

Wstęp

Zdaniem teoretyków chaosu niedokładność świata wynika ze zjawiska zwanego „nieliniowością”, co oznacza, że skutek nie jest proporcjonalny do wywołującej go przyczyny¹. Zjawisko „chaotyki” (*chaotic*)² wymaga koncentracji działań w obrębie zarządzania ryzykiem biznesowym, wymusza konieczność mobilizacji zasobów, przede wszystkim umiejętności tworzących kompetencje w przedsiębiorstwie, w celu maksymalizacji dopasowania elastyczności struktur organizacji – modelu biznesowego – do elastyczności otoczenia gospodarczego. Przy czym, według W. Szymańskiego, „barierami elastyczności przedsiębiorstwa są niewątpliwie wysokie koszty stałe, duże zaangażowanie kapitału w środki trwałe, a więc w środki w istotnej części dostosowane do starych warunków i potrzeb, duże zapasy surowców, materiałów i wyrobów gotowych, duże zatrudnienie pracowników na czas nieokreślony, a więc tych, którym się płaci nie tylko za pracę, ale i za gotowość do pracy, niedostateczne zdolności i małe środki, jakie można przeznaczyć na innowacje”³.

Wobec powyższego przedsiębiorstwa odchodzą od form własnościowych i „zamrażania” kapitału w aktywa trwałe do form zarządzania dostępem do zasobów, a kluczowe kompetencje stają się swoistym zasobem specyficznym, który, obejmując wyjątkowe umiejętności organizacji, stanowi o możliwości realizacji jej strategii. Niezbędne jest zatem **zarządzanie zasobami**, które koncentruje się na możliwości osiągnięcia maksymalizacji korzyści ekonomicznych, wynikających z posiadanego do nich dostępu. Jest to możliwe dzięki

¹ P.L. Bernstein, *Przeciw Bogom. Niezwykłe dzieje ryzyka*, Kurhaus Publishing, Warszawa 2011, s. 467.

² Ph. Kotler, J.A. Caslione, *Chaotics: The Business of Managing and Marketing in the Age of Turbulence*, AMACOM, New York 2009, s. XII.

³ W. Szymański, *Zmiany kosztów transakcyjnych w dostosowaniu przedsiębiorstw do wyzwań współczesnej gospodarki*, [w:] *Koszty transakcyjne. Skutki zmian dla przedsiębiorstw*, R. Sobiecki, J.W. Pietrewicz (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011, s. 23.

umiejętności dopasowania struktury zasobów do warunków otoczenia, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo, przy czym zasoby te nie muszą być własnością zarządzającego.

Tym samym o sukcesie przedsiębiorstwa decyduje jego potencjał strategiczny w postaci odpowiednio dobranych zasobów w realizowanych procesach i ich zdolności do tworzenia przewagi konkurencyjnej oraz zdolność organizacji do ich innowacyjnego i efektywnego wykorzystania. Tworzone kluczowe kompetencje są bronią w walce konkurencyjnej na zmiennym rynku wartości klienta. Mowa tu zatem także o umiejętności dostosowania się przedsiębiorstwa do warunków zewnętrznych (a zatem o klasycznym podejściu do strategii), a także o wychodzeniu naprzeciw potrzebom klientów czy kreowaniu potrzeb ze względu na kompetencje integracji zasobów w ramach realizowanych procesów z różnych źródeł – leżących wewnątrz i na zewnątrz, w bliższym oraz dalszym otoczeniu podmiotu gospodarczego. Podczas gdy „logiczną konsekwencją przyjęcia koncepcji zasobowej jest przykładanie w analizie strategicznej dużej wagi do badania zasobów przedsiębiorstwa, wskazywanie, które z nich mogą być podstawą budowania przewagi konkurencyjnej, i porównywanie ich ze stanem zasobów i umiejętnościami konkurentów”⁴, to, mając na uwadze zmienność rynku dostawców i potencjał leżący w zasobach nienależących do przedsiębiorstwa, warto rozważać możliwość kreowania kluczowych kompetencji ze względu na wykorzystywanie funkcjonalności (właściwości) zasobów niebędących własnością firmy, a stanowiących kluczowe zasoby w realizowanych procesach dostarczających wartości klientom. Warto wziąć pod uwagę decyzję „wytworzyć czy kupić?” (*make or buy*), czyli zastosowanie outsourcingu w prowadzeniu działalności gospodarczej.

Uwarunkowania otoczenia zmieniają obszar zarządzania i jego paradygmaty. Tym samym spojrzenie na outsourcing powinno być również zrewidowane. Jak się bowiem okazuje, wysoki poziom popularności wykorzystania tego narzędzia wśród zarządzających nie idzie w parze z poziomem ich zadowolenia z jego zastosowania⁵. Ten swoisty paradoks znajduje swoje dosyć proste wytłumaczenie, będące jednocześnie problemem bardzo złożonym. Temat podjęty w niniejszym opracowaniu jest trudny z kilku względów, tj.:

⁴ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2007, s. 162.

⁵ D.K. Rigby, B. Bilodeau, *Management Tools 2015*, Bain and Company Inc., Boston 2015, s. 14.

- porusza wielowątkowe zagadnienie;
- jest powszechnie znany i jednocześnie diametralnie różnie rozumiany;
- posiada szeroką różnorodność interpretacji swojej roli o organizacji;
- wykorzystywany jest do zróżnicowanych celów, często bez analizy możliwości doboru adekwatnych obszarów wobec oczekiwanych rezultatów;
- nie stanowi przedmiotu zarządzania i nie jest w tym procesie realizowany;
- nie analizuje się zakresu wpływu i efektów mnożnikowych o długofalowym charakterze ingerencji w różne obszary prowadzonej działalności gospodarczej.

Współczesne przedsiębiorstwa nakierowane są na realizację procesów przechodzących poprzez różne funkcje w organizacji. Sam proces jest zbiorem powtarzalnej sekwencji działań przyczynowo-skutkowych, wykonywanych za pomocą dostępnych zasobów, a jego celem jest dostarczenie określonych wartości we wskazanym czasie. W efekcie pozycja konkurencyjna budowana jest w odniesieniu do wartości wynikającej z realizowanych procesów, w których, zależnie od poziomu kosztów transakcyjnych, wykorzystywane są zasoby własne lub zewnętrzne.

Proces jest jednostką podlegającą ocenie wobec wpływu na tworzenie wartości dla klienta, co jest nadrzędnym celem zarządzania strategicznego. Procesy mogą na ten obszar wpływać w sposób bezpośredni bądź pośredni. Uzasadnione jest zatem rozważanie całych procesów jako najważniejszych punktów odniesienia w decyzji o zastosowaniu outsourcingu, a nie pojedynczych zasobów, ponieważ ich nabywanie na zewnątrz nie wnosi do organizacji efektów o charakterze strategicznym. Co więcej, outsourcing jest jednocześnie standardową praktyką, stosowaną w bieżącej działalności gospodarczej.

W konsekwencji outsourcing warto rozumieć jako **sformalizowane porozumienie pomiędzy klientem a zewnętrznym dostawcą, na podstawie którego dostawca przejmuje zarządzanie i realizację procesów, tworząc wartość klienta. Zakres outsourcingu wynika z kontraktu, a dostawca jest odpowiedzialny za dostarczenie ustalonych efektów procesów, których jest właścicielem i które są wykonywane z wykorzystaniem jego zasobów lub innych zasobów, w tym przekazanych przez klienta.**

Tylko w powyższym ujęciu przedsiębiorstwa są w stanie w jednoznaczny sposób ocenić wpływ wykorzystania zasobów zewnętrznych, których właściwości są dostarczane w efektach procesów, na zarządzanie

przedsiębiorstwem i stwierdzić, czy jest to narzędzie adekwatne do realizowanej strategii zarządzania.

Celem niniejszego opracowania jest próba wskazania i oceny istotności poszczególnych elementów tworzących narzędzie zarządzania strategicznego, jakim jest outsourcing, w odniesieniu do najważniejszych nurtów teoretycznych, które ukształtowały to zjawisko osadzonych w kontekście najistotniejszych zmian, zachodzących w otoczeniu i decydujących o współczesnych kierunkach zarządzania strategicznego organizacją.

Tak przyjętemu celowi przyporządkowano strukturę pracy, która składa się z trzech rozdziałów. W pierwszym poruszono problematykę zarządzania zasobami jako punktu odniesienia możliwości osiągnięcia celów strategicznych poprzez ich angażowanie w realizowane procesy. Rozważania poprowadzono na gruncie najważniejszych nurtów teoretycznych, do których należy teoria zasobowa (*Resource-Based View*)⁶, koncentrująca się na poszukiwaniu wyjaśnień dla sposobów osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. W jej zakresie największą popularność zdobyły koncepcje kluczowych kompetencji (*Core Competences*)⁷, kluczowych zdolności (*Core Capabilities*)⁸ i wyróżniających kompetencji (*Distinctive Competences*)⁹. Ponadto ważne dla rozwoju koncepcji outsourcingu są także: teoria kosztów transakcyjnych (*Transaction Costs Theory*)¹⁰, zarządzanie wartością i kreowanie wartości (*Value-Based Management*), zarządzanie relacjami (*Relationship Management*)¹¹, które również

⁶ E.T. Penrose, *The Theory of Growth of the Firm*, Oxford University Press, Oxford, 1959; G.B. Richardson, *The organization of industry*, „The Economic Journal”, Vol. 82, 1972, s. 883–896; J. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management”, 1991, Vol. 17, No. 1, s. 99–120.

⁷ C.K. Prahalad, G. Hamel, *The core competence of the corporation*, „Harvard Business Review”, Vol. 68, No. 3, 1990, s. 79–90.

⁸ G. Stalk, P. Evans, L.E. Shulman, *Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy*, „Harvard Business Review”, March–April 1992.

⁹ Ch.W. Hill, G.R. Jones, *Strategic Management Theory. An Integrated Approach*, Houghton Mifflin Co., Boston 1992.

¹⁰ R. Coase, *The nature of the firm*, „Economia”, Vol. 4, 1937, s. 386–405; O.E. Williamson, *Market and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of Internal Organization*, Macmillan, New York 1975; O.E. Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, Free Press, New York 1985.

¹¹ L.L. Berry, *Relationship marketing*, [w:] ed. G.L. Shostack, G. Upah, *Emerging Perspective of Service Marketing*, American Marketing Association, Chicago 1983, s. 25–28; R.A. Sommer, *Business process flexibility: a driver for outsourcing*, „Industrial Management and Data Systems”, Vol. 103, No. 3, 2003, s. 177–183.

stanowiły podstawę rozważań podjętych w pierwszym rozdziale. Zwrócono również uwagę na istotne zmiany w zarządzaniu strategicznym, zmierzające do kreacji wartości dla klienta. Poruszono tu także problematykę podejścia procesowego, kształtującego zarządzanie współczesnymi organizacjami.

W drugim rozdziale skoncentrowano się na analizie istoty outsourcingu w perspektywie jego znaczenia, definiowanego w literaturze przedmiotu na przestrzeni ostatnich lat, ze szczególnym uwzględnieniem problematyki outsourcingu procesów i jego strategicznej roli. Wskazano też zakres możliwości wykorzystania tego narzędzia w kontekście różnorodności celów, które mogą być realizowane przy jego zastosowaniu.

Trzeci rozdział dotyczy analizy procesu zarządzania outsourcingiem. Podkreślono znaczenie cykliczności tego zjawiska, która powinna być osadzona w bieżących analizach otoczenia gospodarczego, wychodząc naprzeciw konieczności ciągłego udoskonalania tego procesu, nastawionego na wzrost wartości. Zwrócono uwagę na najważniejsze przyczyny potencjalnych problemów i na przesłanki sukcesu stosowania tego rozwiązania w zarządzaniu.

Świadomość tempa zmian w otoczeniu gospodarczym wyklucza możliwość uznania niniejszej publikacji za odpowiedź na pytanie o rolę outsourcingu w zarządzaniu zasobami w dłuższej perspektywie czasu. Z tego względu, starając się jednak wyjść naprzeciw temu wyzwaniu, podjętą problematykę osadzono w kontekście głównych nurtów teoretycznych, często o uniwersalnym charakterze, konfrontując je jednocześnie z brakiem możliwości trwałej predykcji zmian w otoczeniu gospodarczym. W efekcie w publikacji ukazano outsourcing jako narzędzie, które może jeszcze silniej wesprzeć przedsiębiorstwa w walce konkurencyjnej teraz i w najbliższej przyszłości. Jego obszar powinien mieć jednak jednoznacznie określone granice, identyfikujące to zjawisko i jego znaczenie dla konkretnej organizacji.

Publikacja kierowana jest do praktyków gospodarczych, zainteresowanych problematyką wpływu outsourcingu na funkcjonowanie przedsiębiorstwa i dostrzegających jego potencjał w swoich codziennych obowiązkach. Może ona być też pewnym wsparciem edukacji studentów kierunków menedżerskich i słuchaczy studiów podyplomowych, związanych z zarządzaniem.

Szczególne wyrazy podziękowania kieruję do Pani prof. dr hab. Małgorzaty Poniatowskiej-Jaksch i Pana prof. dra hab. Krzysztofa Rutkowskiego za cenne uwagi krytyczne do tekstu, wyrażone na różnych etapach jego powstawania. Bezsprzecznie wpłynęły one na jakość opracowania. Za wszystkie serdecznie dziękuję.