

Małgorzata Źródło-Loda<sup>1</sup>

## OUTSOURCING W ZARZĄDZANIU ORGANIZACJĄ

**Streszczenie:** Konkurencja na rynku globalnym jest zacięta. Przedsiębiorstwa w dążeniu do podnoszenia efektywności i konkurencyjności poszukują skutecznych metod organizacji i zarządzania. Jedną z najważniejszych współczesnych koncepcji zarządzania jest outsourcing. Outsourcing może być zastosowany w bardzo wielu obszarach funkcjonowania organizacji. Dzięki wydzieleniu i powierzeniu podmiotom zewnętrznym pewnych funkcji czy zadań, przedsiębiorstwo może koncentrować wysiłki na swojej zasadniczej działalności. Umiejętne wykorzystanie outsourcingu zwiększa elastyczność organizacji oraz zapewnia lepszą obsługę klientów.

**Słowa kluczowe:** outsourcing, zarządzanie, organizacja

### Wprowadzenie

Outsourcing w praktyce zarządzania pojawił się w latach 80-tych XX wieku., a do teorii zarządzania wszedł w latach 90-tych.

Istotę outsourcingu oddają słowa wypowiedziane przez H. Forda w 1923 roku: „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 my”<sup>2</sup>.

Pod koniec XX wieku czasopismo „Harvard Business Review” uznało outsourcing za jedną z najważniejszych koncepcji w dziedzinie zarządzania na przestrzeni ostatnich 75 lat, zaś na międzynarodowej konferencji poświęconej outsourcingowi uznano, że koncepcja ta najszybciej rozwija się w takich dziedzinach, jak: zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie środkami masowego przekazu, technologie informacyjne, obsługa klientów i marketing<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> dr inż. Małgorzata Źródło-Loda, Zakład Zarządzania, Instytut Politechniczny, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Stanisława Pigońa w Krośnie.

<sup>2</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2004, s. 210.

<sup>3</sup> L.C. Gay, J. Essinger, *Outsourcing strategiczny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 12-13.

### Pojęcie i cele outsourcingu

Termin ten pochodzi z języka angielskiego, gdzie *out* oznacza na zewnątrz, zaś *resources* – zasoby. Outsourcing jest lokowaniem pewnych zasobów lub funkcji organizacji poza swoimi strukturami, w celu usprawnienia jej funkcjonowania<sup>4</sup>.

M. Trocki definiuje outsourcing jako „przedsięwzięcie polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazanie ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym”<sup>5</sup>. Z kolei wg Kopczyńskiego jest to przekazanie jednostce zewnętrznej w użytkowanie zasobów organizacji gospodarczej, co wiąże się z długookresową współpracą z zewnętrznym przedsiębiorstwem<sup>6</sup>.

Zadania, procesy lub funkcje, najczęściej nie związane z głównym obszarem działalności organizacji, zostają wydzielone i powierzane wyspecjalizowanym podmiotom zewnętrznym. Jest to zatem koncepcja rozszerzania dostępu do zasobów rzeczowych, informacyjnych i innych niematerialnych, również i ludzkich, bez powiększania rozmiarów organizacji macierzystej<sup>7</sup>.

Z kolei M. Pankowska definiuje outsourcing, jako oddelegowanie całości lub części zasobów materialnych, zasobów ludzkich i odpowiedzialności zarządczej do dyspozycji zewnętrznego dostawcy na podstawie umowy kontraktowej<sup>8</sup>. Outsourcing może dotyczyć procesów, funkcji, indywidualnych działań, czy komponentów działalności gospodarczej<sup>9</sup>.

Według amerykańskiego pioniera outsourcingu M.F. Greavera, outsourcing polega na przekazaniu zewnętrznym usługodawcom, według postanowień zawartych w warunkach umowy (kontraktu), wewnętrznych zadań organizacji i związanych z ich realizacją: pracowników, maszyn, urządzeń, wyposażenia, technologii czy pozostałych zasobów oraz kompetencji decyzyjnych odnośnie ich wykorzystania<sup>10</sup>.

---

<sup>4</sup> B. Koźuch, *Nauka o organizacji*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2011, s. 161.

<sup>5</sup> M. Trocki, *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001, s. 13.

<sup>6</sup> T. Kopczyński, *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 46-47.

<sup>7</sup> L.R. Dominguez, *Outsourcing krok po kroku dla menedżerów*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2009, s. 27.

<sup>8</sup> M. Pańkowska, *Współdziałanie podmiotów rynku produktów i usług informatycznych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego, Katowice 1998, s. 14.

<sup>9</sup> J. Famielec, *Integracja czy outsourcing? Dylemat strategii rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] *Źródła sukcesów i porażek przedsiębiorstw. Aspekt strategiczny*, (red.) B. Olszewska, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego, Wrocław 2000, s. 201.

<sup>10</sup> M.F. Greaver, *Strategic Outsourcing. A Structural Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*, Amacom, New York 1999, s. 3.

Istota outsourcing polega na przekazywaniu zadań, z których można zrezygnować czy też które mogą być wykonywane taniej, a często również i lepiej poza organizacją. Następuje wówczas zawężenie działalności organizacji, która koncentruje się wtedy na swojej zasadniczej działalności, gdzie dysponuje przewagą konkurencyjną. Obszary, które często stanowią działalność uboczną czy pomocniczą są wydzielane z procesów działania organizacji i przekazywane do realizacji podmiotom zewnętrznym.

Dzięki outsourcingowi organizacja może skoncentrować się na kluczowej działalności. Jednocześnie powierzenie obsługi podmiotom zewnętrznym nie powinno powodować osłabienia lub utraty kontroli nad wydzieloną działalnością.

Zasadniczym celem outsourcingu jest poprawa funkcjonowania organizacji. Dzięki koncentracji organizacji na jej głównej działalności, winno nastąpić zwiększenie skuteczności prowadzonej przez nią działalności oraz uzyskanie przewagi konkurencyjnej.

Stosowanie outsourcingu umożliwia zrealizowanie takich celów, jak<sup>11</sup>:

- redukcja i kontrola kosztów
- koncentracja firmy na jej podstawowej działalności
- uzyskanie dostępu do mocy produkcyjnych najlepszych jakości
- zwolnienie własnych zasobów do realizacji innych celów
- pozyskanie zasobów, których organizacja nie posiada
- szybsze uzyskanie korzyści wynikających z restrukturyzacji
- uporanie się z funkcją trudną do wykonywania bądź niemożliwą do kontrolowania
- pozyskanie kapitału
- rozkład ryzyka
- dopływ gotówki.

Szczegółowo cele outsourcingu przedstawiają Rys. 1 i Tabela 1.

### **Zastosowanie outsourcingu**

Obszary zastosowania outsourcingu najczęściej związane są z dziedzinami i technologiami wymagającymi przy wdrażaniu większych nakładów finansowych. Należą do nich<sup>12</sup>:

---

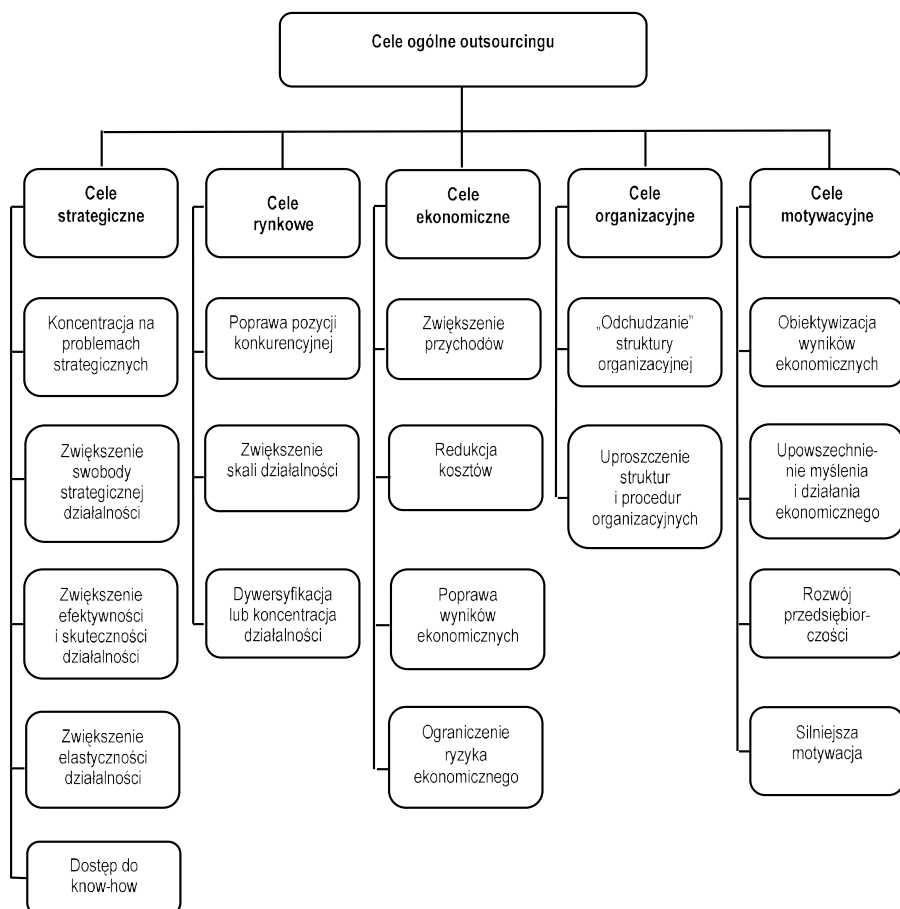
<sup>11</sup> C.L. Gay, J. Essinger, *Outsourcing strategiczny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 16-17.

<sup>12</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2004, s. 218-220.

**Tabela 1. Cele outsourcingu według M.F Greavera**

<b>cele organizacyjne</b>	wzrost efektywności
	poprawa elastyczności działania w zmieniającej się rzeczywistości
	transformacja organizacji
	doskonalenie produkowanych wyrobów i świadczonych usług
	zwiększenie satysfakcji klientów
	wzrost wartości dla interesariuszy
<b>cele rozwojowe</b>	rozwój działalności operacyjnej w różnych obszarach (np. wzrost wydajności, doskonalenie jakości)
	pozyskanie z zewnątrz ekspertów, technologii, umiejętności, których wcześniej organizacja nie miała możliwości osiągnąć
	poprawa zarządzania oraz kontroli
	dostęp do innowacji
	uwiarygodnienie pozycji i image firmy
<b>cele finansowe</b>	zmniejszenie inwestycji
	zwiększenie ilości środków przeznaczonych na realizację głównej działalności
<b>cele dochodowe</b>	zdobycie nowych rynków i zwiększenie możliwości biznesowych dzięki dostawcy
	zwiększenie intensywności rozwoju organizacji
	możliwość zwiększenia produkcji i sprzedaży w okresach deficytu środków finansowych
	komercyjne wykorzystanie kluczowych umiejętności
<b>cele kosztowe</b>	zmniejszenie kosztów prowadzenia działalności ubocznej i pomocniczej
	zmiana struktury kosztów
	poprawa ekonomicznych wyników działalności
<b>cele pracownicze (motywacyjne)</b>	wzrost zaangażowania pracowników
	uproszczenie ścieżki kariery pracowników

**Źródło:** M.F. Greaver, *Strategic Outsourcing. A Structural Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*, Amacom, New York 1999, s. 4-5.



Rys. 1. Cele ogólne outsourcingu

Źródło: M. Trocki, *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 2001, s. 15.*

**outsourcing procesów biznesowych** (Business Process Outsourcing – BPO) – polega na oddaniu prowadzenia i obsługi wybranych procesów biznesowych wyspecjalizowanej firmie zewnętrznej<sup>13</sup>. W outsourcingu procesów biznesowych dzięki zbadaniu procesu oraz zmianie sposobu jego przeprowadzenia, kreowana jest strategiczna wartość.

**outsourcing CRM** – Customer Relationship Management, czyli zarządzanie relacją z klientami. Obejmuje nawiązywanie i/lub utrzymywanie kontaktu z klientem w imieniu organizacji.

<sup>13</sup> A. Bitkowska, *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*, Vizja Press & IT, Warszawa 2009, s. 24.

**outsourcing IT** – obejmuje zlecenie wdrożenia i obsługi nowoczesnych technologii w organizacji. Powierzenie zarządzania infrastrukturą informatyczną firmie zewnętrznej umożliwia rozwój aplikacji i stały dostęp do oprogramowania i profesjonalistów w tym zakresie bez wielkich inwestycji. Zapewni nieprzerwane działanie systemu informatycznego.

**outsourcing w przetwarzaniu i zarządzaniu informacją** – to przyjmowanie, przetwarzanie, magazynowanie i przekazywanie informacji. Firma outsourcingowa tworzy zgodnie z potrzebami organizacji zlecającej system dystrybucji i udostępniania informacji przetworzonych w sposób, który umożliwia bezzwłoczny dostęp do niej uprawnionym osobom w oczekiwanej postaci. Outsourcing ten wiąże się nierozdzielnie z outsourcingiem CRM i IT.

**outsourcing w Internecie** – oferuje między innymi dostęp do wspólnej sieci komputerowej wielu organizacji, zarządzanie systemem i siecią, środowiskiem komputerów osobistych, dostęp do Internetu, kreacja i aktualizacja stron internetowych.

**outsourcing w e-commerce** – polega na dostarczaniu od specjalistów zewnętrznych całościowych rozwiązań e-businessowych typu „end-to-end”. Chodzi tu o profesjonalne usługi w zakresie w zakresie baz danych, zarządzania informacją, ochrony i przetwarzania danych.

**outsourcing funkcji kadrowych** – w tym przypadku firmy zewnętrzne przejmują administrację funkcjami kadrowymi, rekrutację, organizację szkoleń itd.

**outsourcing płac (payroll)** – oznacza przejście przez firmę outsourcingową obsługi listy płac. Pozwala to na usprawnienie procesów administracyjnych, a także umożliwia korzystanie z fachowej wiedzy specjalistów od prawa pracy i ubezpieczeń.

**leasing pracowniczy** – wykorzystuje się w sytuacji okresowego zwiększenia zapotrzebowania na pracowników. Firma zewnętrzna oddelegowuje wówczas swoich pracowników do pracy na rzecz klienta.

Jak widać outsourcing znajduje szerokie zastosowanie w funkcjonowaniu współczesnych organizacji. Typowe obszary oddawane w outsourcing to m.in.:

- usługi internetowe
- usługi informatyczne
- usługi finansowo-analityczne
- usługi księgowo
- zarządzanie jakością
- zarządzanie projektami

- zarządzanie dokumentami
- zarządzanie personelem
- szkolenia
- badania marketingowe
- reklama,
- public relations
- obsługa klientów
- podwykonawstwo półwyrobów i komponentów
- zarządzanie nieruchomościami
- usługi logistyczne
- catering
- usługi utrzymania czystości
- ochrona.

### **Rodzaje outsourcingu**

Spśród różnych rodzajów outsourcingu istotne znaczenie mają dwie formy, wyodrębnione ze względu na formę podporządkowania<sup>14</sup>:

- outsourcing kapitałowy
- outsourcing kontraktowy.

Outsourcing kapitałowy polega na wydzieleniu określonego obszaru (funkcji) z organizacji, który jest zdolny do samodzielnego funkcjonowania na rynku jako spółka córka. Organizacja macierzysta jest powiązana kapitałowo z powstała w ten sposób firmą outsourcingową.

Z kolei z outsourcingiem kontraktowym mamy do czynienia, wówczas gdy wyodrębniona część działalności zostaje przekazana niezależnemu podmiotowi gospodarczemu. Usługi outsourcingowe są świadczone na podstawie umowy outsourcingowej.

Outsourcing jest przedsięwzięciem złożonym, dlatego też w praktyce występują różne jego rodzaje (Tabela 2).

---

<sup>14</sup> E. Marcinkowska, *Outsourcing w zarządzaniu firmą*, Zagadnienia Techniczno-Ekonomiczne, Tom 50, Zeszyt 2-3, Wydawnictwo AGH, Kraków 2005, s. 338.

**Tabela 2. Rodzaje outsourcingu**

Rodzaje outsourcingu względu na:	
Cele wydziałań	outsourcing naprawczy
	outsourcing dostosowawczy
	outsourcing rozwojowy
Rodzaj wymieniających funkcji	outsourcing funkcji pomocniczych
	outsourcing funkcji kierowniczych
	outsourcing funkcji podstawowych
Złożoność wymieniających funkcji	pojedyncze funkcje
	procesy
	obszary funkcjonalne
Zakres wydziałenia	outsourcing całkowity
	outsourcing częściowy
	wydziałenie wewnętrzne
Trwałość wydziałenia	outsourcing strategiczny
	outsourcing taktyczny
Formę podporządkowania wydziałenia	outsourcing kapitałowy
	outsourcing kontraktowy

**Źródło:** M. Trocki, *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2001, s. 60.

Z outsourcingiem związane są również: insourcing, offshoring, co-sourcing, czy inter-sourcing.

Insourcing jest pojęciem odwrotnym do outsourcingu. Polega na włączeniu z powrotem do struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego funkcji o istotnym znaczeniu, które zlecono wcześniej do realizacji podmiotowi zewnętrznemu<sup>15</sup>. Dzieje się tak, gdy decyzje o outsourcingu okazały się z czasem niewłaściwe. Insourcing może polegać również na tym, że organizacja rozwija znacznie jedną ze swoich funkcji i na zasadach outsourcingu obsługuje inne jednostki.

Offshoring to wydziałenie pewnych działów produkcji i usług oraz przeniesienie ich za granicę. Silna globalna konkurencja powoduje, że offshoring jest taktowany przez firmy jako skuteczna metoda zmniejszenia kosztów, a równocześnie umożliwiająca koncentrację na kluczowych dziedzinach.

<sup>15</sup> K. Klincewicz, *Offshoring. Przykład branży informatycznej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2005, 3-4, s. 12.



Co-sourcing (outsourcing niepełny, outsourcing selektywny) polega na specyficznej formie współpracy między zleceniodawcą i zleceniobiorcą usług. Do realizacji zadań zostają oddelegowani pracownicy, posiadający specyficzną wiedzę. Zachodzi tutaj układ partnerski, obie strony są odpowiedzialne za zapewnienie środków do realizacji zadań. Obie strony muszą być w stanie gotowości do współpracy. Zleceniodawca w tym przypadku przez cały czas kontroluje proces realizacji usługi przez dostawcę. Jest to jedyna forma outsourcingu, w której dopuszcza się możliwość realizacji zadań z zakresu kluczowych kompetencji organizacji<sup>16</sup>.

Inter-sourcing występuje wówczas, gdy kilka organizacji tworzy odrębny podmiot, który specjalizuje się w świadczeniu określonych usług czy wytwarzaniu produktów na rzecz uczestników porozumienia. Podmiot ten jest zwykle kontrolowany przez założycieli. Ta forma outsourcingu może mieć zastosowanie szczególnie w sektorze publicznym, w organizacjach typu non-profit, świadczących publiczne usługi społeczne oraz w odniesieniu do outsourcingu procesów, które wymagają wiedzy specjalistycznej i bardzo wysokich kwalifikacji<sup>17</sup>.

Jeszcze inne spotykane formy outsourcingu to<sup>18</sup>:

**offshore outsourcing** – przenoszenie zadań do krajów bardziej „egzotycznych”, odległych

**nearshore outsourcing** oznacza wykorzystywanie zasobów krajów położonych bliżej kraju macierzystego.

**onshore outsourcing** – w tym przypadku zarówno firma macierzysta, jak i partner zewnętrzny pochodzą z kraju wysoko rozwiniętego, ale dostawca usługi zleca jednak wykonanie zadania podwykonawcom z krajów rozwijających się

**do-it-yourself offshore** – w tym przypadku firma decyduje się na stworzenie oddziału lub spółki zależnej za granicą, która będzie stanowić jej część. Ta opcja zapewnia głębszą integrację z macierzystą firmą, pozwalając bardziej elastycznie zmieniać zadania.

Na polskim rynku wyróżnia się trzy najbardziej rozpoznawalne modele<sup>19</sup>:

**Full outsourcing** – całkowity outsourcing. Towarzyszy mu redukcja perso-

<sup>16</sup> A. Wodecka-Hyjek, *Ewolucja koncepcji outsourcingu*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Zeszyt nr 775, Kraków 2008, s. 104.

<sup>17</sup> B. Barczak, *Możliwości wykorzystania outsourcingu w usługach publicznych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Zeszyt nr 727, Kraków 2007, s. 66.

<sup>18</sup> M. Matejun, *Rodzaje outsourcingu i kierunki jego wykorzystania*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej 2006, nr 989, Organizacja i Zarządzanie, z. 42, s. 26-27.

<sup>19</sup> A. Bitkowska, I. Michalska, J. Ratajska-Żyła, *Outsourcing procesów we współczesnych organizacjach*, [w:] *Metody podejścia procesowego w organizacjach Teoria i praktyka*, (red.). A. Bitkowska, E. Weiss, VizjaPress & IT, Warszawa 2015, s. 234.

nelu. Zaletą jest niski koszt ewaluacji dostawców. Poważne zaś zagrożenie stanowi rosnąca zależność od dostawcy usług. Brak konkurencji wśród dostawców może prowadzić do pogorszenia jakości usług oraz spadku innowacyjności.

**Mulisourcing** – outsourcing angażujący kilku dostawców usług. Pozwala to na kształtowanie obsługi na podstawie najlepszych, dostępnych dostawców. Problemem może być tutaj podział odpowiedzialności pomiędzy kilkoma usługodawcami.

**Insourcing** – który polega na wydzieleniu jednostki biznesowej zależnej od klienta.

### Proces outsourcingu

M.F Greaver wyodrębnił siedem etapów wdrażania outsourcingu w organizacji<sup>20</sup>:

- planowanie wprowadzenia outsourcingu,
- badanie strategicznych skutków wprowadzenia outsourcingu,
- analiza kosztów,
- wybór zewnętrznego partnera,
- negocjowanie warunków współpracy,
- przeniesienie zasobów i wdrożenie koncepcji,
- zarządzanie procesem outsourcingu.

Z kolei T. Koczyński proponuje model prostszy, bo składający się z trzech etapów<sup>21</sup>:

- analizy i oceny sytuacji.
- identyfikacji potencjalnych dostawców i ich wyboru.
- zarządzania procesem outsourcingu.

Etap pierwszy to nawiązanie współpracy z jednostką zewnętrzną. Wcześniej należy przeprowadzić analizę bieżącej sytuacji organizacji, zidentyfikować obszary jej działania (działalność zasadnicza, pomocnicza, uboczna) oraz możliwości zastosowania outsourcingu, czyli wyznaczyć działania, które mógłby być zlecone jednostce zewnętrznej. Należy również sprecyzować własne oczekiwania w odniesieniu do outsourcingu. Mogą one dotyczyć obniżenia kosztów,

---

<sup>20</sup> M.F Greaver, *Strategic outsourcing. A structural approach to outsourcing decision and initiatives*, Amacom, New York 1999. s. 45.

<sup>21</sup> T. Koczyński, *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 116-119.

polepszenia jakości wyrobów, koncentracji na kluczowych kompetencjach czy uzyskania dostępu do specjalistycznej wiedzy organizacji zewnętrznej.

W drugim etapie jednym z najistotniejszych warunków jest prawidłowe zidentyfikowanie organizacji zewnętrznych, z którymi organizacja mogłaby potencjalnie współpracować. Do najczęstszych czynników mających wpływ na wybór partnera zewnętrznego należy zaliczyć: zobowiązanie partnera do świadczenia usług najwyższej jakości, reputację i referencje, cenę, posiadane zasoby, terminowość, możliwość współpracy na poziomie kultury organizacyjnej, lokalizację geograficzną partnera<sup>22</sup>. Powinno się dołożyć wszelkich starań, aby wybrać dla organizacji odpowiedniego partnera i optymalne rozwiązanie outsourcingowe.

Ostatnim etapem jest zarządzanie i wdrażanie procesu outsourcingu. Istotna jest tutaj systematyczna współpraca z kooperantem. Może to wymagać wprowadzenia zmian dotyczących komunikacji, pracowników czy strukturze organizacyjnej. Jednak mimo dołożenia wszelkich starań współpraca z kooperantem może przebiegać niewłaściwie. Zdarza się to na przykład wtedy, gdy umowa jest mało precyzyjna lub zleceniobiorca jest przeciążony zbyt dużą liczbą zleceń.

Metodykę wdrażania procesu outsourcingu przedstawia Tabela 3.

**Tabela 3. Metodykę wdrażania procesu outsourcingu**

Faza	Krok		Charakterystyka etapu
Koncepcyjna	1.	Określenie celów outsourcingu	Następuje wyznaczenie najważniejszych celów outsourcingu dostosowanych do specyfiki podmiotu oraz zadań przekazywanych zewnętrznej firmie usługowej
	2.	Analiza kosztów wdrożenia metody outsourcingu i korzyści z niego płynących	Należy przeprowadzić analizę hierarchii i struktury wyznaczonych celów z punktu widzenia zbieżności z celami strategicznymi, taktycznymi i operacyjnymi przedsiębiorstwa. Ważna staje się też identyfikacja i ocena kosztów oraz słabości wewnętrznych związanych z wydzieleniem w ramach outsourcingu
	3.	Analiza szans i zagrożeń związanych z wdrożeniem outsourcingu	Obejmuje analizę uwarunkowań zewnętrznych wydzielenia, związanych z oceną szans i zewnętrznych zagrożeń. Bierze się pod uwagę takie aspekty, jak istnienie rynku usług outsourcingowych czy wpływ wydzielenia na relacje z interesariuszami.

<sup>22</sup> W. Janiak, *Outsourcing*, [w:] *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*, (red.) M. Hopej, Z. Kral, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2011, s. 96.

Faza	Krok		Charakterystyka etapu
Realizacyjna	4.	Stworzenie harmonogramu wdrożenia	Ma charakter porządkujący i sprowadza się do przygotowania taktycznego harmonogramu wdrożenia.
	5.	Poinformowanie pracowników o planowanym wdrożeniu outsourcingu	Następuje poinformowanie pracowników o planowanym wydzieleniu. Służy to ograniczeniu obaw wśród załogi i zmniejszenie ewentualnego oporu wobec zmian.
	6.	Typowanie potencjalnych partnerów outsourcingowych (firm usługowych)	Wybór potencjalnych firm usługowych. Warunkiem jego przeprowadzenia jest istnienie rynku usług obsługi zewnętrznej w określonym obszarze. Polega na wykorzystaniu różnorodnych źródeł informacji (formalnych i nieformalnych) do podjęcia decyzji.
	7.	Opracowanie zapytań ofertowych i wybór firm, do których zapyłania zostaną przesłane	Opracowanie zapytań do uszczegółowionej listy potencjalnych partnerów. Przeprowadzając go, należy przeanalizować ostatecznie wiele szczegółów dotyczących przyszłej współpracy w ramach outsourcingu
	8.	Negocjowanie warunków umowy	Obejmuje określenie szczegółów przyszłej współpracy
	9.	Wybór firmy usługowej	Ostateczny wybór partnera i podpisanie umowy outsourcingowej.
	10.	Opracowanie harmonogramu rozpoczęcia współpracy	Ustaleniem ostatecznego harmonogramu współpracy. Określa się tu między innymi terminy i zasady transferu zasobów fizycznych i informacji pomiędzy partnerami.
Operacyjna	11.	Realizacja pierwszych zleceń	Rozpoczęcie operacyjnej współpracy i realizacja pierwszych zleceń. Ponieważ możliwe są jeszcze pewne niedociągnięcia organizacyjne, etap ten wyodrębniono z fazy operacyjnej. Przewiduje się, że może on trwać około trzech miesięcy lub trzech cykli organizacyjnych w przypadku usług o charakterze ciągłym
	12.	Zaawansowana współpraca	Współpraca w ramach outsourcingu. Wszelkie nieprawidłowości powinny być na bieżąco wyjaśniane przez obie strony kontraktu.
	13.	Kontrola wykorzystania metody outsourcingu i wprowadzanie ewentualnych modyfikacji	Kontrola wykorzystania outsourcingu i ewentualne wprowadzenie modyfikacji. Punktem wyjścia dla tego etapu stają się założenia wyznaczone w fazie koncepcyjnej dotyczące celów, korzyści oraz zagrożeń związanych z wdrożeniem opisywanej metody zarządzania.

◀ **Źródło:** M. Matejun, *Proces outsourcingu w praktyce gospodarczej małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Dylematy organizacji gospodarczych*, (red.), W. Matwiejczuk, Difin, Warszawa 2011, s. 122.

Przebieg procesu outsourcingu prezentuje Rys. 2.

Podstawę realizacji outsourcingu stanowi umowa podpisana między zainteresowanymi stronami. najważniejsze elementy umowy outsourcingowej to<sup>23</sup>:

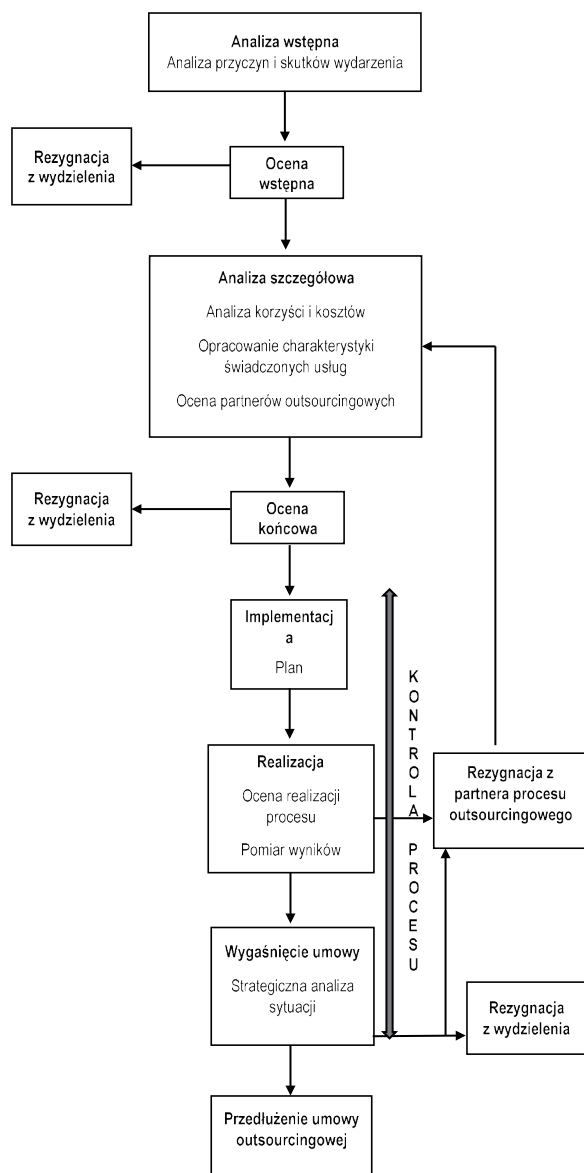
- strony umowy
- przedmiot i zakres umowy
- rozpoczęcie usług przez zleceniobiorcę
- sposób świadczenia usługi
- sposób przekazywania dokumentacji
- własność dokumentacji
- wysokość wynagrodzenia za usługę
- współdziałanie stron
- czas trwania umowy
- zasady wypowiedzenia i zmiany umowy
- poufność

zasady rozstrzygania sporów

- odwołanie do kodeksu cywilnego i innych przepisów prawa polskiego w odniesieniu do spraw nieuregulowanych umową
- ważność/wykonalność częściowa
- prawo właściwe
- oryginał umowy (forma, liczba egzemplarzy itp.)
- podpisy osób uprawnionych do podpisania umowy.

---

<sup>23</sup> J. Wędrowski, *Właściwa konstrukcja umowy jako gwarancja skuteczności outsourcingu*, Konferencja „Outsourcing. Usprawnianie funkcjonowania firmy poprzez obsługę zewnętrzną”, Institute for International Research, Warszawa 7-8 grudnia 1999, za: E. Marcinkowska, *Outsourcing w zarządzaniu firmą*, Zagadnienia Techniczno-Ekonomiczne, Tom 50, Zeszyt 2-3, Wydawnictwo AGH, Kraków 2005, s. 342-343.



Rys. 2. Przebieg procesu outsourcingu

Źródło: E. Marcinkowska, *Outsourcing w zarządzaniu organizacją publiczną, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 2009, nr 11, s. 48.

### Outsourcing w praktyce polskich firm

Tak liczne korzyści przekładają się na dużą popularność outsourcingu, także i w Polsce. Jak wynika z badań przeprowadzonych przez firmę Seendico Doradcy w sierpniu 2010 r. na grupie menedżerów wyższego i średniego szczebla reprezentujących 200 polskich przedsiębiorstw z sektora przemysłowego i usług, z outsourcingu korzysta w Polsce 93% dużych i średnich firm<sup>24</sup>. Dotyczy to głównie prostych procesów.

W świetle tych badań outsourcing w największym stopniu dotyczył usług związanych ze szkoleniami – tak deklarowało 84,5% firm. Następny pod względem popularności okazał się transport (68,5%). Około jedna trzecia przebadanych firm stosowała outsourcing IT (38%) oraz dystrybucji i logistyki (33,5%). Zaskakująco niewielkie okazało się wykorzystanie outsourcingu centrów obsługi klienta (między innymi call center), które zadeklarowało zaledwie 8% przebadanych firm.

Jeśli zaś chodzi o powody podejmowania outsourcingu, to jako najważniejszą przyczynę podawano dążenie do redukcji i kontroli kosztów. 79% przebadanych przedsiębiorstw uznało je za bardzo ważny powód wydzielenia procesów poza organizację. Istotnym motywem korzystania z outsourcingu była również chęć skoncentrowania się na podstawowej działalności biznesowej – tak zadeklarowało 64% firm. Outsourcing oznaczał konkretne oszczędności dla 81,5% badanych przedsiębiorstw. Jednak dla 3,5% firm wydzielenie procesów do zewnętrznego dostawcy, okazało się być droższe od ich wewnętrznej realizacji. Poziom uzyskiwanych oszczędności najczęściej wynosił od 0-10% – tak zadeklarowało 60% przedsiębiorstw. Wyższą redukcję kosztów, na poziomie od 10-30%, wskazało 18% ankietowanych firm.

Powody przekazywania niektórych obszarów działalności przedsiębiorstw do realizacji podwykonawcom według przedsiębiorców województwa podkarpackiego to<sup>25</sup>:

- brak niezbędnych zasobów do realizacji danego obszaru zadań (48,11% wskazań)
- wyższa jakość wykonania zleconych zadań (32,07%)
- niższe koszty działalności (41,51%)
- możliwość skoncentrowania działalności na podstawowym jej obszarze (32,07%)
- problemy z zarządzaniem poszczególnymi procesami przedsiębiorstwa (5,66%)

<sup>24</sup> <http://www.institut-outsourcingu.pl/polecane-artykuly,polskie-firmy-za-pan-brat-z-outsourcingiem.html> [dostęp: 14.03.2015].

<sup>25</sup> B. Ujda-Dyńska, A. Zych, *Wykorzystanie outsourcingu jako metody wspomagającej zarządzanie procesowe (na przykładzie przedsiębiorstw województwa podkarpackiego)*, [w:] *Podejście procesowe w organizacjach*, (red.) S. Nowosielski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2009, s. 217.

- skrócenie czasu realizacji usług (32,07%)
- zwiększenie zadowolenia zainteresowanych osób – stron (17,92%).

Polska jest atrakcyjnym partnerem na rynku outsourcingowym. Główne atuty to: członkostwo Polski w Unii Europejskiej, niższe koszty pracy, dostępność wysoko wykwalifikowanych kadr, specjalistów, atrakcyjny stosunek relacji kosztów do jakości usługi, elastyczność przepisów prawa, dobra znajomość wśród potencjalnych pracowników języków obcych, dogodne położenie.

Według raportu Sourcing Line *Top outsourcing countries 2010* Polska zajmuje 16 miejsce na świecie pod względem atrakcyjności dla usług outsourcingowych. Pod uwagę były brane pod uwagę informacje dotyczące kosztów prowadzenia działalności, zasobów i kompetencji oraz otoczenia biznesowego. Polska wyprzedziła w rankingu m.in. Czechy, Bułgarię, Rumunię i Meksyk. Z kolei ranking *Top 50 Emerging Outsourcing Cities* przeprowadzony przez Tholonos plasuje Kraków w pierwszej 10 miast świata, w których outsourcing rozwija się najszybciej. Kraków został doceniony jako miasto o dużym potencjale gospodarczym, wyprzedzając Pekin czy Buenos Aires.<sup>26</sup>

W 2011 roku rynek outsourcingu w Polsce był wart ponad 4 mld zł. Najczęściej wyodrębnianymi usługami są IT, księgowość, finanse i zarządzanie kadrami. 20% procesów biznesowych w Polsce oddawanych jest w outsourcing, a aż 93% polskich firm wyodrębnia jakąś funkcję ze swojej działalności. Znajduje się tu 300 polskich i zagranicznych centrów usług biznesowych zatrudniających 50 tys. specjalistów<sup>27</sup>.

### Zalety i wady outsourcingu

Główne korzyści jakie daje zastosowanie outsourcingu to:

- koncentracja na podstawowej działalności, dzięki czemu kierownictwo firmy może skoncentrować się na celach strategicznych
- redukcja potrzeb inwestycyjnych
- poprawa jakości
- obniżenie kosztów osobowych
- obniżenie kosztów utrzymania infrastruktury
- redukcja zatrudnienia
- zwiększenie elastyczności
- wzrost efektywności działania

---

<sup>26</sup> S. Jarka, *Stan i perspektywy rozwoju outsourcingu w Polsce*, Zeszyty Naukowe SGGW, Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej, nr 93, Warszawa 2011, s. 151-152.

<sup>27</sup> T. Boguszewicz, *Polski outsourcing wart ponad 4 mld zł.*, „Rzeczpospolita” 2011, nr 133, s. 8.



- możliwość korzystania z fachowej wiedzy
- dostęp do nowych technologii informatycznych.

Jak wynika z badań przeprowadzonych przez B Ujdę-Dyńkę i A. Zych<sup>28</sup> korzyści jakie deklarują przedsiębiorcy z zastosowania outsourcingu to:

- wyższa jakość wykonywania zleconych zadań (67% wskazań)
- obniżenie kosztów działalności (52%)
- możliwość skoncentrowania działalności na podstawowym jej obszarze (51%)
- skrócenie czasu realizacji usług (34%)
- zwiększenie elastyczności działania przedsiębiorstwa (26,4%)
- zwiększenie przejrzystości procesów w przedsiębiorstwie (19,8%)
- ułatwienie działalności marketingowej (13,2%)
- dostęp do know-how, certyfikatów i pozwoleń partnera outsourcingowego (4,7%).

Stosowanie outsourcingu może nieść ze sobą również pewne zagrożenia, takie jak: utrata niezależności, mniejsza elastyczność kierowania funkcjami przekazanymi podmiotom zewnętrznym, spadek motywacji pracowników, wypłygnięcie poza firmę istotnych danych na jej temat lub jej pracowników, czy ryzyko, że kooperanci nie zapewnią właściwej jakości wyrobów czy usług.

Powodzenie zastosowania outsourcingu w organizacji w dużej mierze zależy od zachowania pracowników. Równe podejścia pracowników względem partnera outsourcingowego przedstawia Tab. 4.

**Tabela 4. Zachowania uczestników względem partnera outsourcingowego**

Poziom konsensusu	Zachowania pracowników
Pełne uczestnictwo	Pracownik traktuje kooperację zewnętrzną jako pracę własną i robi wszystko, aby zrealizować wyznaczone cele kooperacji
Współdział	Pracownik rozumie konieczność współpracy z firmą zewnętrzną i pomaga w realizacji tej współpracy
Akceptacja	Pracownik akceptuje zamiar współpracy, ale nie czuje się zobowiązany do pomocy w jej realizacji

<sup>28</sup> B. Ujda-Dyńka, A. Zych, *Wykorzystanie outsourcingu jako metody wspomagającej zarządzanie procesowe (na przykładzie przedsiębiorstw województwa podkarpackiego)*, [w:] *Podejście procesowe w organizacjach*, (red.) S. Nowosielski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2009, s. 218.

Poziom konsensusu	Zachowania pracowników
Tolerancja	Sytuacja neutralna, pracownik toleruje obecność firmy zewnętrznej, nie podejmuje żadnych działań za ani przeciw
Bojkot	Pracownik nie chce mieć do czynienia z firmą zewnętrzną i będzie działał przeciwko niej, stawiając bierny opór
Opozycja	Pracownik zmierza do udaremnienia działalności firmy zewnętrznej, stawiając czynny opór. Może starać się wykazać na przykład niefachowość zleceniobiorców

*Źródło: S. Lachiewicz, M. Matejsun, Kadrowe uwarunkowania i skutki outsourcingu usług, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2007, nr 6, s. 44.*

### Zakończenie

Outsourcing, jako metoda wywodząca się z produkcji, dziś zajmuje strategiczne miejsce w przedsiębiorstwach<sup>29</sup>. Zakres wykorzystania outsourcingu jest bardzo szeroki i może obejmować niemal każdy obszar aktywności przedsiębiorstwa z wyjątkiem działalności kluczowej (strategiczej).

Outsourcing znajduje zastosowanie w każdej dziedzinie życia gospodarczego. Przykładem może być jego zastosowanie w wojsku, policji czy służbie zdrowia<sup>30</sup>.

Outsourcing staje się strategicznym narzędziem wykorzystywanym przez organizacje. Dzięki niemu mogą realizowane są usługi związane z takimi procesami jak: zarządzanie zasobami ludzkimi, badania i rozwój nowych produktów, logistyka i dystrybucja, czy też badania rynkowe.

Dzięki outsourcingowi organizacja ma możliwość zastosowania innowacyjnych rozwiązań, bez ponoszenia dużych nakładów inwestycyjnych. Outsourcing pomaga we wprowadzaniu zmian i w usprawnianiu funkcjonowania organizacji.

Outsourcing umiejętnie stosowany przynosi wymierne korzyści finansowe, dlatego jest coraz częściej stosowany i cieszy się rosnącym zainteresowaniem wśród organizacji. Właściwie przygotowany a następnie wdrożony stanowi ważny element kreowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku.

<sup>29</sup> S. Olczak, *Outsourcing jako metoda obniżania kosztów firmie kurierskiej*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie, zeszyt nr 10, Częstochowa 2013, s. 129.

<sup>30</sup> W. Breński, *Rozwój usług outsourcingowych w dobie kryzysu gospodarczego w Polsce*, Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego, z. 27, Ostrołęka 2013, s. 186.

## **OUTSOURCING IN THE ORGANIZATION'S MANAGEMENT**

Abstract: Competition in the global market is fierce. Companies in the pursuit of improving the efficiency and competitiveness are seeking effective methods of organization and management. One of the most important contemporary concepts of management is outsourcing. Outsourcing can be used in many areas of the organization. Thanks to the isolation and allocation of some functions or tasks for external entities, the company can focus all efforts on its main activity. Skillful use of outsourcing increases the organization's flexibility and ensures better service of customers.

Keywords: outsourcing, organization, management

Translated by Małgorzata Źródło-Loda