

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

318

Polityka zrównoważonego i zasobooszczędnego gospodarowania



Redaktor naukowy

Andrzej Graczyk



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Agata Wiszniewska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2013

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-339-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	11
-------------	----

Część 1. Reorientacja strategii zrównoważonego rozwoju

Małgorzata Gotowska, Mitsuo Shigenobu: Diagnosis actions for sustainable development – a comparative study	15
Ewa Jastrzębska, Paulina Legutko-Kobus: Reorientacja strategii zrównoważonego rozwoju – w stronę ekonomii społecznej i ekonomii daru	23
Joost Platje: A theoretical assessment of the EU's smart, sustainable and inclusive growth policy on resource use	37
Bożena Ryszawska: Koncepcja zielonej gospodarki jako odpowiedź na kryzys gospodarczy i środowiskowy	47
Bożydar Ziółkowski: Ewolucja idei zrównoważonego rozwoju	57
Andrzej Graczyk: Strategia Europa 2020 a rynkowa orientacja polityki ekologicznej	65
Małgorzata Śliczna: Charakterystyka ustawodawstwa i wybranych metod certyfikacji „zielonego budownictwa”	75
Adam Zawadzki: Outsourcing jako narzędzie zasobooszczędnego gospodarowania	84
Justyna Zabawa: Inwestycje w odnawialne źródła energii. Próba oceny wybranych przykładów i ich efektywności	95
Jerzy Mieszaniec, Romuald Ogrodnik: Zakres działalności innowacyjnej przynoszącej korzyści dla środowiska w przedsiębiorstwach górniczych .	105
Romuald Ogrodnik, Jerzy Mieszaniec: Górnictwo węgla kamiennego w kontekście zrównoważonego rozwoju	116
Agnieszka Ciechelska, Zbigniew Szkop: Instrumenty ekonomiczne w gospodarce odpadami komunalnymi na przykładzie uprawnień zbywalnych do składowania odpadów biodegradowalnych w Anglii	126

Część 2. Polityka ekologiczna i jej instrumenty

Elżbieta Broniewicz: Analiza efektywności kosztowej polityki ekologicznej – przegląd teorii i doświadczeń	139
Agnieszka Ciechelska: Poprawa wykorzystania instrumentów opłatowych w gospodarce odpadami - propozycje modyfikacji prawnych.....	147
Joanna Sikora: Jak zmniejszyć emisyjność gospodarki?	157

Agnieszka Lorek: Problemy i uwarunkowania gospodarki odpadami komunalnymi w województwie śląskim.....	168
Joanna Godlewska: Instrumenty wspierania lokalnej polityki energetycznej zgodnej z zasadami zrównoważonego rozwoju.....	178
Małgorzata Karpińska-Karwowska: Kreatywność i przedsiębiorczość mieszkańców miasta i gminy Pisz w świetle badań	188
Krzysztof Posłuszny: Etykietowanie opon jako element programu zrównoważonej mobilności Unii Europejskiej.....	200
Bartosz Bartniczak: Udzielanie pomocy publicznej w kontekście zasad zrównoważonego rozwoju.....	210
Anna Dubel: Regionalne preferencje dotyczące dofinansowania przez Unię Europejską adaptacji do zmian klimatycznych na poziomie regionalnym na przykładzie zlewni Warty.....	220

Część 3. Zarządzanie w duchu zrównoważonego rozwoju

Radosław Dziuba: Możliwości wdrożeniowe założeń hotelu ekologicznego na przykładzie certyfikatu „Czysta Turystyka” w regionie łódzkim. Częściowe wyniki badań.....	231
Barbara Kryk: Polityka regionalna w kontekście wyzwania efektywnego wykorzystania zasobów	242
Agnieszka Panasiewicz: Zarządzanie ryzykiem środowiskowym jako narzędzie wspierania gospodarki bardziej przyjaznej środowisku	255
Ksymena Rosiek: Przedsiębiorstwo społeczne jako odpowiedź na wyzwania rozwoju zrównoważonego	264
Agnieszka Rzeńca: Kłastory energetyczne w Polsce – nowa forma współpracy w ochronie środowiska	275
Łukasz Szalata: Zarządzanie środowiskiem poprzez implementację modelu miasta niskowęglowego/niskoemisyjnego drogą do zrównoważonego rozwoju aglomeracji miejskich.....	286
Dorota Bargiel: Bariery we wdrażaniu idei społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwie.....	294
Lidia Kłos: Ślad ekologiczny jako wskaźnik zrównoważonej konsumpcji i produkcji.....	303
Agnieszka Sobol: Ekoinnowacje w gospodarce komunalnej jako narzędzie realizacji polityki zrównoważonego rozwoju – na przykładzie miasta Bielsko-Biała ..	314

Część 4. Zrównoważona konsumpcja

Robert Karaszewski, Małgorzata Gotowska, Grzegorz Hoppe, Anna Jakubczak: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw i konsumentów – studium przypadku	325
--	-----

Robert Karaszewski, Anna Jakubczak, Grzegorz Hoppe, Małgorzata Gotowska, Piotr Dudziński: Znaczenie społecznej odpowiedzialności konsumentów i biznesu w zrównoważonym rozwoju.....	334
Dariusz Kielczewski: Zasobooszczędne gospodarowanie a modele konsumpcji zrównoważonej	343
Monika Paradowska: Wybrane problemy kształtowania zrównoważonych zachowań konsumpcyjnych w transporcie indywidualnym	353
Irena Rumianowska: Ekokonsumpcja jako warunek efektywniejszego wykorzystania zasobów przyrodniczych a świadomość i zachowania konsumentów polskich.....	364
Sylvia Słupik: Uwarunkowania rozwoju zrównoważonej konsumpcji energii w Polsce	376

Summaries

Part 1. Reorientation of sustainable development strategy

Małgorzata Gotowska, Mitsuo Shigenobu: Działania diagnostyczne na rzecz zrównoważonego rozwoju – studium porównawcze: Japonia i Polska.....	22
Ewa Jastrzębska, Paulina Legutko-Kobus: Reorientation of strategies for sustainable development – towards a social economy and the gift economy ...	36
Joost Platje: Teoretyczna ocena inteligentnej, zrównoważonej i sprzyjającej społecznemu włączeniu polityki Unii Europejskiej korzystania z zasobów ..	45
Bożena Ryszawska: The concept of the green economy as an answer to the economic and environmental crisis	56
Bożydar Ziółkowski: Evolution of sustainable development idea.....	64
Andrzej Graczyk: Strategy Europe 2020 and the market orientation of ecological policy.....	74
Małgorzata Śliczna: Description of regulations and chosen certification's methods of green buildings.....	83
Adam Zawadzki: Outsourcing as a tool of resource-efficient use	94
Justyna Zabawa: Investments in renewable energy sources. An attempt to evaluate selected examples and their effectiveness	104
Jerzy Mieszaniec, Romuald Ogrodnik: The scope of innovation activity for the benefit of environment in mining enterprises	115
Romuald Ogrodnik, Jerzy Mieszaniec: Hard coal mining in the context of sustainable development.....	124
Agnieszka Ciechelska, Zbigniew Szkop: Economic instruments for municipal waste management – case study of the Landfill Allowance Trading Scheme in England	135

Part 2. Ecological policy and its tools

Elżbieta Broniewicz: Cost-effectiveness analysis of environmental policy – theory and practice overview.....	146
Agnieszka Ciechelska: Charge instruments using improvement in waste management – law adjustments proposals.....	156
Joanna Sikora: How to reduce the emission level of economy?	167
Agnieszka Lorek: Problems and conditions of municipal waste management in Silesian Voivodeship.....	177
Joanna Godlewska: Support instruments for local energy policy compatible with sustainable development principles	187
Małgorzata Karpińska-Karwowska: Creativity and entrepreneurship of citizens from town and community of Pisz in the light of analysis.....	198
Krzysztof Posłuszny: Labelling of tyres as a part of sustainable mobility policy in the European Union	209
Bartosz Bartniczak: Granting state aid in the context of sustainable development principles	219
Anna Dubel: Regional preferences concerning European Union subsidies to climate change adaptation at the regional level: case study of the Warta catchment.....	228

Part 3. Management in the spirit of sustainable development

Radosław Dziuba: Possibilities of implementation of ecology hotel assumptions on the example of ecological certification “Clean Tourism” in the region of Lodz. Partial research results	241
Barbara Kryk: Regional policy in the context of the challenge of effective use of resources	254
Agnieszka Panasiewicz: Environmental risk management as a tool of greener economy support.....	263
Ksymena Rosiek: Social enterprises as a response to the challenges of sustainable development.....	273
Agnieszka Rzeńca: Renewable energy clusters in Poland – a new form of cooperation in the area of environmental protection	284
Łukasz Szalata: Environmental management through the implementation of low-carbon city model as a way to sustainable urban development.....	293
Dorota Bargiel: Barriers in implementing the idea of Corporate Social Responsibility in company.....	302
Lidia Kłos: Ecological footprint as an indicator of sustainable consumption and production	313

Agnieszka Sobol: Ecoinnovations in municipal economy as a tool towards the policy of sustainable development – a case study of Bielsko-Biała city	322
--	-----

Part 4. Sustainable consumption

Robert Karaszewski, Małgorzata Gotowska, Grzegorz Hoppe, Anna Jakubczak: Corporate Social Responsibility and Consumers Social Responsibility – case study	333
Robert Karaszewski, Anna Jakubczak, Grzegorz Hoppe, Małgorzata Gotowska, Piotr Dudziński: The importance of Consumer Social Responsibility and Corporate Social Responsibility in sustainable development	342
Dariusz Kielczewski: Resource efficient economy and sustainable models of consumption.....	352
Monika Paradowska: Selected problems of creating sustainable consumer behaviour in individual transport.....	363
Irena Rumianowska: Eco-consumption as a condition for more effective use of natural resources and the awareness and behavior of Polish consumers	374
Sylwia Słupik: Determinants for the development of sustainable energy consumption in Poland	385

Adam Zawadzki

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

OUTSOURCING JAKO NARZĘDZIE ZASOBOOSZCZĘDNEGO GOSPODAROWANIA

Streszczenie: Outsourcing jest jedną z najszybciej rozwijających się koncepcji zarządzania. Charakter jego przebiegu oraz cele, jakie się przed nim stawia, pozwalają stwierdzić, że umożliwia on wprowadzenie do organizacji idei zasobooszczędnego gospodarowania. Idea ta może dotyczyć nie tylko struktury outsourcingowej, lecz także obszarów gospodarki kluczowych dla rozwoju.

Słowa kluczowe: procesy outsourcingowe, narzędzie, oszczędne gospodarowanie zasobami.

DOI: 10.15611/pn.2013.318.08

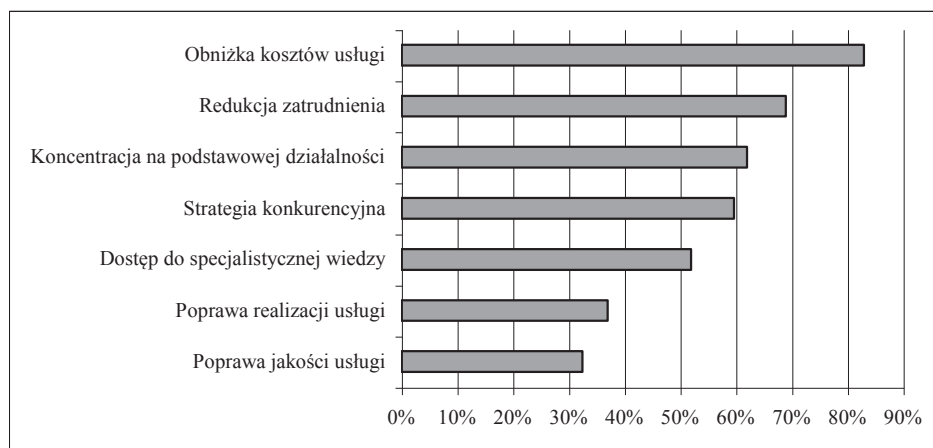
1. Wstęp

Outsourcing jest jedną z najszybciej rozwijających się koncepcji zarządzania. Charakter jego przebiegu oraz cele, jakie się przed nim stawia, pozwalają stwierdzić, że może umożliwić wprowadzenie do organizacji idei zasobooszczędnego gospodarowania. Idea ta może dotyczyć nie tylko struktury outsourcingowej (podmiotów połączonych procesem), lecz także obszarów kluczowych dla rozwoju gospodarki. Istotę outsourcingu najlepiej oddają słowa Henry'ego Forda: „Jeśli jest coś, czego nie potrafimy zrobić wydajniej, taniej i lepiej niż konkurenci, nie ma sensu, żebyśmy to robili, powinniśmy zatrudnić do tej pracy kogoś, kto robi to lepiej niż my” [Zieliński 2001]. Celem artykułu jest wskazanie możliwości zastosowania procesów outsourcingowych jako narzędzia zasobooszczędnego gospodarowania.

2. Cele związane z outsourcingiem

Outsourcing, jak wiele innych koncepcji zarządzania, jest determinowany określonymi potrzebami. U jego podstaw legła wpisana we wszelkie działania ludzkości, w tym również w działania podejmowane w sferze gospodarczej, permanentna potrzeba poszukiwania nowych, skuteczniejszych w osiągnięciu celu, rozwiązań, których zadaniem jest doskonalenie i rozwój gospodarki oraz uczestników życia gospodarczego. Dlatego punktem wyjścia w rozważaniach dotyczących outsourcingu

w ogóle oraz outsourcingu jako narzędzia zasobooszczędnego gospodarowania jest podstawowe pytanie: Czemu outsourcing ma służyć? W naszych rozważaniach można wykorzystać badania prowadzone przez agencję Shreeveport. Badania przeprowadzono w 500 brytyjskich dużych przedsiębiorstwach i instytucjach, z czego 300 (tj. 60%) miało już określone doświadczenia z wydzieleniem procesu na zewnątrz¹. Badania pod nazwą „Outsourcing: wykorzystanie szans, realizacja zysków” [*Outsourcing strategiczny ... 2002*] przeprowadzono za pomocą wywiadów telefonicznych z przedstawicielami dyrekcji. Rozmowy przeprowadzono ze 103 dyrektorami z tych 300 firm, z czego 88% stwierdziło, że ich oczekiwania zostały spełnione, a niekiedy nawet osiągnięte rezultaty oczekiwania te przekroczyły. Wracając zatem do postawionego pytania, czemu ma służyć *outsourcing*, można stwierdzić, że odpowiedzi na tak postawione pytanie będą niczym innym jak tylko oczekiwaniami, jakie pod adresem outsourcingu zgłaszają podmioty, a konkretnie osoby podejmujące decyzje o wydzieleniu procesu na zewnątrz. Wskazane przez respondentów przywołanego badania czynniki prezentuje rys. 1.



Rys. 1. Czynniki motywujące decyzje o outsourcingu

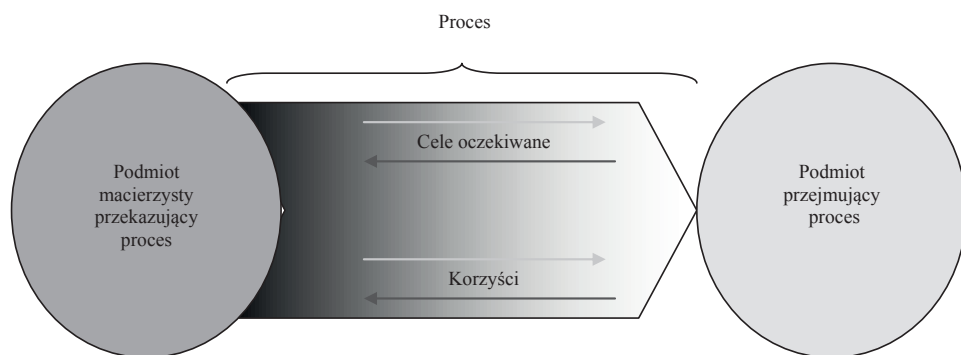
Źródło: [Agencja Shreeveport; Gay, Essinger 2002, s. 154].

W ramach dalszej analizy uzyskanych wyników stwierdzono, że kolejność czynników nie zależała w istotny sposób od kategorii usług, we wszystkich bowiem wyodrębnionych rodzajach usług zamiar obniżki kosztów ich realizacji był wymieniany przez ankietowanych na pierwszym miejscu. Wielu respondentów utożsamiało zmniejszenie zatrudnienia z obniżką kosztów, choć wymieniało ją jako odmienny czynnik. Istotę kolejnego z czynników – koncentracji na podstawowej działalności – najlepiej oddają słowa ankietowanych: „Chcieliśmy się uwolnić od tego, co nas nie interesowało i na

¹ Przez pojęcie wydzielenia procesu na zewnątrz należy rozumieć ogólnie te procesy, które do tej pory były realizowane w ramach podmiotu macierzystego, a wskutek outsourcingu będą realizowane na zewnątrz.

co szkoda nam było wysiłku. Zależało nam na specjalistach, którzy śledzą rynek i zapewnią nam najlepsze i najbardziej odpowiednie systemy”. Natomiast inny stwierdził: „Postanowiliśmy objąć outsourcingiem wszystko, co nie przynosi dochodów. W naszym rozumieniu usługi podstawowe to te, które dają nam bezpośrednie zyski” (cytaty za: [*Outsourcing strategiczny ... 2002*]). Czwartym w kolejności czynnikiem motywującym, wg ankietowanych, jest strategia konkurencyjna – przejawiająca się obawą, że niezastosowanie outsourcingu może doprowadzić do wyprzedzenia przez konkurencję, która takowy właśnie stosuje. Pozostałe czynniki to odpowiednio dostęp do specjalistycznej wiedzy, poprawa realizacji usługi i jej lepsza jakość.

W celu zrealizowania zidentyfikowanych oczekiwań decydenci dążą do stworzenia dualistycznej struktury outsourcingowej. Schemat takiej struktury prezentuje rys. 2.

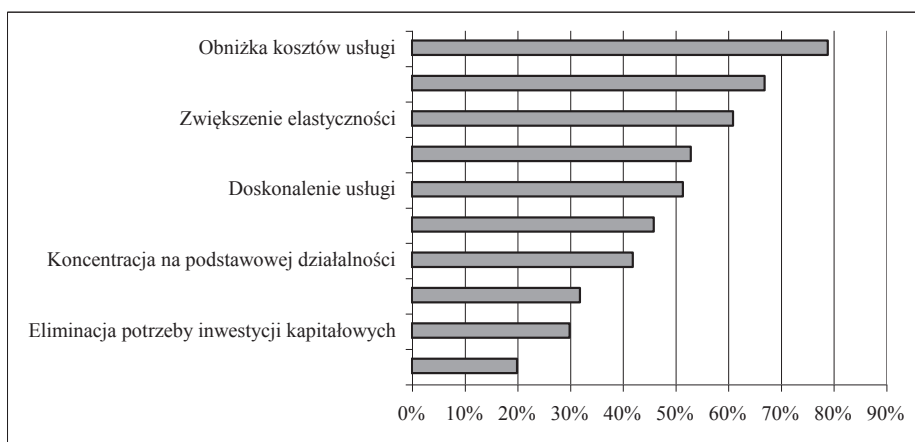


Rys. 2. Dualistyczna struktura outsourcingowa

Źródło: opracowanie własne.

Na przedstawioną dualistyczną strukturę outsourcingową składają się: podmiot wydzielający, podmiot przejmujący i proces łączący oba podmioty. Każdemu ze wskazanych dwóch podmiotów można przypisać określone efekty realizacji procesu, przy czym są one możliwe do osiągnięcia tylko w ramach zaprezentowanej dualistycznej struktury outsourcingowej. Dzięki tej strukturze nie tylko podmiot macierzysty, lecz także podmiot przejmujący osiągają konkretne efekty. Efektami tymi są dualistyczne cele – oczekiwane i rzeczywiście zrealizowane dualistyczne korzyści. Korzyści zidentyfikowane przez respondentów we wskazanym wcześniej badaniu przedstawia rys. 3.

Z przedstawionego rysunku wynika, że najczęściej według badanych (w ponad co drugim przypadku) wydzielenie procesów na zewnątrz: pozwalało obniżyć koszty, zredukować zatrudnienie, zwiększyć elastyczność, uzyskać dostęp do wiedzy specjalistycznej oraz doskonalić usługę. Mniej wskazań (mniej niż co drugi respondent) dotyczyło dodatkowego czasu dla kierownictwa, koncentracji na podstawowej działalności, poprawy jakości, eliminacji potrzeb inwestycji kapitałowych oraz wpływów gotówkowych.



Rys. 3. Osiągnięte korzyści zrealizowane w wyniku wydzielenia procesu na zewnątrz

Źródło: [Agencja Shreeveport; Gay, Essinger 2002, s. 155].

Na podstawie analizy danych z rys. 1 i 3 można sporządzić zestawienie tabelaryczne, pokazujące, czy, a jeżeli tak, to na ile i w jakich elementach różnią się oczekiwania związane z wydzieleniem procesu z rzeczywiście osiągniętymi korzyściami powstałymi w wyniku jego wydzielenia. Istniejące dodatkowe korzyści osiągnięte w wyniku wydzielenia procesu na zewnątrz, których istnienia decydenci z podmiotu macierzystego wcześniej (przed wydzieleniem procesu) nie byli świadomi, tworzą swoistego rodzaju wartość dodaną procesów outsourcingowych. Zestawienie wartości dodanej procesów outsourcingowych prezentuje tab. 1.

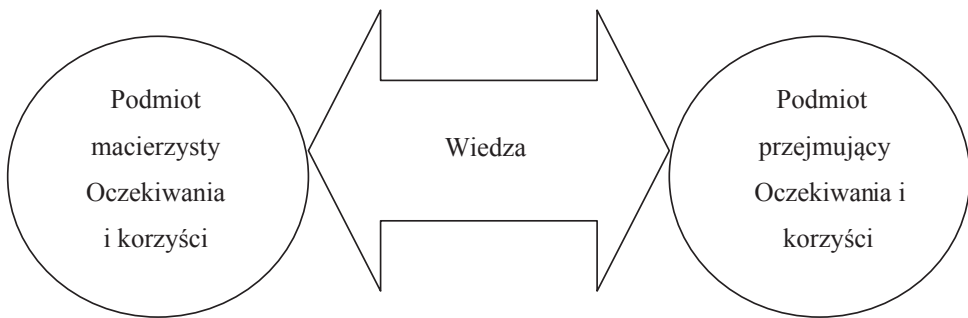
Tabela 1. Wartość dodana procesów outsourcingowych

Wartość	Oczekiwania	Korzyści
Oczekiwana	Obniżka kosztów usługi	Obniżka kosztów usługi
	Redukcja zatrudnienia	Redukcja zatrudnienia
	Koncentracja na podstawowej działalności	Koncentracja na podstawowej działalności
	Strategia konkurencyjna	Nie wskazano
	Dostęp do specjalistycznej wiedzy	Dostęp do specjalistycznej wiedzy
	Poprawa realizacji usługi	Doskonalenie usługi
	Poprawa jakości usługi	Poprawa jakości usługi
Dodana	Nie było zgłaszane	Zwiększenie elastyczności
		Dodatkowy czas kierownictwa
		Eliminacja potrzeby inwestycji kapitałowych
		Wpływy gotówkowe

Źródło: opracowanie własne.

Analizując powyższe zestawienie, można stwierdzić, że pojawiła się określona wartość dodana zrealizowana w wyniku wydzielenia procesu na zewnątrz. Wartość ta powstaje w wyniku wzajemnych synergicznych interakcji między uczestnikami dualistycznej struktury outsourcingowej. Przywołana synergia owocuje zwiększeniem elastyczności, dodatkowym czasem kierownictwa, eliminacją potrzeby inwestycji kapitałowych i wpływami gotówkowymi. Są to bezpośrednie wartości dodane – łatwe do identyfikacji i wskazania. Oprócz wskazanych elementów składających się na bezpośrednie wartości dodane występuje także wartość dodana pośrednia procesów outsourcingowych. Wartość tę tworzy wiedza powstająca w procesie wzajemnego uczenia się, która oprócz tego, że sama w swojej istocie jest korzyścią, determinuje również pozostałe korzyści, w tym bezpośrednią wartość dodaną procesów outsourcingowych.

Zatem schemat dualistycznej wartości dodanej struktury outsourcingowej powinien wyglądać tak jak na rys. 4.



Rys. 4. Schemat dualistycznej wartości dodanej struktury outsourcingowej

Źródło: opracowanie własne.

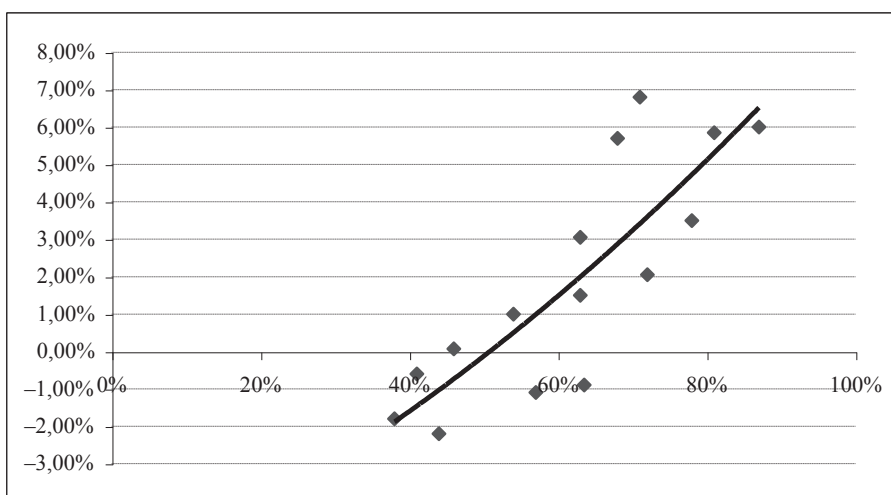
Tak stworzona i funkcjonująca struktura outsourcingowa oznacza symbiotyczne współistnienie oparte na współuczestnictwie składowych (członków) struktury w procesie uczenia się, który może być podstawą jej rozwoju. Dualizm tej struktury wymaga zachowania zrównoważonego rozwoju jej uczestników. Stwierdza się bowiem, że „Przedsiębiorcy coraz częściej w procesie podejmowania decyzji zaczęli zwracać uwagę na istotność zasobów niematerialnych” [Gasiński 2010], w tym też wiedzę wygenerowaną w strukturze outsourcingowej, oraz długookresowy rozwój tej struktury.

3. Outsourcing a zasobooszczędne gospodarowanie

Zrównoważony rozwój to jeden z priorytetów ogłoszonej w 2010 roku przez Komisję Europejską „Strategii Europa 2020”, dokumentu, który traktowany jest jako następca strategii lizbońskiej [Bargieł 2011]. Obejmuje on trzy wzajemnie ze sobą powiązane priorytety [Europa 2020]:

- rozwój inteligentny: rozwój gospodarki opartej na wiedzy i innowacji;
- rozwój zrównoważony: wspieranie gospodarki efektywniej korzystającej z zasobów, bardziej przyjaznej środowisku i bardziej konkurencyjnej;
- rozwój sprzyjający włączeniu społecznemu: wspieranie gospodarki o wysokim poziomie zatrudnienia, zapewniającej spójność społeczną i terytorialną.

Pytanie zatem brzmi, czy outsourcing może, a jeśli tak, to jak powinien być wykorzystany jako narzędzie zasobooszczędnego gospodarowania zasobami. Rozważania prowadzone wcześniej (pkt 2 niniejszej pracy) wykazały zidentyfikowane i osiągnięte cele outsourcingu. Pytanie zatem, czy wskazane i zidentyfikowane korzyści przyczyniają się do zasobooszczędnego gospodarowania. Pomocne w odpowiedzi na tak sformułowane pytanie mogą być badania przeprowadzone w szwajcarskich przedsiębiorstwach budowy maszyn [Heim 1994] (rys. 5).



Rys. 5. Zależność między udziałem outsourcingu a rentownością

Źródło: [Heim 1994].

Przedsiębiorstwa o większym udziale outsourcingu w kosztach wytwarzania wykazywały wyższą rentowność sprzedaży. Zestawiając uzyskane badania z najczęściej (ponad 80% wskazań) identyfikowaną korzyścią wydzielenia procesu na zewnątrz, jaką jest obniżka kosztów, można pokusić się o stwierdzenie, że źródłem wzrostu rentowności sprzedaży jest bezpośrednio właśnie obniżka kosztów determinowana efektywniejszym, a tym samym zasobooszczędnym gospodarowaniem. Tym samym wskazuje to na możliwość zastosowania outsourcingu jako narzędzia zasobooszczędnego gospodarowania.

Analizując przedstawione w rozważaniach tego artykułu korzyści osiągnięte w ramach struktury outsourcingowej, można stwierdzić, że procesy outsourcingowe są narzędziem osiągnięcia określonych i zbudowanych na podstawie określonych oczekiwań

celów. Na przykład mogą służyć uzyskaniu wyższej efektywności, w tym również możliwe jest uzyskanie lepszej efektywności zasobooszczędnego gospodarowania.

Należy też zauważyć, że skoro, jak wykazały przywoływane badania, wytwarzana jest w dualistycznym efekcie synergii wiedza, a z outsourcingiem są związane określone oczekiwania, na podstawie których konkretyzuje się wszelakie jego cele, jest więc możliwe, aby celem outsourcingu było również oszczędne gospodarowanie zasobami. Zwłaszcza, że – jak wykazały przywołane badania – jedną z korzyści jest m.in. doskonalenie procesu. Jeśli zatem możliwe jest doskonalenie realizacji procesu w ramach struktury outsourcingowej, to możliwe jest dwojakie wykorzystanie outsourcingu jako narzędzia do zasobooszczędnego gospodarowania:

- Cel główny sformułowany na podstawie oczekiwań podmiotu wydzielającego proces to efektywniejsze wykorzystanie zasobów.
- Cel poboczny – zasobooszczędne gospodarowanie jest osiąganym przy celu głównym, np. doskonaleniu procesu, w ramach którego podejmowane są działania, których pierwszym celem jest doskonalenie procesu, które z kolei owocuje oszczędniejszym gospodarowaniem zasobami.

Outsourcing to dla podmiotu macierzystego z jednej strony wydzielenie procesu na zewnątrz, a z drugiej dla tego samego podmiotu *insourcing* wiedzy wytworzonej w ramach struktury outsourcingowej. Z kolei dla drugiego uczestnika dualistycznej struktury outsourcingowej to *insourcing* procesu i przekazanie wiedzy do podmiotu macierzystego.

Przywołany w tym artykule efekt synergii pozwala na efektywniejsze wykorzystanie zasobów po stronie obu uczestników struktury outsourcingowej i tworzenie jej trwałych przewag konkurencyjnych. Należy zauważyć, że trwałe i znaczące przewagi konkurencyjne można stworzyć tylko w obszarach o kluczowym (strategicznym) znaczeniu dla uczestników struktury, w tym (nawet zwłaszcza) w obszarze ich kluczowych kompetencji. Jeśli uzyskany efekt synergii ma być znaczny, to stworzona struktura nie ma być sposobem na pozbycie się problemu przez podmiot macierzysty – wydzielenie prostych pomocniczych procesów, lecz musi powstać w obszarze kluczowych kompetencji jej uczestników.

4. Procesy outsourcingowe; przejście od skali mikro do skali makro działań

Zasadniczym efektem outsourcingu są przywoływane w dotychczasowych rozważaniach tego artykułu osiągnięte wielowymiarowe korzyści. W skali mikro korzyści te dotyczą pojedynczych podmiotów i służą rozwiązywaniu ich problemów oraz tworzeniu trwałych przewag konkurencyjnych – operacyjnych i strategicznych – w ramach stworzonej struktury outsourcingowej. Skoro ten mechanizm działa na poziomie mikro, to wydaje się zasadne stwierdzenie, że możliwe powinno być również zastosowanie tego mechanizmu i uzyskanie takich efektów w makroskali. Posłużmy

się tutaj regułą Steve'a Hiltona: „Jeśli chcesz zmieniać świat, zrób to za pośrednictwem biznesu, a jeśli pragniesz poprawić wyniki swojej działalności biznesowej, pomóż zmieniać świat” [Paterek 2003].

Etapem pośrednim przejścia od mikro- do makroskali jest partnerstwo międzysektorowe, realizowane np. w obszarze CSR (*corporate social responsibility*). Komisja Europejska definiuje społeczną odpowiedzialność biznesu jako koncepcję, zgodnie z którą podmioty gospodarcze dobrowolnie decydują się podjąć starania na rzecz lepszego społeczeństwa i czystszej środowiska [*Green Paper ...* 2001]. Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) to moralna odpowiedzialność firmy i zobowiązanie do rozliczania się przed społeczeństwem ze swojej działalności – zwłaszcza przed grupami wewnętrznymi i zewnętrznymi interesariuszy [Zbiegień-Maciąg 1991]. Standardowe rozwiązania powoli zastępuje się dążeniem do stworzenia możliwie najlepszych relacji z grupami otoczenia, strategicznie najważniejszymi [Kuraszko 2007]. Uczestnikiem takiej dualistycznej struktury outsourcingowej z jednej strony jest podmiot o określonych celach biznesowych, z drugiej pośrednio społeczność będąca podmiotem realizowanej przez podmiot biznesowy polityki CSR. Z jednej strony w tej strukturze mamy cele i korzyści biznesowe, z drugiej strony cele i korzyści społeczne. Cele i korzyści społeczne mogą być osiągnięte również za pośrednictwem jednostki np. pożytku publicznego będącej członkiem struktury outsourcingowej. Przywołane partnerstwo międzysektorowe stworzone w ramach struktury outsourcingowej z jednej strony dotyczy podmiotu (mikroskala), z drugiej społeczności (makroskala). Jednak cele i korzyści tego typu struktury outsourcingowej, zwłaszcza po stronie podmiotu macierzystego wydzielanego procesu, są utożsamiane i wiązane z zyskiem jednostki. Tym samym nie są w stanie na konkurencyjnym rynku rozwiązywać problemów całej społeczności, a przytoczona struktura outsourcingowa nie miałaby charakteru skali makro. Ta ostatnia to tworzenie struktur outsourcingowych, których celem jest zdobycie i pogłębienie wiedzy, wykorzystanej następnie do rozwiązywania problemów całej społeczności. Odnosząc to np. do firmy farmaceutycznej w przywołanej strukturze outsourcingowej (nazwijmy ją biznesowo-społeczną), można stwierdzić, że celem tej struktury będzie znalezienie leku na daną jednostkę chorobową, który będzie hamował postępy i negatywne skutki choroby przez wiele lat, ale nie doprowadzi do jej całkowitego wyleczenia.

Mówiąc o procesach outsourcingowych w skali makro, należy rozumieć taką strukturę outsourcingową, w której uczestnicy struktury będą mieli na uwadze tylko cele społeczne. Zasadniczym celem takiej struktury outsourcingowej winno być tworzenie wiedzy, zwłaszcza w zakresie problemów tej społeczności, w tym również zasobooszczędnego gospodarowania zasobami naturalnymi, oraz w obszarze procesów społecznych. Nie chodzi o opłacalność, bo od tego problemu prawdopodobnie nie uda się uciec, ale o przeniesienie tej opłacalności z jednostki na opłacalność w skali makro, która może być jedną z determinant zrównoważonego rozwoju.

Rozwiązywanie problemów w skali makro wymaga prowadzenia badań podstawowych oraz innowacji nie ukierunkowanych na kryterium zysku jednostki,

wynikających z zasad leżących u podstaw zrównoważonego rozwoju. *Outsourcing* w skali makro to narzędzie wyznaczania kierunków rozwoju całej społeczności, kreowanie jej przyszłości i rozwiązywanie problemów, przed jakimi staje. Uczestnikami takiej struktury outsourcingowej winny być centra tworzenia wiedzy. Funkcji tej nie spełnią ośrodki b+r zlokalizowane przy poszczególnych podmiotach czy sektorach z racji ich naturalnych ograniczeń wynikających z partykularnych interesów (przejawem społecznej odpowiedzialności biznesu miałyby być generowanie zysków, a wydatki inne niż niezbędne byłyby działaniem przynoszącym szkodę właścicielom [Friedman 1970]) ich podmiotów macierzystych. Naturalnym uczestnikiem takiej struktury outsourcingowej są jednostki naukowe.

5. Zakończenie

Specyficzność outsourcingu oraz jego wbrew pozorom wysoka złożoność powodują, że nie jest to przedsięwzięcie łatwe, a tym samym nie każdy jest w stanie skutecznie je przeprowadzić. Jednak to sposób zastosowania narzędzia (a nie ono samo) decyduje o jego powodzeniu bądź jego braku. Zdaniem autora przy odpowiednich uwarunkowaniach, sposobie przeprowadzenia i późniejszej realizacji procesu *outsourcing* może być skutecznym narzędziem osiągnięcia określonego celu, w tym również zasobooszczędnego gospodarowania.

Wszystko zależy od tego, jaki sobie postawimy cel, wydzielając proces na zewnątrz. Jeśli oczekujemy po wydzieleniu procesu na zewnątrz zwiększenia zasobooszczędności gospodarowania, to taki cel będziemy starali się osiągnąć.

Celem artykułu nie było udowodnienie, że *outsourcing* jest narzędziem zasobooszczędnego gospodarowania, ale że możliwe jest takie jego zastosowanie. Gdyby chcieć przeprowadzić dowód, to należałoby sobie zadać pytanie, czy w kwestii zasobooszczędnego gospodarowania poza podmiotem macierzystym istnieją podmioty, które to robią lepiej niż podmiot macierzysty i czy będą skłonne pracować dla tego podmiotu. Mówiąc inaczej: czy są podmioty, które się na tym znają i robią to lepiej niż podmiot macierzysty. Odpowiedź nasuwa się sama – tak, są. Zatem skoro są, to dlaczego nie powierzyć im tego procesu, którego celem, czy to głównym, czy pobocznym, jest zasobooszczędność gospodarowania?

Inny przykład: podmiot gospodarczy chce zwiększyć energooszczędność swojego procesu gospodarowania. Może to zrobić na kilka sposobów:

- Podjąć działania we własnym zakresie, ograniczając się tylko do działań wewnętrznych.
- Podjąć działania we własnym zakresie, ograniczając się tylko do działań wewnętrznych i zakupu odpowiednich urządzeń zgodnie z posiadaną wiedzą.
- Podjąć działania we własnym zakresie, ograniczając się tylko do działań wewnętrznych, i zakupu odpowiednich urządzeń zgodnie z wiedzą zewnętrzną (instalatorzy).
- Zakupić gotowe technologie wraz z wdrożeniem.

- Wpisać wysoką energooszczędność procesu gospodarowania do strategii swojego działania. Zlecić opracowanie nowych technologii i finansować badania prowadzące do rozwoju już istniejących technologii (np. przez instytuty badawcze), a przez to osiągać również cele społecznie odpowiedzialnego biznesu, przejawiające się w tym przypadku w mniejszej energochłonności, a tym samym i większej zasobooszczędności.

Zatem zamiast podejmować tylko działania wewnętrzne, podmiot korzysta z działań zewnętrznych. Zdaniem autora, już punkt trzeci z wachlarza proponowanych działań jest realizacją procesu outsourcingowego przyczyniającego się do zasobooszczędnego gospodarowania. Takie same działania można podjąć w stosunku do każdego innego zasobu wykorzystywanego w procesie gospodarowania.

Oczywiście nie każdy proces outsourcingowy zakończy się sukcesem – w tym przypadku będzie prowadził do zwiększenia oszczędności zasobów (zasobooszczędności). Jednak niepowodzenie to będzie wynikało z nieumiejętnego stosowania tego narzędzia, a nie z niego samego. Mówiąc inaczej i poszukując analogii: z outsourcingiem jak z małżeństwem czy związkiem – czasem się udaje, czasem nie. Czy też tak jak z użyciem młotka: jedni wbijają gwóźdź, inni go skrzywią, jeszcze inni sobie poobijają palce, a niektórzy mogą sobie nawet głowę rozbić – ale czy to znaczy, że narzędzie samo w sobie jest złe?

Z przedstawionych w artykule rozważań wynika, że procesy outsourcingowe mogą przyczynić się do zasobooszczędnego gospodarowania. Zadanie to może zostać zrealizowane w skali mikro poprzez:

- obniżkę kosztów, której źródłem jest efektywniejsze wykorzystywanie posiadanych zasobów,
- dostęp do specjalistycznej wiedzy – w tym również wiedzy pozwalającej doskonalić proces i organizację w obszarze zasobooszczędnego gospodarowania,
- poprawę jakości realizowanego procesu – wyższa jakość to efektywniej, a tym samym oszczędniej wykorzystywane zasoby (mniej braków),
- eliminację potrzeb inwestycji kapitałowych – wykorzystywanie już istniejącego potencjału „wartościotwórczego” w podmiocie przejmującym proces,
- wpływy gotówkowe – pozwalają wypracować środki, które mogą być przeznaczone w części lub całości na działania badawczo-rozwojowe i innowacyjne zmierzające do zasobooszczędnego gospodarowania i/lub na cele społeczne,
- wprowadzenie wewnętrznego urynkowania organizacji, a przez to zwiększenie jej elastyczności,
- tworzenie struktury outsourcingowej – to świadomość zrównoważonego rozwoju jej uczestników.

Wydaje się również zasadne stwierdzenie, że możliwa jest adaptacja procesów outsourcingowych jako narzędzia zasobooszczędnego gospodarowania również w skali makro. Jeśli outsourcing jest skutecznym narzędziem zwiększania efektywności, a tym samym sprzyja efektywniejszemu gospodarowaniu zasobami, to winien być również narzędziem podnoszenia efektywności w skali makro. Tym samym powinien

przyczynić się do zasobooszczędnego gospodarowania z punktu widzenia interesu społecznego, a nie jednostkowego zysku podmiotu. Jak już stwierdzono w tym artykule, osiąganie celów społecznych nie oznacza odejścia od opłacalności działania, ale przenosi tę opłacalność na wyższy poziom – opłacalności społecznej. O tym, czy dana struktura outsourcingowa dotyczy skali mikro, czy skali makro, będą decydować cele, do jakich została stworzona. Jeśli mówimy tylko i wyłącznie o szeroko rozumianych celach społecznych struktury outsourcingowej, to mówimy o skali makro. Jeśli mowa o tych celach dotyczy tylko jednego uczestnika stworzonej struktury outsourcingowej, będzie to etap przejściowy (pośredni). W pozostałych przypadkach będzie to skala mikro.

Literatura

- Bargiel D., *Rola społecznej odpowiedzialności biznesu i zrównoważonego rozwoju w ograniczaniu zjawisk kryzysowych*, [w:] *Kształtowanie zrównoważonego rozwoju w reakcji na kryzys globalny*, red. A. Graczyk, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego nr 225, UE, Wrocław 2011.
- Europa 2020*, www.mg.gov.pl/bezpieczenstwo_gospodarcze/strategia_Europa_2020.
- Friedman M., *The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits*, "New York Times Magazine", 13 September 1970.
- Gasiński T., Piskalski G., *Zrównoważony biznes, podręcznik dla małych i średnich przedsiębiorstw*, na zlecenie Ministerstwa Gospodarki, www.mg.gov.pl.
- Gay Ch.L., Essinger J., *Outsourcing strategiczny, koncepcja, modele, wdrażanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002
- Green Paper for Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, COM (2001)366 final, Bruksela 2001.
- Heim W., *Outsourcing – wettbewerbsfähiger durch optimale Nutzung der Potentiale von Zulieferern*, „IOManagement Zeitschrift“ 1994, nr 7-8.
- Kuraszko I., Panek-Owsiańska M., Rok K., Zadrożna B., *CSR w firmie. Zyski dzięki odpowiedzialności. Przewodnik Forbesa*, Axel Springer Polska, Warszawa 2007.
- Paterek W., *Zagrożenia dla procesów globalizacyjnych*, [w:] *Globalopolis. Kosmiczna wioska. Szanse i zagrożenia*, red. R. Borkowski, PAX, Warszawa 2003.
- Zbiegień-Maciąg L., *Etyka w zarządzaniu*, Wydawnictwo CIM, Warszawa 1991.
- Zieliński J., *Outsourcing doradztwa podatkowego i rachunkowości*, Forum Doradców Podatkowych, Kraków 2001.

OUTSOURCING AS A TOOL OF RESOURCE-EFFICIENT USE

Summary: Outsourcing is one of the fastest growing management concepts. The nature of its course and the objectives that are set for it let us conclude that it enables the introduction of resource-efficiency idea to the organization. This idea may not only refer to the structure of outsourcing, but also to the key areas for economic development.

Keywords: outsourcing processes, tool, efficient use of resources.