

- ty łańcucha wartości, zamiast przyczyniać się do jej zwiększenia, stanowią jednak słaby punkt przedsiębiorstwa. Niemniej jeśli zostaną zlecone na zewnątrz, mogą stać się czynnikiem podnoszącym efektywność działania²⁰.
6. *Koncepcja kluczowych kompetencji C.K. Prahalada i G. Hamela*²¹. Zakłada, iż pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa uzależniona jest przede wszystkim od kształtowania konkurencyjnych atutów, czyli tzw. wyróżniających kompetencji (*distinctive competences, core competences*) stanowiących odpowiednią kombinację umiejętności produkcyjnych, technologicznych i marketingowych, a także wytyczania rozsądnej strategii opierającej się na wizji przyszłości²². Kompetencje te określają zdolność do sprawnego i efektywnego łączenia rozwiązań technologicznych i umiejętności produkcyjnych oraz informacji o rynku w celu szybkiego dostosowania się do szans w otoczeniu i osiągnięcia zysku oraz wzrostu. W przypadku outsourcingu należy zatem pamiętać, iż możliwe jest przenoszenie na zewnątrz tylko prac niezwiązanych z kluczowymi kompetencjami firmy. Wewnątrz firmy należy natomiast pozostawić te kompetencje, których nikt nie jest w stanie zastąpić²³ i które w pozytywny sposób odróżniają ją od konkurencji, pozwalając na skuteczne budowanie przewagi rynkowej.

14.2. Podstawowe rodzaje outsourcingu

Outsourcing w praktyce gospodarczej może być realizowany w dwóch podstawowych formach: wydzielenia lub zlecenia. Wydzielenie dotyczy sytuacji, kiedy dany obszar działalności (zadanie, funkcja, proces) jest realizowany w ramach struktury organizacyjnej podmiotu, jednak nie jest on zaliczany do kluczowych kompetencji podmiotu, a analizy dotyczące kosztów jego utrzymania i koordynacji oraz jakości i terminowości działania wskazują, iż nie uczestniczy on w procesie tworzenia wartości produktów lub usług. W tej sytuacji możliwe staje się jego usunięcie ze struktury organizacyjnej i przekazanie do realizacji firmie usługowej w ramach outsourcingu. Takie rozwiązanie nie musi oznaczać całkowitej likwidacji tego obszaru, ponieważ możliwy jest transfer pozostałej

²⁰ T. Koczyński, *Outsourcing jako metoda restrukturyzacji przedsiębiorstw*, [w:] *Teoretyczne i praktyczne problemy zarządzania*, red. T. Mendel, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000, s. 17.

²¹ C.K. Prahalad, G. Hamel, *Core competences*, „Harvard Business Review” 1990, vol. 68(3), s. 79–91.

²² J. Penc, *Przedsiębiorstwo w burzliwym otoczeniu, część 1*, Ośrodek Postęp Organizacyjnego, Bydgoszcz 2002, s. 21.

²³ E. Bombiak, *Pożądaný wzorzec: modele funkcjonowania firmy w XXI wieku*, „Ekspert Personalny” 2003, nr 1–2, s. 3.

po wydzieleniu bazy zasobowej, obejmującej wyposażenie, pracowników i procedury działania, do firmy usługowej w celu realizacji obsługi zewnętrznej.

Zlecenie występuje natomiast w sytuacji, kiedy w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa nie istniał do tej pory określony obszar działalności, a analizy wskazują, iż byłby on przydatny ze względu na korzyści strategiczne. Obszar ten nie obejmuje kluczowych kompetencji firmy, a jego bezpośrednie włączenie w strukturę organizacyjną wymagałoby zaangażowania znacznych zasobów, które można przeznaczyć na wzmocnienie kluczowego obszaru funkcjonowania. Sytuacja taka prowadzi do możliwości nawiązania współpracy z zewnętrznym oferentem świadczącym wymagane usługi w ramach outsourcingu²⁴.

Zarówno wydzielenie, jak i zlecenie działalności może odbywać się w wariantach kontraktowym lub kapitałowym. W przypadku wariantu kontraktowego dostawcą jest niezależny kapitałowo, wyspecjalizowany podmiot powiązany z firmą macierzystą jedynie na podstawie kontraktu. Wariant kapitałowy zakłada natomiast kapitałowe i właścicielskie powiązania z podmiotem zależnym. Współpraca może polegać na założeniu nowego przedsiębiorstwa (spółki córki) albo zakupie akcji w firmie istniejącej już na rynku i realizującej działania, na które istnieje zapotrzebowanie w firmie macierzystej. W przypadku założenia nowego podmiotu często dąży się do jego usamodzielnienia, dzięki czemu przedsiębiorstwo to oferuje usługi nie tylko firmie macierzystej, ale i innym podmiotom zewnętrznym. Zestawienie outsourcingu kapitałowego i kontraktowego z dwoma metodami przekazania działalności na rzecz zewnętrznego dostawcy prowadzi do wyodrębnienia czterech zasadniczych odmian tej koncepcji, co przedstawiono w tabeli 14.2.

Oprócz opisanych powyżej rodzajów outsourcingu w praktyce gospodarczej można zidentyfikować szereg innych jego odmian²⁵. Jako kryterium podziału stosuje się na przykład rodzaj funkcji przekazywanej na zewnątrz. Wiąże się to z koncepcją przedsiębiorstwa, w ramach której jest ono przedstawiane jako zestaw powiązanych z sobą funkcji. Tworzą one zbiór powtarzalnych, typowych i sformalizowanych proceduralnie działań, wyodrębnionych ze względu na swoją zawartość treściową oraz na ich zrelatywizowanie wobec celu prowadzonej działalności²⁶. Powstaje model, który w klasycznym ujęciu obejmuje funkcje podstawowe, pomocnicze i kierownicze (regulacyjne)²⁷.

Funkcje podstawowe dotyczą realizacji głównych zadań, które bezpośrednio prowadzą do powstania wyrobów lub usług. Są one specyficzne dla danej orga-

²⁴ Szerzej w: M. Bielecki, *Uwarunkowania zlecenia kontraktowego w małych przedsiębiorstwach produkcyjnych*, [w:] *Zarządzanie organizacjami gospodarczymi w zmieniającym się otoczeniu*, red. J. Lewandowski, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2004, s. 14.

²⁵ Szerzej w: M. Matejuna, *Rodzaje outsourcingu i kierunki jego wykorzystania*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Organizacja i Zarządzanie* 2006, nr 42, s. 19–36.

²⁶ L. Krzyżanowski, *Podstawy nauki zarządzania*, PWN, Warszawa 1985, s. 189.

²⁷ M. Trocki, *Outsourcing*, s. 17–18.

nizacji, jednak najczęściej obejmują: produkcję i świadczenie usług, dystrybucję, zaopatrzenie, badania i rozwój, sprzedaż i serwis posprzedażowy. Funkcje pomocnicze nie prowadzą bezpośrednio do powstania wyrobów lub usług, lecz stwarzają warunki niezbędne do ich wykonania. Można tu wymienić gospodarkę materiałową, utrzymywanie ruchu, gospodarkę transportową i energetyczną, kontrolę jakości, ochronę środowiska czy administrację ogólną.

Tabela 14.2. Warianty outsourcingu kapitałowego i kontraktowego w zależności od formy przekazania działalności

Forma przekazania działalności	Outsourcing	Outsourcing kontraktowy
	Outsourcing kapitałowy	Outsourcing kontraktowy
	Stala współpraca z podmiotem powiązanym kapitałowo i właścicielsko.	Stala współpraca z podmiotem niezależnym kapitałowo.
Wydzielenie obszaru	Wydzielenie kapitałowe Stworzenie na bazie zasobowej nowego podmiotu zależnego, który rozpoczyna samodzielny byt rynkowy. Świadczy on usługi jednostce macierzystej, jak również podmiotom zewnętrznym.	Wydzielenie kontraktowe Likwidacja dotychczas realizowanej funkcji i nawiązanie sformalizowanej współpracy z zewnętrznym, niezależnym dostawcą, który zapewnia wykonanie zadań. Możliwość częściowego transferu kadry i innych zasobów do dostawcy.
Zlecenie obszaru	Zlecenie kapitałowe Zakup udziałów lub akcji w firmie świadczącej wymagane usługi lub realizującej określone zadania. W efekcie następuje przejęcie kapitałowe i powstaje podmiot zależny.	Zlecenie kontraktowe Nawiązanie współpracy z niezależnym kapitałowo i właścicielsko dostawcą, który rozpoczyna realizację określonej funkcji.

Źródło: R. Kozłowski, M. Matejun, *Kierunki wykorzystania outsourcingu w przedsiębiorstwach zaawansowanych technologii*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach rozwoju wysokich technologii*, red. S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008, s. 132; S. Lachiewicz, M. Matejun, *Ewolucja nauk o zarządzaniu*, [w:] *Podstawy zarządzania*, red. A. Zakrzewska-Bielawska, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 127.

Realizacja funkcji podstawowych i pomocniczych wymaga odpowiednich czynności koordynacyjnych, które są wykonywane w ramach funkcji kierowniczych. Można do nich zaliczyć planowanie działalności, inwestycje, rachunkowość, zarządzanie finansami i kadrami, obsługę prawną i biurową. Po określeniu funkcji tworzących kluczowe kompetencje możliwy jest outsourcing innych obszarów. Należy zachować szczególną ostrożność w przypadku funkcji podstawowych, ponieważ wiele z nich stanowi kluczowe obszary budowy przewagi konkurencyjnej organizacji. Wykorzystanie outsourcingu w innych sferach powinno być natomiast nakierowane na wzmocnienie tej działalności.

Alternatywny podział polega na wyodrębnieniu działalności zasadniczej, pomocniczej i ubocznej²⁸. Pierwsza z nich stanowi istotę funkcjonowania przedsiębiorstwa, obejmuje kluczowe kompetencje firmy i w zasadniczy sposób tworzy przewagę konkurencyjną. Jej przekazanie na zewnątrz w ramach

²⁸ E. Banachowicz, *Czy firma wszystko musi robić sama?*, „Manager” 1998, nr 9, s. 17–18.

outsourcingu, choć możliwe, jest bardzo niebezpieczne dla funkcjonowania organizacji. Na działalność pomocniczą składają się funkcje ważne, ale nie kluczowe dla organizacji, natomiast działalność uboczna obejmuje funkcje o niewielkim znaczeniu dla przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (np. obsługa stołówki czy ochrona obiektu).

Funkcje lub obszary działalności gospodarczej można również przedstawić jako usługi realizowane w układzie funkcjonalnym przez działy przedsiębiorstwa. Najczęściej zaleca się przekazywanie w ramach outsourcingu prostych usług, których wykonanie wiązałoby się z zaangażowaniem przez organizację znacznych zasobów, czynności rutynowych lub takich, które cechują się niewielkimi możliwościami rozwoju. Praktyka wskazuje jednak, że outsourcing może dotyczyć niemal każdego rodzaju działalności.

Kolejnym kryterium podziału outsourcingu jest złożoność wydzielanych obszarów. W tym przypadku można wyróżnić trzy rodzaje działań przekazywanych firmie usługowej: działania indywidualne, procesy i działania funkcjonalne²⁹. Działania indywidualne to funkcje cząstkowe niższego rzędu, realizowane na samodzielnych stanowiskach pracy. Procesy to złożone funkcje wyższego rzędu, składające się z powiązanych z sobą funkcji cząstkowych, które prowadzą do określonych wyników. Działania funkcjonalne są to natomiast złożone funkcje zgrupowane rodzajowo, przedmiotowo lub terytorialnie. Ich realizacja wymaga specjalnej wiedzy i odpowiedzialności, a często również wyodrębnienia centrów zysków lub kosztów.

Specyficznym rodzajem obsługi zewnętrznej jest *Business Process Outsourcing* (BPO), który obejmuje przekazywanie na zewnątrz firmy określonych funkcji administracyjnych, niezbędnych dla funkcjonowania przedsiębiorstwa, jednak niewpływających istotnie na tworzenie przewagi konkurencyjnej. Ważnym elementem tego układu staje się transfer zarówno zadań, jak i odpowiedzialności za ich realizację³⁰.

Kolejnym kryterium podziału mogą być cele działań outsourcingowych³¹. Można tu wymienić inicjatywy realizowane w celu sanacji sytuacji przedsiębiorstwa (outsourcing naprawczy), dostosowania firmy do zmieniających się warunków i dynamiki otoczenia (outsourcing dostosowawczy) lub stworzenia podstaw do dalszego rozwoju firmy (outsourcing rozwojowy).

Z celami blisko związany jest charakter outsourcingu, który różnicuje się na strategiczny lub taktyczny. W pierwszym przypadku wiąże się bezpośrednio ze strategią rozwoju przedsiębiorstwa macierzystego, a jego cechą charakte-

²⁹ M.F. Greaver, *Strategic Outsourcing: A Structural Approach Outsourcing Decisions and Initiatives*, Amacom, New York 1999, s. 5.

³⁰ M.C. Lacity, S. Solomon, A. Yan, L.P. Willcocks, *Business process outsourcing studies: A critical review and research directions*, „Journal of Information Technology” 2011, nr 26, s. 221–258.

³¹ M. Trocki, *Outsourcing*, s. 59–61.

rystyczną jest trwałość wydzielenia w horyzoncie strategicznym. Outsourcing taktyczny dotyczy wydzielenia niezwiązanego z celami strategicznymi firmy macierzystej i jest realizowany w krótszym horyzoncie czasowym³². Inicjatywy outsourcingowe dzieli się też ze względu na miejsce ich realizacji. Według tego kryterium można mówić o usługach świadczonych centralnie, a więc w siedzibie firmy usługowej (np. w biurze rachunkowym w przypadku outsourcingu rachunkowości czy doradztwa podatkowego). Druga możliwość to usługi świadczone lokalnie realizowane w siedzibie firmy macierzystej³³.

Ostatnim proponowanym kryterium podziału jest zakres wydzielenia. W tym przypadku można wyróżnić outsourcing całkowity, powodujący likwidację wszystkich, oprócz zadaniowych, powiązań ze strukturą przedsiębiorstwa macierzystego, lub outsourcing częściowy (selektywny), zachowujący niektóre powiązania ze strukturą firmy kluczowej³⁴. Rodzaje outsourcingu sklasyfikowane ze względu na wybrane kryteria podziału przedstawiono w tabeli 14.3.

Tabela 14.3. Podstawowe rodzaje outsourcingu

Kryterium podziału	Rodzaje outsourcingu
Rodzaj wydzielanych funkcji	<ul style="list-style-type: none"> • Outsourcing funkcji pomocniczych • Outsourcing funkcji kierowniczych • Outsourcing funkcji podstawowych
Charakter wydzielanej działalności	<ul style="list-style-type: none"> • Outsourcing działalności ubocznej • Outsourcing działalności pomocniczej • Outsourcing działalności zasadniczej
Rodzaj obszaru	<ul style="list-style-type: none"> • Outsourcing usług informatycznych • Outsourcing usług finansowych • Outsourcing logistyki • Outsourcing zasobów ludzkich i innych z tabeli 14.1
Złożoność wydzielanych funkcji	<ul style="list-style-type: none"> • Outsourcing pojedynczych funkcji • Outsourcing procesów (BPO) • Outsourcing obszarów funkcjonalnych
Cel wydzielenia	<ul style="list-style-type: none"> • Outsourcing naprawczy • Outsourcing dostosowawczy • Outsourcing rozwojowy
Trwałość wydzielenia	<ul style="list-style-type: none"> • Outsourcing strategiczny • Outsourcing taktyczny
Miejsce wykonywania usługi outsourcingowej	<ul style="list-style-type: none"> • Usługi świadczone centralnie • Usługi świadczone lokalnie
Zakres wydzielenia	<ul style="list-style-type: none"> • Outsourcing całkowity • Outsourcing częściowy (selektywny)

Opracowano na podstawie: M. Matejun, *Rodzaje outsourcingu i kierunki jego wykorzystania*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Organizacja i Zarządzanie, 2006, nr 42, s. 30–31.

³² *Ibidem*, s. 59.

³³ J. Zieliński, *Outsourcing doradztwa podatkowego i rachunkowości: trafna decyzja*, Forum Doradców Podatkowych, Kraków 2001, s. 20.

³⁴ M. Trocki, *Outsourcing*, s. 58.