

Breński, Wiesław

Rozwój usług outsourcingowych w dobie kryzysu gospodarczego w Polsce

Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego 27, 185-194

2013

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, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych oraz w kolekcji mazowieckich czasopism regionalnych mazowsze.hist.pl.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

ROZWÓJ USŁUG OUTSOURCINGOWYCH W DOBIE KRYZYSU GOSPODARCZEGO W POLSCE

DEVELOPMENT OF OUTSOURCING SERVICES IN THE AGE OF AN ECONOMIC CRISIS IN POLAND

Wprowadzenie

Współcześnie rozwój ekonomiczny nierozzerwalnie związany jest z dwoma trendami. Po pierwsze, nowoczesna gospodarka wymaga wolnej konkurencji między przedsiębiorstwami, co związane jest ze stopniową liberalizacją dotychczas reglamentowanych przez państwo obszarów rynku. W miejsce zanikających rynków monopolistycznych powstaje większa ilość konkurujących ze sobą podmiotów. Po drugie, aby być coraz bardziej konkurencyjnym na rynku, przedsiębiorstwa wdrażają innowacyjne rozwiązania zarówno pod względem technologicznym, jak i organizacyjnym. Outsourcing procesów biznesowych cieszy się na świecie rosnącą popularnością. Międzynarodowe koncerny coraz częściej lokują swoje centra usług w Polsce. W 2011 roku działało w kraju 377 centrów usług z kapitałem zagranicznym, co plasuje nas na trzeciej pozycji w świecie – podaje „Casus Finanse”¹. W ostatnich latach najważniejsze impulsy rozwoju gospodarki stanowią m.in. nowoczesne technologie informatyczne i internetowe. Związane jest to z coraz większą dostępnością internetu i coraz większą otwartością klientów do korzystania z e-usług. Istotny wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstw ma otwarcie firm na outsourcing, czyli zlecenie pewnych obszarów działalności firmy podmiotom zewnętrznym. Głównym motywem stosowania tej koncepcji jest przekonanie, że zewnętrzna firma sprawniej, taniej i efektywniej wykona zadania, które pozostają poza główną działalnością przedsiębiorstwa. Należy stwierdzić, że przedsiębiorcy w Polsce dość aktywnie korzystają z tego rodzaju usługi. Outsourcing znajduje zastosowanie w każdej dziedzinie życia gospodar-

* dr, Instytut Historii i Stosunków Międzynarodowych, Wydział Humanistyczny, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie.

¹ W. Breński, *Polski rynek usług pocztowych z wykorzystaniem outsourcingu*, Olsztyn 2013, s. 130.

czego. Najlepszym przykładem jest zastosowanie outsourcingu w wojsku, policji czy służbie zdrowia. Jednak autorzy przytoczonych opracowań nie podejmują w nich analizy bezpieczeństwa zastosowania tego rodzaju usługi np. w wojsku czy policji. Ponadto, w ostatnim czasie coraz częściej obserwujemy przypadki nie rozliczania się zleceniodawców z usługobiorcami, którzy wykonywali usługi w ramach outsourcingu np. branża budowlana i nie tylko.

Rodzaje outsourcingu

Wyróżniamy kilka rodzajów outsourcingu. Mają one zastosowanie w zarządzaniu organizacją. Jednak na wstępie warto zaznaczyć, że outsourcing dzielimy na kapitałowy i kontaktowy. Outsourcing kontaktowy polega na wyodrębnieniu części działalności i przekazaniu jej niezależnemu podmiotowi gospodarczemu. Z kolei outsourcing kapitałowy polega na wyodrębnieniu i przeniesieniu określonej sfery działalności firmy podmiotowi zależnemu, powiązanemu z podmiotem macierzystym². Skutkiem outsourcingu kontraktowego są sprzedaż, likwidacja lub wykorzystanie majątku firmy w innej działalności. W przypadku outsourcingu kapitałowego majątek zostaje przekazany spółce zależnej³. Mając na uwadze złożoność, wieloaspektowość tematu, należy omówić pojęcia związane z outsourcingiem, takie jak: insourcing, offshoring, co-sourcing, inter-sourcing, outsourcing CRM, leasing pracowników.

Insourcing jest pojęciem przeciwnym do outsourcingu. Polega na włączeniu do struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego zadań, które realizował wcześniej podmiot zewnętrzny. Przedsiębiorca ulepsza działalność w jednej dziedzinie i świadczy ją na rzecz innych przedsiębiorstw. Pozwala to na odpowiednie gospodarowanie majątkiem przedsiębiorstwa. Insourcing stosuje się, gdy wyodrębniana działalność jest na tyle ważna lub skomplikowana, aby zlecić ją podmiotowi zewnętrznemu. Offshoring lub outsourcing offshore to praktyka wynajmowania specyficznych kompetencji, wiedzy, zdolności oraz umiejętności posiadanych przez firmy zagraniczne do wdrożenia procesów biznesowych, które znajdują się poza głównym obszarem działalności firmy zlecającej, w celu redukcji kosztów, poprawienia jakości lub zwiększenia wydajności przedsiębiorstwa. Na rozwój offshoringu wpłynął rozwój technologii telekomunikacyjnych i informatycznych w skali międzynarodowej. Spadły koszty połączeń telekomunikacyjnych, a dzięki powszechnej informatyzacji wiele usług świadczy się obecnie drogą elektroniczną. Istotnym czynnikiem rozwoju offshoringu jest również dostęp do wykształconych kadr poza krajami wysokorozwiniętymi.

Co-sourcing jest kontraktem, który polega na realizacji zadań podmiotu zlecającego przez osoby zatrudnione u zleceniodawcy, lecz delegowane do podmiotu zależnego. Istotą co-sourcingu jest wykorzystanie potencjału technicznego, orga-

² Ibidem, s. 133.

³ T. Kopczyński, *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, Warszawa 2010, s. 46, J. A. Zieliński, *Outsourcing doradztwa podatkowego i rachunkowości*, Kraków 2010, s. 57.

nizacji i know-how jednostki zewnętrznej. W Polsce koncepcja ta spotykana jest najczęściej w branży budowlanej. Może być traktowana jako forma outplacementu⁴. Outsourcing CRM (Customer Relationship Management) oznacza kierowanie w imieniu podmiotu zlecającego stosunkami z klientami, które obejmują utrzymanie, nawiązywanie kontaktów oraz rozwiązywanie problemów związanych z działalnością zleceniodawcy m.in. kierowanie biurem obsługi klienta⁵. W tym modelu firma zewnętrzna zarządza relacjami zarówno z obecnymi, jak i potencjalnymi klientami. W celu prawidłowego wykonywania swoich funkcji firma zewnętrzna musi otrzymać pewną bazę danych o klientach. Natomiast KPO (Knowledge Process Outsourcing), to outsourcing oparty na procesach i wiedzy. W tym przypadku wysoko kwalifikowani pracownicy wspierają klientów w podejmowaniu decyzji, dokonują analizy rynku, analizują poszczególne wskaźniki niezbędne w prawidłowym działaniu przedsiębiorstwa. Kolejnym rodzajem outsourcingu jest BPO (Business Process Outsourcing) jest to outsourcing procesów biznesowych świadczonych w całości lub części funkcjonowania organizacji. Ten rodzaj outsourcingu oparty jest na zleceniu podmiotom zewnętrznym obsługi wybranych procesów biznesowych, realizowanych przy wykorzystaniu wewnętrznych zasobów. Zlecenia w ramach BPO mają zastosowanie w obszarach strategicznych dla przedsiębiorstwa, które nie obejmują kluczowych kompetencji i nie zaliczają się do jego głównej działalności biznesowej. BPO, często stosowany jest w przedsiębiorstwach z branży nowych technologii, które zlecają np. sprzedaż własnych produktów, a same skupiają się na poszukiwaniu nowych rozwiązań w obszarze swojej działalności. Business Process Outsourcing jest jednym z najbardziej innowacyjnych obszarów usług biznesowych, przepływem informacji z wykorzystaniem wiedzy i know-how. Ostatnim rodzajem outsourcingu jest SSC (Shared Services Centers), który oparty jest na wydzielonych centrach usług wspólnych, pracujących na zlecenie macierzystego przedsiębiorstwa. Centra te realizują wewnętrzne procesy biznesowe organizacji, takie jak: obsługa księgowo, obsługa finansowa, IT, HR itd. Jednocześnie prowadzą obsługę pozostałych jednostek organizacyjnych w danej grupie, lub obsługują jej klientów. W literaturze zwraca się uwagę na różnice między pojęciami outsourcing i kooperacja. Outsourcing wiąże się z zadaniami, za które odpowiedzialność ekonomiczną i prawną bierze zleceniodawca. W przypadku kooperacji odpowiedzialność współpracujących podmiotów określona jest w umowie i może być rozłożona między strony według warunków kontraktu. Outsourcing związany jest także z kontraktowaniem pracy, jednak „samo kontraktowanie nie jest outsourcingiem”⁶. Różnice między kontraktowaniem a outsourcingiem polegają głównie na:

- ograniczonym czasie umowy w przypadku kontraktowania, zaś w outsourcingu chodzi o relatywnie stałą współpracę,

⁴J. Foltys, *Wieloaspektowy model outsourcingu na przykładzie sektora hutnictwa żelaza i stali*, Katowice 2007, s. 24.

⁵J. A. Zieliński, op. cit., s. 56.

⁶M. Pańkowska, *Współdzielenie podmiotów rynku produktów i usług informatycznych*, Katowice, s. 14–15.

- korzystaniu jedynie z zasobów zewnętrznych w przypadku kontraktowania, transferze wewnętrznych operacji i pracowników w outsourcingu,
- ryzyku po stronie klienta przy kontraktowaniu, teoretycznie równym podziale ryzyka w przypadku outsourcingu,

Podsumowując, outsourcing jest pojęciem złożonym. Można w nim jednak wyróżnić jego dwa zasadnicze elementy:

- przekazanie określonego obszaru działalności przedsiębiorstwa podmiotowi zewnętrznemu,
- długoterminowość kooperacji partnerów.

W outsourcingu drugiej generacji następuje przekształcenie modelu prowadzenia biznesu. Firma celowo wybiera outsourcing, aby skupić się na kluczowych kompetencjach firmy i budowaniu przewagi konkurencyjnej. W outsourcingu trzeciej generacji sam podmiot zewnętrzny dostarcza przedsiębiorstwu pomysły, które są kreatorem zmian. Chodzi tu głównie o wydzielenie działów badań i marketingu. Biorąc pod uwagę lokalizację, możemy podzielić outsourcing na onshore, nearshore oraz offshore. W outsourcingu onshore przedsiębiorstwo zleca wykonanie określonych funkcji firmie z tego samego kraju. Tego typu outsourcing stosowany jest w przypadku, gdy ze względu na krajowe przepisy prawne, zlecenie usługi firmie zagranicznej napotykałoby na liczne ograniczenia np. zarządzanie danymi osobowymi. O outsourcingu nearshore mówimy, gdy przedsiębiorstwo zleca wykonanie pewnych funkcji firmie z kraju sąsiedniego lub znajdującego się w niewielkiej odległości geograficznej. Outsourcing offshore oznacza zlecenie świadczenia usług firmie z kraju geograficznie odległego. Outsourcing nearshore oraz offshore stanowią formy outsourcingu transgranicznego.

Perspektywy rozwoju usług outsourcingowych w Polsce

Outsourcing jest dość nowym pojęciem w zarządzaniu na polskim rynku. Zjawisko outsourcingu można było obserwować w polskiej gospodarce w latach osiemdziesiątych XX wieku. Natomiast na dobre zadomowiło się wraz z transformacją gospodarczą w latach dziewięćdziesiątych minionego wieku⁷. Jednym słowem, outsourcing możemy określić jako jedną z funkcji działalności organizacji w jej strategii⁸. Mimo światowego kryzysu Polska pozostaje jednym z najprężniej rozwijających się rynków usług outsourcingowych w Europie⁹. Prognozy na przyszłe lata przewidują dalszy, dynamiczny rozwój tej branży. Na naszym rynku działają największe międzynarodowe koncerny jak IBM czy Nokia Siemens Network, które przenoszą część działalności do Polski. W rozwijającej się

⁷ K. Obój, *Strategia nowoczesnej firmy a wykorzystanie outsourcingu*. Materiał z konferencji na temat: „Outsourcing. Usprawnienie funkcjonowania firmy poprzez obsługę zewnętrzną”, Warszawa 1999, s. 6.

⁸ M. Trocki, *Wydzielanie komórek organizacyjnych ze struktury przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 1995, nr 2.

⁹ M. Kaszuba, „Forbes” *Outsourcing – polska specjalność*, <http://www.archidoc.pl/index.php?23263,6444> (dostęp: 08.03.2013).

branży również rodzime firmy próbują swoich sił. Procesy biznesowe, które najczęściej obsługiwane są w centrach usług to finanse i księgowość, a następnie usługi IT, badanie i rozwój oraz obsługa klienta i zarządzanie zasobami ludzkimi. Specjalnością lokalnych spółek są między innymi centra obsługi telefonicznej, a także zarządzanie wierzytelnościami. Jak przekonują jednak specjaliści z branży, w zasadzie każdy proces można przekazać do realizacji partnerowi z zewnątrz. Wszystko zależy od know-how. Wspecjalizowany podmiot dzięki swojej wiedzy i doświadczeniu potrafi usprawnić niektóre procesy. Dzięki temu może się okazać, że będzie on wykonywany szybciej i efektywniej. Jak się okazuje, na Zachodzie po outsourcing zaczynają sięgać już nawet instytucje rządowe. Za przykład można podać NASA, która korzysta z usług zewnętrznej firmy w zakresie dostarczania ładunków poza granicę atmosfery. Szczegółne znacznie w przyszłości będzie miał outsourcing usług informatycznych. Największy popyt na outsoursowanie rozwiązań informatycznych będą zgłaszały duże i średnie przedsiębiorstwa z sektora finansowego i branży przemysłowej¹⁰. Kolejnym perspektywnym obszarem jest rynek outsourcingu usług sprzedaży. To jedna z najszybciej rozwijających się gałęzi outsourcingu w Polsce. Specjaliści zakładają szybki wzrost wartości tego rynku w najbliższych latach oraz rozszerzenie usług na nowe gałęzie gospodarki, jak m.in. energetyka¹¹. Równie perspektywny wydaje się outsourcing telekomunikacyjny. Szczególnym zainteresowaniem powinny cieszyć się oferty produktów zintegrowanych produktów, takich jak np. pakiety telewizja, telefon i Internet. Wielkie nadzieje branża outsourcingowa łączy również z przemianami na rynku energetyki. Outsourcing nie jest jeszcze w Polsce tak powszechnie stosowany jak krajach wysoko rozwiniętych. Wskazując na różnice między formą outsourcingu w Polsce i krajach wysoko rozwiniętych, należy stwierdzić, że polskie przedsiębiorstwa zlecają nadal przeważanie funkcje uboczne, tymczasem w krajach wysoko rozwiniętych w większym zakresie wydziela się obszary kluczowe, tj. analiza i interpretacja danych strategicznych¹². Mimo to, zauważalny jest coraz bardziej wyraźny trend do wydziałania bardziej kompleksowych zadań. Z badania Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych wynika, że w 2012 roku sektor Business Process Outsourcing (BPO) będzie zatrudniać w Polsce ponad 70 tys. osób. W ostatnich latach Polska zaczęła wyprzedzać pod względem napływu inwestycji w centra usług outsourcingowych takie państwa, jak: Czechy i Węgry. Polska staje się swoistym centrum obsługi dla firm z państw Europy Zachodniej oraz Skandynawii i jest jednym z liderów światowego outsourcingu¹³. Silnymi stronami polskiej branży outsourcingowej jest bliskość geograficzna (nearshore), wielkość rynku (blisko 40 mln mieszkańców), wysokiej klasy kadra pracownicza,

¹⁰E. Kosowska, PMR Publications, Raport: *Rynek outsourcingu IT w Polsce*, <http://decyzje-it.pl/centrum-wiedzy/erp/artykuly/raport-rynek-outsourcingu-it-w-polsce-1599.html> (dostęp: 10.03.2013).

¹¹Raport: *Polski rynek outsourcingu wart 1 miliard złotych* <http://www.forbes.pl/artykuly/sekcje/aktualnosc/raport-polski-rynek-outsourcingu-wart-1-miliard-zlotych,4159,3> (dostęp: 10.03.2013).

¹²T. Kopczyński, *Outsourcing w zarządzaniu...*, op. cit., s. 143.

¹³W. Breński, *Polski rynek usług*, op. cit., s. 141.

silne ośrodki akademickie¹⁴. Do atutów Polski w walce o inwestycje outsourcingowe możemy zaliczyć m.in.:

- zdecydowanie niższe koszty pracy w porównaniu z państwami zachodnimi,
- dobrze wykształcona siła robocza,
- znajomość języków obcych wśród pracowników umysłowych, nie tylko angielskiego, ale – co bardzo istotne – i niemieckiego i (w mniejszym zakresie) francuskiego,
- duża liczba szkół wyższych przekładająca się na większą ilość absolwentów,
- pracowitość siły roboczej,
- lokalizacja ośrodków akademickich blisko węzłowych punktów komunikacyjnych,
- bliskość geograficzna z krajami Europy Zachodniej,
- rozwijająca się sieć połączeń lotniczych,
- stwarzane zachęty inwestycyjne, np. SSE,
- porównywalny system prawny i polityczny z państwami zachodnimi,
- stabilny wzrost PKB,
- członkostwo w Unii Europejskiej,
- bliskość kulturowa z państwami zachodnioeuropejskimi,
- zdecydowanie większa stabilność systemu zmian politycznych i uwarunkowań gospodarczych niż w państwach dalekowschodnich i afrykańskich,
- dostępność nieruchomości przemysłowych,
- możliwości dalszego podnoszenia jakości pracy.

Oceniając obecną kondycję outsourcingu w Polsce, Instytut Outsourcingu podaje, że polski rynek przeszedł w 2009 roku gruntowną metamorfozę. Powstały wówczas organizacje branżowe, pojawiła się także pierwsza metodologia pozwalająca obliczyć wartość tego rynku w Polsce. Szacuje się, że tylko branża centrów usług biznesowych generuje dla polskiej gospodarki około 2 mld USD rocznie¹⁵. W ostatnich latach rośnie także zainteresowanie outsourcingiem wśród polskich przedsiębiorstw z sektora małych i średnich firmy. W 2009 roku powstały także dwie ważne instytucje branżowe: Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych w Polsce (ABSL) oraz Fundacja Instytut Outsourcingu. ABSL, która podpisała porozumienie z Ministerstwem Gospodarki oraz PAIiIZ, na mocy którego stała się partnerem rządu w zakresie prowadzenia polityki wspierającej sektor usług biznesowych. Instytut Outsourcingu jest z kolei organizacją branżową promującą rozwiązania outsourcingowe. Prowadzi ona działalność edukacyjną i doradczą. Organizacje branżowe pełnią rolę platform wymiany doświadczeń i konsolidują branżę¹⁶. W 2009 roku firma Infosys BPO Poland, wspólnie z firmami zrzeszonymi w ABSL, jako pierwsza zastosowała nowatorską metodologię obliczenia wartości polskiego rynku SSC/BPO. Miernikiem polskiego rynku jest wartość wyliczona w oparciu o liczbę osób

¹⁴ Ibidem.

¹⁵ www.egospodarka.pl, Rynek outsourcingu w Polsce rozkwita <http://www.egospodarka.pl/48327,Rynek-outsourcingu-w-Polsce-rozkwita,2,39,1.html> (dostęp: 10.03.2013).

¹⁶ *Rynek outsourcingu w Polsce rozkwita* <http://www.egospodarka.pl/48327,Rynek-outsourcingu-w-Polsce-rozkwita,2,39,1.html> (dostęp: 10.03.2013).

pracujących w centrach SSC/BPO oraz cenę jednego etatu. Szacunkowa wartość rynku SSC i BPO obliczona została na 2 mld USD rocznie¹⁷. Do ścisłej czołówki największych polskich ośrodków, w których lokują się firmy zajmujące się outsourcingiem procesów biznesowych (BPO), a także centra usług współdzielonych (SSC) oraz centra badawczo-rozwojowe międzynarodowych koncernów, należą Kraków, Warszawa i Wrocław. W raporcie firmy Tholons z 2012 roku, Kraków zajął 11. pozycję wśród najbardziej atrakcyjnych lokalizacji dla outsourcingu usług biznesowych na świecie. Warszawa zajęła 38. miejsce, a Wrocław znalazł się na 78. miejscu notując awans, aż o 84 pozycje¹⁸. Dużą dynamiką rozwoju wyróżnia się outsourcing funkcji informatycznych. Technologie informatyczne są bardzo silnie umiędzynarodowione i ich eksport odznacza się wysokim wzrostem. Outsourcing informatyczny jest jednym z najważniejszych i najbardziej perspektywicznych segmentów całego rynku outsourcingu w Polsce. Udział outsourcingu w rynku usług IT wynosił w 2012 roku około 20%, podczas gdy w krajach Europy Zachodniej relacja usług outsourcingowych do całości usług informatycznych waha się w przedziale 30-40%. Z jednej strony pokazuje to wyraźny dystans i różnicę w zaawansowaniu rynków, z drugiej zaś może sugerować potencjał sektora¹⁹. Jeżeli chodzi o geografie outsourcingu, to tak jak w przypadku napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych, najwięcej firm outsourcingowych działa obecnie w Warszawie. Na kolejnych miejscach znajdują się takie miasta, jak: Kraków, Wrocław i Łódź. Jednak w ostatnich latach aktywne stają się także mniejsze ośrodki uniwersyteckie. Coraz większe znaczenie zyskują takie miasta, jak: Lublin, Toruń, Olsztyn czy Szczecin, które firma Colliers International i A. T. Kearney uznała za ważne ośrodki w konkurencji o centra usług²⁰. W miastach regionów Polski Wschodniej znajdują się m.in. back office Citibanku (Olsztyn), centrum informatyczne Alstom (Elbląg), centrum zarządzania usługami TP S.A./ France Telecom (Lublin). Za światową stolicę outsourcingu uważa się Bangalore w Indiach. Znajdują się tam centra usług wielu zachodnich firm, które szukając oszczędności przenoszą swoje biura do miejsc, gdzie oferuje się niższe koszty pracy przy podobnej jakości. Okazuje się jednak, że tuż po takich potęgach jak Indie i Chiny, na trzecim miejscu pod względem lokowania się tego typu inwestycji, znajduje się Polska. Nasz kraj jest zdecydowanym liderem Europy Środkowo-Wschodniej pod względem wielkości zatrudnienia w tym sektorze. Z racji rozmiaru, żadne polskie miasto nie dorówna ośrodkom takim, jak te w Azji. Nowe inwestycje, szczególnie te z kapitałem zagranicznym mają duży wpływ na rozwój polskich metropolii. Centra usług międzynarodowych koncernów tworzą bowiem miejsca pracy dla wykształconej kadry zamieszkującej największe polskie miasta. Dane raportu „Sektor Nowoczesnych Usług Biznesowych w Polsce” opra-

¹⁷ Ibidem.

¹⁸ W. Breński, *Polski rynek usług...*, op. cit., s. 144.

¹⁹ E. Kosowska, *PMR Publications* <http://decyzje-it.pl/centrum-wiedzy/erp/artykuly/raport-rynek-outsourcingu-it-w-polsce-1599.html> (dostęp: 10.03.2013).

²⁰ M. Krukowska, *Forbes.pl*, *Mniejsze nie mniej atrakcyjne* <http://www.forbes.pl/artykuly/sekcje/sekcja-dossier/mniejsze-nie-mniej-atrakcyjne,3380,1> (dostęp: 10.03.2013).

cowany przez Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL)²¹, wskazują, że centra usług z kapitałem zagranicznym zatrudniały pod koniec ubiegłego roku 85 tys. osób. Rynek jednak wciąż dynamicznie się rozwija. Wiele miast upatruje swoje szanse w tym sektorze. Prowadzą one szeroko zakrojone kampanie promocyjne mające na celu zachęcenie ich do lokowania usług na terenie aglomeracji. O atrakcyjności miasta decyduje przede wszystkim obecność wykwalifikowanej kadry i wysokiej klasy zaplecza akademickiego. Szczególny nacisk w tej branży kładzie się na znajomość języków obcych umożliwiającą swobodną komunikację w wielonarodowym środowisku pracy. Niezbędna jest także otwarta postawa władz samorządowych, które współpracują z inwestorami. Nie bez znaczenia pozostaje także położenie miasta i dostępność odpowiedniej infrastruktury. Mniejsze ośrodki za to walczą o inwestorów, kusząc ich niższą ceną wynajmu powierzchni biurowych. O dynamicznym rozwoju stolicy Dolnego Śląska świadczy fakt, że – jak wskazuje raport ABSL – w ciągu dwóch ostatnich lat odnotowano tam wzrost zatrudnienia na poziomie 85% – do około 9000 zatrudnionych na koniec 2011 roku. Procentowy udział Wrocławia w zatrudnieniu w tym sektorze sięgał 15% na koniec 2011 roku, co oznacza, że zwiększył on w latach 2010-2011 swój udział w zatrudnieniu w skali całego kraju o około 3%. Udział Krakowa i Warszawy w zatrudnieniu w sektorze w skali kraju w tym czasie spadł o około 1,8% oraz 0,7%²². Zlecenie zadań podmiotowi zewnętrznemu pozwala wyeliminować problemy związane z zatrudnianiem pracowników. Wprawdzie prawo pracy w ostatnim czasie trochę się uelastycznia, ale nadal zawarcie umowy zlecenia daje większą swobodę podejmowania współpracy, modyfikowania jej zasad oraz jej zakończenia. Podmiot zewnętrzny (zleceniodawca, wykonawca) jest zwykle elastyczniejszy niż własny pracownik. Wynika to po części z regulacji prawnych narzucających na strony stosunku pracy specyficzne ograniczenia (przedmiot, zasady wynagradzania, normy czasu pracy, urlopy, zasady rozwiązywania umów, itp.), a po części z innego podejścia do wykonywanych zadań przez zleceniobiorców czy wykonawców ukierunkowanych na realizację celu – co nie zawsze ma miejsce w przypadku pracowników.

Podsumowanie

Outsourcing pozwala ograniczyć koszty przy równoczesnym przerzuceniu części ryzyka na podmiot zewnętrzny. Ograniczenie kosztów to nie tylko „osławione” koszty pracy (składki na ubezpieczenia społeczne, koszty zwolnień lekarskich, urlopów, itp.), ale również koszty pomieszczeń, wyposażenia stanowisk pracy, obsługi biurowej czy informatycznej. Przerzucenie ryzyka wynika z tego, że podmiot zewnętrzny, co do zasady, odpowiada za całą szkodę wynikającą z niewykonania lub nienależytego wykonania umowy. Korzystanie z usług pod-

²¹ Raport „Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce”, opracowany przez Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL), Warszawa 2012, s. 14.

²² Ibidem.

miotu zewnętrznego jest więc mniej ryzykowne prawnie od korzystania z usług własnych pracowników. Korzystanie z usług outsourcingowych często występuje w przypadku działań doraźnych, występujących sporadycznie lub okresowo, których realizacja przez pracowników danego podmiotu wymagałaby okresowych fluktuacji zatrudnienia lub okresowego przekwalifikowywania istniejącej kadry. Można tu wspomnieć o procesach inwestycyjnych (budowa, remont), przygotowywaniu produkcji (organizacja linii produkcyjnych, dostaw materiałów i urządzeń do produkcji), transporcie, spedycji, sporządzaniu sprawozdań okresowych czy prowadzeniu spraw sądowych. Coraz większa specjalizacja podmiotów na działalności podstawowej powoduje, że tego typu działania zlecane są na zewnątrz, ponieważ dla ich realizacji wymagana jest zwykle wiedza specjalna, a często również sprzęt i środki nie będące na wyposażeniu danego podmiotu. W takich przypadkach outsourcing jest najbardziej naturalny – koszt tworzenia struktur wewnętrznych dla realizacji wypadkowych zadań jest bowiem zbyt duży.

BIBLIOGRAFIA

- Breński W. 2013.** *Polski rynek usług pocztowych z wykorzystaniem outsourcingu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn.
- Foltys J. 2007.** *Wieloaspektowy model outsourcingu na przykładzie sektora hutnictwa żelaza i stali*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
- Kaszuba M. 2013.** „Forbes” Outsourcing – polska specjalność, <http://www.archi-doc.pl/index.php?23263,6444> (dostęp: 08.03.2013).
- Kopczyński T. 2010.** *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, Wyd. PWE, Warszawa.
- Kosowska E. 2013.** PMR Publications, <http://decyzje-it.pl/centrum-wiedzy/erp/artykuly/raport-rynek-outsourcingu-it-w-polsce-1599.html> (dostęp: 10.03.2013).
- Krukowska M. 2013.** Forbes.pl, Mniejsze nie mniej atrakcyjne, <http://www.forbes.pl/artykuly/sekcje/sekcja-dossier/mniejsze-nie-mniej-atrakcyjne,3380,1> (dostęp: 10.03.2013).
- Obój K. 1999.** *Strategia nowoczesnej firmy a wykorzystanie outsourcingu*. Materiał z konferencji na temat: „Outsourcing. Usprawnienie funkcjonowania firmy poprzez obsługę zewnętrzną”, Institute International Research, Warszawa.
- Pańkowska M. 1998.** *Współdzielenie podmiotów rynku produktów i usług informatycznych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Raport 2012.** *Polski rynek outsourcingu wart 1 miliard złotych*, <http://www.forbes.pl/artykuly/sekcje/aktualnosci/raport-polski-rynek-outsourcingu-wart-1-miliard-zlotych,4159,3> (dostęp: 10.03.2013).
- Raport 2012.** *Rynek outsourcingu w Polsce rozkwita*, <http://www.egospodarka.pl/48327,Rynek-outsourcingu-w-Polsce-rozkwita,2,39,1.html> (dostęp: 10.03.2013).
- Raport 2012.** *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce*, opracowany przez Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL), Warszawa.

Trocki M. 1995. *Wydzielanie komórek organizacyjnych ze struktury przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji”, nr 2.

Zieliński J. 2010. *Outsourcing doradztwa podatkowego i rachunkowości*, Wyd. Forum Doradców Podatkowych, Kraków.

STRESZCZENIE

Współcześnie rozwój ekonomiczny nierozzerwalnie związany jest z dwoma trendami. Po pierwsze nowoczesna gospodarka wymaga wolnej konkurencji między przedsiębiorstwami, co związane jest ze stopniową liberalizacją dotychczas reglamentowanych przez państwo obszarów rynku. Zanikaniu rynków monopolistycznych towarzyszy zapełnianie tej luki przez większą liczbę konkurujących ze sobą podmiotów. Po drugie, aby być coraz bardziej konkurencyjnymi na rynku, przedsiębiorstwa wdrażają innowacyjne rozwiązania zarówno pod względem technologicznym, jak i organizacyjnym. W ostatnich latach jednym z najważniejszych impulsów rozwoju gospodarki są nowoczesne technologie informatyczne i internetowe.

SŁOWA KLUCZOWE: outsourcing, gospodarka innowacyjna, rozwój ekonomiczny

SUMMARY

In our times the economic development is inextricably connected with two trends. Firstly the modern economy requires the free competition among enterprises what is connected with the gradual liberalization of areas of the market so far rationed by the state. Disappearing of monopolistic markets is accompanied by the filling of this gap with the substantial amount of entities competing with oneself. Secondly, in order to be more and more competitive on the market, enterprises are implementing innovative solutions, both in the technological, as well as organizational regards. In recent years information and Internet modern technologies are one of the most important impulses of the development of the economy.

KEYWORDS: outsourcing, innovative economy, economic development