

Jakub Drzewiecki

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

STRATEGICZNE WYMIARY OUTSOURCINGU – CELE, PROCESY, RELACJE

Streszczenie: Artykuł zawiera prezentację i opis trzech strategicznych wymiarów outsourcingu. Zdaniem autora, outsourcing strategiczny w organizacji powinien być analizowany z trzech kluczowych perspektyw: celów przedsiębiorstwa, procesów tworzących łańcuch wartości przedsiębiorstwa i relacji z partnerem outsourcingowym. Każdy z tych wymiarów powinien być brany pod uwagę przy opisie związków między outsourcingiem i strategią. Co więcej, cele przedsiębiorstwa wpływają na kształt architektury procesów organizacji, a także na formę kontraktu z partnerem outsourcingowym. Autor sugeruje, że między wspomnianymi wymiarami powinno istnieć dopasowanie. Na przykład wybór nieodpowiedniej formy kontraktu z partnerem outsourcingowym może skutkować wielorakimi problemami z osiągnięciem celów, które organizacja stawia przed sobą.

Słowa kluczowe: cel, proces, relacja, outsourcing, strategia.

1. Wstęp

Outsourcing to metoda zarządzania wielokrotnie opisywana w literaturze poświęconej zarządzaniu. Publikowane dotychczas opracowania naukowe dotyczą jednak przede wszystkim przesłanek, korzyści oraz wad outsourcingu. Stosunkowo niewiele miejsca poświęcono natomiast strategicznym uwarunkowaniom tej popularnej wśród menedżerów metody zarządzania.

Choć pojęcie „outsourcing” zostało wprowadzone do praktyki gospodarczej przez koncern General Motors w latach osiemdziesiątych XX wieku, wydzielenia wybranych funkcji przedsiębiorstwa stosowane były dużo wcześniej. Chronologicznie pierwszą przesłanką implementacji outsourcingu było obniżenie kosztów, zwłaszcza w krótkim okresie czasu. Wzrastająca konkurencja z jednej strony, coraz większe możliwości w zakresie wyboru dostawców produktów i usług z drugiej przyczyniły się nie tylko do wzrostu popularności outsourcingu, ale również zmieniły jego charakter. Wiele przedsiębiorstw oparło na tej metodzie swój model funkcjonowania w danym sektorze; można powiedzieć, że outsourcing stał się istotnym elementem ich strategii. Do dzisiaj jednak nie zdefiniowano w sposób jasny pojęcia „outsourcing strategiczny”. Czy mamy z nim do czynienia wtedy, gdy wydzielane są funkcje bądź procesy o znaczeniu strategicznym? A może outsourcing strategiczny

konstytuuje sam fakt realizacji celów strategicznych przedsiębiorstwa dzięki wydzieleniom? Jakie są zatem przesłanki „strategicznego” outsourcingu?

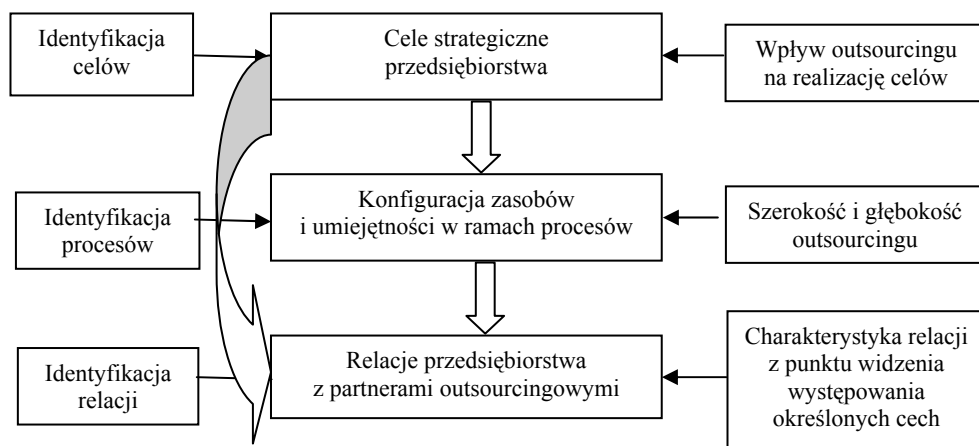
Niniejsze opracowanie należy traktować jako próbę opisu outsourcingu w jego strategicznym kontekście z perspektywy organizacji jako całości. Celem pracy jest prezentacja kluczowych, zdaniem autora, wymiarów outsourcingu; z ich punktu widzenia należy badać outsourcing, by zidentyfikować jego strategiczny charakter.

2. Propozycja wymiarów „strategicznego” outsourcingu

Prezentowane w pracy podejście zakłada kompleksowe spojrzenie na problem outsourcingu w przedsiębiorstwie¹. Outsourcing postrzegany jest tutaj w kontekście trzech wymiarów (rys. 1):

- celów strategicznych przedsiębiorstwa,
- konfiguracji zasobów i umiejętności oraz
- relacji z partnerami outsourcingowymi przedsiębiorstwa macierzystego.

Za podstawę do przyjęcia tych właśnie wymiarów posłużyły przede wszystkim: koncepcje strategii według szkoły pozycyjnej i zasobowej², koncepcja modelu biznesowego w ujęciu K. Obłój [Obłój 2002], idea organizacji procesowej i orientacji



Rys. 1. Wymiary „strategicznego” outsourcingu

Źródło: opracowanie własne.

¹ Zjawisko outsourcingu można badać i analizować z wielu różnych perspektyw. Przykładowo, z perspektywy osoby zajmującej się finansami najistotniejszy będzie wpływ wydzielenia na poziom kosztów przedsiębiorstwa; dla specjalisty z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi istotny może być wpływ outsourcingu na poziom motywacji pracowników itd. W niniejszym opracowaniu outsourcing postrzegany jest z perspektywy naczelnego kierownictwa przedsiębiorstwa, a zatem podmiotów odpowiedzialnych w przede wszystkim za identyfikację i implementację strategii przedsiębiorstwa.

² W ujęciu np.: [Obłój 2007, s. 104-150].

na procesy biznesowe oraz cechy outsourcingu strategicznego w rozumieniu J. Essingera i C.L. Gaya [Essinger, Gay 2002].

Jak widać na rysunku 1, cele strategiczne przedsiębiorstwa stanowią w opisywanej koncepcji punkt wyjścia dla pozostałych dwóch wymiarów. Wyznaczają one: konfigurację zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa oraz charakter relacji z partnerami outsourcingowymi. Zatem dobór takich, a nie innych celów strategicznych powinien warunkować kształt łańcucha wartości przedsiębiorstwa oraz formę kontraktu outsourcingowego między partnerami.

W dalszej części pracy zostaną omówione poszczególne wymiary wskazane na rys. 1.

3. Wymiar celów strategicznych przedsiębiorstwa

Badanie strategii przedsiębiorstw jest trudne. Podstawowe wątpliwości dotyczące tej kwestii można zawrzeć w następujących pytaniach:

- jak długi czas powinna obejmować strategia organizacji? (zwłaszcza przy rosnącej turbulencji, zmienności otoczenia),
- jaki jest faktyczny wpływ decyzji podejmowanych przez menedżerów na strategię organizacji? (strategia rozumiana tutaj przede wszystkim jako wypadkowa interesów grup nacisku, np. w ujęciu koncepcji *stakeholders*),
- czy strategia jest efektem w pełni świadomego i racjonalnego procesu, czy też może następuje głównie w drodze przypadku, głównie w wyniku prób i błędów? (strategie inkrementalne *versus* synoptyczne),
- według jakich kryteriów dzielić potencjalne strategie? (mnogość kryteriów podziału strategii),
- co to znaczy: „mieć strategię”? (problem dotyczy głównie małych i mikro przedsiębiorstw).

Wskazane powyżej wątpliwości powodują, że nie tylko identyfikacja, ale również porównywanie strategii poszczególnych przedsiębiorstw jest utrudnione. Dlatego prezentowane w pracy podejście do problematyki outsourcingu zakłada badanie strategii przedsiębiorstwa poprzez pryzmat jego celów.

Zdaniem Autora, to właśnie w celach organizacji (właścicieli, menedżerów, grup nacisku itp.) mieści się esencja strategii organizacji. Organizacja jest systemem celowym [Przybyła 2003, s. 31], ustalanie celów sprzyja osiągnięciu lepszych efektów (wyników), organizacje posiadające misję i wizję nadają kierunek swoim działaniom [Obłój 2007, s. 388-391], łatwiej jest im integrować pracowników (przede wszystkim w wymiarze ich działań i postaw), ograniczają chaos itp.; cel to podstawa niektórych metod zarządzania (np. Strategiczna Karta Wyników Kaplana i Nortona) [Kaplan, Norton 2006, s. 30-31]. Nawet w koncepcjach strategii innych niż klasyczne występuje pojęcie celu (*vide* dominująca logika K. Obłója, „okazje” R. Krupskiego itp.). Naturalnie sposób sformułowania tych celów może być bardzo różny w zależności od uwarunkowań wewnętrznych (rutyny organizacyjne, zakres formali-

zacji strategii itp.) oraz zewnętrznych (poziom zmienności otoczenia, układ sił konkurencyjnych w sektorze itp.). Jednak określenie celów stanowi najczęściej podstawę do identyfikacji strategii, natomiast same cele strategiczne stają się elementem planu strategicznego organizacji, wyznaczając potencjalny zbiór działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo w celu realizacji planu³.

Powyższe przesłanki wskazują na potrzebę powiązania outsourcingu z celami przedsiębiorstwa, w którym stosowana jest ta metoda zarządzania. Należy zatem przyjrzeć się dokładniej, jakie są cele strategiczne przedsiębiorstwa, a po ich identyfikacji określić należy stopień, w jakim są one realizowane dzięki outsourcingowi. Im więcej celów o znaczeniu strategicznym realizowanych będzie w przedsiębiorstwie poprzez stosowanie outsourcingu, tym większe będzie strategiczne znaczenie wydziałań dla przedsiębiorstwa. Przykładowo, przedsiębiorstwo realizujące w swojej działalności porterską strategię niskiego kosztu, może traktować outsourcing jako sposób na implementację realizacji tej strategii w praktyce. Outsourcing w tym przypadku umożliwi ograniczenie kosztów działalności, np. poprzez wykorzystanie efektu skali partnera outsourcingowego⁴ czy wykorzystanie specjalizacji partnera w wybranym elemencie łańcucha wartości w sektorze/segmentie rynku.

Strategia niskiego kosztu nie jest jedyną strategią, w której wydzielenia stają się narzędziem realizacji strategii. Outsourcing może przyczynić się do pozyskania zasobów, których zbudowanie wewnątrz organizacji mogłoby być na przykład bardzo czasochłonne. Pozyskanie tych zasobów poprzez nawiązanie relacji z partnerem outsourcingowym może przyczynić się do zwiększenia tak podstawowych dla procesu zarządzania wskaźników, jak czas działania czy nawet jakość produktów lub świadczonych usług⁵. Wynika to z uniwersalnego charakteru tej metody zarządzania – praktycznie każdy element przedsiębiorstwa może zostać objęty outsourcingiem, czy to funkcja organiczna przedsiębiorstwa (np. księgowość i finanse), proces (np. produkcji wyrobu) czy zespół czynności w ramach procesu (np. kontakt z klientem w procesie obsługi posprzedażnej).

4. Wymiar konfiguracji zasobów i umiejętności

Dyskusja między autorami zajmującymi się zarządzaniem, dotycząca zależności między strategią przedsiębiorstwa a jego strukturą, trwa od dawna. Na problem ten uwagę zwrócił już w 1962 roku A.D. Chandler, który stwierdził, że „struktura podąża za strategią”. Struktura, zdaniem Chandlera, powinna być dopasowana do strategii przedsiębiorstwa. Brak takiego dopasowania może powodować nieefektywność

³ W klasycznym ujęciu strategii wg szkoły planistycznej cele są podstawą formułowania strategii, pierwszym krokiem w jej identyfikacji.

⁴ Efekt skali może być osiągnięty np. poprzez koncentrację na wybranym fragmencie łańcucha wartości.

⁵ Przykład przedsięwzięcia, w którym podstawowym ograniczeniem był czas, znaleźć można np. w: [Drzewiecki 2006].

organizacji, np. w zakresie szybkości reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu⁶. Zasadne zatem jest uwzględnienie wymiaru konfiguracji zasobów i umiejętności, uwarunkowanego rozwiązaniami w zakresie struktur organizacyjnych, wśród strategicznych wymiarów organizacji.

W niniejszym opracowaniu zastosowano podejście do analizy aspektów strukturalnych od strony procesu. Zdaniem Autora, umożliwia ono dokładną identyfikację struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, ściśle powiązanie tej struktury ze świadczoną usługą lub oferowanym produktem. Organizacja procesowa pozostaje w ścisłym związku z koncepcjami: reengineeringu, kluczowych kompetencji itd. Przedsiębiorstwo może wydzielać całe procesy lub określone czynności w ramach tych procesów. Zatem outsourcing może być oceniany z perspektywy procesów w dwóch podstawowych wymiarach: po pierwsze – według liczby procesów objętych outsourcingiem w stosunku do całkowitej liczby procesów wchodzących w skład łańcucha wartości, po drugie – według liczby czynności objętych outsourcingiem, wchodzących w skład każdego procesu.

Analiza outsourcingu w wymiarze konfiguracji zasobów i umiejętności obejmie zatem dwa podstawowe wskaźniki: szerokości i głębokości outsourcingu. Szerokość outsourcingu oblicza się dzieląc liczbę procesów objętych outsourcingiem w stosunku do wszystkich procesów wchodzących w skład łańcucha wartości. Głębokość outsourcingu natomiast to liczba czynności objętych outsourcingiem podzielona przez liczbę wszystkich czynności wchodzących w skład procesu.

Konsekwentnie, przyjęta w niniejszej pracy koncepcja trzech wymiarów „strategiczności” outsourcingu zakłada zatem, że o strategicznym znaczeniu outsourcingu w wymiarze konfiguracji i zasobów można mówić wtedy, gdy:

- outsourcing dotyczy procesów kluczowych ze strategicznego punktu widzenia,
- outsourcing obejmuje wiele procesów wchodzących w skład łańcucha wartości przedsiębiorstwa (wysoki wskaźnik szerokości outsourcingu),
- udział czynności realizowanych w drodze outsourcingu jest wysoki (wysoki wskaźnik głębokości outsourcingu).

⁶ Oczywiście, można zadać pytanie dotyczące wpływu struktury na strategię; związki takie wskazują w swoich pracach M.J. Hatch, C.K. Prahalad i G. Hamel, a w Polsce – m.in. K. Oblój w koncepcji modelu biznesu. Wpływ struktury na strategię przedsiębiorstwa podkreślają przede wszystkim zwolennicy koncepcji strategii emergentnych. Strategia, ich zdaniem, wyłania się tutaj z działań członków organizacji [Hatch 2002, s. 121]. „Istniejąca struktura organizacyjna, kształtując określone interesy jej członków, może także wpłynąć na wybór i sprawność realizacji strategii firmy” [Czermiński i in. 2001, s. 203]. Argumenty przemawiające za przyjęciem tezy o wpływie struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa na strategię rekapituluje S. Cyfert: struktura wpływa na postrzeganie strategii, odgrywa rolę swoistego filtra, przez który organizacja identyfikuje i analizuje zmiany zachodzące w otoczeniu; struktura, ze względu na obieg informacji, warunkuje decyzje strategiczne; struktura zawęża amplitudę zmian strategicznych, ponieważ organizacje mają ograniczone zdolności dostosowawcze, co powoduje brak możliwości realizacji wszystkich opcji strategicznych; struktura ułatwia tworzenie przewagi konkurencyjnej poprzez kumulowanie wiedzy w organizacji [Cyfert 2006, s. 18].

Zatem jeżeli struktura organizacyjna powinna podążać za strategią, to wymiar konfiguracji zasobów i umiejętności powinien być dopasowany do wymiaru celów strategicznych przedsiębiorstwa. Organizacja, której cele strategiczne są realizowane w drodze outsourcingu, będzie – zgodnie z przyjętą w pracy koncepcją – wydzielać wiele procesów o znaczeniu strategicznym (szerokość outsourcingu). Co więcej, odsetek czynności wydzielanych w ramach tych procesów (głębokość outsourcingu) powinien być wysoki.

Wymiar konfiguracji zasobów i umiejętności jest, według opisywanej koncepcji, swoistym uszczegółowieniem wymiaru celów strategicznych przedsiębiorstwa. Cele strategiczne, sformułowane często w sposób ogólny (wizja, misja), są realizowane poprzez zastosowanie takiej, a nie innej, konfiguracji zasobów i umiejętności w ramach procesów. Oczywiście, w trakcie konstruowania lub rekonfiguracji architektury procesów może się okazać, że cele strategiczne organizacji powinny ulec modyfikacji. W przypadku outsourcingu może tak się zdarzyć na przykład w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo nie będzie mogło zidentyfikować na rynku partnera outsourcingowego spełniającego określone kryteria realizacji wydzielonego procesu lub funkcji. Kryteria te mogą dotyczyć bardzo różnych kwestii – począwszy od jakości oferowanych produktów lub usług, a na niedopasowaniu kulturowym między outsourcingodawcą a outsourcingobiorcą skończywszy⁷. Strategia w opisywanej koncepcji nie jest zatem traktowana jako dana raz na zawsze, co odpowiada specyfice otoczenia współczesnych organizacji; plan strategiczny ulega tutaj zmianie wraz z potencjalnymi możliwościami wprowadzania zmian w zakresie architektury procesów (konfiguracji zasobów i umiejętności) przedsiębiorstwa.

5. Wymiar relacji z partnerami outsourcingowymi

Aby móc stosować wydzielania w przedsiębiorstwie, niezbędne jest nawiązanie relacji z partnerem outsourcingowym. W literaturze poświęconej zarządzaniu można spotkać wiele wskazówek dotyczących przebiegu procesu implementacji outsourcingu, od etapu poszukiwania partnera począwszy, a na etapie kontroli efektów wydzielen skończywszy. Jakie jednak cechy powinna mieć relacja między partnerami outsourcingowymi w przypadku, gdy współpraca między nimi ma charakter strategiczny, gdy outsourcing powinien przyczyniać się do realizacji celów strategicznych?

Podstawą do oceny charakteru relacji między partnerami outsourcingowymi jest, według prezentowanego w niniejszym opracowaniu podejścia, analiza kontraktu⁸

⁷ Pojęcia takie, jak „outsourcingodawca”, „outsourcingobiorca” stanowią istotę tzw. układu outsourcingowego. Elementy tego układu zostały szczegółowo i precyzyjnie opisane w: [Niemczyk 2006, s. 20-22]. Warto w tym miejscu zaznaczyć silnie prakseologiczny charakter takiego układu; jego uczestnicy przyczyniają się do powodzenia całości przedsięwzięcia objętego wydzieleniami.

⁸ Jak pisze J. Niemczyk: „Umowy outsourcingowe nie są wyodrębnionymi prawnie typami umów. Najczęściej występują one w formule umów-zlecenia lub w formule mieszanej powstałej z kilku różnych typów umów, w tym umów-zlecenia. Umowy te są najczęściej umowami zlecenia w formule

zawartego między stronami⁹. To ważne założenie, pamiętać bowiem należy, że sama treść i zapisy formalnego kontraktu nie przekazują całości informacji na temat relacji, jaka łączy jego strony. Obok zapisów formalnych istnieją przecież zasady obowiązujące w danym sektorze, specyficzne w określonym społeczeństwie, charakterystyczne dla danej kultury¹⁰ itp. Cechy relacji łączącej partnerów outsourcingowych określone zatem będą na podstawie analizy zapisów kontraktu (umowy) między nimi.

Jako pierwsze kryterium oceny relacji można przyjąć czas trwania kontraktu. Trwałość wydzieżeń jest wskazywana wprost jako kryterium różnicujące outsourcing na strategiczny i operacyjny (zob. np. [Trocki 2001, s. 35]). Badania, które przeprowadzili m.in. M. Lacity i R. Hirscheim oraz J. Barthelemy, wskazują, że osoby podejmujące w przedsiębiorstwach decyzje o wydzieleniu procesów, przypisywały tym większe znaczenie outsourcingowi, im okres, na jaki został zawarty kontrakt, był dłuższy [Lacity, Hirscheim 1993; Barthelemy 2001]. Przedsiębiorstwo zawierające kontrakt na dłuższy okres ogranicza swoją swobodę strategicznego wyboru. Zerwanie kontraktu pociąga za sobą często konsekwencje w postaci na przykład kar umownych zapisanych w kontrakcie. Dlatego przedsiębiorstwo z reguły decyduje się na zawarcie umowy na długi okres z zaufanym partnerem o odpowiedniej reputacji.

Na inne kryteria, niż długość trwania kontraktu, wskazują J. Essinger i C.L. Gay. Zdaniem tych autorów, o strategicznym charakterze relacji między partnerami outsourcingowymi świadczy fakt realizacji wspólnych przedsięwzięć kapitałowych. Współpraca w takim przypadku zacieśnia się jeszcze bardziej, powstaje bowiem nowy podmiot, którego działania są koordynowane przez obie strony, zarówno outsourcingodawcę, jak i outsourcingobiorcę. Kontrakt przybiera tutaj formę statutu nowego podmiotu, zależnego poprzez więzi (głównie kapitałowe) od obu stron. Angażowanie się przez partnerów outsourcingowych we wspólne przedsięwzięcia o charakterze kapitałowym świadczy z reguły o istotnym znaczeniu danego przedsięwzięcia dla strategii przedsiębiorstwa. Stworzenie nowego podmiotu jest dość złożonym zadaniem, wymaga czasu i środków (np. w postaci kapitału założyciel-

umów o świadczenie usług (art. 750 k.c.). Są to więc umowy cywilnoprawne” [Niemczyk 2006, s. 18]. Tak właśnie rozumiana jest umowa o charakterze outsourcingowym. Współpraca między partnerami outsourcingowymi jest bez wątpienia formą kooperacji.

⁹ Warto w tym miejscu jednak zwrócić uwagę, że kooperacja jako cecha nie musi znajdować swojego odzwierciedlenia w instytucjonalizacji tej cechy [Niemczyk 2006, s. 41]. Przedsiębiorstwa mogą kooperować ze sobą w sposób niesformalizowany, na przykład poprzez wymianę informacji. Oprócz analizy kontraktu należy zatem również obserwować działania partnerów outsourcingowych; przykłady takich, istotnych z punktu widzenia strategii, działań wskazano w dalszej części pracy.

¹⁰ Formalnej relacji może towarzyszyć relacja o charakterze nieformalnym; może ona mieć istotne znaczenie np. na etapie wyboru partnera outsourcingowego (gdzie outsourcingodawca kieruje się „znajomościami”, „układami” itp.). Analiza takich układów nieformalnych byłaby jednak bardzo trudna z metodologicznego punktu widzenia i, zdaniem autora, wkraczałaby na grunt takich nauk, jak psychologia czy socjologia.

skiego). Często pociąga to również za sobą decyzje kluczowe z punktu widzenia strategii przedsiębiorstwa, jak na przykład decyzja o dywersyfikacji.

Kolejnym kryterium oceny relacji, mającym znaczenie dla jej strategicznego charakteru, jest częstotliwość występowania podziału korzyści między partnerami outsourcingowymi. „W modelu udziału w korzyściach obie strony – dostawca i odbiorca usług – inwestują w outsourcing i dzielą się zyskami. Istota tych relacji polega na tym, że obie firmy uzgadniają pozycję wyjściową i współpracują dla osiągnięcia kluczowych celów. Uzyskane korzyści są dzielone między obie strony [...]” [Essinger, Gay 2002, s. 43]. Strony umieszczają zatem w kontrakcie zapisy wznacniające wspólną odpowiedzialność za powodzenie danego przedsięwzięcia, którego umowa dotyczy. Fakt ten interpretować można jako dążenie do osiągnięcia wspólnego celu, jeszcze silniejsze zacieśnienie więzów między stronami kontraktu.

Dwa ostatnie kryteria wskazywane przez Essingera i Gaya dotyczą częstotliwości: wymiany pracowników między partnerami outsourcingowymi (np. oddelegowanie pracowników outsourcingobiorcy do pracy w siedzibie outsourcingodawcy) oraz konsultowania decyzji o charakterze strategicznym między stronami kontraktu. Występowanie obu tych rozwiązań dotyczy już głównie konkretnych działań, jakie są podejmowane w celu realizacji postanowień umowy, natomiast nie muszą być one zapisane w kontrakcie wprost.

Występowanie wyżej wskazanych cech relacji wysoce uprawdopodobnia strategiczny charakter outsourcingu w przedsiębiorstwie będącym obiektem analizy. Im więcej z podanych powyżej cech charakteryzuje daną relację, tym istotniejsza dla obu partnerów wydaje się podejmowana współpraca. W szczególności, realizowanie wspólnych przedsięwzięć o charakterze kapitałowym oraz wymiana pracowników zdają się wskazywać na strategiczny charakter relacji między partnerami outsourcingowymi.

6. Zakończenie

Prezentowane w niniejszym opracowaniu podejście do problematyki outsourcingu zakłada jego analizę z punktu widzenia trzech kluczowych wymiarów: celów strategicznych, konfiguracji zasobów i umiejętności w ramach łańcucha wartości przedsiębiorstwa oraz relacji z partnerami outsourcingowymi.

Zakłada się tutaj występowanie zależności między wskazanymi elementami. Cele strategiczne wyznaczają niezbędne zasoby i umiejętności, które skonfigurowane są w formie procesów wewnętrznych przedsiębiorstwa. W przypadku, gdy outsourcing przyczynia się do realizacji zidentyfikowanych celów strategicznych, powinno znaleźć to odzwierciedlenie w wydzielanych czynnościach. Im większe zatem będzie znaczenie outsourcingu dla realizacji celów strategicznych, tym chętniej przedsiębiorstwo będzie wydzielać procesy, również te o strategicznym znaczeniu. Wydzielanie tych procesów powinno z kolei skutkować określonym charakterem

relacji z partnerami outsourcingowymi, co znajdzie swój wyraz w kontrakcie outsourcingowym zawartym między stronami.

Omówione w opracowaniu podejście podkreśla zależności między trzema bardzo istotnymi z punktu widzenia strategii przedsiębiorstwa elementami: celami strategicznymi będącymi podstawą formułowania strategii, strukturą organizacyjną stanowiącą narzędzie kierowania i organizowania działań zmierzających do tworzenia wartości oraz relacji z partnerami outsourcingowymi, których formalnym wyrazem jest kontrakt. Zdaniem Autora, takie spojrzenie na zagadnienie outsourcingu strategicznego powinno ułatwić menedżerom projektowanie systemów zarządzania w przedsiębiorstwie, którym zarządzają.

Spójność między omówionymi w opracowaniu wymiarami powinna natomiast umożliwić uniknięcie potencjalnych problemów, jakie mogą wyniknąć na przykład z nieuwzględnienia strategicznego wymiaru relacji z partnerami outsourcingowymi w przypadku wydzielenia procesów o znaczeniu strategicznym. Nniedopasowana forma kontraktu może wtedy skutkować nieefektywnością w trakcie realizacji procesu outsourcingu w stosującym go przedsiębiorstwie, a w skrajnym wypadku – niepowodzeniem całego przedsięwzięcia.

Literatura

- Barthelemy J., *The hidden costs of IT outsourcing*, Sloan Management Review 2001, 42 (3).
- Chandler A.D., *Introduction, Strategy and Structure*, MIT Press, [w:] N.J. Foss (red.), *Recources, Firms and Strategies*, Oxford University Press 1997.
- Cyfert S., *Strategiczne doskonalenie architektury procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, AE, Poznań 2006.
- Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., *Zarządzanie organizacjami*, TNOiK, Toruń 2001.
- Drzwiecki J., *Model biznesowy Dyrygenta w warunkach kompresji czasu – opis przypadku*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja*, PN AE we Wrocławiu, nr 1141, Wrocław 2006.
- Essinger J., Gay C.L., *Outsourcing strategiczny: koncepcja, modele i wdrażanie*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Hatch M.J., *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Kaplan R.S., Norton P.D., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Lacity M., Hirschheim R., *The information systems outsourcing bandwagon*, Sloan Management Review, Fall 1993.
- Niemczyk J., *Wyróżniki, budowa i zachowania strategiczne układów outsourcingowych*, AE, Wrocław 2006.
- Oblój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 2007.
- Oblój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002.
- Przybyła M. (red.), *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, UE, Wrocław 2003.
- Trocki M., *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001.
- Williamson O.E., *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.

STRATEGIC DIMENSIONS OF OUTSOURCING – GOALS, PROCESSES, RELATIONS

Summary: The paper contains the presentation and description of three strategic dimensions of outsourcing. According to the author, the strategic outsourcing within the organization should be analyzed from three key perspectives: company goals, processes forming company's value chain and relations with an outsourcing partner. Each of these dimensions should be taken into consideration when it comes to describing bonds between strategy and outsourcing. What is more, the goals of the organization influence the architecture of its processes, as well as the form of the contract with the outsourcing partner.

As the paper suggests, all aforementioned dimensions should be coherent. For example, choosing a wrong form of contract with the outsourcing partner could result in various problems concerning achieving goals that the company sets itself. Therefore, managers should take all of these dimensions into consideration when implementing outsourcing within the organization.