

BARTŁOMIEJ MOSZORO, LESŁAW RZĄDZIŃSKI

# Mikro- i makroekonomiczne aspekty outsourcingu

<https://doi.org/10.33141/po.2013.03.06>

Przeład Organizacji, Nr 3 (878), 2013, ss. 30-35

[www.przeładorganizacji.pl](http://www.przeładorganizacji.pl)

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

## Wprowadzenie

Globalność gospodarki i ciągle wzrost konkurencyjności stawia przed organizacjami coraz to nowe wyzwania. Wymagają one od firm dostosowywania swojej struktury i działań do nowych standardów rynkowych. Konieczność ta musi być realizowana szybko i sprawnie, by zapobiec utracie klientów i udziałów rynkowych. Od wielu lat nowoczesne firmy skupiają się nad problemem doskonalenia i usprawnienia funkcjonujących procesów. Wdrożenie nowych rozwiązań powoduje czasami drastyczne zmiany w organizacji oraz jej otoczeniu i skutkuje redukcją zatrudnienia, zmianą kontrahenta czy też rozszerzeniem lub zawężeniem wprowadzanych produktów lub usług. Wybór odpowiedniej metody zarządzania zależy od strategii działania firmy i musi być dostosowany do jej struktur i możliwości.

Jedną z coraz bardziej popularnych i stosowanych koncepcji zarządzania jest outsourcing – usuwający z przedsiębiorstwa mniej potrzebne zadania lub funkcje i pozwalający organizacji na skupienie się na najważniejszych działaniach strategicznych (z punktu widzenia firmy).

Celem artykułu jest pokazanie konsekwencji wynikających z wprowadzenia outsourcingu w przedsiębiorstwie oraz skutków stosowania tego narzędzia w aspekcie globalnym. Pokazany w pracy przykład gospodarki Stanów Zjednoczonych ma za zadanie skłonić do refleksji osoby odpowiedzialne za politykę firmy i zwrócić szczególną uwagę na odpowiedzialny wybór obszaru outsourcingowanego.

W pracy wykorzystano ogólnie dostępne dane statystyczne, literaturę przedmiotu (krajową i zagraniczną) oraz spostrzeżenia wynikające z własnych doświadczeń zawodowych.

## Geneza outsourcingu

Słowo „outsourcing” pochodzi z języka angielskiego i jest składnią słów *outside* – *resource* – *using* (na zewnątrz – zasób – korzystanie), oznaczających wykorzystanie zasobów zewnętrznych. W swojej istocie outsourcing polega na przekazywaniu zadań i procesów do realizacji przez jednostkę zewnętrzną, specjalizującą się w danej dziedzinie. Outsourcing definiowany bywa zazwyczaj jako przedsięwzięcie, polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazanie ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym. Polskojęzycznymi odpowiednikami terminu „outsourcing” mogą być terminy „wydzielenie” lub „wyodrębnienie” [Trocki, 2001, s. 13].

„Harvard Business Review” uznał outsourcing za jedną z najważniejszych koncepcji w dziedzinie zarządzania w ciągu ostatnich 75 lat. Agencja konsultingowa Shreeveport definiuje outsourcing jako „przeniesienie na stronę trzecią stałej odpowiedzialności menedżerskiej za wykonanie usług określonych w umowie” [Gay, Essinger, 2002, s. 12].

„Jeśli jest coś, czego nie potrafimy zrobić wydajniej, taniej i lepiej niż konkurenci, nie ma sensu, żebyśmy to zrobili i powinniśmy zatrudnić do wykonania tej pracy kogoś, kto zrobi to lepiej niż my” –

mawiał Henry Ford. Mimo że na początku lat 20. minionego stulecia nie funkcjonowało pojęcie „outsourcingu”, autora tych słów uznaje się za twórcę tej koncepcji biznesowej.

Jako pierwsi istotę outsourcingu zrozumieли producenci samochodowi, powierając wiele rutynowych procesów biznesowych, głównie produkcyjnych, zewnętrznym firmom. Produkcja komponentów i podzespołów przez zewnętrznych partnerów pozwoliła znacząco obniżyć koszty i uzyskać przewagę nad konkurencją. W Stanach Zjednoczonych outsourcing pojawił się w latach siedemdziesiątych XX wieku i dotyczył głównie dziedzin technicznych, charakteryzujących się wysokimi kosztami zmian. Początkowo głównym argumentem przemawiającym za delegowaniem funkcji biznesowych na zewnątrz była redukcja kosztów. Outsourcing był naturalną konsekwencją postępującej globalizacji i wzrostu konkurencyjności rynków. Wielkie koncerny międzynarodowe, rozbudowując swoją działalność na innych kontynentach, stworzyły struktury zbudowane z tysięcy drobnych partnerów, same zaś koncentrowały się na głównych funkcjach strategicznych swojego przedsiębiorstwa. W postępującym, coraz bardziej konkurencyjnym otoczeniu nie dało się być specjalistą w każdej dziedzinie. Outsourcing stał się niezbędnym rozwiązaniem wspomagającym realizację strategii najwyższej jakości. Sam termin outsourcing powstał w 1979 roku i odnosił się do kupowania niemieckich projektów przez brytyjski przemysł motoryzacyjny [Klecha, 2010, s. 5]. Obecnie w krajach wysoko rozwiniętych niektóre firmy tak dalece posunęły się we wdrażaniu outsourcingu, że dzisiaj

ograniczają się do firmowania swoim logo lub marką produktów, które zostały wytworzone na zewnątrz organizacji.

Do Polski outsourcing przyszedł wraz z przemianami gospodarczymi lat 90. Początkowo dotyczył umów na obsługę takich obszarów działalności firmy, jak utrzymanie czystości i ochrona. Pierwszym powodem wprowadzania outsourcingu było poszukiwanie oszczędności. Obecnie polski rynek można zobrazować na podstawie dwóch opublikowanych w połowie roku 2011 wyników badań. Pierwsze z nich, wykonane przez Millward Brown SMG/KRC dla Instytutu Outsourcingu, prezentuje wartość usług powstających i sprzedawanych na polskim rynku. Drugie, badanie ABSL, opisuje rynek usług powstających w Polsce, ale sprzedawanych za granicą. Zestawienie tych dwóch badań pozwala po raz pierwszy oszacować całkowitą wartość polskiego rynku outsourcingu na ok. 13 mld zł. Według Millward Brown SMG/KRC polski rynek outsourcingu procesów biznesowych jest szacowany na 3,9 mld zł.

Obecnie polski rynek jest ciągle w fazie wzrostu. Jak pokazują wyniki badania, 63%

firm szacuje, że ta tendencja wzrostowa, jaką obserwują od roku, będzie się nadal utrzymywała. Jednym z filarów powodzenia ma być jego innowacyjność. Jak wynika z badań przeprowadzonych przez PKPP Lewiatan i Deloitte w 2010 roku, około 20% polskich przedsiębiorstw wprowadziło innowacje, podczas gdy średnia dla UE wynosi 39,5%. Na tym tle polskie firmy BPO wypadają bardzo korzystnie, aż 46% z nich wdrożyło nowoczesne rozwiązania, zaś 60% planuje ich wprowadzenie w ciągu najbliższego roku. Polskie firmy BPO przykładają bardzo dużą wagę do jakości dostarczanych usług i technologii – cała branża jest jednym z liderów we wprowadzaniu innowacji [Złoch, 2011, s. 5].

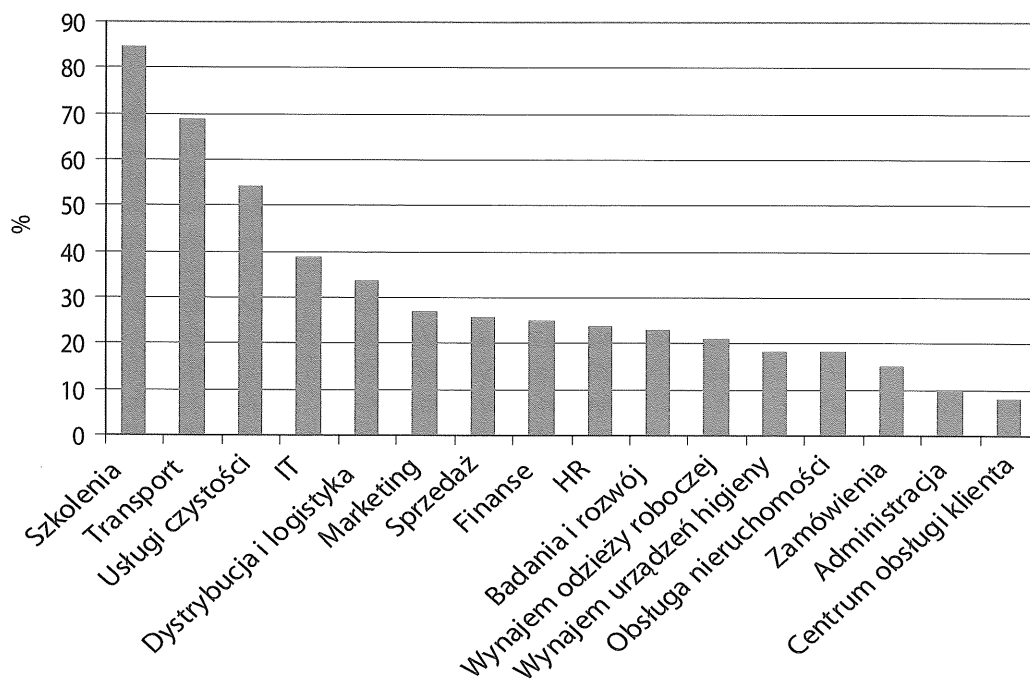
### Obszary stosowania outsourcingu

funkcjonując w dobie globalnej konkurencji zachodzi konieczność optymalizacji i racjonalizacji kosztów w firmach. Organizacje nie mogą pozwolić sobie na utrzymywanie nadwyżek siły roboczej i sprzętu. Z drugiej stro-

ny muszą być przygotowane do realizacji zleceń pojawiających się na rynku. Outsourcing w Polsce jest zjawiskiem dość powszechnym. Potwierdza to 93% polskich firm, które obecnie z niego korzystają. Do nasycenia rynku ciągle jednak daleko, gdyż outsourcingowane są jednak głównie proste procesy. Outsourcing dotyczy w największym stopniu usług związanych ze szkoleniami (84,5%) i transportem (68,5%). Około jedna trzecia przebadanych firm stosuje outsourcing IT (38%) oraz dystrybucji i logistyki (33,5%). Duży potencjał rynkowy istnieje natomiast w zakresie usługi związanej z pozyskaniem odzieży roboczej (korzysta z niego obecnie 21% badanych firm) i wynajmu urządzeń higieny (18% firm). Zaskakująco niewielkie okazało się wykorzystanie outsourcingu centrów obsługi klienta, czyli między innymi call center, które zadeklarowało zaledwie 8% przebadanych firm (dane z Instytutu Outsourcingu). Jak szacują eksperci rynek usług outsourcingowych za rok 2011 wynosił 13 mld zł.

W badaniu przeprowadzonym przez CWS-boco Polska i Outsourcing Magazine w 2011 r. zbadano pięć sektorów:

Rys. 1. Obszary najczęściej outsourcingowane



handlowy, usługowy, farmaceutyczno-kosmetyczny, paliwowo-energetyczny i spożywczy. Celem tego badania było określenie obszarów najczęściej outsourcowanych. Wyniki przedstawia rysunek 1.

Porównując te wyniki z danymi z poprzednich lat, można zauważyć znaczący wzrost usług szkoleniowych. Prawdopodobnie przyczyną są liczne programy unijne (dofinansowania), stwarzające pracodawcom możliwość podniesienia poziomu wiedzy swoich pracowników. Na uwagę zasługuje czwarte miejsce usług IT (jeszcze nie tak dawno pierwsze miejsce wśród obszarów outsourcowanych).

### Mikroekonomiczne aspekty outsourcingu

Outsourcing jest strategią stosowaną na całym świecie przez firmy o różnej wielkości i różnym profilu prowadzonej działalności. Jak każde rozwiązanie ma swoje zalety i wady. Patrząc na outsourcing z punktu widzenia mikroekonomii, do najważniejszych plusów tego narzędzia zarządzania należy zaliczyć:

- ▶ możliwość koncentracji firmy na swojej działalności podstawowej,
- ▶ uniknięcie kosztowych inwestycji w park maszynowy i urządzenia,
- ▶ dostęp do nowoczesnych technologii i know-how (wiedza ekspercka),
- ▶ redukcję kosztów (w zdecydowanej większości przypadków),
- ▶ zamianę kosztów zmiennych na koszty stałe (przewidywalne),
- ▶ możliwość redukcji struktury organizacyjnej firmy (lean) lub przeniesienia zasobów ludzkich do innych celów,
- ▶ usprawnienie procesu świadczenia usług (czas, jakość, dokładność itp.),
- ▶ przeniesienie ryzyka na podmiot outsourcujący.

Nie ma jednak idealnych rozwiązań. Także i outsourcing ma wady. Według wyników badania „Bezpieczeństwo Procesów Biznesowych 2010” zgodnie z opiniami menedżerów i członków zarządów firm przemysłowych i budownictwa w Polsce, największe zagrożenia związane z outso-

urcingiem wynikają z [Radło, Ciesielska, 2011, s.11]:

- ▶ braku kontroli nad procesem,
- ▶ obniżenia jakości usług,
- ▶ bezpieczeństwa informacji,
- ▶ kłopotów dostawcy i możliwości przerwania dostaw dóbr lub usług.

Ryzyko związane z brakiem kontroli wynika z faktu przekazania podmiotowi świadczącemu usługę outsourcingową wszystkich czynności związanych z funkcjonowaniem danego procesu w organizacji. Z jednej strony, jest to działanie pozytywne, gdyż pozwala ograniczyć działalność przedsiębiorstwa do jego kluczowych działań, z drugiej strony powoduje, że firma nie ma wpływu na przebieg tych procesów oraz osoby, które go wykonują. Jest to szczególnie istotne, gdy obszary outsourcowane mają strategiczne znaczenie dla funkcjonowania organizacji. Obniżenie jakości usług pojawia się najczęściej na początku współpracy w ramach outsourcingu, i wynika z tego, iż dany dostawca usługi musi nabyć umiejętności i doświadczenie w ich wykonywaniu.

Outsourcing wiąże się także z koniecznością przekazania dostawcy usługi poufnych informacji handlowych, know-how firmy oraz danych klientów. Firmy starają się filtrować te dane, jednakże taka polityka może doprowadzić do tego, że w wyniku braku istotnych informacji usługobiorca outsourcingowy obniży jakość usług. Z kolei przekazanie pełnej wiedzy o strategii firmy może zostać wykorzystane w sposób sprzeczny z interesami firmy.

Outsourcing pociąga za sobą również określone skutki społeczne. W wyniku zastosowania outsourcingu przedsiębiorstwa zwalniają czasami nawet kilka tysięcy swoich pracowników. Prawdą jest, że podczas takiej reorganizacji często powstaje duża liczba nowych przedsiębiorstw kooperacyjnych (outsourcujących), tworzących tym samym określoną liczbę nowych miejsc pracy, jednakże nikt nie da gwarancji zwolnionym wówczas pracownikom, że to właśnie oni znajdą w tym miejscu zatrudnienie. W praktyce spotyka się w ramach umowy outsourcingowej przejście pracowników wraz z ich dotychczasowymi zarobkami i gwarancją zatrudnienia.

### Makroekonomiczne aspekty outsourcingu na przykładzie Stanów Zjednoczonych

dekady stosowania outsourcingu w przemyśle Stanów Zjednoczonych przyczyniły się do zubożenia gospodarki i pozbywania się jej możliwości kreowania kolejnych innowacji produktów hi-tech, będących podstawą odmładzania gospodarki w kryzysie. Wśród niektórych ekonomistów panuje przekonanie [Pisano, Shih, 2009, s. 114-125], że dzisiejszy kryzys ma swoje korzenie w problemie konkurencyjności lat 80. i 90., a konkretnie w wyniszczaniu się amerykańskiego przemysłu. Zdolność przedsiębiorstw do rozwijania i produkcji produktów wysokiej technologii została w Ameryce istotnie zachwiana dzięki destrukcyjnej sile outsourcingu oraz malejącym inwestycjom w badania i rozwój.

Dowodem istotności przemysłu w konkurencyjności i innowacyjności amerykańskiej gospodarki może być poświęcony w całości marcowy numer „Harvard Business Review”, który podejmuje temat odnawiania amerykańskiej gospodarki poprzez wsparcie rodzimego przemysłu. W artykule pt. „Czy Ameryka potrzebuje przemysłu?” [Pisano, Shih, 2012, s. 94-102] profesorowie Harvardu G. Pisano i W. Shih wykazują konieczność rozwoju narodowego przemysłu. W tym samym wydaniu HBR strateg Michael Porter z innym profesorem Harvardu J. Rivkinem przekonują nas, iż wspieranie rodzimego biznesu nie jest dziełem miłosierdzia, lecz dbaniem o własny interes [Porter, Rivkin, 2012, s. 80-93].

Pomimo ekspansywnego wzrostu gospodarczego Stanów Zjednoczonych w ostatnich dekadach (zauważalne szczególnie w branży informatycznej) nastąpiło przekonanie, że problem konkurencyjności kraju jest już przeszłością. Z kolei dane makroekonomiczne od 2000 roku sugerują zupełnie co innego. Od tego roku bilans Stanów Zjednoczonych w produktach wysokiej technologii (do tej pory bastion potęgi Stanów) rozpoczął swój schyłek. Od 2002 roku bilans ten zaczął być ujemny i stale się pogłębia

Jaka jest przyczyna tego, co się w tych latach działo? Przedsiębiorstwa

w Stanach Zjednoczonych przywykły do stałego korzystania z zagranicznego outsourcingu w obszarach rozwoju i produkcji, tym samym obniżając wydatki na badania podstawowe. Podejmując decyzje dotyczące outsourcingu, menedżerowie kierowali się doradztwem dyżurnych guru i Wall Street, którzy podpowiadali im: skupiać się na kluczowych kompetencjach, wyłączyć z łańcucha operacyjnego procesy o niskiej wartości dodanej oraz przekierunkować oszczędności w innowacje (stanowiące ich prawdziwe źródło przewagi konkurencyjnej). W rzeczywistości wiele operacji, także złożonych i wymagającej wyższej technologii oraz umiejętności produkcji, szybko powędrowało za granicę. W wyniku tego scenariusza Stany Zjednoczone straciły lub są w trakcie utraty: wiedzy, umiejętności ludzi i infrastruktury potrzebnej do produkcji wielu z przełomowych produktów przez siebie wymyślonych i wytworzonych. Spośród komponentów, których Stany Zjednoczone nie są w stanie dzisiaj same produkować, wymienia się: najnowszej generacji diody, nowoczesne wyświetlacze wykorzystywane w telefonach komórkowych i czytnikach (takich jak np. Kindle Amazona), baterie do samochodów elektrycznych i hybrydowych, płaskie ekrany do telewizorów, komputerów i urządzeń przenośnych oraz kompozyty z włókna węglowego do najnowszych boeingów (m.in. do nowoczesnych Dreamlinerów 787 zakupionych przez polski LOT). Badania pokazują, że outsourcing takiego obszaru jak B+R skutkuje tym, iż niemal każdy laptop lub telefon komórkowy mający amerykańską markę jest nie tylko produkowany, ale i zaprojektowany w Azji.

Podobny trend pojawia się także w branży oprogramowania. Początkowo w celu zmniejszenia kosztów i rozwoju softwaru, firmy korzystały z outsourcingu jedynie w prostych projektach pisania kodów. Minął czas, a hinduskie firmy tak rozwinęły już kompetencje w zakresie inżynierii oprogramowania, że są w stanie zrealizować o wiele bardziej skomplikowane prace (takie jak rozwijanie specyfikacji architektury programowej i mikrokoków – *firmware* oraz projektowanie zaawansowanych sterowników do urządzeń).

Problem nie polega na racjonalizacji outsourcingu z punktu widzenia przedsiębiorstwa. De facto firma, która zleca na zewnątrz część operacji, jest w stanie odwrócić tę decyzję w razie niewystarczającej jakości procesów, złożoności łańcucha lub w celu uniknięcia ryzyka utraty kontroli strategicznej. Ale logika takiego postępowania musi zmierzyć się z problemem istniejącym poza umiejętnościami własnej firmy. Trzeba wziąć pod uwagę możliwości wszystkich podmiotów na rynku obsługujących daną branżę oraz dostępne technologie, surowce, narzędzia, komponenty i sprzęt do produkcji. Nazywa się je też dobrami wspólnymi (*industrial commons*).

Wiele wieków temu te wspólne dobra odnosiły się do ziemi i zwierząt, które były własnością ludzi należących do różnych społeczności. Były to wspólne rzeczy i nie należały do jednego właściciela. Dla wszystkich byłoby lepiej, gdyby były one dostępne dla wszystkich bez wyjątków. U podstaw innowacyjności i konkurencyjności znajdują się takie wspólne dobra, jak B+R, rozwój zaawansowanych procesów i umiejętności inżynierskie oraz zdolności produkcyjne związane z konkretną technologią. Takie właśnie zasoby mogą powstać w przedsiębiorstwach i uniwersytetach. Wiele z nich, tak jak wiedza i konkretne umiejętności dotyczące programowania, są poszukiwane w wielu branżach naraz, np. w produkcji maszyn i sprzętu do przemysłu, w motoryzacji, w przemyśle lotniczym, w branży elektrycznej, medycznej, komputerowej czy też w sektorze obrony narodowej.

W większości dobra wspólne, dotyczące konkretnego przemysłu lub branży, znajdują swoje korzenie w jednym geograficznym położeniu, np. północ Włoch jest to miejsce dla projektantów, pracujących zarówno dla branż takich, jak motoryzacja, AGD, meblarstwo czy też moda. Związane z mechaniką i inżynierią wspólne dobra w Niemczech koncentrują się na projektowaniu rodzimej produkcji samochodowej oraz maszyn przemysłowych. Geograficzny charakter rynku dóbr wspólnych pomaga zrozumieć, dlaczego w niektórych branżach przedsiębiorstwa dążą do skupienia się w wybranych regionach. Fenomen ten Michael Porter i inni ekonomiści nazwali teorią grom.

Trudno się sprzeczać z ogólnym stwierdzeniem, iż granice handlu zmniejszyły i możliwości działań globalnych są ogromne (Thomasa Friedmana „Świat jest płaski”), to w zakresie wiedzy nie jest to już takie pewne. Istnieje wiele prac naukowych bazujących na empirii (np. Lee Fleminga z HBS), które udowadniają, że bliskość geograficzna jest kluczowa w zakresie transferu wiedzy, m.in. dlatego że inżynier z Doliny Krzemowej będzie bardziej skłonny do wymiany pomysłów z innymi inżynierami na miejscu niż poza nim. Ma to szczególne znaczenie, gdy chodzi o wiedzę ukrytą, a najefektywniejszym sposobem przekazywania informacji pozostaje spotkanie w cztery oczy.

Gdy raz zakorzenimy „dobra wspólne” w danym regionie, zaczyna działać mechanizm, który rozwija to zjawisko. Eksperti zostają w miejscu, gdzie jest praca i możliwość rozwoju. W tym też miejscu łatwiej jest pozyskać talenty i specjalistów z danej dziedziny. Identyfikują się firmy, które chcą być na fali technologicznej oraz mieć blisko siebie dostawców i potencjalnych kontrahentów. Przykładem może być potentat farmaceutyczny Novartis, który przeniósł główne centrum badań z Basel (Szwajcaria) do Cambridge (Massachusetts), tak aby być bliżej uniwersytetów, ośrodków badawczych i innych firm będących liderami na globalnym rynku biotechnologii. Ten sposób rozwoju jest trudniejszy dla regionów, które jeszcze nie mają aż tak rozbudowanych „dóbr wspólnych” (np. w dziedzinie biotechnologii). One potrzebują jeszcze lat, aby przyciągać najlepszych.

Badania nad rynkiem półprzewodników i elektroniki oraz branżą farmaceutyczną i biotechnologiczną pokazują, że wspólne dobra są nawet ważniejsze od udanej koniunktury gospodarczej krajów i przedsiębiorstw. To dlatego że innowacje na jednym rynku lub branży mogą przyczynić się do tworzenia i rozwoju całkiem nowych gałęzi przemysłu.

Historyczny przykład to narodziny nowoczesnego przemysłu farmaceutycznego. Początki to późne lata XIX wieku w Szwajcarii i Niemczech, gdzie lekarstwa bazowały na syntetycznie zabarwionych chemicznie składnikach. To właśnie w tych dwóch krajach gromadzi-



ły się największe firmy chemiczne, posiadające duże laboratoria i doświadczenie techniczne w produkcji syntetycznych barwników. Tam też tworzyły się ośrodki naukowe, mogące wymieniać doświadczenia z przemysłem. Tam też migrowała społeczność.

## Podsumowanie

Wykorzystując w zarządzaniu takie narzędzie jak outsourcing, należy mieć świadomość zalet i wad tego rozwiązania. Przedsiębiorstwa, które chcą przetrwać na współczesnym, wymagającym rynku, muszą się wciąż rozwijać i wprowadzać innowacje. W dobie kryzysu, objawiającego się ograniczonym dostępem do kapitału (restrykcyjne

procedury bankowe) i wzmocnionym naciskiem na zachowanie płynności finansowej, przeniesienie części procesów na podmiot zewnętrzny pozwala na uwolnienie zasobów ludzkich i materialnych bez ponoszenia dodatkowych kosztów.

Nieumiejętne zastosowanie outsourcingu, polegające na pozbyciu się funkcji, które mogą być ważne dla firmy z jej strategicznego punktu widzenia, grozi utratą przez to przedsiębiorstwo tożsamości, a w efekcie również przewagi konkurencyjnej (tab. 1).

Polscy przedsiębiorcy powinni brać przykład z firm ze Stanów Zjednoczonych. W USA już zauważono, że outsourcingowanie głównych procesów produkcyjnych i badań rozwojowych może doprowadzić do zubożenia gospodarki danego kraju. Należy zwrócić uwagę, że

outsourcing prostszych procesów w obrębie danego kraju nie jest na tyle niebezpieczne, co outsourcing poza granicami, gdyż generuje nowe miejsca pracy w innej części kraju i uaktywnia obszary o dużej stopie bezrobocia. Wszystkie te działania mają znaczący wpływ na nasz PKB. Z kolei poszukiwania kolejnych oszczędności w postaci taniej siły roboczej poza granicami skutkuje ucieczką naszej technologii i pogłębiającym się bezrobociem. I tak mimo wyprodukowania taniego produktu, nie znajdzie on nabywców w naszym kraju, gdyż potencjalnych kupców nie będzie na niego stać (tworzy się koło zamknięte).

Stąd już dzisiaj w Stanach Zjednoczonych wraca moda na kojarzenie ośrodków badawczych z firmami przemysłowo-produkcyjnymi. Ma to na celu

Tab. 1. Wybrane obszary outsourcingu w ujęciu mikro- i makroekonomicznym

Obszar outsourcingowy	Efekty mikroekonomiczne (z punktu widzenia firmy)	Efekty makroekonomiczne	
		Usługa realizowana w kraju	Usługa realizowana poza granicami kraju
Produkcja	redukcja kosztów	- przeniesienie produkcji w inny rejon kraju - skutki lokalne (migracja za pracą)	- odpływ technologii z kraju - niebezpieczeństwo skopiowania technologii - możliwość utraty umiejętności wytworzenia wyrobu - brak inwestycji w kraju - likwidacja miejsc pracy w kraju (zwiększone bezrobocie)
Badania i rozwój	redukcja kosztów	- odpływ wiedzy (z czasem brak zaplecza naukowego) - skutki lokalne	- odpływ wiedzy z kraju (z czasem brak zaplecza naukowego) - niebezpieczeństwo przejęcia wyników badań
Transport	redukcja kosztów	- przeniesienie wraz z produkcją w inny rejon kraju - skutki lokalne (migracja za pracą)	- likwidacja miejsc pracy w kraju (zwiększone bezrobocie) - możliwość utraty umiejętności świadczenia usługi (późniejszy wysoki koszt szkoleń)
Logistyka i dystrybucja	redukcja kosztów	- magazynowanie i dystrybucja przeniesione w inny rejon kraju - skutki lokalne (migracja za pracą)	- likwidacja miejsc pracy w kraju (zwiększone bezrobocie) - możliwość utraty umiejętności świadczenia usługi (późniejszy wysoki koszt szkoleń)
Zarządzanie kapitałem ludzkim, księgowość	redukcja kosztów	- przeniesienie usługi w inny rejon kraju - skutki lokalne (migracja za pracą)	- likwidacja miejsc pracy w kraju (zwiększone bezrobocie) - możliwość utraty umiejętności świadczenia usługi (późniejszy wysoki koszt szkoleń)



przyciągnięcie naukowców oraz zwykłych pracowników fizycznych w jedno miejsce. Działania te powodują, że technologia oraz wiedza pozostają w kraju. Przykładem może być firma Apple, która od niedawna umieszcza na swoim nowym „iMac’u” napis „Designed by Apple in California, Assembled in USA”.

DR BARTŁOMIEJ MOSZORO,  
MGR LESŁAW RZĄDZIŃSKI

Wydział Ekonomii  
Zachodniopomorskiego Uniwersytetu  
Technologicznego w Szczecinie

## BIBLIOGRAFIA

- [1] CHOCZAJ A., *Raport outsourcing 2011*, „Firma Sprzątająca”, nr [16] 2/2011.
- [2] DAVENPORT T., *The Coming Commoditization of Processes*, „Harvard Business Review”, June 2005.
- [3] GAY L.Ch., ESSINGER J., *Outsourcing strategiczny. Koncepcja, modele i wdrażanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- [4] KLECHA M., *Sukces w cudzych rękach*, dwumiesięcznik „Top Logistyk” nr 6/2010 (18).
- [5] PISANO G., SHIH W., *Does America Really Need Manufacturing?*, „Harvard Business Review”, March 2012.
- [6] PORTER M., RIVKIN J., *Restoring US Competitiveness Strategy*, „Harvard Business Review”, March 2012.
- [7] RADŁO M.J., CIESIELSKA D., *Bezpieczeństwo Procesów Biznesowych: zagrożenia i rozwiązania dla przemysłu i budownictwa w Polsce*, Wyd. Seendico Doradcy, Warszawa 2010.
- [8] TROCKI M., *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001.
- [9] ZŁOCH M., *Polski rynek outsourcingu wart 13 mld zł*, „Outsourcing Magazine” nr 4(29)/2011.

## MICRO- AND MACROECONOMIC ASPECTS OF OUTSOURCING

### SUMMARY

The globalization of the economy and the competitiveness of organizations poses a big challenge for companies. They require companies to adapt their structures and operations to the new market standards. This has to be executed quickly and efficiently to prevent the loss of customers and market share. For many years, the modern company has focused on the problem of improving and streamlining processes operating in this area. One of the more popular and widely applied concepts of management is outsourcing - removing from the company less necessary tasks or functions and allowing the organization to focus on the most important strategic activities (from the company's point of view). In times of crisis, manifested as a limited access to capital (strict banking procedures), and an increased focus on liquidity, transferring some processes to an external entity allows the release of human and material resources at no additional cost. Improper use of outsourcing involving getting rid of functions that may be important for a company from a strategic point of view could lead to the loss of the identity of the company and, consequently, the competitive advantage due to the blurring of the boundaries of who and what it produces. Research shows that in the United States outsourcing of key manufacturing processes and research and development can lead to the impoverishment of the country's economy. It should be noted that the outsourcing of simpler processes within a country generates jobs and activates areas with a high unemployment rate.

**Key words:** outsourcing, management tools, innovation, R&D.