

NINA STĘPNICKA

Uniwersytet Humanistyczno – Przyrodniczy

Jana Kochanowskiego

Kielce

**WYBRANE FORMY INTEGRACJI I WSPÓŁPRACY WSPÓŁCZESNYCH
PRZEDSIĘBIORSTW NA PRZYKŁADZIE OUTSOURCINGU I OFFSHORINGU
JAKO SIŁ SPŁASZCZAJĄCYCH ŚWIAT W ŚWIETLE
TEORII TH. L. FRIEDMANA**

1. Wprowadzenie

Outsourcing i offshoring, jako dwie z dziesięciu sił spłaszczających świat w świetle teorii Th. L. Friedmana, zaliczane są do grona charakterystycznych zjawisk lat dziewięćdziesiątych minionego wieku i notują trwały trend wzrostowy. Liczba firm i przedsiębiorstw polskich, jak również zagranicznych, które decydują się na wykorzystanie w swoich modelach biznesowych outsourcingu i offshoringu zwiększa się o około 20 – 30 procent w skali roku. To zlecenie różnych usług firmom zewnętrznym krajowym i zagranicznym utożsamiane jest obecnie z dążeniem przez firmy i przedsiębiorstwa zlecające do perfekcji działania, którą wyznaczają między innymi koncentracja na głównych celach i założeniach działalności firm oraz zleceniu pozostałych zadań o długotrwałym terminie realizacji i wysokich nakładach własnych firmom zewnętrznym.

Tak outsourcing, jak również offshoring mają swoich zwolenników głównie w Stanach Zjednoczonych, gdzie wiele znanych firm, również o zasięgu globalnym, wykorzystuje te formy współpracy w swojej działalności biznesowej. Zarówno w krajach europejskich, Chinach czy Japonii, wiele przedsiębiorstw decyduje się na ograniczenie produkcji części we własnych zakładach i korzysta z usług kooperantów, natomiast głównym argumentem przemawiającym za stosowaniem tych dwóch form współpracy są niższe koszty własnej działalności handlowej, produkcyjnej czy usługowej, jak również poprawa elastyczności działania. Analizowane formy współpracy i powiązań handlowych przynoszą szereg korzyści zarówno dla międzynarodowych korporacji, jak również dla sektora małych i średnich firm oraz przedsiębiorstw.

Zasadniczym celem pracy jest próba wskazania metod prowadzenia działalności gospodarczej, które w warunkach spłaszczającego się świata opierają się na integracji, współpracy i kooperacji. Outsourcing i offshoring to dwie z dziesięciu sił w teorii Th. L. Friedmana, które sprzyjają integracji innowacyjności przedsiębiorstw zarówno tradycyjnych, jak również internetowych i są niezbędne dla ich funkcjonowania na szeroką skalę.

2. Płaski świat i jego wyznaczniki w świetle teorii Th. L. Friedmana

W dawnych czasach panowała opinia, że świat jest płaski, w co każdy bezdyskusyjnie wierzył. Jednak później znaleźli się ludzie, którzy postanowili temu zaprzeczyć. Mimo ich skutecznej perswazji dziś okazało się, że świat naprawdę jest płaski¹.

Thomas L. Friedman, dziennikarz i publicysta amerykański², autor książki pod tytułem: „Świat jest płaski. Krótka historia XXI wieku”³, pisze, że ludzkość wkracza w okres, w którym wszystko ulegnie digitalizacji, wirtualizacji i zautomatyzowaniu. Te kraje, firmy i jednostki, które nauczą się wykorzystywać nowe narzędzia, jakie przyniesie rozwój technologiczny, osiągną fenomenalną wydajność. Przed nami jawi się także okres, w którym więcej ludzi niż dotąd, innowatorów, czy pracowników będzie miało dostęp do narzędzi płaskiego świata. Czym zatem jest owa „płaskość świata” oraz jakie są jego wyznaczniki?

Płaskość świata można utożsamiać z alegorią wielu zdarzeń, jakie zachodzą w różnych wymiarach otoczenia ludzi i organizacji. O płaskim świecie mówimy wówczas, gdy pewne procesy i zjawiska, które kiedyś wydawały się ludziom tak odległe i niemożliwe do wykonania, głównie z uwagi na występujące bariery: czasu, geograficzne, leksykalne, językowe, kulturowe, opłacalności, etc., współcześnie znajdują się na wyciągnięcie ręki. Dzięki *hi-tech* wykorzystywanym w kontaktach międzyludzkich, siła i moc płaskiego świata dotknęły przede wszystkim te państwa, firmy, podmioty i jednostki, które: poddały się jego woli, zaangażowały w jego kreację, wykorzystują wiedzę, możliwości i zdolności w jego tworzenie i są gotowe pójść tylko naprzód.

Do aspektów, jakie wpływają na dalszy rozwój płaskiego świata należą globalizacja i zaawansowane innowacje cyfrowe, które angażują kraje, przedsiębiorstwa, firmy i ludzi w różne działania o charakterze biznesowym i umożliwiają komunikację z dowolnego miejsca na świecie. Dla Th. L. Friedmana płaski świat upatruje swoje źródło w chronologicznie zróżnicowanych wydarzeniach historycznych, przybierających poniekąd formę różnych wskazówek, uwag, zakazów czy praw. Pierwsza grupa czynników sięga końca lat osiemdziesiątych minionego wieku, podczas gdy druga grupa bazuje na bardziej aktualnych zjawiskach. Do owych sił, które spłaszczyły świat zdaniem Th. L. Friedmana należą:

1) upadek muru berlińskiego (dziewiąty listopada 1989 r.),

¹ S. Bloch, Ph. Whitley, *Zarządzanie w płaskim świecie. Budowanie relacji w dobie globalizacji*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007, s. 2.

² Thomas L. Friedman (ur. 20 lipca 1953 r. w Minneapolis w stanie Minnesota) – dziennikarz, publicysta, autor wielu książek i artykułów. Od roku 1973 studiował zagadnienia związane z krajami śródziemnomorskimi na Brandeis University w Waltham, gdzie dwa lata później uzyskał tytuł licencjata. Jako beneficjent Stypendium Marshalla uczęszczał do Antony's College na Uniwersytecie Oxfordzkim, uzyskując tytuł magistra filozofii w zakresie studiów wschodnich. W latach 1983, 1988 i 2002 został trzykrotnie uhonorowany Nagrodą Pulitzera za publikacje w „New York Timesie”, zaś od roku 2004 zasiada w zarządzie Nagrody Pulitzera. Pisze na tematy związane między innymi z: polityką międzynarodową, handlem globalnym, Bliskim Wschodem, czy sprawami ochrony środowiska. Trzy z jego znakomitych publikacji doczekały się także polskiego tłumaczenia: „Lexus i drzewo oliwne Zrozumieć globalizację” (Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2001, s. 420), „Świat jest płaski. Krótka historia XXI wieku” (Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2006, 2009, s. 598) i „Gorący, płaski i zatłoczony. Dlaczego potrzebna nam jest zielona rewolucja i jak może ona odmienić Amerykę” (Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2009, s. 472).

³ Th. L. Friedman, *Świat jest płaski, Krótka historia XXI wieku*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2009.

- 2) rozwój sieci, *World Wide Web* (WWW) i przeglądarek internetowych, pęknięcie „bańki spekulacyjnej, wejście na giełdę przeglądarki internetowej Netscape, dającej początek nowej kulturze aktywności w Sieci (dziewiąty sierpnia 1995 r.),
- 3) powstanie i integracja oprogramowania umożliwiającego zarządzanie przepływem pracy (*workflow*), dzięki któremu nastąpił szybszy, niż kiedykolwiek przepływ pracy między firmami i kontynentami (przykład: SMTP⁴, HTML⁵, HTTP⁶, itp.),
- 4) uploading, tj. publikowanie w Sieci własnych przekazów: plików, zdjęć oraz innych materiałów i upowszechnianie ich zawartości na skalę globalną z pominięciem jakichkolwiek tradycyjnych organizacji oraz oficjalnych instytucji (*open source*: Apache,⁷ GNU/Linux; serwisy społecznościowe: Digg, MySpace, Facebook, Nasa – Klasa, Wikibooks⁸, Wiktionary⁹, Wikispecies¹⁰, Wikiquote¹¹, Wikinews¹², Wikipedia, *chat roomy*, *bloging*, itp.),
- 5) outsourcing czyli zlecenie pewnej części produkcji innym podmiotom krajowym, których wykonanie z różnych przyczyn obiektywnych bądź subiektywnych może być nieopłacalne (np. Vipro¹³, General Electric),
- 6) offshoring, tj. przenoszenie całych fabryk za granicę, w której wytwarza się ten sam produkt, w ten sam sposób, korzystając jedynie z: tańszej siły roboczej, dotowanych energii i niższych kosztów ubezpieczeń czy niższych podatków (Wal – Mart Stores, Target, Best Buy, itp.),
- 7) supply – chaining, czyli wykorzystanie łańcucha dostaw, tj. metody poziomej współpracy między dostawcami, sprzedawcami i klientami w celach: tworzenia wartości dodanej, tj. zaopatrzenia przedsiębiorstwa i ujednoczenia standardów oraz ułatwienia globalnej kooperacji (Wal – Mart),
- 8) insourcing polegający na synchronizacji globalnego łańcucha dostaw dla różnych firm, zarówno dużych, jak i małych (UPS¹⁴, FedEx),

⁴ SMTP czyli Simple Mail Transfer Protocol to protokół pozwalający wymieniać przesyłki mailowe między różnymi systemami komputerowymi.

⁵ HTML to język Internetu i sieci WWW pozwalający, by wszystkie napisane w nim dokumenty mogły być przesyłane przez sieć i odczytywane na dowolnym komputerze.

⁶ HTTP – protokół opisujący sposób umieszczenia cyfrowej informacji na internetowych torach, pozwalających na dotarcie jej do wybranego odbiorcy.

⁷ Apache to darmowy program typu open source, czyli tworzony przez społeczności, obsługujący ponad dwie trzecie stron internetowych na świecie.

⁸ Wikibooks to strony zawierające cyfrowe podręczniki i instrukcje obsługi.

⁹ Wiktionary – strony ze słownikami i tezaurusami.

¹⁰ Wikispecies – cybersłownik gatunków roślin i zwierząt.

¹¹ Wikiquote – sieciowa księga cytatów.

¹² Wikinews – strona z wiadomościami, których źródłem są sami użytkownicy.

¹³ Vipro to indyjski gigant w produkcji oprogramowania.

¹⁴ UPC, United Parcel Service to firma kurierska znana na całym świecie.

- 9) in – forming, będący pojęciem dotyczącym jednostki, polegającym na możliwości zbudowania osobistego łańcucha dostaw informacji, wiedzy i rozrywki, stanowiący rodzaj współpracy z samym sobą, dzięki której sami możemy wyszukiwać informacje, czy przyjaciół, być redaktorami i wybierać sobie taką czy inną rozrywkę, bez konieczności chodzenia do biblioteki, kina czy włączenia telewizora (wyszukiwarki internetowe: Google, Yahoo!, MSN Serach; urządzenia typu: TiVo¹⁵, iPod i inne),
- 10) sterydy, tj. niektóre nowe technologie, które przyczyniają się do wzmocnienia innych sił spłaszczających świat, na przykład: wydajność systemu komputerowego, komunikacja i wymiana plików *on – line*, telefonia internetowa, wideokonferencje, rozwój grafiki komputerowej oraz technologie i urządzenia służące do komunikacji bezprzewodowej.

Bez względu na liczbę sił, płaski świat może zapisać się w historii jako jedna z fundamentalnych przemian porównywalnych z powstaniem państw narodowych, tudzież rewolucją, z których każda spowodowała zmiany w zakresie: roli jednostki, formy rządów, sposobów dokonywania odkryć i wynalazków, sposobów gospodarowania, pozycji kobiety, form sztuki, sposobów prowadzenia badań naukowych. Proces spłaszczania świata zachodzi z kosmiczną prędkością i od razu pośrednio lub bezpośrednio dotyka o wiele więcej ludzi na Ziemi¹⁶.

Z punktu widzenia nowoczesnych form współpracy między krajami, przedsiębiorstwami i jednostkami, zarówno w Polsce, jak również na świecie, istotne znaczenie mają wszystkie te procesy i zjawiska, które: sprzyjają dalszemu rozwojowi życia gospodarczego, ekonomicznego, społecznego i politycznego, prowadzą do ograniczenia kosztów i/lub zwiększenia efektywności produkcji i tworzą nową wartość dodaną. Istotne są także: rozwój ekonomiczny i zmiana struktury korporacji, bowiem nowoczesna organizacja stała się kompleksową siecią wspólnych przedsięwzięć, korzystającą z zasobów na całym świecie. Płaski świat charakteryzuje się: integracją różnych firm i przedsiębiorstw, olbrzymią łatwością komunikacji wspomaganą przez technologię i sporym rozrzutem geograficznym współpracujących ze sobą członków zespołu czy firm¹⁷. W płaskim świecie współczesne przedsiębiorstwa i firmy o zasięgu globalnym tworzą więzi, a także kierują i zarządzają zespołem ludzi oddalonym nawet o setki kilometrów.

3. Outsourcing jako jedna z form współpracy i integracji konkurujących przedsiębiorstw

Kwestie dotyczące nowoczesnych metod prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce i na świecie są jednymi z tematów licznych dyskusji i polemik podejmowanych przez ekonomistów. Współcześnie misja każdej firmy i przedsiębiorstwa koncentruje się wokół zagadnień dotyczących między innymi: efektywności i racjonalności działania, ograniczenia lub redukcji kosztów, zyskowności działalności produkcyjnej, handlowej

¹⁵ TiVo – urządzenie, za pośrednictwem którego każdy może stać się „redaktorem” programu telewizyjnego, tj. nagrać cyfrowo ulubione programy i oglądać je z pominięciem niechcianych reklam.

¹⁶ Por. Th. L. Friedman, *op. cit.*, s. 49.

¹⁷ S. Bloch, Ph. Whitley, *op. cit.*, s. 30 – 42.

i usługowej, utrzymania wiodącej pozycji na rynku, etc. Istotne znaczenie mają również: dostępność pracowników posiadających specjalistyczne umiejętności, jakość systemu edukacji, bliskość kulturowa, podobne modele funkcjonowania przedsiębiorstw czy przyjazny klimat dla inwestycji zagranicznych.

Początki outsourcingu przypadają na lata sześćdziesiątego XX wieku. Sama koncepcja biznesowa tej jednej z sił spłaszczających świat ukształtowała się już w latach dwudziestych XX wieku. Według T. Napińskiego¹⁸, za pioniera outsourcingu uznaje się firmę *Electronic Data Systems* (EDS), należąca do Rossa Perota¹⁹, która w 1963 roku jako pierwsza zaoferowała koncernowi Frito – Lay²⁰ usługi polegające na odpłatnej realizacji jego funkcji informatycznych. Oficjalnie pojęcie to zostało użyte w roku 1979 i dotyczyło kupowania niemieckich projektów przez brytyjski przemysł motoryzacyjny²¹ (por.). Gwałtowny wzrost zainteresowania outsourcingiem przypada jednak na rok 2004 i związany jest między innymi z: istotną rolą w gospodarce światowej outsourcingu zagranicznego, czyli offshoringu, rewolucją informatyczną, umożliwiającą przeniesienie usług do krajów o niższych kosztach oraz globalizacją biznesu, tj. otwarciem gospodarek i deregulacją, połączoną z wymogiem dostarczania produktu lub usługi najwyższej jakości po konkurencyjnej cenie. Do dziś właśnie outsourcing często kojarzony jest z wydzieleniem funkcji informatycznych ze struktury przedsiębiorstwa²².

Z outsourcingu i jego różnych form korzystają zarówno przedsiębiorstwa prowadzące działalność handlową w sposób tradycyjny²³, jak również firmy, które zajmują się internetową działalnością handlową. Zróżnicowana jest także struktura branżowa firm korzystających z usług outsourcingowych. Najczęściej są to firmy z branż: logistycznej, hutniczej, informatycznej, hotelarskiej, bankowej, transportowej, itp. Przykładami firm tradycyjnych wykorzystujących outsourcing mogą być: US Steel Kosice (w zakresie: obsługi strefy wolnocłowej, magazynowania surowców strategicznych, ochrony mienia, instalacji i obsługi urządzeń energetycznych, obsługi wózków widłowych, usług remontowych, sfery socjalnej,

¹⁸ T. Napiński, *Outsourcing usług logistycznych w ramach zintegrowanego łańcucha dostaw*, „*Studia Gdańskie*” t. IV, *Gdańska Wyższa Szkoła Humanistyczna*, Gdańsk 2007, s. 147.

¹⁹ Ross Perot (ur. 27 czerwca 1930 w Texarkana, Teksas) – przedsiębiorca amerykański, polityk, założyciel firm *Electronic Data Systems* i *Perot Systems*.

²⁰ Frito – Lay to producent chrupek kukurydzianych, chipsów i innych przekąsek z Plano w stanie Teksas. Frito – Lay powstał z połączenia Frito i H.W. Lay & Company w roku 1961. Cztery lata później Frito – Lay, Inc. połączył się z Pepsi – Cola, tworząc nową spółkę pod nazwą PepsiCo. Do produktów Frito – Lay należą między innymi: Fritos, Doritos, Cheetos, Ruffles, Lay's, Funyuns, Rold Gold, Smartfood, Tostitos, Munchos, Sun Chips, Walkers. Źródło: Frito – Lay, [www.wikipedia.pl](http://pl.wikipedia.org/wiki/Frito-Lay), [on – line], <http://pl.wikipedia.org/wiki/Frito-Lay>.

²¹ Pierwotnie outsourcing rozumiany był jako strategia zaopatrzenia, stosowana przez firmy produkcyjne, głównie motoryzacyjne, polegająca na rezygnacji z wytwarzania wszystkich prefabrykatów niezbędnych do produkcji, na rzecz pozyskiwania ich od innych producentów. Pod koniec wieku XX termin outsourcing zaczął być stosowany ogólnie do opisu strategii powierzania operacji wspierających główną działalność przedsiębiorstwa podmiotom zewnętrznym, specjalizującym się w zarządzaniu nimi. Obecnie outsourcing traktowany jest jako nowoczesna strategia zarządzania, polegająca na oddaniu innemu przedsiębiorstwu zadań nie związanych bezpośrednio z podstawową działalnością firmy, dzięki czemu może ona skupić swoje zasoby i środki finansowe na tych obszarach, które stanowią podstawę jej działań i w których osiąga przewagę konkurencyjną. Por. M. Amitt, W. Shang – Jin, *Fear of Service Outsourcing. Is It Justified?*. „*IMF Working Paper*”, 2004, nr 6, s. 6 – 7.

²² T. Napiński, *op. cit.*, s. 147.

²³ Tj. prowadzące działalność handlową bez zastosowania Internetu, w „*świecie realnym*”.

laboratoriów i kontroli jakości)²⁴, Huta Łabędy i Huta Batory (w zakresie usług IT), Huta Tadeusza Sendzimira (w zakresie usług IT, gospodarki zapasami, finansów i kosztów oraz systemów wspomagających zarządzanie; por. Nowe 2004), KGHM Polska Miedź S. A. (w zakresie usług utrzymania czystości), Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne (usługi DTP, czyli komputerowe przygotowanie druku²⁵), Urząd Miasta Katowice (hosting w zakresie: serwisu WWW Urzędu Miasta, publikowania Biuletynów Informacji Publicznej Urzędu Miasta oraz Biuletynów Informacji Publicznej jednostek miejskich podległych Urzędowi Miasta Katowice, systemu publikowania ogłoszeń o zamówienia publiczne Urzędu i jednostek podległych Urzędowi Miasta Katowice; kolokacja serwera wraz z routerem zabezpieczającym)²⁶ i wiele innych.

Stosowanie outsourcingu związane jest z koniecznością podjęcia ważnej decyzji: „*make or buy*”. Myślą przewodnią outsourcingu jest koncentracja przedsiębiorstwa na własnych kompetencjach bazowych, podczas gdy wszystkie inne procesy, które nie stanowią specjalności przedsiębiorstwa, mogą być zlecane innym przedsiębiorstwom, czy firmom, dla których kompetencje te są kompetencjami bazowymi²⁷.

4. Koncepcja zastosowania outsourcingu w działalności internetowych firm handlowych w Polsce i na świecie

Znanymi przykładami firm internetowych korzystających z outsourcingu są: QXL Poland, eBay Inc., Amazon, jak również liczne sklepy internetowe. Te ostatnie korzystają z outsourcingu głównie przy zakładaniu sklepów, wykorzystując do tego celu stworzone przez inne firmy kompleksowe rozwiązania e – commerce. Jak podaje A. Mężyński²⁸, największymi dostawcami takich rozwiązań dla polskich sklepów on – line są między innymi: Soteshop, KQS.store, iStore.pl, osCommerce, Shoper.pl, Otwarte24.pl, Home.pl Business Shop i IAI-Shop.com.

Pozostając w obrębie zagadnień związanych ze świadczeniem usług outsourcingowych dla firm internetowych, istotny wydaje się być również przykład najpopularniejszego i największego w Polsce serwisu aukcyjnego Allegro.pl, prowadzonego i koordynowanego przez firmę QXL Poland, będącą własnością południowoafrykańskiego funduszu inwestycyjnego Naspers. Allegro.pl jak również inne krajowe i zagraniczne serwisy aukcyjne (Świat.pl, Aukcysz.pl, AukcjeFM.pl, Kiermasz.pl, serwisy grup eBay.com i eBid.com, DelCampe i inne), w odróżnieniu od sklepów on – line i innych firm „nieinternetowych” korzystających z usług outsourcingowych nie posiadają praw własności do żadnego ze sprzedawanych przedmiotów, zaś głównym źródłem przychodów tych firm są między innymi:

²⁴ *US Steel Kosice to przedsiębiorstwo z branży hutniczej, działające w Europie Środkowo – Wschodniej.*

²⁵ *K. Postrach, Problem decyzyjny – kupić czy wyprodukować?, 2007, [on – line], http://www.zie.pg.gda.pl/wydzial?p_p_id=3&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&_3_struts_action=%2Fsearch%2Fsearch.*

²⁶ *J. Borys, Outsourcing informatyczny i kolokacja – wady i zalety pod kątem wykorzystania w administracji, Urząd Miasta Katowice 2005, s. 1 – 18.*

²⁷ *W zakresie usług specjalistycznych, które przedsiębiorstwa mogą kupować w ramach outsourcingu znajdują się między innymi następujące obszary: usługi agencji reklamowych i Public Relations, badania rynków zbytu, usługi logistyczne, ochrona mienia, usługi w zakresie informatyki, szkolenia pracowników, podatki i księgowość.*

²⁸ *A. Mężyński, Outsourcing w przedsiębiorstwach branży internetowej, „e-Mentor”, nr 5(37)/2010, s. 75 – 80.*

opłaty z tytułu udostępniania wszystkim sprzedającym²⁹ miejsca na tym ogromnym wirtualnym rynku oraz prowizje z tytułu sprzedaży produktów. W prowadzeniu serwisu aukcyjnego i innych serwisów zagranicznych, powiązanych z Allegro³⁰, QXL Poland korzysta z różnych form integracji i usług innych firm i przedsiębiorstw w zakresie:

- przenoszenia i przechowywania zasobów informacyjnych,
- dostarczania infrastruktury sprzętowej,
- obsługi płatności internetowych,
- świadczenia usług w marketingu wyszukiwarek internetowych,
- organizacji, planowania, monitorowania i raportowania emisji banerów reklamowych na stronach internetowych,
- skutecznych rozwiązań z zakresu marketingu interaktywnego i doświadczeń,
- przygotowania i przeprowadzenia kampanii reklamowych w mediach tradycyjnych, Internecie oraz telefonach komórkowych,
- organizacji systemu bezpieczeństwa transakcji on – line dokonywanych w serwisie,
- świadczenia usługi stałego dostępu do Internetu,
- organizacji i przygotowywania ogólnopolskich eventów.

Zarówno QXL Poland, eBay Inc., jak również inne firmy internetowe wykorzystują outsourcing przede wszystkim dla zwiększenia skuteczności i efektywności prowadzonej działalności, jak również ze względu na:

- koncentrację na działalności kluczowej, która decyduje o pozycji konkurencyjnej i perspektywach rozwojowych przedsiębiorstwa,
- możliwości zwiększenia swobody doboru partnerów i warunków współdziałania z nimi, przez co uzyskuje się dostęp do know – how niemożliwego do osiągnięcia własnymi siłami,
- poprawę pozycji rynkowej, zwiększenie skali działalności oraz dywersyfikację lub koncentrację rynkowej działalności,
- zwiększenie przychodów, redukcję kosztów oraz poprawę wyników ekonomicznych i ograniczenie ryzyka ekonomicznego prowadzonej działalności,
- redukcję struktury organizacyjnej, uproszczenie struktur i procedur organizacyjnych i poprawę zarządzania,
- obiektywizację wyników ekonomicznych, upowszechnienie myślenia i działania ekonomicznego oraz rozwój przedsiębiorczości.

Outsourcing jako jedna z sił spłaszczających świat sprawia, że konkurujące dotąd ze sobą przedsiębiorstwa zaczynają współpracować, uzależniając niekiedy własny profil działalności do profilu działalności innych firm. Outsourcing w sferze handlu tradycyjnego i e – commerce to model działania charakterystyczny dla Globalizacji 3.0, stosowany prawie we wszystkich sektorach i branżach gospodarki. Szczególnie dynamiczny rozwój usług outsourcingowych obserwuje się w Internecie, a najbardziej widoczny jest on w przypadku firm i serwisów, które są przede wszystkim miejscem dla ofert handlowych: wspomnianych

²⁹ Zarówno indywidualnym sprzedającym, jak również sklepom i innym firmom, które sprzedają swoje towary lub usługi na Allegro.pl.

³⁰ Chodzi o serwisy aukcyjne w krajach Europy Środkowo – Wschodniej, tj. w/na: Białorusi, Bułgarii, Czechach, Kazachstanie, Rosji, Rumunii, Serbii, Słowacji, Ukrainie i Węgrzech, których właścicielem jest QXL Poland.

serwisów aukcyjnych, serwisów ogłoszeniowych, jak również udostępniających oprogramowanie i narzędzia dla sklepów internetowych.

5. Offshoring jako siła integrująca sieci przedsiębiorstw handlowych na świecie

Proces globalizacji, połączony z rozwojem technologii i spadkiem cen transportu oraz komunikacji, określonych przez K. Rybińskiego³¹ jako „śmierć odległości”, pociągnął za sobą zarówno rozwój outsourcingu, jak również offshoringu³², będącego istotnym czynnikiem kształtowania środowiska biznesowego. Zdaniem M. Krynickiego³³ offshoring jest najbardziej jaskrawym przejawem globalnego zwrotu w działalności wytwórczej, prowadzącego do integracji przedsiębiorstw z różnych części świata i nowego międzynarodowego podziału pracy w sferze wytwarzania usług.

Definicja offshoringu związana jest z możliwością wydzielenia i przeniesienia nieprodukcyjnych funkcji firmy lub produkcji i usług, które mogą być wykonywane na odległość do dowolnego kraju, celem obniżenia kosztów lub zwiększenia jakości. S. Czerniecki³⁴ pisze, że w skład projektów offshoringowych wchodzi: call centres, usługi shared services oraz Internet Technology (IT)³⁵.

Proces offshoringu wiąże się głównie z usługami o charakterze information – intensive, a więc wymagającymi dużej wiedzy realizatorów, które dzięki wykorzystaniu Internetu i najnowszych rozwiązań łączności telefonicznej mogą być oddalone od klientów nawet o tysiące kilometrów. Poza offshoringiem przedsiębiorstwa mogą także wykorzystywać inne formy współpracy i połączeń, do których za J. Próchniakiem³⁶ należą na przykład: intra – firm offshoring, czyli ulokowanie własności działalności przedsiębiorstwa w innym państwie³⁷, nearshoring, tj. wydziałanie usług do krajów sąsiadujących z krajami zlecającymi³⁸, czy insourcing³⁹.

³¹ I. Rybiński, *Globalizacja w trzech odstępach*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007, s. 34.

³² Zwanego również *captive offshoring*.

³³ M. Krynicki, *Offshoring*, 2006, [on – line], <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Offshoring-1459477.html>.

³⁴ S. Czerniecki, *Offshoring w Polsce*, 2006, [on – line], <http://www.egospodarka.pl/9566, Offshoring-w-Polsce, 1,3,9,1.html>.

³⁵ *Organizacjami tego typu są również centra kompetencyjne, czyli rozbudowane organizacje, które w jednym miejscu skupiają wszystkich niezbędnych specjalistów z danej dziedziny, np. IT i finansów. Dzięki wszechstronności i kompleksowości świadczonych usług centra te są w stanie przejąć od wielkich korporacji wszelkie poza produkcyjne funkcje, mieszczące się w zakresie ich właściwości.*

³⁶ J. Próchniak, *Czy Polska traci na atrakcyjności?*, „Pomorski Przegląd Gospodarczy”, nr 2/2010, s. 24 – 27.

³⁷ *Jest to kierunek charakterystyczny dla przedsiębiorstw, które nie podejmują decyzji o offshoringu ze względu na jakość i markę produktów.*

³⁸ *Dla rynku europejskiego atrakcyjnymi lokalizacjami typu nearshore są: Polska, Czechy, Węgry, Bułgaria, Słowacja, natomiast dla Stanów Zjednoczonych – Meksyk i Kanada.*

³⁹ *Inne formy offshoringu to: opisany w pierwszym podrozdziale supply – chaining, oraz networking, czyli strategia biznesowa organizacji procesu produkcji i usług, zapewniająca elastyczny dostęp do wyspecjalizowanych zasobów w skali globalnej, pozwalająca angażować firmy lub jednostki na dowolnym etapie danego procesu biznesowego.*

Na coraz większy udział teleinformatyki, wiedzy oraz offshoringu w tworzeniu wartości gospodarczej w płaskim świecie wskazuje między innymi E. Bendyk⁴⁰, zdaniem którego nie trzeba dziś emigrować, by czerpać korzyści z innowacji i globalnego rynku. Informatyk z Indii lub Polski nie musi już wyjeżdżać do Stanów Zjednoczonych, żeby pracować dla amerykańskich klientów. Dla autora płaskość świata to także rosnąca łatwość wymiany i integracji, jak również demokratyzacja świata polegająca na zmniejszaniu się wszędzie na świecie barier utrudniających uczestnictwo w globalnym rynku. Stwierdzenie to obrazuje przykład: „*Rybak z Bangladeszu uzbrojony w telefon komórkowy ma dostęp do aktualnej informacji o cenach i nie jest skazany na łaskę pośrednika – monopolisty, a informatyk z Indii nie musi jechać do Krzemowej Doliny, by świadczyć wysokiej jakości usługi*”.

Do głównych korzyści wynikających ze stosowania strategii offshoringu, poza integracją przedsiębiorstw, należą między innymi: redukcja kosztów, podniesienie innowacyjności działań, a w efekcie wykorzystanie globalnych zasobów kapitału intelektualnego, tworzenie globalnej sieci dzielenia się wiedzą pomiędzy współpracującymi ze sobą jednostkami w różnych krajach, oraz dywersyfikacja prowadzonej działalności i dopasowanie świadczonych usług do potrzeb ich regionalnych odbiorców⁴¹.

6. Przykłady zastosowania offshoringu w działalności handlowej i produkcyjnej różnych firm i przedsiębiorstw

Offshoring może być stosowany w różnych sektorach i branżach, od usług budowlanych i procesów produkcyjnych po działalność badawczo – rozwojową, marketing, czy usługi doradcze i prawne. Przykładami firm wykorzystujących w swoich modelach biznesowych offshoring i jego formy pokrewne są między innymi: Li&Fung⁴², Wal – Mart Stores, Inc.⁴³, Reebok, Adidas, Nike, czy Volkswagen. Przykładami firm zagranicznych, które działają w myśl offshoringu w Polsce są także między innymi⁴⁴:

- w zakresie centrów kontaktowych, których warunkiem funkcjonowania jest pozyskanie pracowników ze znajomością języków obcych: Stream International⁴⁵, KRUK⁴⁶, Operator Telekomunikacyjny Dialog, Lukas Bank oraz Agencja handlowa ITP⁴⁷,

⁴⁰ E. Bendyk, *Opisać globalizację*, „Polityka”, nr 50/2006, s. 60.

⁴¹ E. Carmel, P. Tjia, *Offshoring Information Technology*, Cambridge University Press, New York, 2007, s. 10.

⁴² Li&Fung to przedsiębiorstwo założone w roku 1906 w Chinach i specjalizujące się w pełnej organizacji zaopatrzenia na skalę globalną.

⁴³ Wal-Mart Stores, Inc. to amerykańska sieć supermarketów założona w roku 1962 roku przez Sama Waltona.

⁴⁴ D. Ciesielska, *Wpływ offshoringu na rozwój przedsiębiorstwa w świetle koncepcji zarządzania wartością firmy*, 2009, [on – line], <http://www.e-finanse.com/artykuly/105.pdf>.

⁴⁵ Stream International należy do grupy światowych liderów w dziedzinie udzielania wsparcia technicznego producentom technologii elektronicznej, informatycznej oraz komunikacji. Specjalizuje się w dostarczaniu najwyższej jakości obsługi klienta oraz wsparcia technicznego użytkownikom sprzętu komputerowego, elektronicznego oraz telekomunikacyjnego.

⁴⁶ Grupa Kapitałowa KRUK jest liderem branży i kluczowym graczem zarówno w obszarze windykacji na zlecenie jak i obrotu wierzytelnościami.

⁴⁷ ITP działa w branży dystrybucji kosmetyków selektywnych.

- w zakresie Badań i Rozwoju (B+R), zatrudniając wykształconą siłę roboczą o specjalistycznych umiejętnościach: Pliva⁴⁸, Avon, Delphi⁴⁹,
- w sferze centrów usług wspólnych, które przejmują funkcje biznesowe od korporacji międzynarodowych i powstają w miejscach, gdzie niskie koszty pracy występują w połączeniu z wydajnością i jakością pracy: KPMG⁵⁰, Philips, Thompson.

Działania offshoringowe w firmach tradycyjnych⁵¹ dotyczą głównie takich form działalności, jak: produkcja, logistyka, księgowość, pomoc techniczna i archiwizacja danych. Dla przykładu, chińska firma Li&Fung nie jest właścicielem żadnej fabryki, podczas gdy koordynuje sieć obejmującą ponad 8300 dostawców obsługiwanych przez ponad siedemdziesiąt biur zaopatrzenia zlokalizowanych w ponad czterdziestu krajach. Zajmuje się eksportem zaopatrzeniowym, dystrybucją i handlem detalicznym, zapewniając zatrudnienie ponad dwóm milionom osób w sieci dostawców. Sama nie zatrudnia żadnego pracownika produkcyjnego⁵².

Z offshoringu korzystają także wspomniane wcześniej największe firmy, prowadzące działalność handlową on – line: Amazon.com, eBay Inc., Carpetvista.com⁵³ i wiele innych. Wydzieliły one szereg różnych usług, między innymi z zakresu informatyki, finansów, czy księgowości oraz stworzyły własne specjalistyczne centra analityczne i procesowania, którymi już od kilku lat zajmują się niezależne podmioty zlokalizowane w różnych częściach świata.

Zjawisko offshoringu, choć wciąż w fazie rozwoju, jest najbardziej jaskrawym przejawem globalnego zwrotu w działalności wytwórczej, prowadzącego do nowych form współpracy i nowego międzynarodowego podziału pracy w sferze wytwarzania usług⁵⁴. Wyzwanie, przed jakim stoją kraje, które przenoszą usługi za granicę, polega na ograniczeniu do minimum społecznych i technicznych kosztów dostosowawczych i dopilnowaniu, by dla ludzi bezpośrednio dotkniętych negatywnymi skutkami *offshoringu*, okres przejściowy był jak najmniej dotkliwy, a procesy dostosowawcze przebiegały skutecznie.

⁴⁸ Pliva to chorwackie przedsiębiorstwo farmaceutyczne z główną siedzibą w Zagrzebiu.

⁴⁹ Delphi jest wiodącym światowym dostawcą rozwiązań elektronicznych i technologii systemowych dla sektora motoryzacyjnego. Koncern zainwestował w Polsce ponad 380 milionów USD, zarówno w produkcję, jak i w badania i rozwój.

⁵⁰ KPMG jest jedną z największych firm na świecie świadczących tzw. usługi profesjonalne (audyt, doradztwo podatkowe i doradztwo gospodarcze).

⁵¹ Tj. działających „w realu”, nie w Internecie.

⁵² Firma Li&Fung wykorzystując swoją wiedzę o rynku odzieżowym zleca procesy produkcji i dystrybucji za każdym razem tylko tej firmie, która jest najlepiej przygotowana do zaspokojenia zapotrzebowania klienta na konkretny towar. Zestrojenie takiej sieci procesów jest tylko jednym ze sposobów stymulowania wzrostu firmy. Poza tym zajmuje się również: projektowaniem łańcucha dostaw, współpracą z fabrykami w różnych regionach, dzieleniem na części procesów, zlecaniem ich różnym firmom w różnych lokalizacjach a następnie zarządzaniem rozproszonymi procesami. Źródło: W. Chan Kim, R. Mauborgne, *Strategia błękitnego oceanu*, „Harvard Business Review Polska”, 2008, nr 29 – 30, s. 65., V. K. Fung, W. K. Fung, Y. Wind, *Konkurowanie w płaskim świecie, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009, s.32 – 35.*

⁵³ Sklep internetowy oferujący szeroką gamę dywanów z całego świata.

⁵⁴ M. Krynicki, *op. cit.*

7. Podsumowanie

Outsourcing i offshoring produkcji oraz usług należą do jednych z najczęściej stosowanych praktyk i form współpracy między znanymi i nie tylko korporacjami międzynarodowymi celem uzyskania wymiernych korzyści finansowe. Terminy te są często ze sobą mylone i używane zamiennie, co jest poważnym błędem. Outsourcing oznacza przesunięcie zamówień, produkcji, usług do innej firmy, podczas gdy offshoring to przesunięcie zamówień, produkcji i usług poza granice kraju.

W trwającej obecnie trzeciej fali rozwoju outsourcingu i offshoringu, zapoczątkowanej w XXI wieku, nastąpiło dynamiczne wprowadzanie coraz bardziej skomplikowanych procesów biznesowych opartych o wiedzę i dotyczących takich dziedzin, jak: badania i rozwój, medycyna, prawo, księgowość, jak również usług o wysokim stopniu skomplikowania, dostarczających klientom firm i przedsiębiorstw wysokiej wartości dodanej. Owa trzecia fala outsourcingu i offshoringu związana jest także koniecznością poszukiwania przez niektóre przedsiębiorstwa czy firmy takich zasobów siły roboczej, które posiada zarówno przydatne umiejętności, jak również potrafią łączyć je w jedną specjalizację.

Polska, jak również inne kraje Europy Środkowej i Wschodniej stały się jednymi z atrakcyjnych miejsc na mapie świata, do których swoją działalność decydują się przemieszczać międzynarodowe korporacje, uważając te regiony za atrakcyjne, pomimo, że koszty pracy są tu wyższe w porównaniu na przykład z krajami azjatyckimi. Za ową atrakcyjnością naszego kraju i krajów wschodnio – i środkowoeuropejskich przemawiają głównie: wysoki poziom kształcenia i systemu edukacji, bliskość kulturowa, zbliżone modele biznesowe i e – biznesowe firm oraz przedsiębiorstw, przyjazny klimat dla inwestycji zagranicznych, dobra infrastruktura, oraz niższe koszty pracy w porównaniu z krajami Europy Zachodniej i Stanów Zjednoczonych.

Szybki rozwój outsourcingu i offshoringu, przypadający na ostatnie trzydzieści lat sprawił, że firmy i przedsiębiorstwa tradycyjne i internetowe, na przykład: Allegro.pl, eBay Inc., Amazon, Microsoft, General Electric, Intel i American Express postawiły na szybki rozwój swoich firm, zakładając, że ich sukces i wysokie wyniki zależą również od umiejętnego zlecenia części swoich procesów i usług konkurencyjnym firmom rodzimym i zagranicznym. Dla polskich i zagranicznych przedsiębiorstw wejście w obszar zmian, jakie niesie ze sobą Globalizacja 3.0 i płaski świat stało się parametrem wskazującym na jego konkurencyjność, natomiast ciągły proces dostosowywania się do przeobrażeń, jakie nieustannie zachodzą w światowym handlu, jest wyznacznikiem tego, że przedsiębiorstwa zrozumiały: w czym przejawia się owa „płaskość świata”, za pomocą jakich mechanizmów i narzędzi powinny funkcjonować oraz jak ważne są dzisiaj outsourcing, offshoring, networking czy insourcing.

8. Literatura

- [1] Amiti M, W. Shang – Jin (2004), *Fear of Service Outsourcing. Is It Justified?*. „IMF Working Paper”, nr 6.
- [2] Bendyk E., *Opisać globalizację*, „Polityka”, nr 50/2006.
- [3] Bendyk E. (2008), *Wiele wymiarów globalizacji*, <http://www.liderzy.pl/img/312bf496.pdf>.
- [4] Bloch s., Whitley Ph., *Zarządzanie w płaskim s wiecie. Budowanie relacji w dobie globalizacji*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007.

-
- [5] Błoński M., *Offshoring – bliżej, coraz bliżej*, 2007, [on – line], http://www.outsourcing.com.pl/1038,offshoring_8211_bliisko_coraz_blizej.html.
- [6] Borys J., *Outsourcing informatyczny i kolokacja – wady i zalety pod kątem wykorzystania w administracji*, Urząd Miasta Katowice, 2005.
- [7] Carmel E., Tjia P., *Offshoring Information Technology*, Cambridge University Press, New York 2007.
- [8] Chan Kim W., Mauborgne R., *Strategia błękitnego oceanu*, „Harvard Business Review Polska”, nr 29 – 30, 2008.
- [9] Ciesielska D., *Wpływ offshoringu na rozwój przedsiębiorstwa w świetle koncepcji zarządzania wartością firmy*, 2009, [on – line], <http://www.e-finanse.com/artykuly/105.pdf>.
- [10] Czerniecki S., *Offshoring w Polsce*, 2005, [on – line], <http://www.egospodarka.pl/9566,Offshoring-w-Polsce,1,39,1.html>.
- [11] Friedman Th. J., *Świat jest płaski. Krótka historia XXI wieku*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2006.
- [12] Fung V. K., Fung W. K., Wind Y., *Konkurowanie w płaskim świecie*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- [13] Koliński A., *Przekazanie usług logistycznych w outsourcingu*, 2010 [on – line] <http://mojafirma.infor.pl/biznes-finanse/porady/116569,Przekazanie-uslug-logistycznych-w-outsourcing.html>.
- [14] Lisiecki M., *Outsourcing i offshoring*, 2010, [on – line], http://www.europeistyka.uj.edu.pl/upload/173_d3f0_Outourcing_i_offshoring_-_mgr_M._Lisicki.pdf.
- [15] Meżyński A., *Outsourcing w przedsiębiorstwach branży internetowej*, „e-Mentor”, nr 5/2010.
- [16] Napiński T., *Outsourcing usług logistycznych w ramach zintegrowanego łańcucha dostaw*, „Studia Gdańskie” t. IV, Wyższa Szkoła Humanistyczna, Gdańsk 2007.
- [17] Nocuj T., *Offshoring w Polsce – plusy i minusy*, 2010, [on – line], <http://wiadomosci.nf.pl/News/1292/Offshoring-w-Polsce-plusy-i-minusy/>.
- [18] Poinas J. P., *Outsourcing w Europie. Ważny trend zyskujący na znaczeniu*, 2010, [on – line], http://www.adp.pl/Outsourcing_Europa.cfm.
- [19] Postrach K., *Problem decyzyjny – kupić czy wyprodukować?*, 2007, [on – line], http://www.zie.pg.gda.pl/wydzial?p_p_id=3&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&_3_struts_action=%2Fsearch%2Fsearch.
- [20] Próchniak J., *Czy Polska traci na atrakcyjności?*, „Pomorski Przegląd Gospodarczy”, nr 2/2010.
- [21] Raport: polski rynek outsourcingu wart 1 miliard złotych, 2010, [on – line], <http://www.forbes.pl/artykuly/sekcje/aktualnosci/raport--polski-rynek-outsourcingu-wart-1-miliard-zlotych,4159,1>.
- [22] Rybiński I., *Globalizacja w trzech odsłonach*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010.
- [23] *Rynek outsourcingu w Polsce rozkwita*, 2010, [on – line], <http://investmap.pl/wiadomosci/rynek-outsourcingu-w-polsce-rozkwita,9390.html>.

Streszczenie

Celem pracy jest próba analizy nowoczesnych form integracji i metod prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce i na świecie, opierających się na współpracy i wzajemnych powiązaniach. Outsourcing i offshoring, jako dwie z analizowanych form i jednocześnie sił spłaszczających świat, stały się istotnymi warunkami sprzyjającymi rozwojowi gospodarki krajowej i globalnej. Przykładami przedsięwzięć opisujących integrację i proces spłaszczania świata będą polskie i zagraniczne firmy, między innymi: Li&Fung, QXL Poland, eBay Inc. i inne.

Słowa kluczowe: outsourcing, offshoring, płaski świat, Internet.

SOME FORMS OF INTEGRATION AND COOPERATION OF MODERN BUSINESS ON THE EXAMPLE OF OUTSOURCING AND OFFSHORING AS FORCES FLATTENING THE WORLD IN THE LIGHT TH. L. FRIEDMAN'S THEORY

Summary

The main point of the thesis is an analysis of modern ways of managing business activity in Poland and over the world, based on cooperation and mutual connections, omitting competition, as one of significant terms of market economy. The reference to considerations of the thesis are examples of well-known companies and enterprises operating in traditional way, as well as using Internet channel and functioning only on the Internet. The examples used in order to illustrate these targets are: QXL Poland and Allegro, eBay Inc., Li&Fung, Wal-Mart and others. The main terms, characteristic for discussed issue include: outsourcing and offshoring.

Keywords: outsourcing, offshoring, flat the World, the Internet.

Translated by Nina Stepnicka

NINA STEPNIĆKA
Uniwersytet Humanistyczno – Przyrodniczy
Jana Kochanowskiego w Kielcach
e-mail: nina_bakowska@poczta.onet.pl

