

Mariusz Chądryński

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

OUTSOURCING – ROLA I PERSPEKTYWY ROZWOJU

Streszczenie: W opracowaniu omówiono wybrane zagadnienia dotyczące outsourcingu. W szczególności skupiono się na jego istocie, czynnikach determinujących wybór jego rodzaju oraz korzyściach i ograniczeniach wynikających z jego stosowania. Przedstawiono też obszary stosowania outsourcingu w Polsce i na świecie oraz perspektywy jego rozwoju.

Słowa kluczowe: outsourcing, przedsiębiorstwo, zarządzanie.

1. Wstęp

Realia życia gospodarczego często zmuszają przedsiębiorstwa do korzystania z usług innych firm. Zakres, forma oraz skala takiej współpracy bywają różne. Często przedsiębiorstwa nie zdają sobie sprawy, że zaczęły stosować outsourcing. W obecnej rzeczywistości gospodarczej praktycznie nie ma możliwości prowadzić przedsiębiorstwa, które nie stosowałoby outsourcingu w swojej działalności w sposób świadomy lub nie.

Outsourcing pod koniec XX wieku uznany został przez czasopismo „Harvard Business Review” za jedną z ważniejszych koncepcji powstałych w dziedzinie zarządzania w ostatnich 75 latach ubiegłego stulecia¹. Wyniki badań przeprowadzonych na zlecenie Harvard Business Review Polska oraz firmy Deloitte wskazują, że polscy przedsiębiorcy rzadko wykorzystują outsourcing jako element strategii i przewagi konkurencyjnej. Znacznie częściej spotyka się zlecenie na zewnątrz czynności pobocznych i nieskomplikowanych. Przyczyn tego można szukać w niskim poziomie wiedzy o procesie outsourcingu, niechęci do dzielenia się kompetencjami i kontrolą z innymi podmiotami rynku, jak również w braku zaufania w realność powodzenia takiego przedsięwzięcia².

Niniejsze opracowanie ma na celu przedstawienie w zarysie znaczenia outsourcingu oraz jest próbą określenia perspektyw jego rozwoju w Polsce i na świecie.

¹ C.L. Gay, J. Essinger, *Outsourcing strategiczny. Koncepcja, modele i wdrażanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 13.

² E. Banachowicz, Ł. Świerzewski, *Utracone szanse: bariery wykorzystania outsourcingu w Polsce*, Raport z serii *Nowe trendy zarządzania*, Harvard Business Review Polska, czerwiec 2006, s. 3.

Opracowanie ma charakter przeglądu oraz teoretyczno-empiryczny i zostało wykonane na podstawie dostępnych źródeł wtórnych.

2. Istota usług outsourcingowych

Zjawisko outsourcingu zostało nazwane i zdefiniowane w latach 80. XX wieku. Nie znaczy to, że wcześniej nie korzystano z outsourcingu. Stosowano go na dużo mniejszą skalę w porównaniu ze współczesnością, z powodu dążenia przedsiębiorstw do samowystarczalności. Świadczy o tym pionowa struktura organizacyjna stosowana w XIX oraz w 1. połowie XX wieku. O działaniach outsourcingowych można mówić jeszcze wcześniej. Przykładami ich było powierzenie zakonom przez władców organizacji struktur edukacyjnych czy działania Napoleona polegające na zleceniu prywatnym firmom dostawy amunicji na pola bitew oraz zbieranie rannych³.

Za prekursora idei współczesnego outsourcingu można uznać potentata w przemyśle samochodowym, Henry'ego Forda. Sformułował on w latach 20. XX wieku tezę mówiącą, że jeśli jest coś, czego nie potrafimy zrobić wydajniej, taniej i lepiej niż konkurenci, nie ma sensu samemu tego robić – należy zatrudnić do wykonania tej pracy kogoś, kto zrobi to lepiej⁴. Przełom nastąpił jednak dopiero w 1963 r. Wtedy to Ross Perrot, założyciel firmy Electronic Data System, podpisał z Frito-Lay kontrakt na płatną realizację usług informatycznych. Z upływem czasu coraz więcej przedsiębiorstw zaczęło oferować podobnego rodzaju usługi. Okazało się, że można znaleźć alternatywę dla bez mała każdej funkcji realizowanej w strukturze przedsiębiorstwa.

Pojęcie „outsourcing” pochodzi z języka angielskiego i jest połączeniem trzech słów: *outside-resource-using*, co oznacza wydzielenie ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego pewnych funkcji do tej pory realizowanych w jego ramach i przekazanie ich do wykonania zewnętrznemu podmiotowi gospodarczemu⁵, przy czym odpowiedzialność za ostateczny poziom usługi nadal spoczywa na jednostce macierzystej. Współpraca odbywa się na podstawie kontraktu, który szczegółowo określa standardy, ponoszone koszty oraz inne warunki wzajemnej działalności⁶. Outsourcing można uznać za sposób podziału kontroli nad organizacją pomiędzy oddzielne jednostki organizacyjne⁷.

³ O. Kłosińska, *Ewolucja outsourcingu: od sposobu na obniżenie kosztów do narzędzia realizacji strategii*, [w:] *Różne oblicza outsourcingu. Nowe wyzwania, najlepsze praktyki*, red. O. Kłosińska, Harvard Business Review Polska, 2007, s. 16.

⁴ M. Trocki, *Outsourcing: metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001, s. 42.

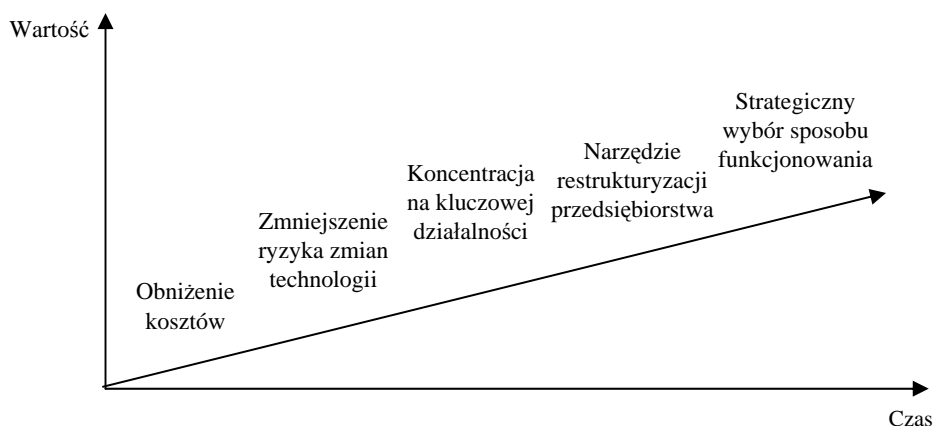
⁵ M. Trocki, *Outsourcing jako metoda restrukturyzacji przedsiębiorstw*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 1999, nr 9.

⁶ *Zalety i wady outsourcingu*, [w:] *Zarządzanie firmą*, część 1, Biblioteka Gazety Wyborczej, Biznes, tom 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 218.

⁷ Z.W. Puślecki, *Nowoczesne formy świadczenia usług w skali międzynarodowej. Wprowadzenie do problematyki*, [w:] *Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared services centers*, red. A. Szymaniak, Wydawnictwo Naukowe INPiD UAM, Poznań 2007, s. 156.

Głównym zadaniem wydzielenia funkcji i przekazania jej do wykonania instytucji outsourcingowej jest wsparcie procesów biznesowych. Ta forma zmiany organizacyjnej jest obecnie uznawana za najlepszą metodę restrukturyzacji przedsiębiorstwa. Rezultaty jej nie są widoczne od razu i nie jest to dobre rozwiązanie dla przedsiębiorstw, które mają poważne kłopoty finansowe.

Jeżeli efekt końcowy ma być zadowalający dla obu stron przedsięwzięcia, konieczne jest poniesienie nakładów nie tylko finansowych. Niezbędne są obustronne chęci do podjęcia współpracy, jak również nastawienie się na wspólną realizację celów i wzajemne zaufanie. Ważne jest też to, że wprowadzenie outsourcingu wymaga czasu na właściwe przygotowanie, poprawne wdrożenie oraz na potwierdzenie słuszności podjętej decyzji. Przyjmuje się, że aby upewnić się, czy skorzystanie z usług outsourcingowych było właściwym wyborem, potrzeba od 6 do 18 miesięcy⁸.



Rys. 1. Ewolucja outsourcingu

Źródło: M. Kłos, *Outsourcing w polskich przedsiębiorstwach*, CeDeWu.PL Wydawnictwa Fachowe, Warszawa 2009, s. 100.

Początkowo outsourcing nie był traktowany jako element przewagi konkurencyjnej i nie można było mówić o jego strategicznym charakterze. We wczesnych latach 60. wykorzystywany był jedynie do prostych zadań biznesowych (rys. 1)⁹.

Przyczyny podejmowania decyzji o podjęciu współpracy outsourcingowej są różne. Można je podzielić na czynniki o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym.

Czynniki o charakterze wewnętrznym, które sprawiają, że outsourcing staje się korzystny dla przedsiębiorstwa, to m.in.:

- możliwość zmniejszenia poziomu kosztów i poprawy wydajności;
- osiągnięcie większych możliwości wzrostu;

⁸ R. Nawrocki, *Outsourcing w Polsce w 2006: wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań*, The Conference Board Europe 2006, s. 4.

⁹ M. Kłos, wyd. cyt., s. 100.

- rutyna i zautomatyzowanie działania;
- zmiany wprowadzone w ramach strategii biznesowej;
- chęć stworzenia centrum, które przejmie wykonywanie rozdzielonych funkcji¹⁰.

Spośród czynników zewnętrznych warto zwrócić uwagę na takie prawidłowości przemawiające za korzystaniem z outsourcingu, jak: ciągły rozwój już istniejących oraz powstawanie coraz to nowych branż, rosnąca liczba wykwalifikowanej siły roboczej, co sprawia, że staje się możliwy outsourcing zadań wymagających zaawansowanej wiedzy, a także wprowadzanie na rynek innowacji umożliwiających rozwój światowej gospodarki¹¹.

Gdy w przedsiębiorstwie zostanie podjęta decyzja o skorzystaniu z usług outsourcingowych oraz będą ustalone cele, należy zdecydować, co ma podlegać outsourcingowi. Żeby tego dokonać, trzeba wybrać rodzaje i formę outsourcingu, która będzie najbardziej właściwa dla danego przedsięwzięcia.

W zależności od sytuacji, w jakiej przedsiębiorstwo się znalazło, można mówić o outsourcingu naprawczym, dostosowawczym i rozwojowym¹².

Istotne może być ustalenie, jakie funkcje mają być przedmiotem outsourcingu, i dokonanie podziału działalności w zależności od ich znaczenia dla podmiotu. Wyróżniamy outsourcing funkcji podstawowych, pomocniczych oraz kierowniczych.

Kolejny podział outsourcingu dotyczy poziomu złożoności wydzielanych funkcji. Wyróżnić można outsourcing: pojedynczych funkcji, funkcji wzajemnie powiązanych ze sobą w formie procesów oraz obszarów funkcjonalnych.

Rozpatrując, w jakim stopniu miało miejsce wydzielenie funkcji, można mówić o outsourcingu całkowitym, częściowym oraz wydzieleniu wewnętrznym.

W zależności od trwałości wydzielenia wyróżniamy outsourcing strategiczny (trwały) i outsourcing taktyczny (nietrwały).

Dokonane wydzielenie może mieć dwojaki charakter: albo po wydzieleniu pozostaje podporządkowanie kapitałowe i oddziaływanie właścicielskie (outsourcing kapitałowy), albo istnieje podporządkowanie i oddziaływanie kontraktowe (outsourcing kontraktowy)¹³.

Ze względu na lokalizację firmy outsourcingowej, która jest dostawcą usługi, wyróżnia się nearshoring – dostawcy usługi mają swoją lokalizację w tym samym lub sąsiednim kraju oraz offshoring – dostawcy usługi są z krajów dalej położonych¹⁴.

Kiedy firma zawiera kilka umów outsourcingowych z różnymi dostawcami, mamy do czynienia z multisourcingiem¹⁵. Celowe korzystanie z usług wielu do-

¹⁰ M.J. Power, K.C. Desouza, C. Bonifazi, *Outsourcing. Podręcznik sprawdzonych praktyk*, MT Biznes, Warszawa 2008, s. 66.

¹¹ Tamże, s. 67.

¹² M. Trocki, *Outsourcing: metoda...*, s. 55.

¹³ Tamże, s. 56.

¹⁴ R. Nawrocki, wyd. cyt., s. 4.

¹⁵ O. Kłosińska, wyd. cyt., s. 16.

stawców równocześnie przyczynia się do wzrostu konkurencyjności pomiędzy nimi. Dzięki temu przedsiębiorstwo zlecające ma możliwość otrzymania produktu lepszej jakości. Taka dywersyfikacja umożliwia również niwelowanie ryzyka uzależnienia od jednego dostawcy usług outsourcingowych¹⁶.

Omawiając rodzaje outsourcingu, należy wspomnieć o rozwijającej się obsłudze scentralizowanej, w ramach której wyróżnia się dwie główne formy jej prowadzenia: centrum usług wspólnych (SSC – *shared services center*)¹⁷ i outsourcing procesów biznesowych (BPO – *business process outsourcing*)¹⁸.

Wydzielenie działalności ze struktury przedsiębiorstwa jest złożonym przedsięwzięciem organizacyjnym. Z tego powodu należy uwzględnić wszystkie spodziewane korzyści i ewentualne negatywne skutki przedsięwzięcia. Bilans efektów z punktu widzenia długookresowej strategii powinien być pozytywny dla przedsiębiorstwa¹⁹.

O pozytywnych efektach korzystania z usług outsourcingowych można mówić, gdy zostaną osiągnięte postawione cele. Z tego względu korzyści wyniesione z tej działalności w znacznym stopniu pokrywają się z celami. Korzyści, jakie można osiągnąć z wprowadzenia outsourcingu, mogą być następujące:

- zmniejszenie poziomu ponoszonych w przedsiębiorstwie kosztów;
- zmniejszenie zatrudnienia;
- zwiększenie elastyczności wykonywanych usług;
- poprawa jakości produktów czy usług;
- odciążenie pracowników;
- koncentracja na głównym kierunku działalności;
- brak konieczności dokonywania inwestycji kapitałowych;
- dostęp do *know-how*;
- dopływ gotówki²⁰.

Należy dodać, że istnieją też korzyści określane jako tzw. efekt dźwigni. Chodzi tu o korzyści, które nie były oczekiwane przez firmę, ale towarzyszyły zastosowaniu outsourcingu. Można do nich zaliczyć m.in. następujące:

- pod wpływem zmian w jednych często dostrzegane są potrzeby zmian w innych działach;
- skuteczne innowacyjne działania wpływają na otwartość przedsiębiorstwa;
- poszerzenie świadomości pracowników;
- wdrażanie outsourcingu wymaga sporządzenia biznesplanu, co umożliwia analizę dotychczasowej działalności;

¹⁶ A. Korzeniowska, *Outsourcing w bankach komercyjnych*, Difin, Warszawa 2009, s. 21.

¹⁷ R. Nawrocki, wyd. cyt., s. 4.

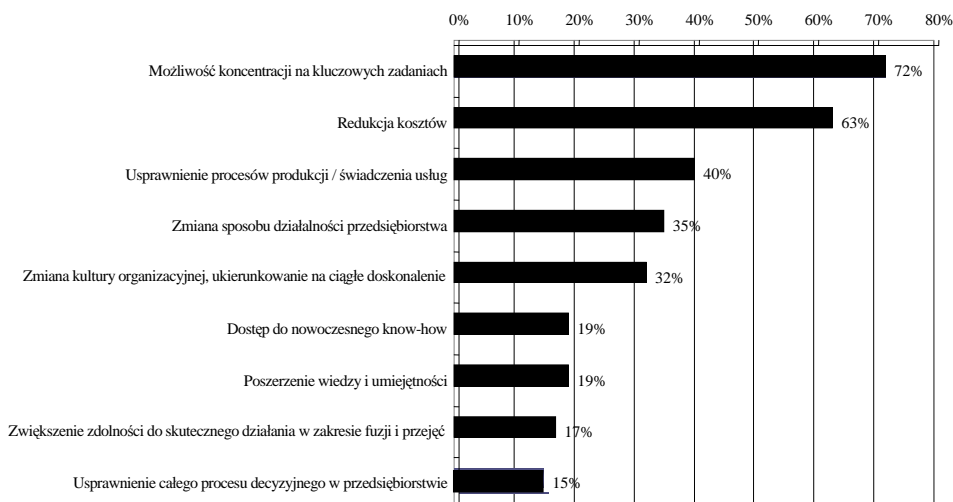
¹⁸ *Przegląd 300 międzynarodowych centrów usług: definicje, segmentacja, zatrudnienie, plany i prognozy*, http://www.dis.waw.pl/files/DiS_300CU-P08-kom.pdf, 02.05.2010, Biuro badawczo-analityczne DiS.

¹⁹ M. Trocki, *Outsourcing: metoda...*, s. 54.

²⁰ C.L. Gay, J. Essinger, wyd. cyt., s. 18.

- podłoże do skutecznej reorganizacji za pomocą outsourcingu innych działów;
- usprawnienie działów gorzej funkcjonujących może przyczynić się do pozytywnej konkurencji wewnątrz przedsiębiorstwa²¹.

Według badania przeprowadzonego przez The Conference Board na grupie 250 przedsiębiorstw w Polsce, mimo że 85% przedsiębiorstw w pierwszej kolejności za pomocą outsourcingu planowało zredukować ponoszone koszty, to jednak już tylko 63% badanych przedsiębiorstw dostrzegło ich rzeczywisty spadek (rys. 2.). Pozytywnym zjawiskiem jest fakt, że prawie wszystkim przedsiębiorstwom udało się osiągnąć w zadowalającym stopniu cel, jakim była możliwość koncentracji na kluczowych aspektach prowadzonej działalności. Należy zwrócić uwagę, że wiele przedsiębiorstw dostrzegło korzyści wynikające z outsourcingu, mimo że początkowo nie wymieniało ich jako cele do osiągnięcia. Można stwierdzić, że wystąpił tu efekt dźwigni.



Rys. 2. Najważniejsze korzyści zgłaszane przez kierownictwo największych firm w Polsce korzystających z outsourcingu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Nawrocki, wyd. cyt.

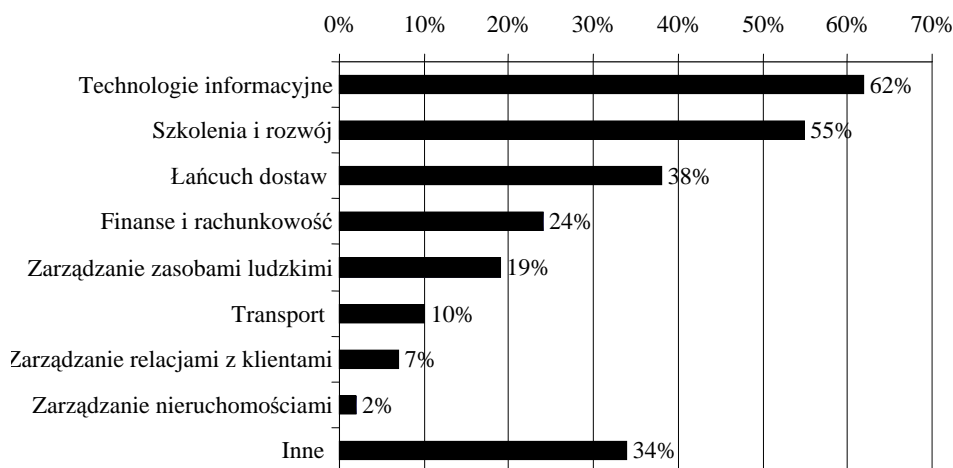
Jest pewne, że nie każde przedsięwzięcie wdrożenia outsourcingu kończy się sukcesem. Outsourcing nie zawsze przynosi oczekiwane korzyści. Zdarzają się sytuacje, w których podmiot nie realizuje postawionych celów na zaplanowanym poziomie. Sytuacja staje się trudniejsza, gdy dochodzi do znacznych uchybień, zwłaszcza w sferze jakości usług. Za jedną z istotniejszych przyczyn niezadowolenia z usług outsourcingo-

²¹ Tamże.

wych można uznać poświęcenie niewystarczającej uwagi kontraktowi z dostawcą usługi oraz dokonanie jego wyboru na podstawie subiektywnych kryteriów²².

3. Obszary stosowania outsourcingu w Polsce i na świecie

Obszarem zainteresowania outsourcingu może być każda dziedzina działalności przedsiębiorstwa, poczynając od prostych zadań, kończąc na całych procesach. Outsourcingowi mogą podlegać zarówno łatwe zadania (np. naliczanie płac), jak i całe działy (np. dział zarządzania zasobami ludzkimi). Istotne jest, aby wydzielenie funkcji było ekonomicznie uzasadnione. Rysunek 3 przedstawia dziedziny, których wykonanie najczęściej zostało zlecone firmom outsourcingowym przez polskich przedsiębiorców.



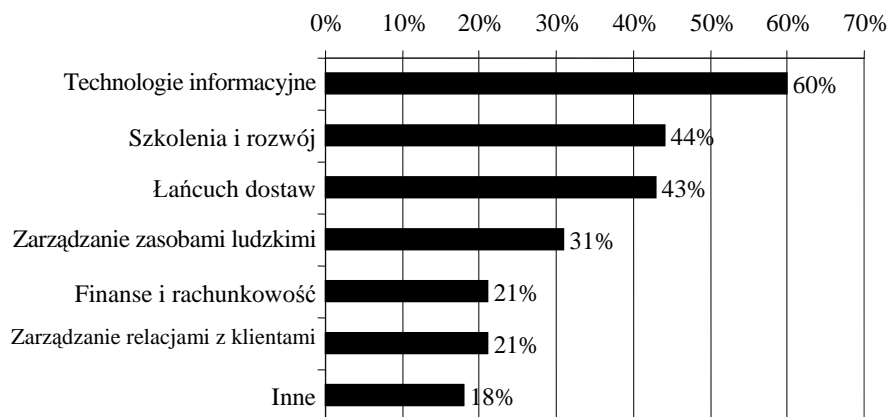
Rys. 3. Obszary stosowania outsourcingu w Polsce

Źródło: R. Nawrocki, wyd. cyt.

Najbardziej popularny wśród polskich przedsiębiorstw okazał się outsourcing technologii informacyjnych (62% ankietowanych przedsiębiorstw). W drugiej kolejności zlecane zewnętrznemu dostawcy były zadania z obszaru szkoleń i rozwoju (55%), a następnie outsourcing łańcucha dostaw (38%). Prawie 25% badanych powierzało zewnętrznym firmom prowadzenie finansów i rachunkowości. Prawie 20% podmiotów przeniosło na zewnętrznym dostawców zarządzania działem HR. Wśród polskich firm mało popularny okazał się outsourcing dotyczący zarządzania relacjami z klientami oraz zarządzania nieruchomościami.

²² C.L. Gay, J. Essinger, wyd. cyt., s. 21.

W celu dokonania analizy rynku usług outsourcingowych w Polsce warto zestawić dane z rys. 3 z danymi na rys. 4, przedstawiającymi obszary outsourcingu stosowane przez firmy na świecie.



Rys. 4. Obszary stosowania outsourcingu na świecie

Źródło: R. Nawrocki, wyd. cyt.

Przedsiębiorstwa zlokalizowane na świecie podobnie jak w Polsce zewnętrznemu dostawcy najczęściej zlecały usługi z sektora IT (60%). Kolejne dwie pozycje w obu badaniach są zbieżne. Można stwierdzić, że Polska nie odbiega znacząco od trendów obserwowanych wśród zagranicznych przedsiębiorstw. Należy zwrócić uwagę, że szkolenia i rozwój w Polsce były zlecane częściej (o ok. 10%), natomiast z outsourcingu łańcucha dostaw w Polsce korzystano o 5% rzadziej.

Z outsourcingu zarządzania personelem oraz finansami i rachunkowością korzystało odpowiednio 31 i 21% światowych przedsiębiorstw. Obszary te zajęły miejsca czwarte i piąte. W przypadku polskich firm uplasowały się one w rankingu na odwrotnych pozycjach. Należy zwrócić uwagę na różnicę pomiędzy Polską a światem w zakresie zlecenia zewnętrznym dostawcom procesów zarządzania relacjami z klientami. Na świecie z tego typu outsourcingu korzysta ponad 20% badanych przedsiębiorstw, podczas gdy w Polsce tylko 7%. Prawdopodobnie w tej branży można doszukiwać się przyszłego kierunku rozwoju polskich usług outsourcingowych.

4. Perspektywy rozwoju outsourcingu w Polsce i na świecie

Wartość światowego rynku outsourcingu szacowana jest na kwotę ok. 363 miliardów dolarów i prognozuje się dalszy, dynamiczny rozwój tego rynku²³. Pod względem historycznym za najstarsze rynki outsourcingowe uznawane są Stany Zjednoczone i

²³ M. Kłos, wyd. cyt., s. 199.

Wielka Brytania, jednak współcześnie najważniejszym państwem dostarczającym tego typu usług są Indie. Duże znaczenie w tym obszarze mają również Chiny.

Zestawienie wskaźników opisujących stan gospodarek wybranych krajów świata (tab. 1) ukazuje poziom rozwoju gospodarczego Indii i Chin na tle pozostałych.

Tabela 1. Wybrane wskaźniki rozwoju gospodarczego w wybranych państwach w 2005 r.

| Kraj | Populacja w mln | Grupa wiekowa 15-59 lat w % | PKB w mld USD | Średni wzrost PKB w % w latach 2000-2005 | Oczekiwana długość życia w latach | | Wartość dodana w % PKB | | | Bilans handlowy towarów i usług w % PKB |
|---------|-----------------|-----------------------------|---------------|--|-----------------------------------|---------|------------------------|----------|--------|---|
| | | | | | mężczyźni | kobiety | rolnictwo | przemysł | usługi | |
| USA | 296 | 62,5 | 12 455 | 2,8 | 75 | 80 | 1 | 22 | 77 | -5 |
| Niemcy | 82 | 60,6 | 2 782 | 0,1 | 76 | 81 | 1 | 29 | 70 | 5 |
| Japonia | 128 | 59,7 | 4 505 | 1,3 | 78 | 85 | 1 | 31 | 68 | 2 |
| Chiny | 1 205 | 67,7 | 2 229 | 9,6 | 70 | 73 | 13 | 46 | 41 | 3 |
| Indie | 1 095 | 60,6 | 785 | 6,9 | 63 | 64 | 19 | 28 | 54 | -2 |
| Polska | 38 | 66,8 | 299 | 3,1 | 70 | 79 | 5 | 31 | 65 | 0 |
| Rosja | 143 | 67,6 | 764 | 6,2 | 59 | 72 | 6 | 38 | 56 | 14 |
| Ukraina | 47 | 64,2 | 82 | 8,0 | 63 | 74 | 11 | 34 | 55 | 8 |
| Świat | 6 465 | 61,4 | 44 385 | 2,8 | 65 | 69 | 4 | 28 | 68 | 0 |

Źródło: M. Mierzwa, *Chiny i Indie w procesie globalizacji. Potencjalne konsekwencje dla Polski*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2007, s. 10.

Istotnym faktem jest, że łącznie Chiny i Indie są w posiadaniu ponad jednej trzeciej światowych zasobów siły roboczej. Skutkiem tego państwa te tworzą ogromny rynek dostawców outsourcingu, a precyzyjniej offshoringu. Różnica między nimi polega na tym, że Indie specjalizują się w dostarczaniu usług, Chiny zaś bazują głównie na produkcji²⁴.

Ze względu na ten sam region geograficzny, można doszukać się wspólnych czynników, które przyczyniły się do uzyskania przez te państwa tak wysokiego poziomu rozwoju zarówno w aspekcie gospodarczym, jak i bezpośrednio, jako dostawcy outsourcingu. Pierwszym elementem jest potencjał demograficzny obu państw, co daje dostęp do wręcz nieograniczonych zasobów siły roboczej. Ważne jest to, że poziom wykształcenia w tych krajach stoi na coraz wyższym poziomie. Równie istotnymi czynnikami są niskie koszty pracy i znajomość języków obcych.

²⁴ A. Zięba, *Rozwój indyjskiego sektora usług outsourcingowych*, [w:] *Regionalizm i lokalizacja*, red. J. Rymarczyk, B. Skulska, W. Michalczyk, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Katedra Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych, Wrocław 2009, s. 587.

Gospodarka Indii do lat 90. XX wieku była gospodarką z dużym udziałem państwa, które sprawowało ścisłą kontrolę nad sektorem prywatnym. Swój rozwój zawdzięcza reformom podjętym w 1991 r. i otwarciu się na inwestorów zagranicznych. Dzięki tym reformom rozwijała się ona w średnim tempie ok. 8% rocznie. W 2006 r. uplasowała się na czwartym miejscu na świecie, ustępując jedynie Stanom Zjednoczonym, Chinom oraz Japonii²⁵.

Indie są liderem wśród dostawców usług z zakresu technologii informacyjnych oraz jednym z największych dostawców usług biznesowych. Głównym odbiorcą usług wytwarzanych przez indyjskie przedsiębiorstwa outsourcingowe są Stany Zjednoczone. Udział importu usług z Indii w całym imporcie usług w USA wynosił 40%. Natomiast eksport usług z Indii do państw UE-15 nie przekraczał poziomu 1%²⁶.

Hinduscy pracownicy są uważani za dobrze wykształconych, wykwalifikowanych, pracowitych i bardzo dobrze znają język angielski²⁷. Korzystna dla hinduskich firm jest różnica 12 godzin w czasie pomiędzy Indiami a Stanami Zjednoczonymi. Umożliwia to optymalne wykorzystanie czasu pracy. Po dniu pracy w USA dane przesłane do opracowania firmie outsourcingowej w Indiach zostają odesłane przed rozpoczęciem kolejnego dnia w Stanach Zjednoczonych²⁸.

Wśród polskich przedsiębiorców offshoring w krajach azjatyckich nie cieszy się zbyt dużą popularnością. Do głównych przyczyn takiego stanu rzeczy można zaliczyć różnice w poziomie kosztów pracy pomiędzy Polską a Indiami, które nie są znaczące na tyle, aby pokryć całe ryzyko przedsięwzięcia i zagwarantować osiągnięcie korzyści. Drugą przyczyną wynika z pierwszej – ze względu na relatywnie niskie koszty pracy w Polsce, polskie firmy świadczące usługi outsourcingowe są naturalną konkurencją dla offshoringu indyjskiego²⁹.

O ile Indie są głównym dostawcą usług dla krajów anglojęzycznych, jak USA czy Wielka Brytania, to polskie przedsiębiorstwa outsourcingowe powinny skierować swoją ofertę do krajów Unii Europejskiej, oferując usługi nie tylko w języku angielskim, ale także niemieckim czy francuskim. Przewagą outsourcingu polskiego nad indyjskim jest również bliskość pod względem kulturowym z państwami zachodnioeuropejskimi, ta sama strefa czasowa, członkostwo Polski w Unii Europejskiej oraz dobrze wykształcona siła robocza³⁰. Możliwe zmiany, jakie mogą zaistnieć na światowym rynku outsourcingowym, zostały przedstawione w tab. 2.

²⁵ Tamże, s. 582.

²⁶ M. Mierzwa, wyd. cyt., s. 38.

²⁷ W Indiach język angielski jest drugim obok hindi językiem urzędowym.

²⁸ A. Zięba, wyd. cyt., s. 589.

²⁹ R. Nawrocki, wyd. cyt., s. 23

³⁰ A. Szymaniak, *Polska w rankingach atrakcyjności dla offshoringu usług*, [w:] *Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared services centers*, red. A. Szymaniak, Wydawnictwo Naukowe INPiD UAM, Poznań 2007, s. 298.

Tabela 2. Ranking krajów pod względem atrakcyjności lokalizacji usług outsourcingowych w 2005 r. oraz prognoza na rok 2015.

| Lp. | 2005 | 2015 | Zmiana względem 2005 |
|-----|---------------|---------------|----------------------|
| 1 | Indie | Chiny | ↑ |
| 2 | Chiny | Indie | ↓ |
| 3 | Kostaryka | USA | ↑ |
| 4 | Czechy | Brazylia | ↑ |
| 5 | Węgry | Rosja | ↑ |
| 6 | Kanada | Ukraina | ↑ |
| 7 | Litwa | Rumunia | ↑ |
| 8 | Rosja | Białoruś | ↑ |
| 9 | Chile | Filipiny | ↑ |
| 10 | Rumunia | Kanada | ↓ |
| 11 | Irlandia | Irlandia | ↔ |
| 12 | Singapur | Malezja | ↑ |
| 13 | Filipiny | Armenia | ↑ |
| 14 | Polska | Chile | ↓ |
| 15 | Armenia | RPA | ↑ |
| 16 | Brazylia | Tajlandia | ↑ |
| 17 | Ukraina | Wietnam | ↑ |
| 18 | Izrael | Mołdawia | ↑ |
| 19 | Meksyk | Meksyk | ↔ |
| 20 | RPA | Polska | ↓ |

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Minevich, F.J. Richter, *Global outsourcing report 2005*, <http://www.globalequations.com/Global%20Outsourcing%20Report.pdf>, 30.05.2010, Global Equations LLC.

Obecnie na światowym rynku usług outsourcingowych dominują dwa państwa: Indie (są najczęściej wybieranym krajem świadczącym outsourcing) oraz Chiny. Jak wynika z raportu, za kilka lat kraje te nadal będą najbardziej liczącymi się na świecie na rynku outsourcingu. W 2015 r. to Chiny uplasują się na pierwszej pozycji, a Indie spadną na drugą. Prognozuje się, że Indie pozostaną głównym dostawcą usług informatycznych na świecie, zaś Chiny będą wieść prym w dziedzinie R&D (badania i rozwój)³¹.

Należy zwrócić uwagę na fakt, że na przestrzeni 10 lat nastąpi istotna reorganizacja lokalizacji usług outsourcingowych. Kraje, które w 2005 r. znajdowały się w czołówce państw wybieranych jako dostawca usług, w prognozie na rok 2015 zajmują dużo dalsze pozycje. Także wiele z tych zajmujących wysokie pozycje w 2005 r. nie znalazło się w zestawieniu na rok 2015. Przyczyn tego można doszukiwać się w rosnących kosztach pracy w państwach aktualnie świadczących usługi outsourcingowe. Jest to prawdopodobnie główny, ale nie jedyny czynnik decydujący o przeniesieniu ośrodków świadczenia usług. Istotny może okazać się wzrost

³¹ M. Minevich, F.J. Richter, wyd. cyt.

poziomu wykształcenia w krajach przejmujących wykonanie usług oraz zmiany prawne dotyczące stworzenia korzystnych warunków dla zagranicznych podmiotów do inwestowania w danym państwie.

Miejsce Polski na międzynarodowym rynku outsourcingu również będzie ulegać zmianie. Polska nadal będzie ważnym dostawcą usług, jednak jej znaczenie spadnie na rzecz krajów azjatyckich oraz niektórych państw Europy Wschodniej. Trzeba pamiętać, że w Polsce outsourcing jest stosunkowo młodą formą reorganizacji przedsiębiorstw. O jego stosowaniu przez polskich przedsiębiorców na szerszą skalę można mówić dopiero na przestrzeni ostatnich 20 lat. Rozważając perspektywy rozwoju rynku usług outsourcingowych w Polsce, można próbować stosować analogię na podstawie światowego rynku outsourcingu.

5. Zakończenie

Decyzja o korzystaniu z usług outsourcingowych jest istotną kwestią dla przedsiębiorstwa. Wymaga wprowadzenia wielu zmian, a często restrukturyzacji prowadzonej działalności. Z tego powodu outsourcing nie może być celem samym w sobie. Prawdopodobne ustalenie celów jest pierwszym i często najważniejszym krokiem. Określenie celów jest punktem wyjścia do kolejnych etapów procesu wdrażania outsourcingu. Ustalenie, co przedsiębiorstwo chce osiągnąć, umożliwia sprecyzowanie ostatecznego produktu, co ułatwia dobór właściwego dostawcy. Sam dostawca, lepiej rozumiejąc potrzeby przedsiębiorstwa, będzie w stanie dokładniej przygotować ofertę.

Wszelkie zmiany wprowadzane w firmie mają jeden cel wspólny – każde przedsiębiorstwo dąży do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej i zwiększenia efektywności. Dlatego wymagane jest, aby ustawicznie były wprowadzane różnego rodzaju usprawnienia, pozwalające na uzyskanie zadowalającego wzrostu wydajności³².

Obszary stosowania outsourcingu w Polsce i na świecie w dużej części pokrywają się. Różnica występuje w outsourcingu zarządzania relacjami z klientami, który w Polsce jest stosowany w mniejszym zakresie. Stanowi to potencjalne możliwości w zagospodarowaniu tego obszaru przez firmy outsourcingowe. Jeśli chodzi o perspektywy rozwoju usług outsourcingowych, to są one dla Polski zbieżne z tendencjami światowymi. Polska powinna jako usługodawca skupić swoje działania na rynku europejskim, zaś jako usługobiorca podążać za światowymi trendami. Na światowym rynku outsourcingu panuje ukształtowany ład, jeśli chodzi o usługobiorców. Dominują tu USA i Wielka Brytania. Podobnie jest w przypadku liderów świadczenia usług outsourcingowych, którymi są Indie i Chiny. W ograniczonym zakresie znaczenia nabierają niektóre inne kraje azjatyckie. Ograniczeniem są tu głównie kwalifikacje, wykształcenie i znajomość języków obcych.

³² C.L. Gay, J. Essinger, wyd. cyt., s. 13.

Literatura

- Banachowicz E., Świerzewski Ł., *Utracone szanse: bariery wykorzystania outsourcingu w Polsce*, Raport z serii *Nowe trendy zarządzania*, Harvard Business Review Polska, czerwiec 2006.
- Gay C.L., Essinger J., *Outsourcing strategiczny. Koncepcja, modele i wdrażanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Kłos M., *Outsourcing w polskich przedsiębiorstwach*, CeDeWu.PL Wydawnictwa Fachowe, Warszawa 2009.
- Kłosińska O., *Ewolucja outsourcingu: od sposobu na obniżenie kosztów do narzędzia realizacji strategii*, [w:] *Różne oblicza outsourcingu. Nowe wyzwania, najlepsze praktyki*, red. O. Kłosińska, Harvard Business Review Polska, 2007.
- Korzeniowska A., *Outsourcing w bankach komercyjnych*, Difin, Warszawa 2009.
- Mierzwa M., *Chiny i Indie w procesie globalizacji. Potencjalne konsekwencje dla Polski*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2007.
- Nawrocki R., *Outsourcing w Polsce w 2006: wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań*, The Conference Board Europe 2006.
- Power M.J., Desouza K.C., Bonifazi C., *Outsourcing. Podręcznik sprawdzonych praktyk*, MT Biznes, Warszawa 2008.
- Puślecki Z.W., *Nowoczesne formy świadczenia usług w skali międzynarodowej. Wprowadzenie do problematyki*, [w:] *Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared services centers*, red. A. Szymaniak, Wydawnictwo Naukowe INPiD UAM, Poznań 2007.
- Szymaniak A., *Polska w rankingach atrakcyjności dla offshoringu usług*, [w:] *Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared services centers*, red. A. Szymaniak, Wydawnictwo Naukowe INPiD UAM, Poznań 2007.
- Trocki M., *Outsourcing jako metoda restrukturyzacji przedsiębiorstw*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 1999, nr 9.
- Trocki M., *Outsourcing: metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001.
- Zalety i wady outsourcingu*, [w:] *Zarządzanie firmą*, część 1, Biblioteka Gazety Wyborczej, Biznes tom 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Zięba A., *Rozwój indyjskiego sektora usług outsourcingowych*, [w:] *Regionalizm i lokalizacja*, red. J. Rymarczyk, B. Skulska, W. Michalczyk, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu < Katedra Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych, Wrocław 2009.

Źródła internetowe

- http://www.dis.waw.pl/files/DiS_300CU-P08-kom.pdf, Biuro badawczo-analityczne DiS.
- <http://www.globalequations.com/Global%20Outsourcing%20Report.pdf>, Global Equations LLC.

OUTSOURCING – ROLE AND PROSPECTS OF THE DEVELOPMENT

Summary: The study discusses chosen issues concerning the outsourcing. In particular it concentrates on its nature, features determining the choice of its kind and benefits and restrictions resulting from applying it. The areas of applying the outsourcing in Poland and in the world and the prospects of its development are presented.