze wykorzystanie zadowalającej sytuacji wymaga szczegółowego zaplanowania oraz systematycznej i wytrwałej realizacji długookresowej wizji rozwoju. Wniosek dla Polski nasuwa się podstawowy: do zbudowania podstawy przyszłego sukcesu kraju koniecznością są inwestycje w zasoby ludzkie, ich wiedzę i zdolności, których pomysły dzięki właściwej edukacji z łatwością będą się przekładać na sukcesy biznesowe.

Z badań przeprowadzonych przez Outsourcing Magazine w roku 2006 i 2007 wynika że prawie $\frac{3}{4}$ polskich przedsiębiorstw deklaruje korzystanie z usług outsourcingowych (wykres 2).

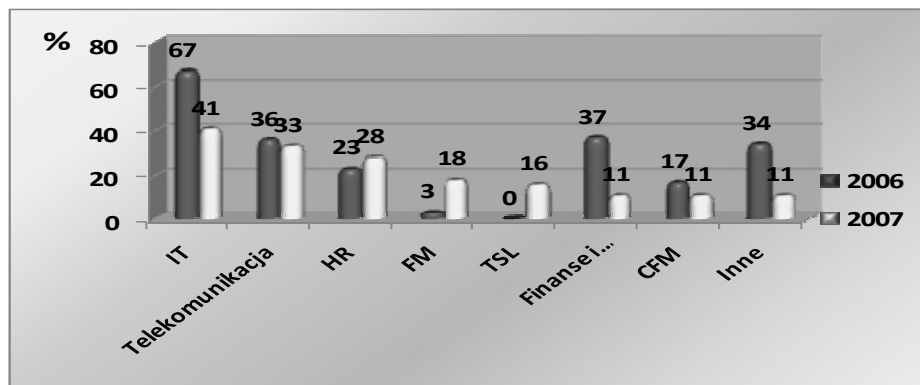
WYKRES 2. KORZYSTANIE Z USŁUG OUTSOURCINGOWYCH W 2006 ROKU



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Outsourcing w Polsce 2006, Raport specjalny Outsourcing Magazine, wyd. IPM.

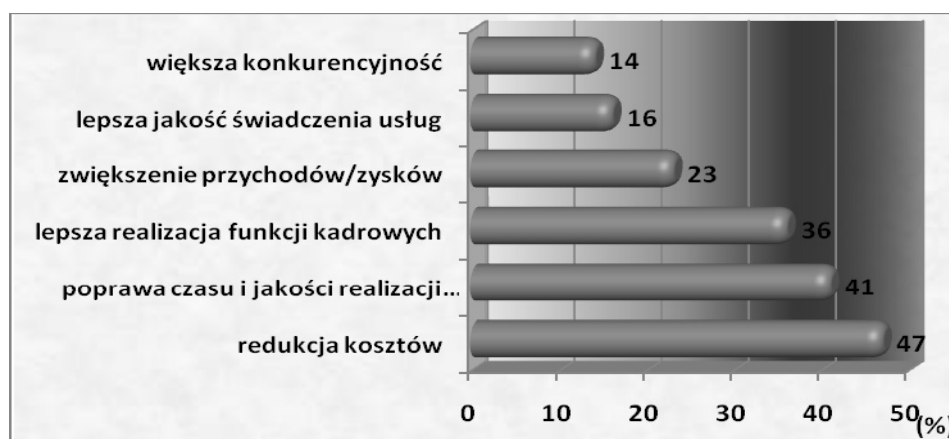
Z przeprowadzonych badań wynika także, że usługi informatyczne (IT) wraz z usługami telekomunikacyjnymi stanowią łącznie w 2006 i 2007 roku kategorię najczęściej outsourcowanych procesów przez polskie przedsiębiorstwa (wykres 3).

WYKRES 3. ZESTAWIENIE BRANŻ NAJCZĘŚCIEJ OUTSOURCUJĄCYCH PROCESY



Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Outsourcing w Polsce 2006*, oraz *Outsourcing w Polsce w 2007*, Raport specjalny Outsourcing Magazine, wyd. IPM.

WYKRES 4. NAJWAŻNIEJSZE REZULTATY OUTSOURCINGU OSIĄGANE PRZEZ PRZEDSIĘBIORSTWA



Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Outsourcing w Polsce 2006*, Raport specjalny Outsourcing Magazine, wyd. IPM.

Najczęściej zauważaną korzyścią wynikającą z wydzielenia funkcji na zewnątrz, podkreślaną niemal przez połowę przedsiębiorców jest redukcja kosztów (wykres 4). Ta ogólna kategoria zawiera w sobie zarówno zmniejszenie kosztów operacyjnych, administracyjnych, jak i kosztów zatrudnienia, kosztów szkoleń itp. Jak widać ekonomiczny wydzźwięk zalet outsourcingu jest stawiany przez menadżerów na pierwszym miejscu.

Przedsiębiorcy za największe korzyści wydzielenia uznali główne zalety outsourcingu i wymieniali je jako najważniejsze rezultaty oddawania funkcji na zewnątrz, tym samym potwierdzając korzyści, dobrodziejstwa i celowość korzystania z outsourcingu.

Z racji szerokich korzyści płynących z wydzielenia funkcji na zewnątrz przedsiębiorstwa, które poznały zalety outsourcingu coraz częściej oddają kolejne procesy usługodawcom zewnętrznym. Natomiast przedsiębiorcy, którzy jeszcze nie podjęli decyzji o wydzieleniu jakichkolwiek funkcji przekonują się o słuszności outsourcingu i w swych planach zawierają zamierzenia oddania wybranych procesów na zewnątrz.

Podsumowanie

Każde oddanie na zewnątrz pojedynczego procesu lub jakiejś większej części przynosi firmie znaczne korzyści, pozytywne efekty i jest bardzo pożyteczne, głównie z ekonomicznego punktu widzenia. Jednak nie tylko finansowy aspekt wydzielenia pozwala

na przychylnie nastawienie do outsourcingu, chociaż jest on przeważający. Ważne jest także znaczenie społeczne czy organizacyjne.

Przeprowadzona wnikliwa analiza rynku outsourcingu w Polsce potwierdziła zalety płynące ze stosowania wydzieżeń przez przedsiębiorstwa. Znaczne korzyści dla funkcjonowania jednostki (nie tylko finansowe) osiągane dzięki oddaniu na zewnątrz wybranych funkcji przynoszą wymierne efekty, a generowane koszty nie zakłócają jej pozytywnego charakteru. Brak jest ograniczeń zamykających perspektywę wydzielenia, uzależnione jest to od inwencji zarządzających.

Outsourcing pomaga jednostkom oddzielić zbędne procesy od ich kluczowej działalności.

Korzystanie z wydzieżeń umożliwia wprowadzenie nowoczesnych technologii, a tym samym podniesienie prestiżu firmy. Pomaga nadażać za nowinkami technologicznymi, ułatwia dostęp do know – how. Dodatkowymi zaletami stosowania wydzieżeń jest poszerzanie horyzontów, eksperckie podejście do problemów, pomaga także utrzymać relacje z otoczeniem.

Outsourcing jako stosunkowo młoda dziedzina bardzo szybko się rozprzestrzenia i zdobywa zwolenników. Przeszkodą i trudnościami, szczególnie dla offshoringu i nearshoringu, jest brak precyzyjnych przepisów odnoszących się do działalności outsourcingowej i konieczność wyszukiwania i interpretowania istniejącego prawa pod kątem wymogów i ograniczeń związanych z wydzieleniami.

Outsourcing jest szansą dla polskich przedsiębiorstw. Zaistniały kryzys gospodarczy na świecie jest sprzymierzeńcem polskiego outsourcingu. Współpraca outsourcingowa pozwala dostosować strukturę organizacyjną, zasoby, wielkość zatrudnienia itp. do potrzeb jednostki i zoptymalizować działalność do najkorzystniejszych warunków. Podjęcie współpracy outsourcingowej umożliwia lepsze rozdysponowanie i wykorzystywanie zasobów przedsiębiorstwa.

Literatura

1. „CIO Magazyn Dyrektorów IT” 2008, nr 12.
2. Gembicki P., *Zastosowanie outsourcingu w sektorze usług finansowych*, wyd. My Book, Szczecin 2006.
3. Grudzewski W. M., Hejduk I. K., *Metody projektowania systemów zarządzania*, wyd. Difin, Warszawa 2004.
4. *Outsourcing w Polsce 2006*, oraz *Outsourcing w Polsce w 2007*, Raporty specjalne Outsourcing Magazine, wyd. IPM.
5. Trocki M., *Outsourcing: metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, wyd. PWE, Warszawa 2001.
6. <http://www.cwbpartner.pl/>.
7. <http://www.dga.pl/>.
8. <http://gospodarka.gazeta.pl/>.
9. <http://www.outsourcing.com.pl/>.
10. <http://www.paiz.gov.pl/>.
11. <http://www.studiagdanske.gwsh.gda.pl/>.

Summary

Presented reflections on the topic of outsourcing include the theoretical aspects of the nature and possible use among enterprises in Poland and abroad. Increasingly motive to cooperate outsourcing is not just cost reduction - as it was in the original sense of outsourcing - but it becomes a strategic choice of how the company focuses on its core business.

Data relates to outsourcing, which in recent years has become popular and are increasingly used by businesses. Analysis of outsourcing among Polish companies helped to identify the main and most secreted tasks and business processes in order to forward their implementation selected company (or several firms). Almost ¾ of Polish enterprises declare the use of outsourcing services, predicting produce positive light for the further development of such services in Poland.

Characteristics include both the Polish market for outsourcing services and development outsourcing in the world. It lists the most common types of partial, businesses often use the services of outsourcing companies, and features of the different types of outsourcing in terms of industry and organization specific business outsourcing companies.

Particularly important aspect is moved using outsourcing solutions in the era of global crisis - whether outsourcing has a chance to survive tough times. Activity outsourcing companies (entrepreneurs) have clearly defined the effects of economic and social, as in the times of world crisis is not without significance.

Analysis of the outsourcing market in Poland demonstrates the positive aspects of partial, represents a dynamic development and the pervasive trend of popularizing the increasingly outsourcing services.

Informacje o autorze

mgr Karolina Kalinowska
ul. Kowalczyka 16/1118
03-193 Warszawa
e-mail: kalinowska-k@wp.pl