

# Anna Korzeniowska

---

## Klasyfikacje outsourcingu

---

Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H, Oeconomia 43,  
277-285

---

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

ANNA KORZENIOWSKA

*Klasyfikacje outsourcingu*

Outsourcing's classifications

**Abstrakt:** Celem artykułu jest przeprowadzenie badań teoretycznych w zakresie istoty i rodzajów outsourcingu. W szczególności uwaga jest skupiona na rodzajach outsourcingu usług i jego związkach ze strategią przedsiębiorstwa, które korzysta z usług zleceniobiorców. Artykuł przedstawia zarówno podstawowe rodzaje outsourcingu, jak i rodzaje outsourcingu zagranicznego (offshoringu). Ponadto na przykładzie multisourcing wskazano powiązania outsourcingu ze strategią przedsiębiorstwa.

WSTĘP  
Introduction

Outsourcing to określone umową wzajemne powiązanie oraz wykorzystanie zasobów i umiejętności podmiotu trzeciego realizowane z gwarantowaną jakością, elastycznością i o określonej wartości uwzględniającej kryteria i miary kosztowe w celu dostarczania usług wcześniej realizowanych przez zleceniodawcę samodzielnie, mogące obejmować przeniesienie zasobów ludzkich do zleceniobiorcy i/lub przekazanie technologii i działań wspierających.<sup>1</sup> Stosowany jest zarówno w działalności produkcyjnej, jak też usługowej. Rodzaj prowadzonej działalności i zakres współpracy z podmiotami zewnętrznymi determinują dobór optymalnych dla danego przedsiębiorstwa rodzajów outsourcingu.

<sup>1</sup> J.-L. Bravard, R. Morgan, *Smarter Outsourcing. An executive guide to understanding, planning and exploiting successful outsourcing relationship*, Pearson Education, s. 3.

PODSTAWOWE RODZAJE OUTSOURCINGU  
Primary outsourcing types

Outsourcing jest znany od wielu lat, jednak na szeroką skalę jest stosowany stosunkowo krótko, dlatego też jego klasyfikacja zmienia się wraz z pojawianiem się nowych rodzajów. Szczególny rozwój nowych form nastąpił w ostatnich latach, kiedy coraz powszechniej stosuje się go w działalności usługowej. Szczegółowy opis i analizę rodzajów outsourcingu przedstawia M. Trocki, dzieląc outsourcing ze względu na: cel wydzielenia działalności na zewnątrz przedsiębiorstwa, rodzaj wydzielanych funkcji, stopień złożoności wydzielanych funkcji, zakres wydzielania, trwałość wydzielania oraz formę podporządkowania działalności po dokonaniu jej wydzielenia.<sup>2</sup> Autor ten podkreśla, że poszczególne rodzaje outsourcingu są ze sobą powiązane i wskazuje najczęściej występujące sposoby powiązań. Strukturę tego podziału przedstawia ryc. 1.

Wstępnie outsourcing można podzielić na: outsourcing pełny, outsourcing z wykorzystaniem wielu dostawców, outsourcing przez utworzenie podmiotu – dostawcy oraz insourcing.<sup>3</sup>

Pełny outsourcing powstaje wtedy, gdy podmiot decyduje się przekazać znaczną część (70–80%) działań z danego obszaru do zewnętrznego dostawcy usług. Taka umowa outsourcingu jest zawierana z zasady z jednym dostawcą na okres 5–10 lat. Ten rodzaj outsourcingu jest obciążony największym stopniem ryzyka uzależnienia się od dostawcy usług i wymaga starannego przygotowania umowy oraz szczegółowych negocjacji pomiędzy zleceniodawcą a zleceniobiorcą.

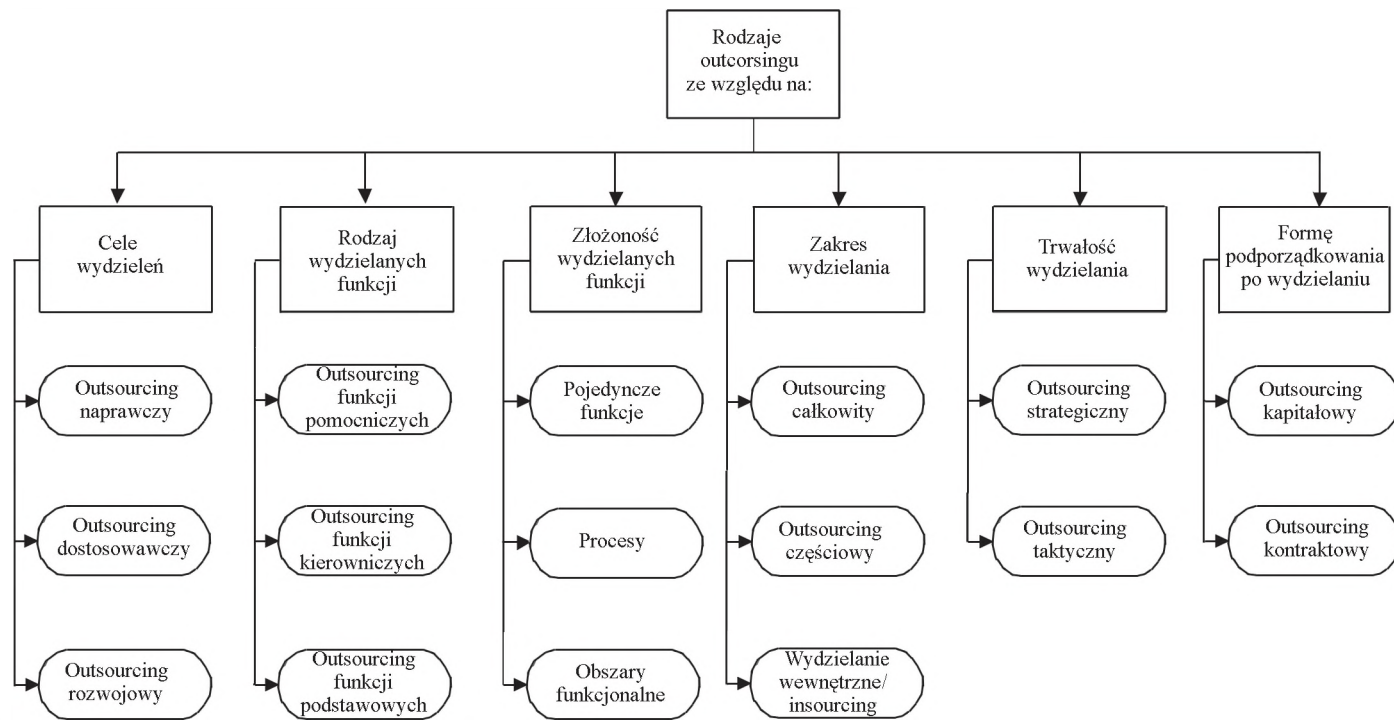
Jeżeli przedsiębiorstwo zdecyduje się zlecić wykonywanie określonej działalności kilku podmiotom, wtedy są one zachęcane do konkurencyjności między sobą, co poprawia jakość oferowanych usług. Stosując takie rozwiązanie, zleceniodawcy podpisują umowy na krótsze terminy – do 5 lat. Zaletą outsourcingu z wykorzystaniem wielu dostawców jest ograniczenie ryzyka uzależnienia się od dostawcy oraz zachęcanie dostawców do innowacyjności w realizacji usług.

Outsourcing przez utworzenie podmiotu – dostawcy, inaczej zwany „udziałem w korzyściach”<sup>4</sup>, to forma outsourcingu polegająca na stworzeniu przez zleceniodawcę i zleceniobiorcę joint venture powołującego nowe przedsiębiorstwo lub rozwijającego już istniejący podmiot, którego zadaniem ma być świadczenie usług na rzecz zleceniodawcy. Ta forma outsourcingu jest obciążona

<sup>2</sup> M. Trocki, *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001, s. 60.

<sup>3</sup> W. L. Currie, L. P. Willcocks, *Analysing four types of IT sourcing decisions In the context of scale, client/supplier independency and risk mitigation*, „Information System Journal” 8, Blackwell Science Ltd. 1998, s. 119–143.

<sup>4</sup> Ch. L. Gay, J. Essinger, *Outsourcing strategiczny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 14.



Ryc. 1. Rodzaje outsourcingu  
Types of outsourcing

Źródło: M. Trocki, *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001, s. 60.

mniejszym ryzykiem niż dwie poprzednie i pozwala zleceniodawcy lepiej wpływać na kierunki rozwoju i strategię zleceniobiorcy.

Z kolei z insourcingiem mamy do czynienia wtedy, gdy działalność, którą podmiot chce wyodrębnić, jest zbyt ważna lub trudna do realizacji, aby zlecić ją podmiotowi zewnętrznemu. W takim przypadku w strukturze zleceniodawcy powstaje jednostka biznesowa, w której są zatrudnione na podstawie średnio- lub długoterminowej umowy zasoby ludzkie i/lub kapitałowe zleceniobiorcy. Jednostka ta może powstać przez wydzielenie już posiadanych przez zleceniodawcę zasobów do wyodrębnionego wewnątrz podmiotu. Może też zostać utworzona w wyniku włączenia w struktury zleceniodawcy w formie odrębnej jednostki biznesowej podmiotu zewnętrznego, który, przez jego przejęcie, stał się własnością zleceniodawcy. Dzieje się tak w sytuacji, gdy zleceniodawca nie wykonywał wcześniej samodzielnie działalności, która ma być realizowana w wyniku insourcingu.

Szczególną uwagę należy zwrócić na podział outsourcingu ze względu na formę podporządkowania działalności po jej wydzieleniu. Outsourcing kapitałowy charakteryzuje się tym, że zleceniobiorca staje się podmiotem powiązany kapitałowo i/lub organizacyjnie ze zleceniodawcą. Pomiędzy stronami umowy outsourcingowej, oprócz powiązań kontraktowych, obowiązują powiązania właścicielskie. Zleceniodawca staje się podmiotem właścielskim względem zleceniobiorcy lub należącym do tej samej grupy kapitałowej co zleceniobiorca. W przypadku outsourcingu kontraktowego zleceniobiorca jest powiązany ze zleceniodawcą wyłącznie umową outsourcingową. W praktyce najczęściej są spotykane formy hybrydowe o różnym stopniu nasilenia powiązań kapitałowych

Tab. 1. Strukturalne alternatywy outsourcingu  
Structural alternatives of outsourcing

Insourcing	Wewnętrzny outsourcing				Zewnętrzny outsourcing		
„Zrób to sam” (własna produkcja)	Podjęcie scentralizowane	Kooperacja	Przedsiębiorstwo usług podstawowych	Inwestycje kapitałowe	Współpraca sformalizowana	Współpraca bez formalnej umowy	Transakcje wyrywkowe (spot)
Wyłącznie powiązania kapitałowe	Formy hybrydowe				Wyłącznie powiązania kontraktowe		
					Stopień powiązań kontraktowych		
Stopień powiązań kapitałowych							

Źródło: U. Arnold, *New dimensions of outsourcing: a combination of transaction cost economics and the core competencies concept*, „European Journal of Purchasing & Supply Management” 2000, 6, s. 25.

i kontraktowych. Uszeregowanie różnych rodzajów outsourcingu pod względem rodzaju powiązań ze zleceniodawcą przedstawia tab. 1.

Stopień powiązań kapitałowych jest związany ze stopniem niezbędnego nadzoru zleceniodawcy nad działalnością wykonywaną przez zleceniobiorcę. Im wyższy wymagany poziom nadzoru, tym większy preferowany stopień powiązań kapitałowych, z równoczesnym zmniejszaniem się stopnia powiązań kontraktowych, co w skrajnym przypadku prowadzi do insourcingu, czyli włączenia wydzielonej działalności w struktury zleceniodawcy.

#### OUTSOURCING A OFFSHORING Outsourcing vs. offshoring

Rozwój technologii teleinformatycznych, zwłaszcza w obszarze przesyłu danych i bezpieczeństwa połączeń, spowodował, że odległość zleceniodawcy od zleceniobiorcy przestała być przeszkodą w świadczeniu niektórych usług, np. w obsłudze call-center, prowadzeniu ksiąg rachunkowych czy w niektórych usługach informatycznych. Dlatego też decydując się na zlecenie wykonywania części działalności przedsiębiorstwa podmiotom zewnętrznym w ramach umów outsourcingowych, można podjąć współpracę zarówno z podmiotami krajowymi, jak i z podmiotami zagranicznymi. Zawieranie umów outsourcingowych z podmiotami zagranicznymi jest określane mianem offshoringu. Stąd w literaturze pojawia się pojęcie offshoring, oznaczające współpracę outsourcingową z podmiotem krajowym. Ze względu na różną odległość kraju zleceniobiorcy od kraju zleceniodawcy, z czym wiążą się m.in. różnice kulturowe i geograficzne (strefa czasowa, klimat), wprowadzono dodatkowe pojęcia. Nawiązywanie współpracy z podmiotami w krajach sąsiednich dla kraju macierzystego zleceniodawcy określono jako nearshoring, podczas gdy współpracę ze zleceniobiorcą w krajach znacząco odległych, często w innej strefie czasowej, nazwano offshoringiem. Różne rodzaje outsourcingu i offshoringu w zależności od geograficznej lokalizacji podmiotu realizującego wydzielaną działalność oraz formy własności zleceniobiorcy przedstawia tab. 2.

Współpraca offshoringowa może zostać nawiązana na dwa różne sposoby.<sup>5</sup> Pierwszym z nich jest utworzenie nowego, zależnego kapitałowo podmiotu przez realizację zagranicznej inwestycji bezpośredniej. Ten rodzaj offshoringu nazywany jest captive offshoring/nearshoring. W przypadku gdy inwestycja jest realizowana jest we współpracy z innym podmiotem, który również będzie korzystał z usług zleceniobiorcy na zasadach outsourcingu, można używać określenia

<sup>5</sup> *World Investment Report 2004: The Shift Towards Services, Overview*, UNCTAD, Geneva 2004, s. 34.

joint venture nearshoring/offshoring. Drugim sposobem nawiązania współpracy outsourcingowej z podmiotem zagranicznym jest skorzystanie z usług podmiotu niezależnego kapitałowo, którego kraj macierzysty jest inny niż zleceniodawcy. W takiej sytuacji mamy do czynienia odpowiednio z nearshoringiem lub offshoringiem.

Tab. 2. Definicje różnych form outsourcingu i offshoringu  
Definitions of outsourcing's and offshoring's forms

Forma własności \ Lokalizacja	Lokalizacja bez zmian	Lokalizacja w nieodległym kraju lub regionie	Lokalizacja za granicą, często w znacznej odległości
Pełna własność	Status quo	Captive nearshoring	Captive offshoring
Częściowa własność	Joint venture outsourcing	Joint venture nearshoring	Joint venture offshoring
Brak własności	Outsourcing/ Insourcing	Nearshoring	Offshoring

Źródło: K. Rybiński, *Globalizacja w trzech odstępach, offshoring – globalne nierównowagi – polityka pieniężna*, Difin, Warszawa 2007, s. 31.

Część spośród powyższych nazw rodzajów outsourcingu została już włączona do języka polskiego. Należy spodziewać się, że wraz z rozwojem outsourcingu w Polsce kolejne nazwy będą tłumaczone na język polski lub przyjmowane jako obowiązujące w ich obcojęzycznych, głównie angielskich wersjach.

#### OUTSOURCING A STRATEGIA PRZEDSIĘBIORSTWA Outsourcing and business strategy

Początkowo outsourcing postrzegano w kategoriach taktycznego rozwiązania pojedynczych problemów, najczęściej związanych ze wzrostem kosztów działalności. Nie łączono go z innymi projektami mającymi na celu poprawę efektywności przedsiębiorstwa.<sup>6</sup> Dopiero wraz z upływem czasu zmieniło się podejście menedżerów do problematyki outsourcingu. Dostrzeganie kolejnych zalet spowodowało, że outsourcing z metody obniżania kosztów stał się strategicznym wyborem sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Z outsourcingiem strategicznym, w odróżnieniu od outsourcingu taktycznego, mamy do czynienia w sytuacji, gdy<sup>7</sup>:

1. Pociąga za sobą kluczowe decyzje podejmowane przez kierownictwo zleceniodawcy, dotyczące zdecydowanego reorganizowania działalności przedsiębiorstwa przez zakrojony na szeroką skalę program zmian strategicznych.

<sup>6</sup> Ch. L. Gay, J. Essinger, *op. cit.*, s. 24.

<sup>7</sup> J.-L. Bravard, R. Morgan, *op. cit.*, s. 3.

2. Łagodzi ryzyko towarzyszące wynikającemu z realizacji umowy outsourcingowej wpływowi na zleceniodawcę doświadczenia, zasobów, aktywów i umiejętności wyspecjalizowanego zleceniobiorcy.

3. Zachęca do zaangażowania we wspólne zarządzanie i motywowania tego rodzaju współpracy na każdym poziomie organizacji, szczególnie realizowane przez kierownictwo wyższego szczebla.

4. Koncentruje się na głównym celu jakim jest zapewnienie, że wartość dla akcjonariuszy jest tworzona w mierzalny i zapewniający stały jej wzrost sposób.

Rozpowszechnienie idei outsourcingu wśród przedsiębiorców spowodowało m.in. zmniejszenie rozmiarów przewagi konkurencyjnej możliwych do uzyskania przez jego zastosowanie. Stąd wynikły poszukiwania nowych rodzajów outsourcingu lub możliwości modyfikacji już istniejących form. Takim nowym zjawiskiem, które zaistniało na rynku, jest multisourcing.

Multisourcing polega na zleceniu podmiotom trzecim obsługi tych dziedzin działalności biznesowej podmiotu, które są dla niego peryferyjne, tzn. nie są związane z działalnością biznesową ani z realizowaną strategią podmiotu zlecającego. Natomiast realizacja pozostałych działań powinna następować z wykorzystaniem wiedzy pracowników i partnerów biznesowych, przez wytworzenie sieci współpracy pomiędzy działami/oddziałami przedsiębiorstwa oraz jego partnerami.<sup>8</sup> Tym samym multisourcing można zdefiniować jako: „zaplanowane zabezpieczenie i łączenie usług biznesowych i informatycznych spośród optymalnego zespołu wewnętrznych i zewnętrznych dostawców w dążeniu do osiągnięcia celów biznesowych”.<sup>9</sup> Celowe korzystanie z wielu dostawców równocześnie zwiększa konkurencję między nimi, podnosząc jakość uzyskiwanych przez zleceniodawcę usług. Zmniejsza również ryzyko uzależnienia się zleceniodawcy od jednego dostawcy usług. Istnieje jednak różnica pomiędzy multisourcingiem a outsourcingiem z wykorzystaniem wielu zleceniobiorców. Polega na tym, że w przypadku multisourcingu decyzja o outsourcingu jest integralną częścią strategii zleceniodawcy, co obrazuje ryc. 2.

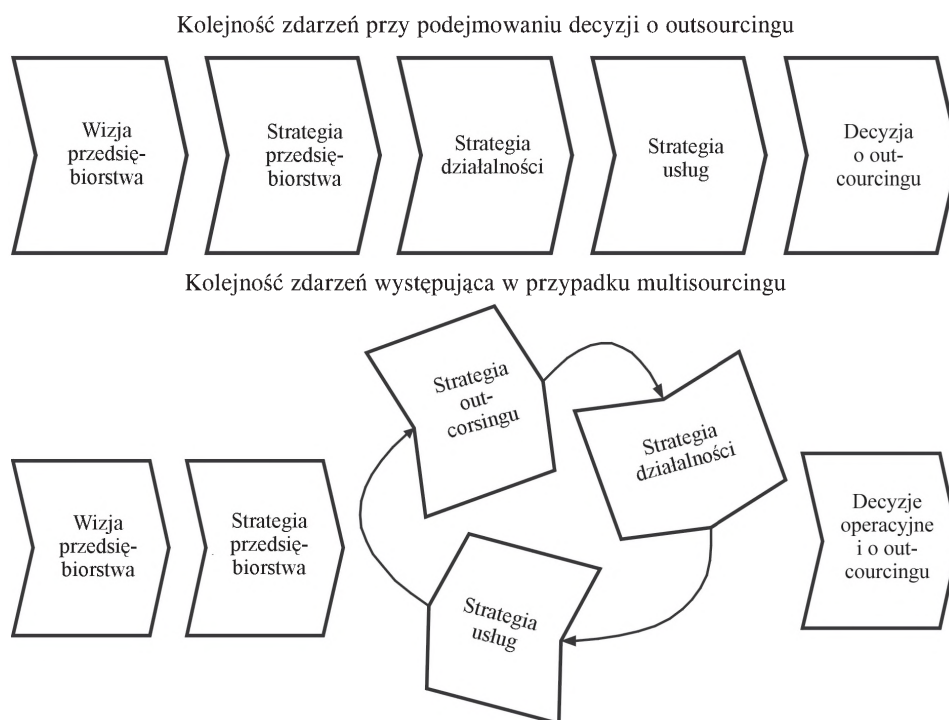
Występujące w multisourcingu włączenie procesu decyzji o outsourcingu do procesu podejmowania decyzji strategicznych powoduje, że przedsiębiorstwo świadomie i aktywnie uznaje współzależność wewnętrznych i zewnętrznych zleceniobiorców oraz planuje ją i zarządza tą współzależnością.

Rozwój outsourcingu dąży do wdrożenia nowych jego rodzajów, które charakteryzują się tym, że decyzja o outsourcingu staje się częścią zarządzania strategicznego. Ponadto obniżka kosztów przestaje być jedynym, a nawet głównym, powodem stosowania outsourcingu przez przedsiębiorstwa. Jedną z koncepcji,

<sup>8</sup> Gartner o minusach outsourcingu, „Puls Biznesu”, 15 listopada 2005.

<sup>9</sup> L. C o h e n, A. Y o u n g, *Multisourcing. Moving Beyond Outsourcing to Achieve Growth and Agility*, Gartner Inc., Harvard Business School Press 2005, Introduction, s.1.





Ryc. 2. Kolejność działań przy podejmowaniu decyzji o typowym outsourcingu i o multisourcingu  
Sourcing strategy sequence

Źródło: L. C o h e n, A. Y o u n g, *Multisourcing. Moving Beyond Outsourcing to Achieve Growth and Agility*, Gartner Inc., Harvard Business School Press 2005, s. 39.

która uwzględnia te problemy, jest smartsourcing. Świadczenia realizowane przez zleceniobiorców outsourcingu stają się elementem łańcucha kreowania wartości dla klientów zleceniodawcy, a współpraca outsourcingowa służy utrzymywaniu stałego i mierzalnego tempa wzrostu wartości zleceniodawcy dla akcjonariuszy lub udziałowców. Konieczność zintegrowania działalności wielu podmiotów w łańcuchu tworzenia wartości wymaga zachowania wysokiego poziomu transparentności działań. Smartsourcing zakłada, że w outsourcingu zleceniodawca przekazuje zleceniobiorcy określone kompetencje będące kombinacją procesów, ludzi i określonej postawy względem realizowanych działań. Stąd smartsourcing wymaga zachowania zgodności pomiędzy kulturami organizacyjnymi zleceniodawcy i zleceniobiorcy.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> T. M. Kouloupolous, T. Roloff, *Smartsourcing. Driving Innovation and Growth Through Outsourcing*, Platinum Press, Avon 2006, s. VII.

## PODSUMOWANIE

## Conclusion

Rośnie zakres stosowania outsourcingu, co jest obserwowane zarówno we wzroście liczby wchodzących na rynek zleceniodawców, jak też liczby zleceniobiorców, z których usług korzysta przeciętny zleceniodawca. Równocześnie obserwuje się ewolucję przyczyn, dla których przedsiębiorstwa decydują się na korzystanie z outsourcingu swojej działalności. Zjawiska te wpływają na dobór optymalnych dla poszczególnych zleceniodawców rodzajów outsourcingu spośród jego znanych form, ale przede wszystkim powodują pojawianie się nowych rodzajów outsourcingu, lepiej dostosowanych do zmieniającej się sytuacji rynkowej oraz do nowych dziedzin działalności obejmowanych tą formą współpracy z podmiotami zewnętrznymi.

## SUMMARY

The article presents the set of outsourcing's types definitions. It shows differences between outsourcing, nearshoring and offshoring and between captive, joint venture and typical outsourcing. It also relates to the problem of links between business strategy and outsourcing strategy which cause that new types of outsourcing appear such as multisourcing or smartsourcing.