

Małgorzata Niklewicz-Pijaczyńska
Uniwersytet Wrocławski

Druga fala outsourcingu – nowa orientacja biznesowa

Wstęp

Outsourcing to strategia polegająca na wyborze zewnętrznych dostawców do wykonywania wybranych funkcji biznesowych. Przez jej wykorzystanie i przy założeniu obsługiwanie dużej liczby klientów firmy zewnętrzne mogą taniej i efektywniej realizować powierzone zadania, m.in. naliczanie płac, prowadzenie księgowości czy wprowadzanie i przetwarzanie danych. Są to najczęściej zadania, które nie są dla podmiotu „krytyczne”, strategiczne. Dzięki temu może on skoncentrować swoją uwagę na głównej działalności i obszarze działania¹. Oszczędza energię, czas, ale i pieniądze.

Dwie najpopularniejsze formy outsourcingu to outsourcing IT (ITO) i outsourcing procesów biznesowych (Business Process Outsourcing – BPO). Outsourcing IT dotyczy szeroko pojętej infrastruktury informatycznej, natomiast outsourcing procesów biznesowych polega na powierzeniu podmiotom trzecim zarządzania takimi działaniami, jak m.in. księgowość, finanse, controlling czy administracja kadrowa.

Dzięki zastosowaniu outsourcingu firma może zatem korzystać z cudzej infrastruktury i zaplecza kapitałowego o bardzo wysokich parametrach i zaawansowaniu przy odpowiednio niższych kosztach własnych, które ulegają przekwalifikowaniu ze stałych (w tradycyjnych modelach) na zmienne. Pozwala on również na bieżące, bardzo elastyczne reagowanie na efekty zewnętrzne i potrzeby przedsiębiorstwa, dostosowując do nich obszar działań outsourcingowych (jest to tzw. działanie *on demand* – na żądanie, stosownie do okoliczności). W oczywisty sposób strategia taka powoduje obniżenie skali nakładów oraz znacząco skraca czas zwrotu poniesionych wydatków inwestycyjnych.

¹ M. Kmiecik, *Czym jest outsourcing i offshoring?*, Gazeta IT nr 9, 19.10.2005.

Rok 2006 jest rokiem symbolicznego przełomu w trendzie outsourcingowym. Według powszechnej opinii wszedł on obecnie w fazę dojrzałości cechującą się wolniejszym wzrostem i narastającą konkurencją między dostawcami. Kamieniem milowym stał się wielki, globalny kontrakt amerykańskiego giganta General Motors, który został rozdzielony według nowych reguł polegających na wyborze wielu dostawców i takim podziale zadań między nich, aby zapewnić konkurencję podczas realizacji umowy.

Druga fala outsourcingu

Większość pierwszych, wielkich kontraktów outsourcingowych podpisywanych jeszcze w latach 90. XX w. właśnie się kończy. W nowych rozdaniach obowiązują zdecydowanie odmienne reguły gry. Przedsiębiorcy zmieniają podejście do outsourcingu z rozwiązań globalnych na cząstkowe, specjalistyczne. Coraz częściej decydują się na podział kontraktu na wiele mniejszych projektów, a do każdego z nich jest dobierany odpowiedni dostawca dysponujący niezbędną wiedzą i potencjałem.

Firmy nierzadko przyjmują też tańsze rozwiązanie offshoringowe, polegające na wykorzystaniu firm zagranicznych oferujących atrakcyjne warunki realizacji umowy i najniższe jej koszty.

Wiąże się to z diametralną zmianą struktury branży outsourcingowej w ciągu ostatniej dekady, przede wszystkim znacznym zaostrzeniem panującej w niej konkurencji. Widoczna jest również zmiana polegająca na tym, że klienci coraz skuteczniej zarządzają swoimi dostawcami. Ponadto skrócony został okres obowiązywania umów outsourcingowych średnio z dziesięciu do pięciu lat. Nadal jednak są to kontrakty długoterminowe.

Już kilka lat temu nadejście kolejnej fali outsourcingu zapowiadał wiceprezes General Motors, Ralph Szygenda². W przypadku GM najnowszy plan outsourcingowy okazał się szczyblem w ewolucji podejścia firmy do tej praktyki biznesowej. Gdy w 1984 r. General Motors kupił amerykańskiego pioniera outsourcingu EDS za 2,5 mld dolarów, spółka ta stała się w efekcie jedynym dostawcą IT dla amerykańskiego giganta branży motoryzacyjnej. Momentem przełomowym w tej relacji był 1996 r., gdy EDS stał się niezależną firmą. Mimo to podpisał z GM następny 10-letni kontrakt.

Kolejny punkt zwrotny nastąpił w 2006 r., po wygaśnięciu niniejszej umowy. Wtedy to spółka GM zdecydowała się na wkroczenie w nową epokę outsourcingu, dzieląc zlecenia i zatrudniając do ich realizacji wielu dostawców (multisourcing).

General Motors z powodu swojego wielkiego rozmiaru dysponował dodatkowym argumentem. Co prawda liczne spółki mają własne technologie i standardy

² www.eweek.com/article2/0,1895,1149168,00.asp.

procesów biznesowych, ale tylko niektóre dysponują potencjałem pozwalającym na zmuszenie dostawców zewnętrznych do dostosowania się do narzuconych standardów. GM taki argument miał. Na stole przetargowym położono bowiem niebagatelną kwotę – 15 mld dolarów wydawanych rocznie na ICT (technologie informacyjne i telekomunikacyjne).

Monolityczny 10-letni kontrakt GM z EDS został zatem zastąpiony serią nowych umów. Tym samym zadania podzielono m.in. między EDS, IBM, Capgemini, Covisint and Wipro. Znamienne było również to, że nowe porozumienia zawarto na 5 lat, a więc okres o połowę krótszy od dotychczas stosowanych.

Zmiana strategii GM obrazuje globalny trend. Kołem napędowym tej ewolucji są przede wszystkim bardziej wymagający klienci. Z raportu „IDC’s Top 100 Worldwide Outsourcing Deals of 2005”³ wynika, że już w 2005 r. zanotowano niewielki spadek wartości 100 największych umów outsourcingowych z 70,1 mld dolarów w 2004 r. do 67,9 mld dolarów w 2005 r. Jednocześnie dostrzegalny jest znaczący wzrost liczby zleceń o wartości poniżej 250 mln dolarów. Jeszcze w 2004 r. takich umów w raporcie wymieniono 8, a w 2005 r. było ich już 23.

Największymi światowymi dostawcami z branży outsourcingu IT są według IDC: IBM Global Services, EDS, BT Group, CSC i T-Systems. Firmy te łącznie zdobyły 53,5% największych kontraktów outsourcingowych w 2005 r.⁴

Zachodzące w branży zmiany potwierdzają również analizy przygotowane przez firmę badawczą TPI. Autor raportu TPI, Peter Allen, zauważa, że już od kilku lat widoczny jest wzrost liczby mniejszych, jednoprosesowych kontraktów w porównaniu z dużymi, wieloprosesowymi umowami. Trend ten dotyczy zarówno umów na outsourcing IT, jak i outsourcing procesów biznesowych⁵.

Według badania TPI Index⁶ w trzecim kwartale 2006 r. nastąpił spadek zarówno liczby, jak i wartości kontraktów. Analitycy TPI uważają, że głównym powodem spadku zagregowanej wartości umów jest skracanie okresu ich obowiązywania. Tendencja ta jest szczególnie widoczna, jeśli chodzi o kontrakty na outsourcing IT. Od 2001 r. średni czas trwania umów na ten typ outsourcingu zmniejszył się o 18%, podczas gdy okres, na który podpisywane są umowy na outsourcing procesów biznesowych, spadł w tym samym czasie jedynie o 5%⁷.

Symptodem zachodzących zmian jest również wzrost udziałów rynkowych indyjskich dostawców outsourcingowych, którzy korzystając z tańszej, dobrze wykształconej i do tego anglojęzycznej siły roboczej, przebojem podbijają rynki USA, Europy Zachodniej, a nawet Japonii.

³ D. Tapper, A. Motsenigos, R. Ravi, Xiao-Fei Zhang, *IDC’s Top 100 Worldwide Outsourcing Deals of 2005*, September 2005, www.itnews.com.au/newsstory.aspx?CIaNID=40577

⁴ *Ibidem*.

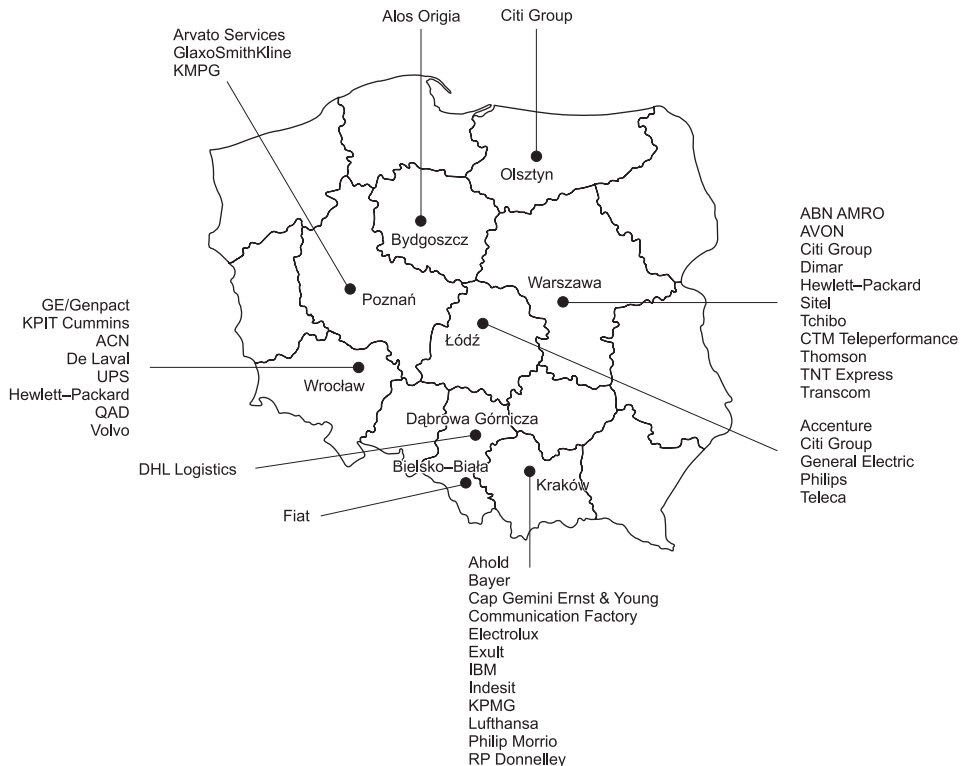
⁵ www.tekrati.com/research/News.asp?id=7938

⁶ The TPI Index, *An informed view of the state of the global commercial outsourcing market*, October 12.2006 r., www.tpi.net/pdf/index/3Q06%20TPI%20Index%20Presentation.pdf

⁷ www.tekrati.com, *op. cit.*

Według raportu TPI Index za trzeci kwartał 2006 r., udział indyjskich dostawców w globalnym rynku outsourcingowym jeszcze w 2004 r. wynosił około 2%, a w 2006 r. już blisko 8%. Jeśli zaś chodzi o całkowitą wartość podpisanych umów tego typu, to ich udział wzrósł z niecałego 1% do ponad 4%⁸.

Na rynku działa obecnie ogromna liczba wyspecjalizowanych dostawców, a silną pozycję zdołali zbudować outsourcerzy nie tylko z Indii, lecz także z takich krajów, jak Chiny, Brazylia czy Meksyk⁹. Z powodu określonych problemów, przykładowo nadmiernej eksploatacji rynku indyjskiego, rosnących kosztów i braku profesjonalizmu w odniesieniu do kadry chińskiej, jednokierunkowej orientacji biznesu na Stany Zjednoczone ze strony Meksyku, coraz większą popularnością cieszą się również takie kraje, jak Czechy, Irlandia, Węgry, Łotwa, Rumunia, Słowacja oraz Hiszpania. Na ich atrakcyjność wpływają m.in. położenie geograficzne, niskie koszty, wykwalifikowana kadra, rozbudowane zaplecze kapitałowe i odpowiednia infrastruktura:



Źródło: Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A., Polski Portal Gospodarczy, www.paiz.gov.pl/index/?id=dd055f53a45702fe05e449c30ac80df9

⁸ www.tpi.net/pdf/index/3Q06%20TPI%20Index%20Presentation.pdf

⁹ A.D. Bartham, C. Kroll, *Fisher Center Research Reports. The New Wave of Outsourcing*, Fisher Center for Real Estate & Urban Economics, University of California, Berkeley 2003.

Jednym z państw, które zostało uznane za atrakcyjny obszar lokalizacji nieprodukcyjnych funkcji firmy, jest również Polska. Przedsiębiorstwa, które już zdecydowały się tu zainwestować (głównie, lecz nie jedynie w tzw. Specjalnych Strefach Ekonomicznych), przedstawia mapa.

Polski atut to bez wątpienia szeroka wiedza praktyczna z dziedziny technik informacyjnych, finansów, księgowości, logistyki oraz zaplecze badawczo-rozwojowe.

Offshoring

Obecnie offshoring jest modelem rozwoju, który stara się przyjąć większość krajów rozwijających się. Korzystając z przewagi kosztowej, lokalne firmy z powodzeniem konkurują z globalnymi dostawcami usług outsourcingowych, którzy są zmuszeni przenosić do tych krajów coraz więcej miejsc pracy, tworząc tam własne zaplecze. Jest to drugi, równie popularny typ offshoringu¹⁰. Różnice między nimi oraz porównanie z klasycznym outsourcingiem przedstawia następująca tabela:

Miejsce wytwarzania	Wytwarzanie usług wewnątrz lub na zewnątrz firmy	
	wewnątrz	na zewnątrz (outsourcing)
Kraj macierzysty	Usługi wytwarzane własnymi siłami w kraju macierzystym	Usługi zlecane trzecim stronom w kraju macierzystym
Kraj obcy (offshoring)	Usługi wytwarzane przez własną zagraniczną filię, np. filię firmy Infineon w Dublinie, ośrodek IT, firmy DHL w Pradze centrom usług telefonicznych British Telecom w Bangalurze i Hajdarabadzie. Usługi wytwarzane własnymi siłami za granicą, czyli „offshoring na uwięzi” (<i>captive offshoring</i>)	Usługi zlecane trzecim stronom za granicą: lokalnym firmom, np. prace programistyczne zlecane przez Bank of America firmie Infosys w Indiach, zagranicznym filiom innych TNK, np. przetwarzanie danych zlecane przez amerykańską firmę ACS w Ghanie

Źródło: UNCTAD, Światowy Raport Inwestycyjny 2004.

Głównym czynnikiem, który motywuje firmy do przenoszenia usług za granicę, są koszty. Odsetek firm, które w ramach badań przyznają, że niższe koszty są najważniejszym powodem offshoringu, wynosi od 70 do 80%. Oszczędności z tego tytułu sięgają zazwyczaj 20–40% i wynikają nie tylko z dostępu do tańszej siły roboczej, lecz także ze skoncentrowania działalności w mniejszej liczbie ośrodków i ekonomii skali¹¹.

Światowi potentaci coraz odważniej inwestują zatem w offshoringowe centra usług. Nowy szef outsourcingu Hewlett-Packarda, John W. McCain, stwierdził,

¹⁰ M. Krynicki, *Offshoring*, Outsourcing Magazine, sierpień 2006.

¹¹ UNCTAD, Światowy Raport Inwestycyjny 2004.

że w celu dotrzymania kroku konkurencji spółka chce mocniej zaangażować się w offshoring. Hewlett-Packard tworzy zespół sprzedażowy, który skoncentruje się wyłącznie na przekonywaniu klientów z USA do korzyści wynikających z outsourcingu zadań do centrów HP w Indiach.

Największa europejska spółka usług IT przejmie Kanbay International, firmę outsourcingową zatrudniającą 5 tys. pracowników w Indiach. Mająca siedzibę w Paryżu Capgemini informuje, że dzięki akwizycji zwiększy swoją obecność w Indiach o 89%. Najwięksi potentaci branży outsourcingowej zatrudniają obecnie w Indiach po kilkadziesiąt tysięcy pracowników.

Podsumowanie

Zasada jest zatem prosta. Jeśli ktoś może zrobić coś za Ciebie szybciej, lepiej i taniej, skorzystaj z jego usług. A outsourcing i offshoring bezsprzecznie tę regułę realizują. Pozwalają bowiem na optymalizację kosztów obsługi i funkcjonowania przedsiębiorstwa, zapewniają satysfakcjonujący poziom kompetencji, zwiększają zdolność reagowania i elastyczność firmy względem zmian rynkowych, obniżają ryzyko działalności organizacji wynikające chociażby z rotacji personalnej czy zmian technologicznych oraz wydatnie zwiększają efektywność czasu pracy.

Bibliografia

- Bartham A.D., Kroll C., *Fisher Center Research Reports. The New Wave of Outsourcing*, Fisher Center for Real Estate & Urban Economics, University of California, Berkeley 2003.
- Kmieciak M., *Czym jest outsourcing i offshoring?*, Gazeta IT nr 9, 2005.
- Krynicky M., *Offshoring*, Outsourcing Magazine, sierpień 2006.
- Tapper D., Motsenigos A., Ravi R., Xiao-Fei Zhang, *IDC's Top 100 Worldwide Outsourcing Deals of 2005*, September 2005.
- The TPI Indem, *An informed view of the state of the global commercial outsourcing market*, October 12.2006.
- UNCTAD, *Światowy Raport Inwestycyjny Nowy Jork–Genewa 10.2004 r.* (United Nations Conference on Trade and Development „World Investment Report 2004. The Shift Towards Services”).
- www.paiz.gov.pl
- www.tekrati.com
- www.eweek.com

New wave of outsourcing – a new business orientation

Summary

There is a new wave of outsourcing in the global market. The trend has significantly changed in recent years. It is characterized by shorter contract duration, dividing megacontracts into smaller deals and more aggressive offshoring strategy. These shifts, along with other key trends in the market, such as customer need to lower costs and drive increased productivity, are creating fundamental changes in the outsourcing marketplace. One of most significant examples is 2006 GM outsourcing deal, which often is pointed out as a breakthrough.