

## Outsourcing w sektorze IT

<https://doi.org/10.33141/po.2006.01.11>

Renata Gabryszak

Przeгляд Organizacji, Nr 1 (792), 2006, ss. 41-43  
[www.przeглядorganizacji.pl](http://www.przeглядorganizacji.pl)  
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

### Wprowadzenie

**S**amo powierzenie części zadań firmom z zewnątrz lub w przypadku *offshore outsourcingu* firmom zagranicznym lub firmom zakładanym w danym kraju przez korporacje amerykańskie, brytyjskie, niemieckie, japońskie czy wielonarodowe jest działaniem racjonalnym, mającym na celu zwiększenie efektywności ekonomicznej i elastyczności działania firmy. Zjawisko przenoszenia produkcji towarów i usług za granicę określane jest mianem *offshoringu*. W ostatnich latach Chiny stały się takim preferowanym miejscem lokowania przez zagraniczne firmy produkcji różnych towarów, a Indie ulubionym przez różne firmy europejskie i amerykańskie miejscem *offshoringu* usług. W ostatnich latach także Polska staje się coraz bardziej popularnym miejscem lokowania inwestycji usługowych, czego najnowszym przykładem może być wybudowanie w połowie lat 90. ub. wieku przez koncern Hewlett Packard Centrum Przetwarzania Danych pod Warszawą. Koncern HP jest jednym z największych na świecie liderów w *outsourcingu* przetwarzania danych. Zlokalizowane pod Warszawą Centrum Przetwarzania Danych (Data Center) stało się bardzo szybko jedną z największych firm *outsourcingowych* w obszarze zarządzania systemami informatycznymi w Polsce. W 2005 roku do tej oferty dołączył *outsourcing* procesów biznesowych (BPO), którego centrum HP otworzył we Wrocławiu. Ma w nim znaleźć pracę około 1000 księgowych. Sam ośrodek ma stać się Globalnym Centrum *Outsourcingu* Procesów Gospodarczych (BPO) HP („Parkiet”, 2005).

Do niedawna w Polsce rynek usług BPO nie był jeszcze rozwinięty. Najczęściej firmy przekazywały na zewnątrz takie zadania, jak sprzątanie biur czy *catering*, co trudno przecież nazwać procesami biznesowymi. Natomiast w Europie rynek BPO rośnie o ok. 15% rocznie i szczególnie intensywnie rozwija się w Wielkiej Brytanii, Irlandii i Holandii.

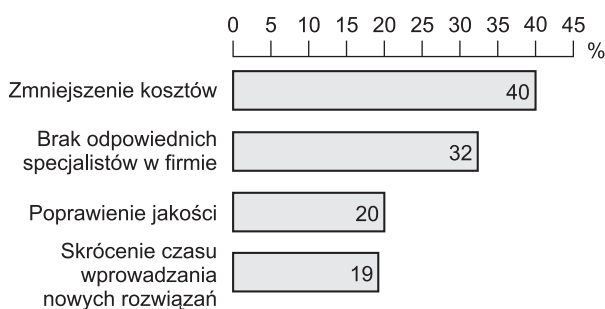
Najczęściej przekazywanym na zewnątrz procesem jest, nie tylko w Polsce, naliczanie i wypłata wynagrodzeń. Przewiduje się, że wkrótce 90% firm będzie korzystało z takiego rozwiązania. Sprzyja temu także rozwój technologii informatycznych, które umożliwiają pełną obsługę procesów kadrowo-płacowych. Utrzymanie odpowiedniego systemu komputerowego wraz z personelem obsługującym ten system oraz związane z tym wszelkie działania techniczne, łącznie z zarządzaniem całym projektem, należy do obowiązków firmy wdrażającej *outsourcing*. Tym samym znacząco zmniejszeniu ulegają koszty całej operacji. ➔

## Motywy korzystania z *outsourcingu*

**W**łaśnie ten czynnik, czyli dążenie do zmniejszenia kosztów jest głównym motywem skłaniającym polskie i nie tylko polskie firmy do korzystania z *outsourcingu*. Innymi motywami jest brak odpowiednich specjalistów w firmie, dążenie do poprawienia jakości oraz skrócenia czasu wprowadzenia nowych rozwiązań (rysunek 1).

Tego rodzaju rozumowanie w biznesie nie jest niczym nowym. Już w latach 30. ub. wieku poszczególni ekonomiści zastanawiali się, co tworzy „granice firmy”. Od dawna też porównywano koszty wykonywania pewnych zadań lub usług w ramach danej firmy, czyli własnymi siłami pracowników firmy z rynkowymi kosztami tych samych zadań i usług wykonywanymi przez inne, wyspecjalizowane firmy. Przedsiębiorcy i menedżerowie, dokonujący tego rodzaju porównań, podejmowali decyzje o powstawaniu pewnych procesów produkcyjnych i usługowych w kierowanej przez siebie firmie lub przekazaniu tych zadań i usług firmie zewnętrznej, kierując się zawsze kryterium efektywności wewnętrznej czy zewnętrznej produkcji. Innymi słowy, właśnie koszty wykonania danego zadania lub usługi decydowały o tym, czy będą one nadal realizowane w ramach danej firmy, czy też zostaną powierzone innej firmie, wyspecjalizowanej tylko w określonej dziedzinie usług (Coase, 1937).

*Outsourcing* stał się szczególnie popularną metodą zwiększania konkurencyjności firmy w latach 90. Szczególnie firmy duże korzystały coraz bardziej z tej metody, dążąc do uzyskania przewagi nad konkurentami poprzez „rozbitcie” swojego procesu produkcyjnego na wiele zadań, które były przekazywane do realizacji innym firmom zlokalizowanym zarówno w danym kraju, jak i za granicą. Firmy zlecające mogły koncentrować się na swoich podstawowych zadaniach i inwestować więcej środków w B+R (badania i rozwój) i dzięki temu uzyskiwały większy wzrost rentowności i efektywności działania niż byłby on możliwy w sytuacji, w której realizowałyby samodzielnie wszystkie zadania związane z produkcją danej grupy wyrobów czy usług. *Outsourcing* umożliwia czasami nawet znaczne zmniejszenie nakładów inwestycyjnych w środki trwałe, które przy przeniesieniu części procesu produkcyjnego wymagającego tych środków za granicę lub do innej, wyspecjalizowanej firmy krajowej, nie są już potrzebne i firma może bardziej elastycznie wykorzystywać własne czynniki produkcji



**Rys. 1.** Dlaczego polskie firmy korzystają z *outsourcingu*

Źródło: „Parkiet”, 12.07.2005.

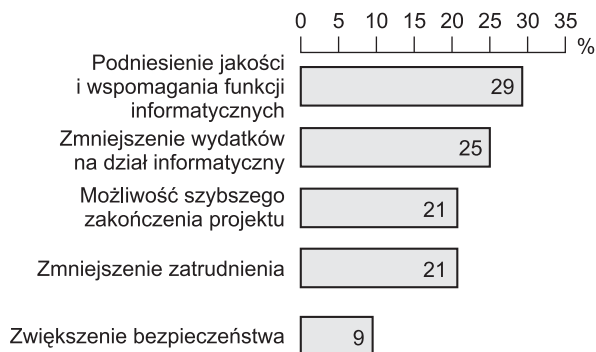
w zależności od zmian popytu. Poprzez *outsourcing* części swoich zdolności produkcyjnych do podwykonawców firma może też lepiej wykorzystywać swój potencjał produkcyjny i elastycznie dostosowywać go do zmian zachodzących na rynku danego produktu czy usługi (Kotabe, 1999).

*Outsourcing* nie oznacza jednak tylko samych korzyści dla firm korzystających z tej metody. Uzyskują one czasami nawet znaczną przewagę nad innymi firmami, lecz korzystanie z *outsourcingu* oznacza także przekazanie znacznej części kontroli nad zarządzaniem danym procesem produkcji czy biznesowym podwykonawcom. Powstaje więc ryzyko utraty kontroli nad całym łańcuchem dostaw poszczególnych półproduktów i usług lub dosyć dużego zmniejszenia tej kontroli. Dlatego też firmy wykorzystujące *outsourcing* starają się zmniejszyć to ryzyko poprzez większą koordynację działań pomiędzy firmą zlecającą dane zadania i usługi i firmami wykonującymi te zadania. Koordynacja tych działań oznacza w praktyce inne relacje aniżeli pomiędzy niezależnymi nabywcami i sprzedawcami. *Outsourcing*, w odróżnieniu od transakcji kupna-sprzedaży, pociąga za sobą konieczność dwukierunkowej wymiany informacji dotyczącej wzajemnej współpracy, koordynacji działań i zaufania. Jednym ze sposobów wymiany tych informacji jest transfer informacji do centrów przetwarzania danych zlokalizowanych za granicą w ramach *outsourcingu* informatycznego (Overby, 2003).

Wspomniana wyżej firma Data Center jest jedną z przodujących firm w dziedzinie przetwarzania danych i świadczenia usług w ramach *outsourcingu* informatycznego. Należy do amerykańskiego koncernu Hewlett Packard, który zajmuje się również *outsourcingiem* procesów biznesowych, obejmujących wszystkie najważniejsze funkcje finansowe i administracyjne. W ramach tej usługi optymalizuje infrastrukturę, aplikacje i procesy gospodarcze. Koncern ten świadczy tego rodzaju usługi głównie dla przedsiębiorstw z sektora telekomunikacyjnego, produkcyjnego i usług finansowych, jak również instytucji sektora publicznego.

## Specyfika *outsourcingu* informatycznego

**W**raz z postępującym procesem globalizacji *outsourcing* w sektorze IT przybrał formę *outsourcingu* procesów biznesowych, w ramach którego wszystkie procesy biznesowe są przekazywane do realizacji zagranicznej firmie lub firmom, a nie



**Rys. 2.** Korzyści z *outsourcingu* w branży informatycznej

Źródło: „Parkiet”, 12.07.2005.

tylko konkretne zadanie. Presja ze strony udziałowców, aby uzyskiwać coraz lepsze wyniki i zyski powoduje, że menedżerowie poszukują najtańszych ofert z całego świata. Duże koncerny zarówno zlecają wykonanie określonych usług innym firmom zagranicznym (tzw. podwykonawcom) lub zakładają w różnych krajach swoje firmy i przenoszą do tych krajów świadczenie usług informatycznych i relatywnie dobrze płatne miejsca pracy. Innymi słowy tzw. *offshoring* (czyli przeniesienie produkcji lub świadczenia usług za granicę) może odbywać się zarówno w ramach danej korporacji ponadnarodowej i wielonarodowej, tzn. pomiędzy jej oddziałami i filiami zlokalizowanymi w wielu różnych krajach świata, jak również na podstawie outsourcingowego kontraktu zawartego z inną firmą zagraniczną. *Outsourcing* ma miejsce pomiędzy firmami działającymi na terytorium tego samego kraju, natomiast *offshoring* jest specyficzną formą *outsourcingu* i polega na powierzeniu realizacji określonych zadań firmie zagranicznej.

Typowymi zadaniami powierzonymi firmom i specjalistom zagranicznym w ramach *offshoringu* w sektorze IT jest opracowywanie programów komputerowych (tzw. *software programming*). Technologii tej można się łatwo nauczyć i w wielu krajach inżynierowie informatycy zajmujący się tą działalnością są różnie opłacani za tę samą pracę (rysunek 3). Innymi zadaniami zlecanymi firmom zagranicznym w ramach *offshoringu* jest zarządzanie procesami administracyjno-kadrowymi, procesami biznesowymi, rozliczeniami finansowymi i tworzenie aplikacji finansowych oraz świadczenie usług biurowych.

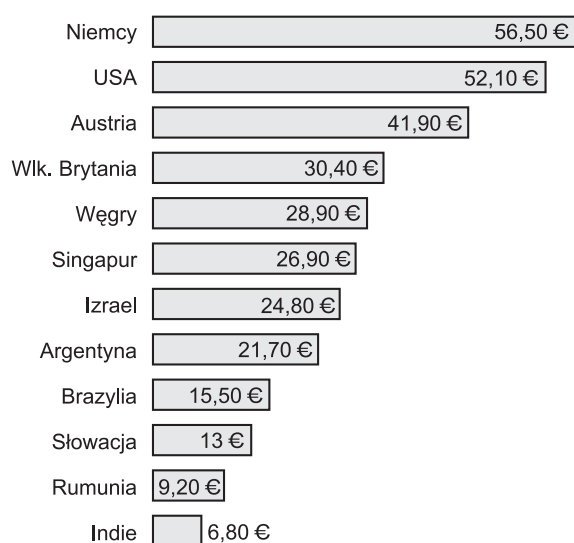
Według niektórych szacunków na *offshore outsourcingu* w omawianym sektorze IT można osiągnąć od 40% do 50% obniżki kosztów (Cosgrove Ware, 2003). Innym powodem skłaniającym do korzystania z *outsourcingu* jest malejący cykl życia wielu produktów i usług wytwarzanych przez branżę IT. Firmy działające w tej branży muszą więc być bardziej elastyczne i muszą szybciej dostosowywać swoją produkcję do

wymogów rynku. Często jednak brak im czasu na przeprowadzenie koniecznych zmian i zapewnienie odpowiednich kadr pracowników do realizacji nowych projektów. Bardziej więc opłacalnym rozwiązaniem jest powierzenie realizacji niektórych nowych projektów firmom zewnętrznym w ramach kontraktu outsourcingowego. Częste zmiany popytu oraz heterogeniczność projektów w branży IT uniemożliwiają firmie działającej w tej branży utrzymywanie odpowiednio rozbudowanych mocy wytwórczych oraz zasobów ludzkich, które byłyby w stanie wykonać wszystkie zadania we właściwym czasie. Tak więc dostęp do zasobów firm zewnętrznych w ramach umów outsourcingowych daje danej firmie przewagę konkurencyjną nad innymi przedsiębiorstwami.

Wielu menedżerów zarządzających firmami z branży IT nie poradziłoby sobie z rosnącymi zamówieniami na wytwarzane przez ich firmy produkty i usługi bez możliwości skorzystania z *outsourcingu*, który umożliwia przede wszystkim znaczną obniżkę kosztów pracy. Przyspiesza także realizację wielu projektów branży IT, które charakteryzują się coraz krótszym cyklem życia produktu oraz znacznie ułatwia zarządzanie procesami biznesowymi. W omawianej branży przeważają kontrakty outsourcingowe terminowe, które są zawierane na okres od jednego roku do pięciu lat. Poprzez przeniesienie za granicę pewnych uzupełniających procesów produkcyjno-usługowych firma korzystająca z *outsourcingu* może poświęcić się całkowicie swojej podstawowej działalności tworzenia wartości dodanej i rozwoju nowych produktów. Może więc w ten sposób odblokować i lepiej wykorzystać wszystkie swoje zasoby wewnętrzne i uzyskać znaczną przewagę nad konkurentami.

dr Renata Gabryszak

Wydział Ekonomii i Zarządzania  
Politechniki Koszalińskiej



**Rys. 3. Szacunki przeciętnych kosztów pracy inżynierów-programistów w przeliczeniu na jedną godzinę pracy w euro w 2001 roku**

Źródło: szacunki firmy Siemens.

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] COASE R., *The Nature of the Firm*, „Economica” 1937, nr 4, s. 386–405.
- [2] HAMEL G., PRAHALAD C.K., *Competing for the Future*, HBS Press, Boston Mass. 1994.
- [3] HAMMER M., CHAMPY J., *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Harper-Collins, New York 1993.
- [4] DREZNER D.F., *The Outsourcing Bogeyman*, „Foreign Affairs” 2004, nr 3.
- [5] *HP robi europejskie centrum*, „Parkiet” 12.07.2005.
- [6] KOTABEM., *Efficiency vs. Effectiveness Orientation of Global Sourcing Strategy*, „Academy of Management Executive” 1999, nr 12, s. 107–109.
- [7] OHMAE K., *The Borderless World*, Harper Business, New York 1990.
- [8] OVERBY S., *The Hidden Costs of Offshore Outsourcing*, „CIO Magazine” 01.09.2003.
- [9] PORTER M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992.
- [10] PORTER M.E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
- [11] PORTER M.E. (red.), *Competition in Global Industries*, HBS Press, Boston 1986.
- [12] COSGROVE WARE L., *Weighing the Benefits of Offshore Outsourcing*, „CIO Research Report” 02.09.2003.
- [13] REICH R., *Praca narodów*, Wyd. A. Marszałek, Toruń 2000.
- [14] YIP G., *Global Strategy in the World of Nations*, „Sloan Management Review” 1989, nr 3.