

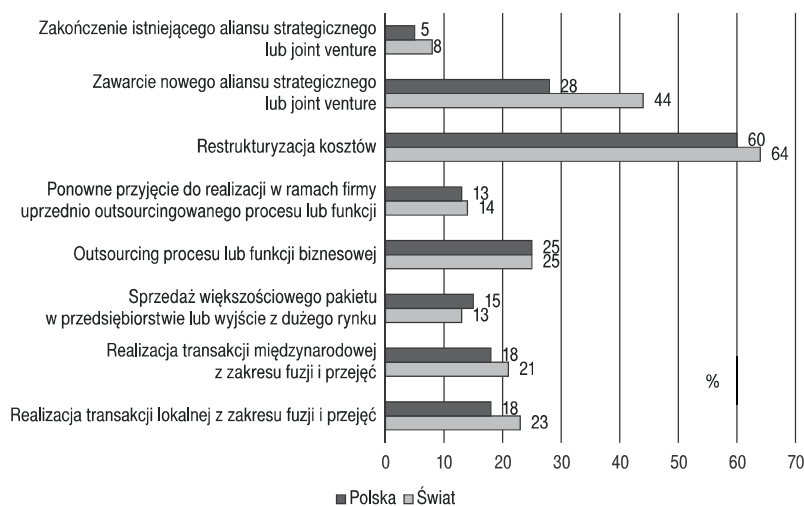
Zarządzanie outsourcingiem

3.1. Uwarunkowania i przedmiot zarządzania outsourcingiem

3.1.1. Przesłanki zmian w podejściu do zarządzania zasobami przez outsourcing

Wyniki analizy najistotniejszych trendów we współczesnej gospodarce oraz planów dotyczących zmian w strategii działania i rozwoju wskazują, że tempo rozwoju gospodarczego w ciągu najbliższych lat najprawdopodobniej będzie spowolnione, a natężenie globalnej konkurencji będzie rosło wraz z coraz większą liczbą przedsiębiorstw poszukujących nowych rynków. Jednocześnie wraz z rosnącą zamożnością rośnie rola rynków wschodzących w kształtowaniu globalnego popytu i spada ich konkurencyjność cenowa. Coraz większe znaczenie będzie mieć konkurowanie innowacyjnością produktów, co zacznie się wiązać z bardziej intensywnym poszukiwaniem najwartościowszych pracowników²⁰⁸ (ich umiejętności). W takich uwarunkowaniach otoczenia biznesowego przedsiębiorcy deklarują podejmowanie działań restrukturyzacyjnych przede wszystkim w obrębie struktury i poziomu ponoszonych kosztów (60% polskich respondentów), a także zawieranie nowych aliansów strategicznych (28%) i wykorzystanie outsourcingu procesów lub funkcji biznesowej (25%). Szczegóły porównujące odpowiedzi respondentów z Polski i pozostałych krajów przedstawia rysunek 20.

²⁰⁸ *Co po kryzysie? Powrót do starych wyzwań globalnych w nowych warunkach*, PwC Polska Sp. z o.o., 2014, s. 5. Badanie PwC Annual Global CEO Survey 2014, przeprowadzone w 2013 roku wśród 1344 prezesów spółek z 68 krajów.

Rysunek 20. Działania restrukturyzacyjne, planowane przez przedsiębiorców

Źródło: *Co po kryzysie? Powrót do starych wyzwań globalnych w nowych warunkach*, PwC Polska Sp. z o.o., 2014, s. 17.

Podczas gdy w cytowanym badaniu nie przeprowadzono analizy korelacji pomiędzy wymienionymi odpowiedziami, to łatwo dostrzec pewną sekwencję zależności w obszarze współpracy o charakterze strategicznym, wykorzystującej outsourcing i jego wpływ na strukturę kosztów, a zatem wpisującej się w teorię kosztów transakcyjnych. Cele outsourcingu warto analizować jednak w znacznie szerszym kontekście, szczególnie jeśli ma on mieć strategiczny, transformacyjny charakter.

Zarządzanie strategiczne nabiera nowego wymiaru, wymagającego rozważenia idei nowego myślenia strategicznego, koncentrującego się na czterech głównych obszarach²⁰⁹, tj.:

1. Przygotowanie organizacji do zmian łączących się ze zmianą struktur organizacyjnych przy założeniu, że elastyczność stanowi warunek konieczny radzenia sobie z niepewnością.
2. Innowacyjność organizacyjna, rozumiana jako przegrupowania przedsiębiorstw, czego efektem jest fragmentaryzacja funkcjonalno-przestrzenna ich działalności oraz coraz bardziej rozpowszechniony zewnętrzny niż

²⁰⁹ *Nowe myślenie w zarządzaniu...*, M. Poniatowska-Jaksch (red.), op. cit.

organiczny rozwój przedsiębiorstwa, bazujący na dostępie do zasobów zewnętrznych.

3. Sieciowe zdolności relacyjne, niezbędne do współpracy z partnerami biznesowymi, które należy postrzegać jako ważne źródło przewagi konkurencyjnej i jedną z kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa.
4. Konieczność budowy wielorakich modeli biznesu w jednej organizacji, z czym łączy się konieczność zarządzania portfelem modeli biznesu.

Wskazana problematyka elastyczności wynika zarówno z umiejętności przygotowania struktury organizacji do szybkiego reagowania na zmiany zachodzące na zewnątrz, jak i z umiejętności doboru rozwiązań (zasobów) udostępnianych przez zewnętrznych dostawców. W sytuacji gdy przedsiębiorstwo współpracuje z kilkoma dostawcami procesów, to mowa jest o multi-sourcingu. Dostawcy mogą być zaangażowani w każdy obszar prowadzonej działalności gospodarczej zgodnie ze swoimi kluczowymi kompetencjami, wspierającymi rozwój i poprawę pozycji konkurencyjnej klienta. Jest to rozwiązanie wymagające umiejętności zarządzania relacjami, szczególnie gdy dostarczane z zewnątrz rozwiązania uzupełniają się, pochodzą z różnych kulturowo i geograficznie lokalizacji bądź dostawcy są konkurentami. Niewątpliwie jednak jest to istotny kierunek rozwoju outsourcingu i nie powinien być lekceważony przez zarządzających przedsiębiorstwem²¹⁰. Koreluje on również ze wskazaną współczesną potrzebą posiadania sieciowych zdolności relacyjnych, przy czym okazuje się, że te relacje wychodzą poza bazę aktualnych partnerów, rozszerzając swój zakres na skalę globalną.

Wobec powyższego, analizując kontekst wyboru miejsca pozyskiwania zasobów w formie procesów nabywanych na zewnątrz, bez względu na skalę działania przedsiębiorstwa w obszarze jego docelowego rynku zbytu (lokalny, krajowy, regionalny, międzynarodowy czy światowy), coraz częściej mowa jest o globalnym rynku zaopatrzenia. Według K. Kucińskiego „globalizacja sprawia, iż przedsiębiorstwa inaczej postrzegają rolę swojej lokalizacji, a także odmiennie niż dotąd oceniają czynniki lokalizacji. Globalne zarządzanie lokalizacją jest zatem formą przejawiania się globalnego zarządzania zasobami”²¹¹. Wynika to z łatwości dostępu do różnorodnych źródeł zasobów, co z kolei jest konsekwencją umiędzynarodawiania się gospodarek i ograniczania barier

²¹⁰ *Increasingly, in the next society's corporation, top management will, in fact, be the company. Everything else can be outsourced*, P. Drucker, „The Economist”, November 1, 2001.

²¹¹ *Glokalizacja*, K. Kuciński (red.), Difin, Warszawa 2011, s. 15.

dostępu do rynków, nasilającej się konkurencji operatorów logistycznych oraz ekspresowego w skali globalnej i przede wszystkim powszechnego dostępu do informacji, wraz ze spadkiem kosztów jej posiadania. W efekcie ponad 85% firm wykorzystuje więcej niż jedną lokalizację realizacji usług outsourcingowych (w kraju, w modelu *offshoringu* lub *nearshoringu*)²¹².

Jednocześnie należy też zauważyć, że konsekwencją (często niezamierzoną) inwestycji *offshoringowych* korporacji transnarodowych w obszary związane z badaniami i rozwojem jest wzrost poziomu innowacyjności oraz przedsiębiorczości w krajach realizujących te procesy, np. Indie i Chiny. W krajach tych powstają firmy starające się dostosować nowe rozwiązania do możliwości nabywczych konsumenta o bardzo niskim dochodzie, tworząc tzw. odwrócone innowacje (*reverse innovation*). W efekcie mogą one stanowić realne, poważne zagrożenie konkurencyjne dla zachodnich korporacji ze względu na umiejętność tworzenia wartości wynikającej z jednoczesnej innowacyjności i przywództwa kosztowego. Ta sytuacja staje się jednocześnie swoistym motorem napędowym poszukiwań alternatywnych, innowacyjnych rozwiązań stymulujących z jednej strony konkurencyjność przedsiębiorstwa, z drugiej umacniających potrzebę rozwoju poprzez wykorzystanie outsourcingu w kluczowych obszarach poprowadzonej działalności gospodarczej.

Jak zaznaczono, zarządzanie zasobami koncentruje się na możliwości osiągnięcia maksymalizacji korzyści ekonomicznych, wynikających z posiadanego do nich dostępu. Jest to możliwe dzięki umiejętności dopasowania struktury zasobów do tworzonego modelu biznesowego lub tworzenia wielorakich modeli biznesu pojedynczej organizacji, wychodzących naprzeciw warunkom otoczenia, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo. W efekcie wywierana jest szczególnego rodzaju presja na poprawę wydajności (produktywności) zasobów i budowania procesów, które wspierają kluczowe kompetencje, dodając wartości. Tym samym aktualne warunki konkurowania wymagają zmiany w podejściu do rozumienia produktywności zasobów, wpływając na potrzebę stosowania nowych sposobów myślenia, do których zaliczyć można²¹³:

²¹² F. Karamouzis, N. Barton, J. Longwood, D. Barros, *Evaluate Offshore/Nearshore Countries for Outsourcing, Shared Services and Captives Worldwide*, 2016, Gartner Inc., Stamford 2016, s. 1.

²¹³ M. Hammer, K. Somers, *Resource Productive Operations*, McKinsey & Company, London 2014, s. 5–6.

- myślenie kategoriami „szczupłego” zarządzania (*think lean*), polegające na szerszym wykorzystywaniu koncepcji standaryzacji, ciągłego udoskonalania i zastosowania zintegrowanych kluczowych wskaźników efektywności (*Key Performance Indicators* – KPI) poprzez ich zmianę w inicjatywy stymulujące poprawę produktywności zasobów;
- myślenie w kategoriach ograniczeń (*think limits*), polegające na zamiast tradycyjnego podejścia mapowania istniejących procesów i poszukiwania obszarów umożliwiających ich usprawnianie na budowanie procesów idealnych, tj. zakładających maksymalną jakość i efektywność bez żadnych braków, strat czy uszkodzeń pojawiających się podczas ich realizacji;
- myślenie w kategoriach zyskowności na godzinę (*think profit per hour*), polegające na analizie rentowności działań w wybranym okresie, co umożliwi wskazanie priorytetowych obszarów funkcjonowania organizacji. Dodatkową korzyścią wykonywania tego typu analiz jest badanie struktury kosztów (np. poprzez analizę ABC), pozwalające zidentyfikować czynności najbardziej kosztowne i być może także nie zawsze uzasadnione;
- myślenie holistyczne (*think holistic*), polegające na umiejętności wskazania najważniejszych elementów organizacji, decydujących o sukcesie zarządzania zmianą, która jest jedną z najistotniejszych kompetencji przedsiębiorstwa XXI wieku. Do elementów tych należą: systemy techniczne (aktywa i wyposażenie) oraz procesy realizowane przez pracowników za pomocą owych systemów w celu kreowania wartości; infrastruktura zarządcza, czyli struktury formalne, procesy i systemy, które są używane przez przedsiębiorstwa w celu zarządzania personelem oraz systemami technicznymi; zachowania i postawy indywidualne oraz zbiorowe. Umiejętność wykorzystania potencjału tych trzech elementów jednocześnie pozwala przedsiębiorstwom na skuteczne zarządzanie zmianą i maksymalizację produktywności zasobów;
- myślenie w kategoriach pełnego cyklu (*think circular*), polegające na uwzględnianiu wykorzystania produktu po zakończeniu cyklu jego życia w procesach łańcucha wartości. Takie rozwiązanie wymaga uwzględnienia kategorii pełnego cyklu już na etapie projektowania produktu, dopasowania modelu biznesowego, wychodzącego poza schemat „kupić – sprzedać” i reorganizacji relacji z dostawcami.

Wobec powyższego w zarządzaniu zasobami podkreśla się ich krytyczną rolę kompetencji w obszarze kreowania wartości i wpływu na konkurencyjność, przy jednoczesnej potrzebie zachowania elastyczności i adaptacyjności. Sytuacja ta nie wyklucza zatem budowania podmiotu w oparciu o zasoby będące własnością innych przedsiębiorstw, gdy wspierają rozwój kluczowych kompetencji organizacji.

Szczególną rolę w osiągnięciu powyższych założeń odgrywa technologia IT, wywierająca największy wpływ na zarządzanie outsourcingiem we współczesnym otoczeniu gospodarczym. Jest ona bowiem wykorzystywana do realizacji procesów zleczanych na zewnątrz i w znaczący sposób może te procesy usprawniać. Oczywiście w przypadku outsourcingu klient oczekuje określonego rezultatu wynikającego ze współpracy i w zasadzie nie powinien być zainteresowany sposobem wykonywania zleconego procesu czy użytych przez dostawcę narzędzi do jego realizacji. Jednak znajomość potencjału nowoczesnych technologii IT oraz tego, czy zostaną one zastosowane w przekazanym do realizacji procesie, może w istotny sposób wpłynąć na ocenę kompetencji dostawcy, poziomu jego innowacyjności, możliwości integracji efektów procesu z innymi procesami realizowanymi przez przedsiębiorstwo oraz z procesami pozostałych interesariuszy (w tym przede wszystkim klientów), co może w efekcie zaważyć na wyborze danego dostawcy. Według firmy Gartner nowe rewolucyjne trendy, zmieniające zasady funkcjonowania rynku dostawców współpracujących w ramach outsourcingu, to *cloud computing*, inteligentne maszyny, automatyzacja, technologie poznawcze, a także *crowd sourcing*²¹⁴. Te rozwiązania stają się coraz bardziej realną alternatywą wobec umiejętności i zdolności – kluczowych niematerialnych zasobów współczesnych przedsiębiorstw. Są też narzędziami konkurowania coraz chętniej wykorzystywanymi przez dostawców usług w modelu outsourcingu, *offshoringu* czy *nearshoringu*. W efekcie przedsiębiorstwa wykorzystujące lub rozważające wykorzystanie tych modeli powinny szczególną uwagę poświęcić nie tylko analizom kosztów pracy, poziomu dojrzałości rynku dostawcy, dostępności do niszowych umiejętności, ale także aspektom związanym z zarządzaniem ryzykiem, biorąc pod uwagę wskazane trendy, a w zasadzie efekty zaniechania ich zastosowania w procesach podlegających outsourcingowi.

²¹⁴ F. Karamouzis, N. Barton, J. Longwood, D. Barros, *Evaluate Offshore/Nearshore...*, op. cit.

3.1.2. Koncepcje zarządzania outsourcingiem

W literaturze przedmiotu etapy zarządzania outsourcingiem nazywane są cyklem outsourcingu²¹⁵, projektem outsourcingu²¹⁶, zakresem outsourcingu²¹⁷ bądź procesem outsourcingu²¹⁸. Każde z tych określeń zakłada nieco inne podejście do koncepcji zarządzania outsourcingiem. W przypadku cyklu outsourcingu przyjmuje się zarówno pewną powtarzalność kompatybilną z pojęciem i charakterystyką procesu, jak również potrzebę uwzględniania zmian w otoczeniu realizowanych zadań przy udoskonalaniu przedmiotu outsourcingu. Wątpliwość wzbudza jednak zasadność powtarzania pewnych czynności za każdym razem wznowienia cyklu. Sytuacja ta dotyczyć może np. wyszukiwania dostawców, negocjacji poszczególnych warunków kontraktu czy określania zasad przekazywania bądź udostępniania zasobów pomiędzy współpracującymi partnerami. Niewątpliwie jednak istnieje potrzeba aktualizacji podstaw długotrwałych relacji ze względu na zmienność czynników, warunkujących konkurencyjność dostawcy i bieżące potrzeby klienta.

Taka aktualizacja znajduje swoje odzwierciedlenie w cyklu Deminga (zaplanuj – wykonaj – sprawdź – zastosuj)²¹⁹, który z jednej strony nastawiony jest na ciągłe doskonalenie, z drugiej bierze pod uwagę projektowanie eksperymentalne. Ponadto sam cykl Deminga, w ramach realizacji potrzeby kontroli jakości, powinien być stosowany w każdym z etapów zarządzania outsourcingiem. W efekcie ograniczane jest wystąpienie negatywnych skutków zaistniałego ryzyka i budowane są scenariusze reakcji na wypadek ich ujawnienia się. Daje to też podstawę do wychodzenia naprzeciw pojawiającym się zidentyfikowanym szansom rynkowym. Podejmowanie analiz zgodnie z cyklem Deminga powinno się zatem odbywać zarówno po stronie klienta, jak i dostawcy. Jak wspomniano, są to jednak w głównej mierze zmiany związane z aktualizacją warunków realizacji outsourcingu, leżące w bliższym i dalszym otoczeniu gospodarczym, które, wynikając z założeń prowadzenia działalności gospodarczej i z potrzeby jej odpowiedzi na oczekiwania rynkowe, wykonywane być muszą.

²¹⁵ L.P. Willcocks, S. Cullen, A. Craig, *The Outsourcing Enterprise...*, op. cit., s. 8.

²¹⁶ Ch.L. Gay, J. Essinger, *Outsourcing strategiczny...*, op. cit., s. 22.

²¹⁷ R. McIvor, P. Humphreys, A. McKittrick, T. Wall, *Performance management and the outsourcing process*, „International Journal of Operations & Production Management”, 2009, Vol. 29, Iss. 10, s. 1028.

²¹⁸ M. Trocki, *Outsourcing. Metoda...*, op. cit., s. 72.

²¹⁹ A. Hamrol, *Zarządzanie jakością z przykładami*, PWN, Warszawa 2015, s. 120.

W podejściu mówiącym o projekcie outsourcingu akcentuje się pewną zdarzeniowość tego rozwiązania. Niewątpliwie jest to aspekt, z którym organizacje muszą mierzyć się coraz częściej, ponieważ zmiany w otoczeniu są nieuniknione czy wręcz oczekiwane. Jednakże, mówiąc o zarządzaniu zasobami z wykorzystaniem outsourcingu, czyli we współpracy z zewnętrznym dostawcą, warto zauważyć, że relacje te nabierają charakteru długoterminowego, a ich efekty rozwijają się, poszerzając częstokroć zakres dostarczanych wartości wraz z upływem czasu. W takim ujęciu mowa jest zatem o zleceniu do realizacji pewnych określonych zadań o jednorazowym, nietrwałym charakterze, które w dłuższym okresie czasu nie wpływają na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa.

Wszystkie z wymienionych podejść do zarządzania outsourcingiem wskazują na potrzebę realizacji tego przedsięwzięcia z uwzględnieniem kolejnych etapów. Mają one miejsce zarówno przed podjęciem decyzji o outsourcingu, jak i po jej podjęciu. Występująca logika następstw etapów, powtarzalność co najmniej części z nich oparta na ciągłym doskonaleniu, celowość, a przede wszystkim zbieżność z kierunkiem rozwoju zarządzania, motywuje zasadność wykorzystania podejścia procesowego i analizowania zarządzania outsourcingiem jako procesu outsourcingu o cyklicznym charakterze.

Analiza ujęta w niniejszym rozdziale uwzględnia szerokie podejście do procesu outsourcingu. Oznacza to, że zawarte w niej poszczególne fazy tego procesu włączają sytuację, w której jest on wykonywany po raz pierwszy, po raz kolejny i po raz ostatni. Wobec czego nie wszystkie działania muszą zawsze mieć miejsce, niektóre są jedynie rekomendowane, a część zbędna w kolejnych cyklach.

Wobec powyższego przyjmuje się, że zarządzanie outsourcingiem jest procesem obejmującym następujące etapy:

- planowanie, czyli projektowanie (przygotowanie) procesu outsourcingu;
- organizowanie, czyli wybór dostawców, negocjacje i zawarcie kontraktu;
- koordynowanie, czyli transfer zasobów i przejęcie procesu przez dostawcę;
- kontrolowanie, czyli zarządzanie relacjami, pomiar efektów i ciągłe doskonalenie zarówno procesu oddanego na zewnątrz, jak i etapów procesu outsourcingu w jego kolejnych cyklach.

Zarządzanie outsourcingiem jest skierowane na procesy wykorzystujące odpowiednie zasoby i jest wykonywane z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny (czyli wykorzystujący zasoby mądrze i bez zbędnego marnotrawstwa) i skuteczny (podejmujący właściwe decyzje i z powodzeniem wprowadzający je w życie).

W tabeli 7. przedstawiono etapy procesu outsourcingu współgrające z funkcjami zarządzania, czyli planowaniem, organizowaniem, koordynowaniem i kontrolowaniem. Punktem wyjścia jest organizacja, która realizuje proces samodzielnie, wykorzystując własne zasoby lub zasoby, do których ma dostęp, i w której podejmowana jest decyzja o wykorzystaniu outsourcingu. Ponadto w procesie wymieniono wszystkie etapy, które, przy założeniu jego cykliczności, będą powtarzane w obszarach wymagających udoskonalenia. W innym przypadku, tj. np. etap wyboru dostawcy, zostaną pominięte. W takim ujęciu sama decyzja *make or buy* podlega ciągłej weryfikacji jako jeden z etapów cyklu zarządzania outsourcingiem.

Tabela 7. Etapy procesu zarządzania outsourcingiem

I.p.	Etap	Funkcja	Nazwa etapu	Najważniejsze pytanie	Zakres działań
1.	0	Ewaluacja	Projektowanie	Dlaczego?	Analiza strategiczna. Identyfikacja potrzeb klientów. Wskazanie obszaru kluczowej kompetencji organizacji. Określenie przyczyny i celu outsourcingu.
2.	I	Planowanie	Projektowanie	Co?	Opis zakresu outsourcingu (czynności w ramach procesu, zakres organizacyjny i geograficzny).
3.	I	Planowanie	Projektowanie	Jak?	Uwzględnienie outsourcingu w strategii przedsiębiorstwa.
4.	I	Planowanie	Projektowanie	Kiedy?	Określenie terminu transferu zasobów i odpowiedzialności.
5.	I	Planowanie	Projektowanie	Gdzie?	Wybór lokalizacji.
6.	II	Organizowanie	Wybór dostawców	Kto?	Analiza rynku dostawców i wybór dostawcy.
7.	II	Organizowanie	Wybór dostawców	Na jakich warunkach?	Negocjacje i kontrakt.
8.	III	Koordynowanie	Transfer zasobów	Kiedy, jak, gdzie?	Transfer zasobów i odpowiedzialności.
9.	IV	Kontrolowanie	Zarządzanie relacjami	Jak?	Zarządzanie relacjami i pomiar efektów współpracy.
10.	IV	Kontrolowanie	Zarządzanie relacjami	Czy?	Kontynuacja, modyfikacja lub zakończenie współpracy.

Źródło: opracowanie własne.

Sposób zarządzania outsourcingiem i poziom zaangażowania kierownictwa w ten proces wynika z określenia jego celów przez przedsiębiorstwo. Ze względu na możliwą rolę outsourcingu w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem powinien on być działaniem zaplanowanym. Decyzja ta natomiast powinna być poprzedzona ewaluacją identyfikującą jego potencjał wobec potrzeb organizacji, budowanych w kontekście priorytetów klientów, i inicjującą działania na rzecz jego implementacji bądź stanowić podstawę do zaniechania takich działań.

Punktem wyjścia do planowania strategicznego związanego z wykorzystaniem outsourcingu w zarządzaniu przedsiębiorstwem jest analiza strategiczna²²⁰. Dotyczy ona realnych uwarunkowań, w których prowadzona jest działalność gospodarcza, a także sektorów, z których będą pochodzić usługodawcy. Mowa tu zatem o analizach bliższego i dalszego otoczenia organizacji, a także o konkurencyjności i kierunkach rozwoju sektorów, w których działają potencjalni dostawcy. Do przeprowadzenia tego typu analiz służą dostępne narzędzia z zakresu analizy potencjału strategicznego przedsiębiorstwa, tj. bilans strategiczny przedsiębiorstwa, analiza kluczowych czynników sukcesu, łańcucha wartości, cyklu życia produktów i technologii czy metody portfelowe. Istotna jest także ocena pozycji strategicznej przedsiębiorstwa, i tu jedną z wciąż najbardziej popularnych jest analiza SWOT, czyli mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa wobec szans i zagrożeń pojawiających się w jego otoczeniu. Ocena potencjału i pozycji strategicznej firm (zarówno klienta, jak i potencjalnego dostawcy) powinna odbywać się w szerszej, długofalowej perspektywie, umożliwiającej prognozowanie zmian otoczenia. Jest to szczególnie istotne wtedy, gdy wprowadzane rozwiązanie outsourcingu ma wymiar strategiczny dla przedsiębiorstwa, a zatem waży o jego pozycji konkurencyjnej w nadchodzących latach, wpływając tym samym na wizję i strategię rozwoju.

Z tego względu wymienione analizy warto wykonywać w odniesieniu do zdarzeń zachodzących w makrootoczeniu obydwu przedsiębiorstw wchodzących w relację w outsourcingu. W analizie otoczenia globalnego pomocna może być ocena jego segmentów, tj. otoczenie polityczne, technologiczne, makroekonomiczne, prawne, demograficzne czy społeczne. Ocena istotności zdarzeń pojawiających się w wymienionych obszarach buduje ranking czynników, wobec których należy przygotować adekwatne plany reakcji czy

²²⁰ M. Romanowska, *Planowanie strategiczne...*, op. cit., s. 32.

określić zachowania proaktywne. Warto nadmienić, że dzięki takim analizom przedsiębiorcy zwiększają możliwość wyłonienia szans, które po adekwatnym badaniu ich wartości dla organizacji stanowią potencjalne kierunki dalszego rozwoju firmy. W efekcie analizuje się luki strategiczne i przygotowuje scenariusze zdarzeń, określając prawdopodobieństwo ich wystąpienia²²¹. Podczas gdy metody scenariuszowe uznaje się za szczególnie zasadne do przeprowadzenia w przypadku dziedzin działań nierutynowych, gdzie nie ma podstaw do myślenia ekstrapolacyjnego ze względu na brak doświadczeń, to dzisiaj zmienność otoczenia gospodarczego zarówno w obrębie firmy klienta, jak i dostawcy pozwala przyjąć te metody za wartościowe także w sytuacji powtarzających się procesów poddawanych outsourcingowi. Cykliczność nie wyklucza bowiem potrzeby udoskonalania na każdym etapie procesu.

Jak zaznaczono, istotą analizy strategicznej przedsiębiorstw i ich otoczenia jest identyfikacja szans wynikających z dostrzeganych potrzeb klientów lub możliwości ich kreowania poprzez proponowanie nowych, innowacyjnych rozwiązań. Diagnoza potrzeb i priorytetów klientów wobec dostępnych dla przedsiębiorstwa zasobów stanowi punkt odniesienia do tworzenia lub rekonfiguracji wszystkich elementów modelu biznesowego, a nawet zmiany jego strategii w dłuższym horyzoncie czasu. Model korelacji pomiędzy dostępnymi zasobami a możliwością realizacji potrzeb klientów jest przedstawiony na rysunku 21.

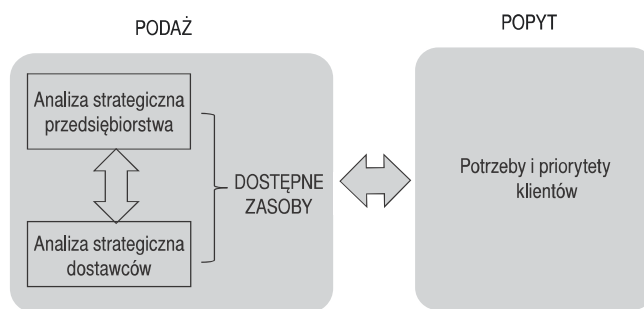
W drugim etapie ewaluacji wskazywane są kluczowe i niekluczowe obszary działalności przedsiębiorstwa, ze zwróceniem uwagi na wyniki przeprowadzonych wcześniej analiz, uwzględniających potencjał zasobów dostępnych na zewnątrz organizacji. Jest to więc po pierwsze analiza porównawcza (*benchmarking*) własnych zasobów wobec kompetencji określonego wstępnie dostawcy (lub dostawców)²²² danego procesu na podstawie wybranych wskaźników, po drugie analiza kosztów całkowitych kluczowych działań. Warto pamiętać, że w świetle teorii kosztów transakcyjnych (w tym przypadku *ex ante*) decyzje dotyczące sposobu dostępu do zasobów zewnętrznych uwarunkowane są wynikiem analiz porównujących nie tylko poziom cen wynegocjowanych z potencjalnymi dostawcami, ale także kosztów ich wyszukiwania,

²²¹ Ibidem, s. 45 i nast.

²²² Analizy porównawcze mogą być wykonywane na poziomie poszczególnych działań, składających się na procesy w przedsiębiorstwie. W takim ujęciu w efekcie porównywani mogą być dostawcy z sektora, w którym konkuruje firma, oraz z innych sektorów – w zależności od specyfiki i wymogów danej czynności.

negocjacji, kontroli kontrahentów, zmiany dostawców czy strat związanych z ich nierzetelnością. Ponadto odrębnej analizy wymaga aspekt złożoności operacji i procesów decydujących o poziomie poszczególnych elementów kosztów, ponoszonych ze względu na prowadzenie danej działalności w ramach zarządzanego podmiotu gospodarczego. Tym samym istnieje potrzeba odejścia od tradycyjnego rachunku kosztów rodzajowych całej firmy do bardziej precyzyjnej analizy kosztów poszczególnych działań (rachunku kosztów działań).

Rysunek 21. Model korelacji pomiędzy dostępnymi zasobami a popytem



Źródło: opracowanie własne.

Model rachunku kosztów działań tworzy sieć połączeń przyczynowo-skutkowych, które prowadzą do odzwierciedlenia rzeczywistego przepływu kosztów w przedsiębiorstwie. ABC identyfikuje finalne obiekty kalkulacji kosztów w postaci produktów, klientów, rynków, kanałów dystrybucji lub innych obiektów kalkulacji, a następnie poszukuje działań wykonywanych na ich rzecz. W modelu ABC określone są zasoby ekonomiczne, używane przez poszczególne działania (składające się w konsekwencji na różne procesy w organizacji). Głównym celem zastosowania modelu ABC jest badanie rentowności²²³. W oparciu o informacje z rachunku kosztów działań, odnoszące się do zidentyfikowanych czynności, określonych nośników kosztów zasobów oraz nośników kosztów działań, można planować i budżetować koszty odzwierciedlające projektowany przebieg poszczególnych procesów przedsiębiorstwa, w tym procesu podlegającego outsourcingowi.

²²³ *Controlling kosztów i rachunkowość zarządcza*, G.K. Świdorska (red.), Difin, Warszawa 2010, s. 283–343.

Identyfikacja najważniejszych działań i procesów powinna być przeprowadzona przez zarząd we współpracy ze zróżnicowanymi zespołami pracowników. W efekcie określone są główne czynniki kształtujące kluczową kompetencję przedsiębiorstwa na rynku bądź w danym segmencie klientów. Koncentracja działań na realizacji potrzeb klientów wyłania te obszary i kompetencje organizacji, które stanowią jej unikatowość. Wskazuje także te procesy, które odgrywają kluczową lub krytyczną rolę w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa oraz identyfikuje miejsca ich realizacji w całym łańcuchu wartości.

W ujęciu strategicznym związanym z decyzją o outsourcingu pytanie odnosi się także do kwestii, czy przedsiębiorstwo jest w stanie w sposób ciągły utrzymywać trwałą, unikatową przewagę konkurencyjną samodzielnie. Dlatego, poza wskazanymi analizami, przeprowadza się również analizy ryzyka na poziomie strategicznym, taktycznym i operacyjnym, a także analizy SWOT przedsięwzięcia związanego z outsourcingiem w różnych horyzontach czasowych. Jest to też punkt wyjścia do redefinicji granic przedsiębiorstwa.

Powyższe analizy przeprowadzane są w relacji do celu, który ma być realizowany za pomocą outsourcingu. Przyczyny outsourcingu mogą wynikać z wewnętrznych uwarunkowań organizacji bądź być efektem pojawiających się szans w otoczeniu przedsiębiorstwa czy też stanowić wypadkową obydwu tych czynników. Niewątpliwie muszą być one jednak rozważane w ujęciu sekwencji zdarzeń, które zachodzą w firmie po podjęciu decyzji o outsourcingu, opisanych w części opracowania mówiącej o celach outsourcingu, czyli o rekonfiguracji struktury organizacyjnej, nowym sposobie realizacji procesów pozostających w przedsiębiorstwie i powiązanych z tym, który podlega outsourcingowi, a zatem potrzebie ustalenia nowych zasad zarządzania w zmienionym pod wpływem outsourcingu podmiocie gospodarczym.

Istotność procesu stanowiącego przedmiot outsourcingu może być definiowana w dwóch perspektywach – roli tego procesu w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa lub w całym łańcuchu wartości i możliwości jego samodzielnego rozwoju przez firmę w stopniu takim, który pozwala na maksymalizację korzyści²²⁴. Potencjał wobec możliwości realizacji i rozwoju pewnych procesów w przedsiębiorstwie jest mierzony poziomem i strukturą posiadanych przez firmę zasobów. Jednocześnie może on być też identyfikowany w analizie kosztów transakcyjnych procesu poddawanego outsourcingowi. W efekcie

²²⁴ R. McIvor, *The outsourcing process. Strategies for evaluation and management*, Cambridge University Press, New York 2005, s. 71.

kombinacji tych ujęć powstaje macierz *make or buy*, na podstawie której przedsiębiorstwo podejmuje decyzję o outsourcingu i jednocześnie określa jego charakter oraz znaczenie dla organizacji. Macierz decyzji jest głównym punktem odniesienia wobec doboru strategii konkurencji i metody zarządzania względem dostępnych zasobów i funkcji, jakie pełnią, lub mają one pełnić, w procesach przedsiębiorstwa.

W sytuacji gdy dany proces nie odgrywa istotnej roli w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa i jednocześnie firma nie posiada znacznego potencjału wobec jego rozwoju, najlepszym rozwiązaniem będzie zastosowanie outsourcingu tego procesu.

Jeśli proces nie odgrywa istotnej roli, ale przedsiębiorstwo posiada adekwatne zasoby wobec jego rozwoju, to może wykorzystać outsourcing lub rozważyć pozostawienie tego procesu w organizacji. Punktem odniesienia do tej decyzji będzie zbadanie istotności owego procesu w realizacji strategii w przyszłości, czyli w ujęciu długoterminowym.

W obydwu powyższych sytuacjach outsourcing może być rozpatrywany jako narzędzie ograniczania kosztów, poprawy elastyczności i możliwości koncentracji na kluczowych kompetencjach. Ta perspektywa może się jednak zmienić, jeśli dostawca jest w stanie zaproponować znaczące udoskonalenie procesu i wzrost poziomu jego efektów.

Jeżeli proces w istotny sposób tworzy wartość, wspiera rozwój organizacji lub całego łańcucha wartości, a organizacja posiada ograniczony potencjał możliwości jego rozwoju, to outsourcing odgrywać tu będzie rolę strategiczną. W takim przypadku przedsiębiorstwo może również rozważyć inwestycje we własne zasoby, wspierające osiągnięcie maksymalizacji korzyści z samodzielnej realizacji analizowanego procesu.

Natomiast w sytuacji, gdy zarówno proces ma istotne znaczenie dla kreowania wartości, jak i przedsiębiorstwo posiada potencjał rozwoju własnych zasobów, to najkorzystniejszym rozwiązaniem może być pozostawienie tej kompetencji wewnątrz organizacji. Jednak decyzja o outsourcingu, szczególnie w tym strategicznym ujęciu, odnosi się do wyników analiz możliwości kompetencji dostawców, która wpływa na ich wybór.

Powyższe etapy ewaluacji – włączające wcześniej opisane analizy strategiczne przedsiębiorstwa wobec zdiagnozowanych potrzeb klienta i zdefiniowany przez przedsiębiorstwo obszar kluczowych kompetencji – będące podstawą do podjęcia decyzji o outsourcingu i wskazaniem jego strategicznej roli zostały przedstawione na rysunku 22. Są one punktem wyjścia do zarządzania outsourcingiem.