

**Nataša Gutovska**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## OUTSOURCING I KRYZYS

---

**Streszczenie:** Miarą siły przedsiębiorstwa jest jego zdolność przystosowania się do ciągle zmieniających się warunków gospodarczych oraz utrzymania konkurencyjności nawet w sytuacji kryzysowej. Outsourcing może być odpowiednią do tego strategią. W artykule opisano istotę outsourcingu, począwszy od definicji, poprzez rodzaje offshoringu, wady, zalety, korzyści i zagrożenia. Pokazuje również motywy wyboru, etapy wprowadzania podobnych zmian oraz skalę tego zjawiska w ostatnich latach.

**Słowa kluczowe:** outsourcing, offshoring, offshore outsourcing, kryzys, strategia zmian.

*Jeśli jest coś, czego nie potrafimy zrobić wydajniej, taniej i lepiej niż konkurenci, nie ma sensu, żebyśmy to robili i powinniśmy zatrudnić do wykonania tej pracy kogoś, kto robi to lepiej niż my.*

Henry Ford, przemysłowiec amerykański, 1923

### 1. Wstęp

Zarządzając przedsiębiorstwem, trzeba nieustannie szukać nowych rozwiązań podnoszących jego konkurencyjność. Sytuacja na rynku ogólnoswiatowym, a zatem i otoczenie organizacji, ciągle i dynamicznie się zmienia, zmuszając kierownictwo do szybkiego reagowania i dostosowania się do nowych warunków gospodarczych, szczególnie takich, na które nikt nie ma niestety wpływu. Obecna sytuacja kryzysowa wciąż nie należy do najłatwiejszych, a jej rozwój trudno przewidzieć. Oczywiście jest jednak, że dotyczy ona coraz większej liczby firm z branży pozafinansowej. Jednakże – dzięki mądrej strategii oraz przewartościowywaniu dotychczasowych sposobów działania – możliwe jest zminimalizowanie wpływu i kosztów kryzysu. Umiejętność stawiania czoła nowym wyzwaniom rynkowym i nieograniczonej konkurencji jest ważna dla każdej organizacji działającej w niepewnych warunkach.

Outsourcing nie jest praktyką nową w zarządzaniu przedsiębiorstwem, ale dopiero w ciągu ostatnich trzydziestu lat bardzo wzrosło jego znaczenie oraz poszerzył się zakres, obejmując finanse, logistykę, projektowanie, innowacyjność, zarządzanie

zasobami ludzkimi czy usługi internetowe<sup>1</sup>. W czasach przedłużającego się kryzysu szanse outsourcingu rosną szczególnie. Niejedna już firma powoli zauważa, że jest to doskonałe narzędzie usprawniające, naprawcze oraz redukujące koszty, gdy koniunktura staje się coraz wolniejsza. Warto nawet zaryzykować twierdzenie, że outsourcing może być wybawieniem dla przedsiębiorstw, kiedy sytuacja gospodarcza się pogarsza. Jakie jednak muszą być spełnione warunki, aby kontrakt outsourcingowy stał się remedium na trudne czasy?

## 2. Istota outsourcingu

Outsourcing polega na wykorzystywaniu zasobów zewnętrznych, czyli wynajmowaniu kompetencji wyspecjalizowanych podmiotów zewnętrznych do realizacji procesów niezbędnych do funkcjonowania przedsiębiorstwa, pod warunkiem, że zostaną one zrealizowane efektywniej niż byłoby to możliwe we własnym zakresie<sup>2</sup>. Outsourcing może być wykorzystywany przez firmy do utrzymania pozycji rynkowej lub jako sposób uzyskania przewagi konkurencyjnej<sup>3</sup>.

Najczęściej outsourcing dotyczy zadań niezwiązanych bezpośrednio z uzyskiwaniem dochodu, lecz pomocniczych. Firmom zewnętrznym zlecane są np. usługi ochroniarskie, prawnicze, informatyczne, księgowo-rekrutacyjne, wynajem pracowników (outsourcing personalny), utrzymywanie czystości itd. Coraz więcej jednak firm idzie znacznie dalej, zlecając na zewnątrz całą lub część produkcji (kupując gotowe części lub podzespoły w innej firmie)<sup>4</sup>. Bardzo rozpowszechniła się wśród dużych korporacji praktyka zlecenia większej części produkcji w krajach o tańszej sile roboczej, zwłaszcza azjatyckich – szczególnie popularne są usługi fabryk chińskich oraz hinduskich. Jest to przykład offshore outsourcingu czy offshoringu.

Outsourcing to zatrudnianie nie tylko osób o niskich kwalifikacjach zawodowych, wykonujących prostą pracę fizyczną, ale też często specjalistów w swoich dziedzinach, np. w branży informatycznej. Obecnie każda większa firma, aby być konkurencyjną i istnieć na rynku, musi posiadać dobrze działającą strukturę informatyczną. Warto powierzyć to zadanie firmie mającej doświadczenie i specjalistów w branży IT, która wykonana je lepiej i taniej, natomiast skupić się na własnej działalności i rozwijaniu w swojej branży.

Stosowanie outsourcingu ma wiele zalet, zarówno finansowych, jak i strategicznych, organizacyjnych (ludzie i procesy – ekspertyzy, jakość) oraz technologicznych. Najważniejsze to m.in.:

- poprawa elastyczności zgodnie z szybko zmieniającym się otoczeniem,

<sup>1</sup> E. Golebska, M. Szuster (red.), *Logistyka międzynarodowa w gospodarce światowej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008, s. 70-78.

<sup>2</sup> Zob. L. Dominguez, *Outsourcing krok po kroku dla menedżerów*, Oficyna, Warszawa 2009, s. 27.

<sup>3</sup> R. Mc Ivor, *The Outsourcing Process*, Cambridge University Press, Cambridge 2005, s. 7, 9.

<sup>4</sup> *Nowy słownik angielsko-polski Fundacji Kościuszkowskiej*, Kraków 2003.

- optymalizacja kosztów obsługi oraz większa ich przejrzystość,
- podniesienie bezpieczeństwa organizacji,
- przyjmowanie bez ograniczeń dodatkowych zleceń i osiągnięcie ekonomicznej skali,
- zaangażowanie personelu w redukcję kosztów oraz nieponoszenie ryzyka kosztów pozyskania pracowników oraz ich szkolenia,
- wprowadzenie najnowszych technologii bez nakładów na inwestycje,
- niskie koszty zarządzania kontraktem,
- dostęp do specjalistów z wielu dziedzin<sup>5</sup>.

Przedsiębiorstwo, zwłaszcza w czasach kryzysu, musi koncentrować się na swoich kluczowych kompetencjach biznesowych, ograniczając koszty. Stosowanie outsourcingu może pomóc osiągnąć ten cel. Zastanawiając się nad zmianami i wdrożeniem dobrego kontraktu outsourcingowego, warto pamiętać o kilku istotnych czynnikach (krokach) wpływających na sukces takiego przedsięwzięcia<sup>6</sup>, takich jak:

- analiza rynku oraz analiza potrzeb i zasadności wprowadzenia outsourcingu, określenie które funkcje mają być wydzielone,
- planowanie procesu wdrożenia, przygotowanie procedury współpracy oraz zakresu projektu,
- realizacja i właściwe zarządzanie projektem,
- monitoring efektywności usługi outsourcingu,
- modyfikacja funkcjonowania procesu outsourcingu.

### 3. Offshore outsourcing i offshoring

Jak już wspomniano, z pojęciem outsourcingu bezpośrednio wiążą się jego odmiany: offshore outsourcing i offshoring. Offshoring to relokowanie wybranej części działalności przedsiębiorstwa na terenie innego kraju. Jeżeli działalność ta jest przekazywana do innego kraju w ramach tego samego przedsiębiorstwa (np. filii koncernu), mówi się o captive offshoringu, czyli offshoringu „na uwięzi”. Jest to forma najczęściej spotykana w Polsce<sup>7</sup>. Z offshore outsourcingiem natomiast mamy do czynienia wówczas, kiedy część działalności jest przeniesiona do innego kraju, ale wykonywana całkowicie przez firmę zewnętrzną. W krajach azjatyckich, o dużym doświadczeniu w międzynarodowym świadczeniu usług, zaobserwowano, że forma własności stopniowo się zmieniała: centra działające w ramach captive offshoringu

<sup>5</sup> M. Kłos, *Outsourcing w polskich przedsiębiorstwach*, Warszawa 2009, s. 10.

<sup>6</sup> Opracowano na podstawie B. Skórniewski, *Outsourcing w czasach kryzysu*, CIO Magazyn Dyrektorów IT, 2008, 12, <http://cio.cxo.pl/artykuly/60257/Outsourcing.w.czasach.kryzysu.html>.

<sup>7</sup> Zob. J. Kozioł, *Offshoring – kto korzysta na kryzysie?*, <http://www.prooptima.pl/artykuly/Offshoring---Kto-korzysta-na-kryzysie>.

„zrywały się z uwięzi” i stawały się niezależne w pozyskiwaniu klientów również poza korporacją<sup>8</sup>.

Niektóre kraje zachęcają do inwestowania w nich, kusząc dużym wyborem i łatwą dostępnością swoich zasobów, umożliwiającym przedsiębiorstwom zdobycie przewagi konkurencyjnej.

Wiele krajów rozwijających się przyciąga firmy z krajów rozwiniętych, ponieważ mogą one dostarczać tanich i wysokiej jakości usług. Atrakcyjność danego kraju jako lokalizacji offshore outsourcingu określa kilka czynników: koszt siły roboczej, jej jakość oraz poziom infrastruktury. Bardzo ważne są również warunki prowadzenia działalności gospodarczej czy uregulowania prawne<sup>9</sup>.

Ewolucja gospodarki światowej wraz ze zmianami geopolitycznymi powoduje, że inwestorzy zmieniają swoje preferencje odnośnie do miejsc, do których przenoszą procesy biznesowe. Kraje Europy Wschodniej i Centralnej są obecnie coraz bardziej atrakcyjne dla inwestorów decydujących się na offshoring<sup>10</sup>.

Głównym powodem rozwoju offshore outsourcingu była konieczność redukcji kosztów. Ułatwiał to proces globalizacji, rozwój ogólnoswiatowej sieci elektronicznej (Internetu), umożliwiającej dostęp i dostarczanie danych do prawie każdego miejsca na świecie. Na początku rozwój offshore outsourcingu następował pod presją obniżania kosztów pracy, maksymalnej oszczędności kosztów operacyjnych (płace, koszty administracyjne, użyteczności publicznej) oraz ogólnej poprawy wydajności. Główną ideą było zaoszczędzenie pieniędzy i uzyskanie ceny produktów czy usług niższej niż u konkurencji. Offshoring i offshore outsourcing zrewolucjonizował już niejedną branżę, z technologią informatyczną na czele.

#### 4. Outsourcing w czasach kryzysu

Hipokrates twierdził, że jedyną „stałą rzeczą jest zmiana”. Wygląda na to, iż niewiele się zmieniło od tamtego czasu, może poza tym, że dzisiejsze zmiany są bardziej rewolucyjne i radykalne. Ciągłe pojawiają się nowe elementy komplikujące życie przedsiębiorstw oraz sytuację w ich otoczeniu<sup>11</sup>. W literaturze wymienia się wiele czynników zewnętrznych, które oddziałują na przedsiębiorstwo. Do podstawowych należą:

- globalizacja rynków zbytu, związana z uniformizacją potrzeb,
- rozwój nowych technologii: Internet, telefonia komórkowa etc.,
- postępująca konsolidacja przedsiębiorstw: zwiększanie potencjału, intensyfikacja konkurencji,

<sup>8</sup> Tamże.

<sup>9</sup> E. Gołębska, M. Szuster (red.), wyd. cyt.; J. Rymarczyk, *Outsourcing w strategii działania transnarodowych korporacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008, s. 70-78.

<sup>10</sup> Zob. J. Koziół, wyd. cyt.

<sup>11</sup> M. Kłos, wyd. cyt., s. 10.

- zmiany społeczne: zmiany stylu życia, większa mobilność,
- wzrost znaczenia ekologii,
- wzrastające niepokoje gospodarcze: kryzysy naftowe, walutowe, globalna recesja, skracanie cyklu życia produktu,
- zmiany na mapie politycznej świata,
- spektakularne bankructwo wielkich firm, m.in. amerykańskiego Enronu, koreańskiego Daewoo czy kłopoty British Airlines,
- światowy terroryzm, zwłaszcza po 11 września 2001 r.<sup>12</sup>

Wymienione czynniki oddziałują na przedsiębiorstwa i otoczenie najmocniej destabilizująco. Niestety obecna sytuacja międzynarodowa nie jest szczególnie sprzyjająca stabilnemu funkcjonowaniu i rozwojowi. Dlatego wiele firm zmienia swoje dotychczasowe strategie działania, korzystając między innymi z usług firm zewnętrznych – czyli stosując outsourcing właśnie.

Dla wielu polskich firm wprowadzenie strategii outsourcingowej wciąż nie jest łatwe, mimo to popyt na te usługi niezmiennie rośnie. Krajowym przedsiębiorstwom brakuje doświadczenia, dodatkowo niepewność co do efektów oraz brak chęci do zburzenia już znanego ładu korporacyjnego powodują, że firmy reagują na skutki kryzysu zbyt późno i odwlekają wprowadzenie niezbędnych rozwiązań<sup>13</sup>. W czasach dobrej koniunktury jest to do zaakceptowania, kierownictwo może zakładać, że strategia rozwoju firmy jest optymalna i nie wymaga zmiany, choć często może ona wynikać z wyjątkowo dobrych warunków ekonomicznych (albo „bańki spekulacyjnej”, jak w 2007 r. na amerykańskim rynku nieruchomości), które bardzo często występują w ostatniej fazie cyklu koniunkturalnego<sup>14</sup>.

Z outsourcingu mogą i powinny korzystać przede wszystkim przedsiębiorstwa, które planują ograniczenie kosztów niezwiązanych bezpośrednio z kluczową działalnością. Przy tym takie działanie najbardziej opłacalne jest na rynku przedsiębiorstw średnich i dużych, co wiąże się z efektem skali. W czasach niepewnych wdrażanie outsourcingu może opłacać się każdemu. Korzyści, jakie już w stosunkowo krótkim czasie może mieć firma rozważająca stosowanie outsourcingu w części swojej działalności, są duże. Poza oczywistą oszczędnością kosztów, jest to również oszczędność czasu, gdyż zlecenie zewnętrznej firmie niektórych procesów eliminuje pewne prace manualne i automatyzuje procesy. Dodatkowo wszystkie terminy oraz efekty są określone kontraktami, dlatego firma zewnętrzna nie pozwoli sobie łatwo na ich niedotrzymanie – wiąże się to bowiem z poważnymi kosztami, a nawet karami<sup>15</sup>.

---

<sup>12</sup> Zob. B. Jasiński, *Turbulencja otoczenia*, [w:] R. Krupski, *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005, s. 16, oraz D. Faulkner, C. Bosman, *Strategie konkurencji*, Gebethner & Ska, Warszawa 1996, s. 120-125.

<sup>13</sup> Zob. W. Jarzyński, *Outsourcing – tego kryzysu nie można zmarnować*, „Outsourcing Magazine” 2010, 1(21), [http://www.outsourcing.com.pl/16743,tego\\_kryzysu\\_nie\\_mozna\\_zmarnowac.html](http://www.outsourcing.com.pl/16743,tego_kryzysu_nie_mozna_zmarnowac.html).

<sup>14</sup> Tamże.

<sup>15</sup> K. Nurska, *Na kryzys: outsourcing*, Brief.pl, <http://www.brief.pl/wiadomosci/in-brief/art754,na-kryzys-outsourcing.html>.

Kolejnym plusem jest dostępność zróżnicowanych usług. Wybrana firma zewnętrzna ma maksymalnie dopasowane oraz precyzyjnie wyspecjalizowane rozwiązania. Outsourcing to także optymalizacja wykorzystania zasobów, np. outsourcing *back-office*, można znacznie poprawić jakość obsługi klientów. Warto pamiętać, że wszystko jest zagwarantowane umowami i kontraktami. Przy rosnącym bezrobociu pojawiają się nowe rozwiązania, coraz powszechniej stosowane przez pracodawców, takie jak samozatrudnienie czy „outsourcing pracowniczy”. Metody te rozwinęły się w Stanach Zjednoczonych i bardzo szybko dotarły do Europy Zachodniej. Trend ten pojawia się również w Polsce, gdzie wiele firm rezygnuje z zatrudniania pracowników na rzecz współpracy na podstawie kontraktów<sup>16</sup>.

Współczesne przedsiębiorstwa działają w skali globalnej, a konkurentami na rynku są już najlepsze przedsiębiorstwa na całym świecie. Dlatego tylko odpowiednia efektywność działań może zapewnić pomyślność przedsięwzięć związanych z dotarciem do klientów na światowych rynkach<sup>17</sup>.

Analizując motywy stosowania outsourcingu oraz oceniając jego zalety i wady, łatwo zauważyć, że tych pierwszych jest więcej. Przedsiębiorstwo musi mieć świadomość istnienia niebezpieczeństw wynikających z jego stosowania. Do typowych wad/zagrożeń outsourcingu należą<sup>18</sup>:

- utrata kontroli nad sposobem prowadzenia wydzielonej działalności oraz wystąpienie możliwości uzależnienia się od firmy, której zlecono subprocesy,
- trudność w zachowaniu wysokiej jakości produktów czy usług przy dużym udziale obcych komponentów,
- możliwość utraty źródeł przewagi konkurencyjnej oraz zatarcie obrazu firmy wśród klientów,
- możliwość utraty poufnych informacji,
- możliwość poniesienia strat wynikających z niesolidności kooperantów,
- brak własnej kadry oraz negatywne relacje społeczne związane z redukcją personelu,
- ryzyko wzrostu kosztów<sup>19</sup>.

Bardzo ważne jest to, że we wszystkich zachodzących zmianach dużą rolę odgrywają pracownicy – to właśnie oni są kreatorami wprowadzanych innowacji lub też mogą być czynnikami oporu. A więc sukces w dużej mierze zależy od zachowania i podejścia kadr – ich kreatywności, wiedzy czy motywacji – czyli ważna jest właściwie kształtowana polityka personalna.

---

<sup>16</sup> B. Wawrzyniak, *Wyzwania globalizacji a zarządzanie przedsiębiorstwem*, [w:] T. Wawaka (red.), *Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie*, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2001, s. 37.

<sup>17</sup> Tamże.

<sup>18</sup> Zob. M. Kłos, wyd. cyt., s. 48.

<sup>19</sup> Tamże.

## 5. Podsumowanie

Outsourcing można zaliczyć do najtrudniejszych i najbardziej kontrowersyjnych koncepcji biznesowych we współczesnej gospodarce. Dodatkowo jest ona nierzadko komplikowana przez nierealistyczne oczekiwania dotyczące poziomu kosztów czy też szybkiego zwrotu inwestycji. Mimo to, opracowując odpowiednią strategię wprowadzanych zmian, która będzie dobrze przyjęta przez pracowników, obniży koszty, zwiększy wydajność, innowacyjność i jakość obsługi klientów, można osiągnąć sukces, nawet w czasie niesprzyjających warunków gospodarczych<sup>20</sup>.

Kryzys nie musi być dla przedsiębiorstwa tragedią. Paradoksalnie, w warunkach kryzysowych łatwiej jest przekonać udziałowców, załogę i kadrę zarządzającą do zmiany dotychczasowych przyzwyczajeń, schematów i strategii<sup>21</sup>. W ten sposób otwierają się drzwi do współpracy z innymi podmiotami gospodarczymi, m.in. do zlecenia im zadań i procesów wykonywanych dotychczas w przedsiębiorstwie, czyli do outsourcingu.

Niewykluczone, że w przypadku gdy firma nie wykorzysta obecnego kryzysowego okresu do tzw. mobilizacji, później wszelkie zmiany czy innowacje będą trudniejsze do wprowadzenia. A zatem myśląc o outsourcingu, warto być otwartym na wszystkie możliwości i potraktować kryzys przede wszystkim jako szansę, a nie tylko jako zagrożenie. Niestety, jak wynika z danych Ernst & Young, zaledwie co dwunasty polski przedsiębiorca decyduje się na outsourcing procesów sprzedaży i marketingu, podczas gdy w Europie Zachodniej decyduje się na ten model prawie co trzecia firma<sup>22</sup>.

## Literatura

- Dominguez L.R., *Outsourcing krok po kroku dla menedżerów*, Oficyna, Warszawa 2009.
- Faulkner D., Bowman C., *Strategie konkurencji*, Gebethner & Ska, Warszawa 1996.
- Gołomska E., Szuster M. (red.), *Logistyka międzynarodowa w gospodarce światowej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008.
- Jarzyński W., *Outsourcing – tego kryzysu nie można zmarnować*, „Outsourcing Magazine” 2010, 1(21), [http://www.outsourcing.com.pl/16743,tego\\_kryzysu\\_nie\\_mozna\\_zmarnowac.html](http://www.outsourcing.com.pl/16743,tego_kryzysu_nie_mozna_zmarnowac.html).
- Jasiński B., *Turbulencja otoczenia*, [w:] R. Krupski, *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005.
- Mc Ivor R., *The Outsourcing Process*, Cambridge University Press, Cambridge 2005.
- Kłós M., *Outsourcing w polskich przedsiębiorstwach*, Warszawa 2009.
- Kozioł J., *Offshoring – kto korzysta na kryzysie?*, <http://www.prooptima.pl/artykuly/Offshoring---Kto-korzysta-na-kryzysie>.

<sup>20</sup> L. Dominguez, wyd. cyt., s. 11.

<sup>21</sup> Zob. W. Jarzyński, *Outsourcing – tego kryzysu nie można zmarnować*, „Outsourcing Magazine” 2010, 1(21), [http://www.outsourcing.com.pl/16743,tego\\_kryzysu\\_nie\\_mozna\\_zmarnowac.html](http://www.outsourcing.com.pl/16743,tego_kryzysu_nie_mozna_zmarnowac.html).

<sup>22</sup> Tamże.

*Nowy słownik angielsko-polski Fundacji Kościuszkowskiej*, Kraków 2003.

Nurska K., *Na kryzys: outsourcing*, Brief.pl, <http://www.brief.pl/wiadomosci/in-brief/art754,na-kryzys-outsourcing.html> [28.11.2008].

Rymarczyk J., *Outsourcing w strategii działania transnarodowych korporacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008.

Skórniewski B., *Outsourcing w czasach kryzysu*, „CIO Magazyn Dyrektorów IT” 2008, 12, <http://cio.cxo.pl/artykuly/60257/Outsourcing.w.czasach.kryzysu.html>.

Wawrzyniak B., *Wyzwania globalizacji a zarządzanie przedsiębiorstwem*, [w:] T. Wawaka (red.), *Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie*, Wydawnictwo Informatyki Ekonomicznej, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2001.

## OUTSOURCING AND CRISIS

**Summary:** After the last global financial crisis a lot of companies try to reduce costs wherever they can and start to understand the benefits of outsourcing services. During an economic slowdown, thanks to cooperation with professional subcontractors, companies can achieve higher operational efficiency and reduce costs. The article shows the essence of outsourcing strategy, its varieties like offshoring, benefits and risks. It also explains the increasing scale of this activity nowadays.