

NARZĘDZIA W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM

W kierunku nowego myślenia strategicznego

Recenzent

Krzysztof Firlej

Redakcja

Patrycja Marta Czarnecka

© Copyright by Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2016
Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości
lub fragmentów niniejszej publikacji bez zgody wydawcy zabronione.

Wydanie I

ISBN 978-83-8030-090-3

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza

02-554 Warszawa, al. Niepodległości 162

www.wydawnictwo.sgh.waw.pl

e-mail: wydawnictwo@sgh.waw.pl

Projekt i wykonanie okładki

Monika Trypuz

Skład i łamanie

DM Quadro

Druk i oprawa

QUICK-DRUK s.c.

e-mail: quick@druk.pdi.pl

Zamówienie 118/VII/16

DEKOMPOZYCJA GLOBALNEGO ŁAŃCUCHA WARTOŚCI JAKO NARZĘDZIE REALIZACJI STRATEGII

Teresa Pakulska
Małgorzata Poniatowska-Jaksch

Wstęp

W warunkach silnej turbulencji i hiperkonkurencji w drugiej dekadzie XXI wieku coraz więcej przedsiębiorstw decyduje się na opracowywanie i realizację strategii zgodnie z wyznacznikami nowego myślenia strategicznego. Jednym z przejawów takiego podejścia w przypadku korporacji transnarodowych (KTN) wydaje się dekompozycja kreowanego przez nie łańcucha wartości, czemu towarzyszy fragmentaryzacja przestrzenno-funkcjonalna ich struktur. Główne czynniki sprawcze rosnącej popularności dekompozycji łańcucha wartości to postępująca niepewność otoczenia i procesy digitalizacji, które tworzą nowe możliwości wzrostu i rozwoju organizacji oraz rzutują na sposoby kształtowania jej konkurencyjności. Rośnie zarówno skala i zmienia się zakres stosowanego outsourcingu, jak i znaczenie partnerów biznesowych w strategii przedsiębiorstwa. W efekcie m.in. powyżej zasygnalizowanych przeobrażeń pojęcie dekompozycji globalnego łańcucha wartości staje się niejednoznaczne i może być analizowane z różnych perspektyw. Z jednej strony wpisuje się bowiem w misję i cele strategii korporacji transnarodowych jako swego rodzaju strategia wzrostu i rozwoju, z drugiej zaś jako proces o określonych cechach służący do realizacji strategii – narzędzie strategiczne stosowane przede wszystkim przez złożone organizacyjnie przedsiębiorstwa działające w wymiarze międzynarodowym. Stąd też celem opracowania jest identyfikacja specyficznych cech dekompozycji globalnego łańcucha wartości w kontekście klasycznych narzędzi strategicznych oraz wskazanie krytycznych czynników sukcesu jego wykorzystania.

8.1. Łańcuch wartości – przyczyny i przejawy rekonfiguracji

8.1.1. Niepewność i digitalizacja u podstaw rekonfiguracji łańcucha wartości

Niepewność wpisana jest w działalność każdego przedsiębiorstwa. Przejawia się zarówno w braku informacji niezbędnych do podejmowania decyzji, możliwości przewidywania ich skutków, jak i niemożności określenia konsekwencji zdarzeń występujących w otoczeniu¹. Koresponduje z ryzykiem, tj. określanym prawdopodobieństwem niepowodzenia danego przedsięwzięcia, którego źródeł można doszukiwać się w czynnikach zewnętrznych (obejmujących otoczenie dalsze, np. zmiany w ustawodawstwie, recesję oraz otoczenie bliższe przedsiębiorstwa, m.in. zmiany konkurencji na rynku, rozwój rynku substytutów) oraz czynnikach wewnętrznych w kontekście zmian czynników tkwiących w otoczeniu (nieodpowiednie wykorzystanie własnych zasobów)².

Perspektywiczne panowanie nad zmianami i niepewnością w przedsiębiorstwie oznacza strategiczne przewidywanie i wykorzystanie trendów, szybkie podejmowanie decyzji, rekonfigurację zasobów w kierunku nowych innowacyjnych rozwiązań i umiejętność wyciągania pragmatycznych wniosków ze strategicznych eksperymentów. W efekcie stosowane są różne narzędzia realizacji strategii, co w globalizującym się świecie oznacza nie tylko sięganie do kluczowych kompetencji, ale także rozwój nowych relacji w wymiarze krajowym i międzynarodowym, łącznie z analizą łańcucha wartości i jego dekompozycją.

Podejmowanie decyzji strategicznych w przedsiębiorstwie, mające na celu rozwiązywanie problemów niepewności działania ogniskuje się niejednokrotnie wokół różnych poziomów tej niepewności³:

- Niski poziom niepewności (przewidywalna przyszłość) – pozwala na opracowanie strategii opartej na jednej prognozie i przy użyciu tradycyjnych narzędzi strategicznych, wykorzystywanych zarówno w fazie przygotowania, jak i realizacji strategii (przechodzenie na „zapasowy” scenariusz rozwoju, jeśli wystąpi zdarzenie uniemożliwiające realizację dotychczasowego projektu). Na pierwszym pozio-

¹ K. Jędralska, A. Czech, *O naturze niepewności i jej interpretacjach*, "Master of Business Administration" 2011, no. 3, s. 12.

² T. Pakulska, *Ryzyko lokalizacji zagranicznych podmiotów gospodarczych*, w: *Ryzyko lokalizacji przedsiębiorstw w Polsce*, red. K. Kuciński, CeDeWu, Warszawa 2014, s. 109.

³ H.C. Courtney, J. Kirkland, S. Viguerie, *Strategia w warunkach niepewności*, <http://www.rzeczpospolita.pl/> (4.05.2015); R. Krupski, *Strategie elastyczne*, w: *Koncepcje strategii organizacji*, red. R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, PWE, Warszawa 2009, s. 143–144.

mie niepewności najczęściej stosowanym rozwiązaniem są strategie dostosowawcze, gdyż inne rozwiązania są bardziej ryzykowne i zwiększają niepewność. Oznacza to zmiany o charakterze operacyjnym, które z punktu widzenia łańcucha wartości przedsiębiorstwa nie generują potrzeby jego istotnej zmiany. Mogą jednak stymulować procesy ukierunkowane na wzrost elastyczności organizacji, wykorzystanie okazji i poszukiwanie sieciowych zdolności relacyjnych. Pozwala to przedsiębiorstwu koncentrować wysiłki na swoich kluczowych kompetencjach, podczas gdy specjalizujący się w określonej działalności partnerzy biznesowi mogą przyczynić się do wzrostu skuteczności działań objętych współpracą, w tym np. także bezpośrednio wykorzystującej relacje oparte na outsourcingu. Kluczowym ryzykiem w tym zakresie jest wzrost uzależnienia od partnerów, ograniczający elastyczność działań.

- Wzrost skali niepewności działania przedsiębiorstwa (zmiany ustawodawstwa, nieprzewidywalne zachowania konkurentów) stają się podstawą opracowania kilku możliwych scenariuszy określających potencjalne kierunki rozwoju, w których przewiduje się istotne zmiany w kreacji łańcucha wartości. Na tym poziomie niepewności określa się prawdopodobieństwa realizacji, szacuje ryzyko i opłacalność każdego wariantu przy wykorzystaniu różnych narzędzi analitycznych, np. modele oceny opcji, teoria gier. W przypadku poszukiwania wzrostu elastyczności i skuteczności działań organizacji poprzez relacje z zewnętrznymi partnerami, w tym outsourcing, stosowane są zarówno działania ukierunkowane na wzrost, jak i ograniczanie ich liczby w celu zmniejszenia ryzyka działalności poprzez rozproszenie relacji i zależności lub zaufanie jedynie na sprawdzonym partnerom. Przedsiębiorstwa upatrują potencjalne korzyści w wykorzystaniu wiedzy specjalistycznej partnerów biznesowych i uwolnieniu związanej z tym pewnej części zasobów w przedsiębiorstwie, związanych dotychczas z poboczną działalnością, co daje szansę koncentracji na kluczowych obszarach działania.
- Wysoki poziom niepewności ogniskujący działania w przedziale możliwych wariantów rozwoju – podstawę opracowania strategii rozwoju stanowi identyfikacja scenariuszy otoczenia (potencjalne zdarzenia, np. prognoza rozwoju technologii, ukrytego popytu), a na wybór opcji wpływa ocena sytuacji uwzględniająca czas, koszty, ryzyko oraz elastyczność decydenta. Ten poziom niepewności wiąże się z gruntownymi zmianami w łańcuchu wartości, zmierzając do dekompozycji, a czasami konstrukcji nowego łańcucha powiązań związanego z wejściem na nowe rynki, wdrożeniem nowych produktów i technologii, co w konsekwencji prowadzi do dywersyfikacji działalności, nowych jej przejawów. Często pociąga to zarazem za sobą konieczność integracji w oparciu o nowe rozwiązania w architekturze korporacyjnej.

- Bardzo wysoki poziom niepewności – z uwagi na brak podstaw do opracowania prognozy i scenariuszy rozwoju prowadzi do opracowania strategii uniwersalnej, mającej wielorakie zastosowanie. Jej celem jest opracowanie działań przedsiębiorstwa służących zapewnieniu uczestnictwa w rynku poprzez wykorzystanie różnych narzędzi i działań (poprawa relacji z klientami, inwestycje w innowacje, w tym innowacje otwarte maksymalizujące wydajność nowych produktów bez zwiększenia wydatków na B+R). Wysoki poziom niepewności niesie za sobą ogromne ryzyko, którego zdyskontowanie pozwala przedsiębiorstwu zająć uprzywilejowaną pozycję. Na obecnym etapie rozwoju gospodarki – „nowej gospodarki” (często określanej gospodarką sieciową, gospodarką informatyczną, gospodarką cyfrową, których istota polega na znaczącej roli Internetu, informacji i cyfryzacji w rozwoju współczesnej gospodarki)⁴ wiąże się to z koniecznością nowego podejścia do biznesu i implementacji działań ukierunkowanych na wirtualizację łańcucha wartości. Niejednokrotnie jej przejawem w przedsiębiorstwie staje się kompleksowa analiza łańcucha wartości synchronizująca efekty i koszty współpracy wszystkich elementów kreujących łańcuch wartości pod kątem gruntownej dekompozycji ukierunkowanej na wzrost wartości poprzez poprawę zaspokojenia potrzeb klientów lub zogniskowania działań na innych niż dotychczasowe obszarach i zasobach niezbędnych do ich funkcjonowania. Rozpatrywane w tym zakresie scenariusze często odnoszą się do opartych na technologii rozwiązań ICT, mających na celu bezproblemową wymianę informacji, towarów i usług między współpracującymi przedsiębiorstwami w ramach łańcucha. Pozwala to wzmocnić komunikację więzi i zaufanie współpracujących w łańcuchu firm, które mogą skutecznie funkcjonować jako jeden zespół, powołany do usprawnienia procesów biznesowych i osiągnięcia satysfakcji klienta.

Istotne zmiany łańcucha wymagają określenia podstawowych kompetencji każdego ogniwa łańcucha i ich wykorzystania oraz szybkiej wymiany informacji, stwarzając możliwość eliminacji bezproduktywnych etapów i poprawę prognozowania zmian. Dekompozycja sprowadza się natomiast do realizacji radykalnych pomysłów zmierzających do kompleksowego przekształcenia łańcucha i dostarczania wartości dla klienta w bezprecedensowy sposób. Dzięki powiązaniom sieciowym przedsiębiorstwa mogą dotrzeć do klienta niezależnie od miejsca jego zamieszkania, poznać jego potrzeby oraz umożliwić mu aktywny udział we współtworzeniu produktu finalnego.

⁴ M. Poniatowska-Jaksch, *Przesłanki nowego myślenia strategicznego*, w: *Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*, red. M. Duczkowska-Piasecka, M. Poniatowska-Jaksch, K. Duczkowska-Małysz, Difin, Warszawa 2013, s. 24.

Podobnie jak niepewność, duże piętno na całej gospodarce, a tym samym na funkcjonowaniu przedsiębiorstw, wywiera rewolucja informacyjna, kierująca biznes na drogę digitalizacji i zmieniająca warunki jego funkcjonowania. Rozwiązania ICT, na którym bazuje „nowa gospodarka”, odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu nowego środowiska biznesowego, w którym przedsiębiorstwo nie jest pojedynczą jednostką, lecz stanowi część zintegrowanej sieci organizacji. Pociąga to za sobą szereg konsekwencji i uruchamia czynniki, które odpowiednio zdyskontowane mogą być źródłem przewagi konkurencyjnej korporacji transnarodowej, a także prowadzić do zaostrenia walki konkurencyjnej. Innego wymiaru nabrały fizyczna odległość i czas, co w warunkach digitalizacji produktów i rozwoju sfery usługowej oznacza nowe możliwości rozwoju handlu i dystrybucji produktów. Do znaczących przejawów digitalizacji gospodarki należy zaliczyć zatem: silny rozwój nowej generacji produktów i usług utworzonych w rzeczywistości wirtualnej, reorganizację przedsiębiorstw na bazie doskonalonej technologii IT i zmiany korzyści płynących z rozwoju gospodarki cyfrowej na rzecz rynków wykazujących wzrost talentów i angażowanych w nie zasobów⁵.

Postępujący rozwój technologiczny sprawia, że źródeł przewagi konkurencyjnej poszukuje się w nowych możliwościach, uczeniu się, radzeniu sobie ze zmianami i innowacjami oraz tworzeniu i dzieleniu się wiedzą, które wspólnie z innowacją, kreatywnością oraz wykorzystaniem technologii informatycznych do rozwoju i sprzedaży nowych produktów i usług stanowią istotę przedsiębiorczości „nowej gospodarki”. Jej osiągnięcia sprawiają, że istniejące na rynku przedsiębiorstwa mogą w prostszy niż dotychczas sposób podejmować nową aktywność, a nawet szybko zwiększać skalę swojej działalności przy niższych niż funkcjonujące na rynku firmy kosztach. Możliwe dzięki wykorzystaniu Internetu zmiany w organizacji, kontrolowaniu i zarządzaniu działalnością gospodarczą generują bowiem nowe możliwości w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej na rynku międzynarodowym, głównie poprzez rozwój sieciowych relacji biznesowych i nowy wymiar „innowacyjności”.

Istota tych zmian ogniskuje się wokół tego, że w „tradycyjnej gospodarce” szczególną rolę w kształtowanych relacjach biznesowych przypisywano podmiotom rynkowym, podczas gdy w „nowej gospodarce”, mimo że podmioty rynkowe odgrywają ważną rolę w kształtowaniu relacji biznesowych, najistotniejsze zmiany dotyczą sposobu tworzenia relacji z klientem. Budowa sieci relacji wokół tylko obecnych, a zwłaszcza potencjalnych potrzeb klientów⁶ w sposób szczególnie ogniskuje uwagę na możliwościach nie tyle sieci przedsiębiorstw (wiele przedsiębiorstw), ile raczej

⁵ *The New Digital Economy, How it will transform business*, Oxford Economic, Oxford 2011, s. 2–3.

⁶ V.K. Fung, W.K. Fung, Y. Wind, *Konkurowanie w płaskim świecie*, WAIP, Warszawa 2008, s. 131.

przedsiębiorstwa sieciowego – jednego przedsiębiorstwa o wysokiej elastyczności działania⁷. To ostatnie bywa utożsamiane z organizacją wirtualną, tj. biznesem prowadzonym w sieci, który może: a) uzupełniać tradycyjnie działające przedsiębiorstwa i/lub b) stanowić przedsięwzięcie biznesowe z założenia realizowane w sieci. Relacje biznesowe, przyjmujące postać więzi o różnym charakterze ukierunkowane są na realizację celów (np. wzrost wartości, redukcję kosztów, usuwanie barier wejścia, zapobieganie substytucji), zapewniających korzyści podmiotom (przedsiębiorstwom lub innym organizacjom) w nich uczestniczącym⁸. W obecnych warunkach rosnące znaczenie przypisuje się celom biznesowym opartym na potrzebach klienta w warunkach akceptowanej wielkości kosztów (osiągane są m.in. przez indywidualizację produktów finalnych stosownie do potrzeb klientów oraz aktywne angażowanie się konsumentów w kreowanie produktów). W budowie nowych relacji z klientem dużą rolę odgrywają portale społecznościowe.

Otoczenie przedsiębiorstwa postrzegane przez pryzmat przestrzeni internetowej to także nowa przestrzeń konkurencji, tworząca szczególne okazje dla rozwoju innowacji. Ta nowa przestrzeń tworzy nieznane dotąd możliwości pozyskiwania niezbędnej w procesie przemian informacji, wprowadza nowe rozwiązania, zasady interakcji w kontaktach z klientami, pracownikami, dostawcami i odbiorcami. Pozwala na wysoką elastyczność zachowań i interaktywność, dostęp do wielu zasobów, w tym specjalistów inicjujących rozwój innowacji, cyfrową formę produktów, świadczenia pracy na odległość.

Efektom dokonującej się wraz z informatyzacją digitalizacji gospodarki jest poszerzanie tradycyjnej przestrzeni rynkowej, co może implikować zmiany w łańcuchu tworzenia wartości i determinować wykorzystanie nowych narzędzi strategicznych wpisujących się w nowe myślenie strategiczne ograniczających niepewność działania i wykorzystujących nowe możliwości działania. W warunkach digitalizacji gospodarki powstają bowiem nowe perspektywy sprzyjające innowacji, relacje biznesowe zyskują nowy wymiar, co z kolei przekłada się na nowatorskie podejście do biznesu, stwarza nowe możliwości i nowe ograniczenia. W konsekwencji kształtującą się przestrzeń możemy postrzegać przez pryzmat:

- Informacji – wirtualna przestrzeń daje przedsiębiorstwu możliwość prezentacji informacji o produktach w czasie rzeczywistym w łatwiejszy niż tradycyjnie

⁷ Z. Pierścionek, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 397–398.

⁸ M. Gorynia, *Międzynarodowa konkurencyjność polskiej gospodarki a polityka ekonomiczna*, „*Ekonomista*” 1996, nr 3, s. 34.

sposób i pozwala na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej zarówno pod względem pozyskiwania informacji, jak i ich rozprzestrzeniania⁹.

- Transakcji – Internet rzutuje na efektywność transakcji między kupującym i sprzedającym, m.in. w wyniku redukcji tradycyjnych czynności związanych z zawieraniem transakcji i upowszechniania „sieciowego” procesu kształtowania cen ustalanych w trakcie dwustronnych negocjacji.
- Dystrybucji i komunikacji – wirtualna przestrzeń dystrybucji ułatwia dostęp do zagranicznych rynków, stwarza nowe możliwości digitalizacji, marketingu oraz dystrybucji, np. natychmiastową dostawę produktów cyfrowych.

Niepewność i digitalizacja gospodarki w sposób znaczący przyczyniają się do zmian zachodzących w ramach warunków prowadzenia biznesu, co znajduje odzwierciedlenie w kompozycji łańcucha wartości, zwłaszcza w międzynarodowym wymiarze. W sposób nierozłączny korespondują one z trendami wynikającymi z niszczących obecny porządek destrukcyjnych sił, których zakres oddziaływania przybrał niespotykany nigdy wcześniej wymiar¹⁰. W porównaniu z rewolucją przemysłową z przełomu XVIII i XIX wieku obecne zmiany dokonują się 10 razy szybciej, w 300 razy większej skali i z 3000 razy większą siłą oddziaływania. Mają one samowzmacniający się charakter, a ich efekty stają się coraz trudniejsze do przewidzenia. Należy do nich zaliczyć m.in. przyspieszenie dokonywania się przemian technologicznych. Przykładowo w dwa lata po wprowadzeniu na rynek iPhone’a stworzono do niego około 150 tys. aplikacji. W 2014 roku, tj. pięć lat później, liczba ta osiągnęła 1,2 mln.

8.1.2. Łańcuch wartości i jego rekonfiguracja – istota i przejawy

Podstawę łańcucha wartości na gruncie teoretycznym stanowiły prace M. Portera¹¹. Jego podejście dotyczące określania poszczególnych funkcji w ogólnej wartości dodanej wzbogaciły także prace innych badaczy, m.in. C.K. Prahalad, Ch.A. Barlett, G.S. Yip, G. Hamel, Y.L. Doz czy R.M. Kanter. W ogólnym ujęciu na tworzenie wartości składają się funkcje określane mianem podstawowych, odgrywające kluczową rolę w tworzeniu wartości dodanej, i wspomagające je czynności pomocnicze. Ich łączny efekt osiągany w postaci kreacji najwyższej z możliwych wartości jawi się jako konsekwencja doskonalenia realizacji zadań podstawowych, ukierunkowanych na indywidualizację produktu i jego przywództwo, przeobrażające się z kolei w zdolności przedsiębiorstw do zapewnienia klientom innowacyjnego produktu szybciej

⁹ C. Combe, *Introduction to E-business. Management and strategy*, Elsevier Ltd., Oxford 2006, s. 55, 59.

¹⁰ R. Dobbs, J. Manyika, J. Woetzel, *The four global forces breaking all the trends*, McKinsey, April, 2015.

¹¹ E. Porter, *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York 1985, s. 45–50.

niż konkurencja. Podobne cele osiąga się w wyniku umiędzynarodawiania łańcucha wartości, co zostało zobrazowane także w podejściu G.S. Yipa poprzez wyodrębnianie funkcji i lokowanie ich w takich jednostkach biznesowych (w tym filiach KTN), które wyróżnia geograficzne rozproszenie, a także lepsze niż w konkurencyjnych jednostkach warunki działania.

Oznacza to, że przedsiębiorstwo poza wewnętrznym łańcuchem wartości, który jest dla niego najważniejszy, korzysta z łańcuchów wartości określonych rynków i branż, wśród których funkcjonuje. Jak podkreśla McKinsey, istotą koncepcji łańcucha wartości jest sekwencyjność głównych funkcji przedsiębiorstwa, tj. sześciu grup działań tworzących ogniwa wartości (rozwój techniczny, projektowanie produktu, jego wytwarzanie, marketing, dystrybucję, serwis)¹².

Maksymalizacja wartości dodanej jako efekt sprzężenia wspomnianych funkcji (podstawowych i pomocniczych) wymaga realizacji doskonałości operacyjnej lub dostosowania produktu do potrzeb klienta, związanych z innowacjami o charakterze inkrementalnym, podczas gdy kolejny sposób jej osiągania, tj. przywództwo kosztowe nierozłącznie związane jest z innowacjami rzeczowymi. Powyższe rozwiązania mogą być stosowane na rynkach krajowych, lecz, jak wspomniano, dodatkowe możliwości wzrostu wartości można osiągnąć na rynku międzynarodowym poprzez umiędzynarodawianie łańcucha wartości. Umacnianie przewagi konkurencyjnej w obszarze koordynacji łańcucha wartości przedsiębiorstwa z elementami otoczenia (obok optymalizacji funkcji podstawowych oraz wzajemnej koordynacji między działaniami podstawowymi i pomocniczymi) można uzyskać poprzez lepsze dostosowanie działań do potrzeb rynku, doskonalenie swych zasobów oraz strategiczną konfigurację poszczególnych ogniw łańcucha wartości w różnych segmentach i na różnych rynkach. Warunki wykorzystania ostatniego ze wskazanych rozwiązań zapewnia funkcjonowanie przedsiębiorstw w globalnym świecie, czego dobrym odzwierciedleniem jest działalność KTN.

Dążeniom do optymalizacji łańcucha wartości w rozbudowanej strukturze KTN towarzyszy identyfikacja zdolności jednostki wiodącej i jednostek biznesowych powiązanych z tą pierwszą na trzech kluczowych płaszczyznach łańcucha wartości, tj.:

- fizycznej, obejmującej funkcje podstawowe, na które składają się kluczowe procesy produkcyjne, wytwarzanie części, podzespołów, montaż, magazynowanie itp.;
- transakcji, która obejmuje m.in. planowanie produkcji, składanie zamówień, fakturowanie, zarządzanie kadrami;

¹² J. Bednarz, *Wykorzystanie koncepcji łańcucha wartości w budowaniu przewagi konkurencyjnej podmiotów gospodarczych*, w: *Przedsiębiorstwo na globalnym rynku*, red. J. Schroeder, R. Śliwiński, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2013, s. 126.

- tworzenia wiedzy, w skład którego wchodzi np. projektowanie produktu, zarządzanie marką.

Coraz więcej procesów biznesowych realizowanych zarówno na płaszczyźnie fizycznej, jak i transakcyjnej jest przedmiotem przenoszenia poza granice kraju macierzystego KTN w poszukiwaniu efektu skali poprzez rozwój outsourcingu działalności wspierającej. Spadek kosztów interakcji spowodowany upowszechnieniem technologii ICT przyspiesza rozpad KTN do następnego poziomu agregacji biznesowej, przekazując poprzez outsourcing realizację poszczególnych faz produkcji i rozwoju nowych produktów, współpracującym w jego sieci producentom kontraktowym. Prowadzi to do dekompozycji – rozczłonkowania – łańcucha wartości oraz jego rekonpozycji w warunkach rozpadu zhierarchizowanych KTN i tworzenia bardziej elastycznych jednostek funkcjonujących w ramach sieci biznesowej. Jest to więc proces budowy strategii od momentu jej generowania, poprzez implementację, aż po kontrolę i weryfikację sięgający.

Postrzegana w powyższy sposób dekompozycja wpisuje się także w strategię konkurencji. Jej efektem są decyzje podejmowane odnośnie konfiguracji łańcucha wartości i jego zmian, mające na celu osiągnięcie najlepszej pozycji na rynku (lidera), co może wynikać nie tylko z najlepszej ceny, lecz także z faktu, że przedsiębiorstwo dysponuje najlepszym produktem lub najlepszym rozwiązaniem na rynku¹³. Sukces w dwóch ostatnich przypadkach związany jest odpowiednio z budową silnej marki lub innowacyjnego produktu. Wadą pozostają relatywnie wysokie koszty w stosunku do strategii najlepszej ceny, które rzutują ostatecznie na jej wzrost. Duże organizacje, dążąc do obniżenia kosztów, a także zwiększenia jakości produktu, coraz częściej decydują się na outsourcing w tańszych lokalizacjach. Współpraca z podwykonawcami pozwala KTN połączyć własne kompetencje w zakresie rozwoju produktu, marketingu i polityki związanej z marką i niskimi kosztami produkcji. Jednak współcześnie nie tyle badania aktualnej sytuacji, ile zmiany kreowanych relacji przez dynamiczną, dzięki ICT, interakcję pomiędzy konkurentami pozwalają na wejście w strefy zysku. Ich następstwem są zmiany zachodzące w ramach łańcucha wartości, prowadzące do kolejnej jego rekonfiguracji. Outsourcing jawi się w tym przypadku jako narzędzie strategiczne, stanowiące podstawę nawiązania współpracy opartej na relacjach możliwych dzięki implementacji rozwiązań „nowej”, sieciowej gospodarki. Utożsamia się go w ten sposób z zakładaną strategią dekompozycji KTN, a zarazem często postrzega jako narzędzie jej realizacji.

W kształtujący się geograficznie zróżnicowany łańcuch wartości podmiotów w nim uczestniczących wpisują się w sposób naturalny pełniące poszczególne funkcje

¹³ M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 36.

i realizujące rozczłonkowane zadania także niezależne przedsiębiorstwa w postaci podwykonawców, dostawców, franczyzerów, partnerów aliansów strategicznych itp. Istotną część stanowią te przedsiębiorstwa, które podejmują z wiodącym w łańcuchu wartości ogniwiem współpracę opartą na powiązaniach pozakapitałowych, reprezentujące różne formy *non-equity*. W poszczególnych segmentach łańcucha wartości mogą więc występować różne powiązania kontraktowe typu *non-equity*, nie istnieje bowiem jeden rodzaj modelu przypisanego do konkretnego segmentu łańcucha wartości. Ich rozwój w dużym stopniu jest konsekwencją wzrostu liczby zleczanych przez KTN na zewnątrz operacji usługowych w kraju macierzystym do firm, z którymi nie mają powiązań kapitałowych, a które to operacje w dalszej kolejności zostały przeniesione poza granice kraju macierzystego.

Z reguły KTN występują w roli jej koordynatora, koncentrując własność kapitału w kluczowych, z punktu widzenia kształtowania przewagi konkurencyjnej segmentach GVC (*Global Value Chains – GVCs*), w pozostałych przypadkach o wyborze modelu decyduje rachunek ekonomiczny uwzględniający związany z nim poziom ryzyka. Korporacje, posługując się kategoriami globalnymi, starają się zwiększyć kontrolę oraz poprawić koordynację działań z firmami partnerskimi, które z formalnego punktu widzenia są niezależne. Kompozycja powiązań kapitałowych i niekapitałowych w KTN jest dynamiczna i ulega przeobrażeniom. Zjawisko to dotyczy także firm partnerskich¹⁴. Sieć biznesowa ułatwia podjęcie współpracy z firmami zlokalizowanymi na całym świecie, niemniej czynniki polityczne, kulturowe czy społeczne mogą ją ograniczać lub wręcz uniemożliwiać.

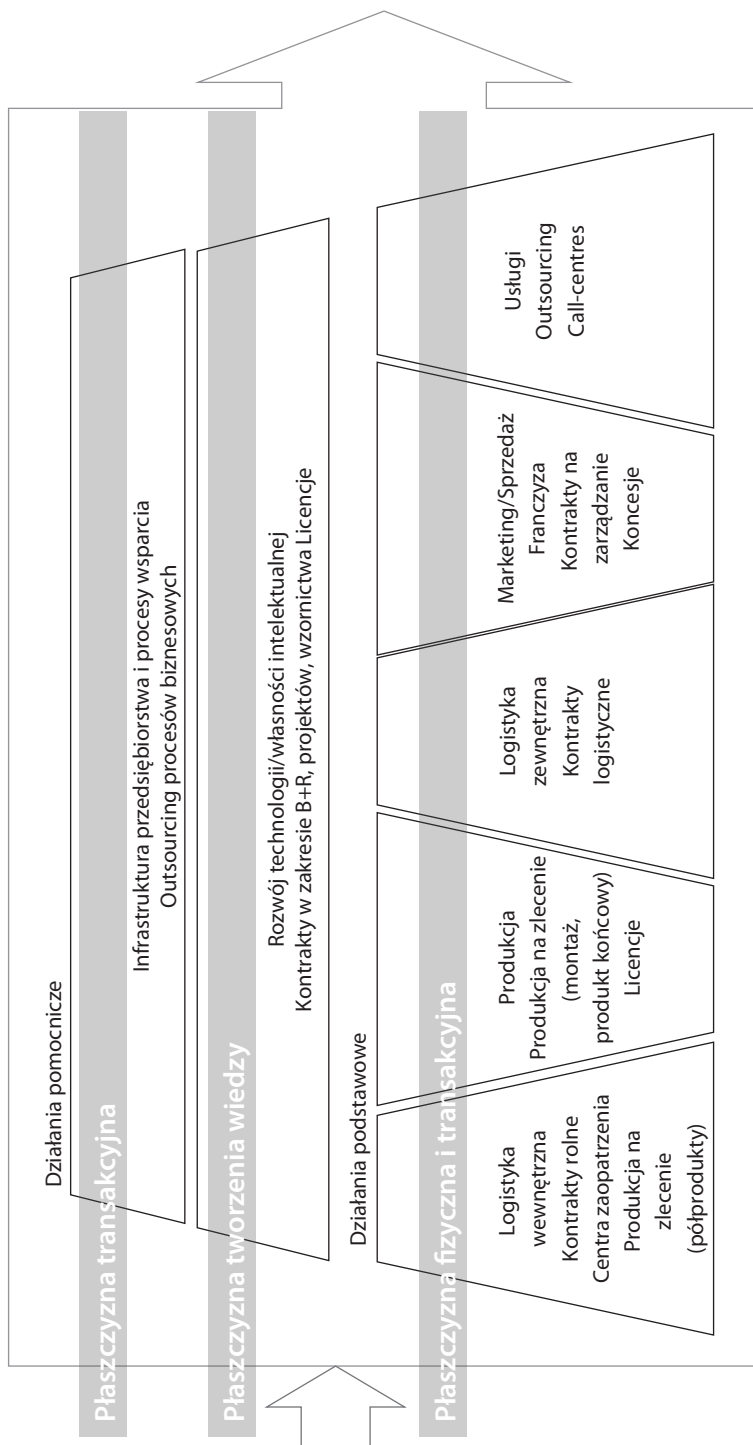
W mniejszym zakresie procesom relokacji poddają się funkcje i czynności typowe dla płaszczyzny kreacji wiedzy, w której możliwości osiągnięcia potencjalnych korzyści mogą być większe niż na pozostałych płaszczyznach. W największym stopniu te wyróżniające się możliwości „pozostają w gestii” firmy integrującej działania podporządkowanych jednostek, a najsilniejsze spośród „korporacyjnych genów” mają swój istotny wkład w powstawanie nowych dziedzin biznesu.

Dokonujące się geograficzne rozproszenie łańcucha wartości wymaga integracji (zdolności koordynacyjnych o charakterze ponadgranicznym), lecz oznacza zarazem ponadgraniczną konfigurację, której towarzyszy postępująca fragmentaryzacja i rozczłonkowanie działalności wespół z jej dezintegracją w ramach łańcucha KTN w wymiarze międzynarodowym¹⁵.

¹⁴ *World Investment Report 2011. Non-Equity Modes of International Production and Development*, Unctad, New York–Geneva 2011, s. 126.

¹⁵ A. Zorska, *Korporacje transnarodowe: przemiany, oddziaływania, wyzwania*, PWE, Warszawa 2007, s. 163–164.

Rysunek 8.1. NEMs w rekonfiguracji łańcucha wartości KTN



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *World Investment Report 2011*..., op.cit., s. 126.

Realizująca się w ten sposób dekompozycja objawia się zatem konsekwencją postępującej specjalizacji działalności realizowanych przez jednostki biznesowe funkcji lub ich części, co z kolei pociąga za sobą takie nierozłącznie związane z nią działania jak:

- konieczność kooperacji (współpracy z zewnętrznymi podmiotami o kontraktowym charakterze),
- integracji rozdzielonych zadań (realizowanych w łańcuchu wartości),
- rekombinacji (łączenie zdolności współpracujących w łańcuchu podmiotów z punktu widzenia pełnionych funkcji, oparte na wymianie istniejących dotychczas podmiotów lub ich części),
- koordynacji funkcji (pełnionych przez różne podmioty powiązane i niepowiązane kapitałowo) w łańcuchu tworzonej wartości.

Znajdują one odzwierciedlenie nie tylko w powiązanych z eksternalizacją procesach delokalizacji, utożsamianej z przenoszeniem działalności do krajów spełniających wymogi wzrostu efektywności działania w większym zakresie niż w dotychczasowych lokalizacjach, ale także w konfiguracji i rekonfiguracji, polegających na nieustannej transformacji rozmieszczenia jednostek biznesowych i ich powiązań, tj. struktury przestrzennej łańcucha tworzenia wartości dodanej KTN. W ten sposób dekompozycja i rekombinacja łańcucha wartości stanowią proces o atrybucie trwałości, obejmujący swym zasięgiem zwiększającą się liczbę podmiotów i obszarów o różnym stopniu powiązań. Sprawne zarządzanie nim wymaga odpowiedniej architektury korporacyjnej o rosnącym znaczeniu działań integrujących, których znacząca część w warunkach „nowej gospodarki” bazuje na rozwiązaniach ICT.

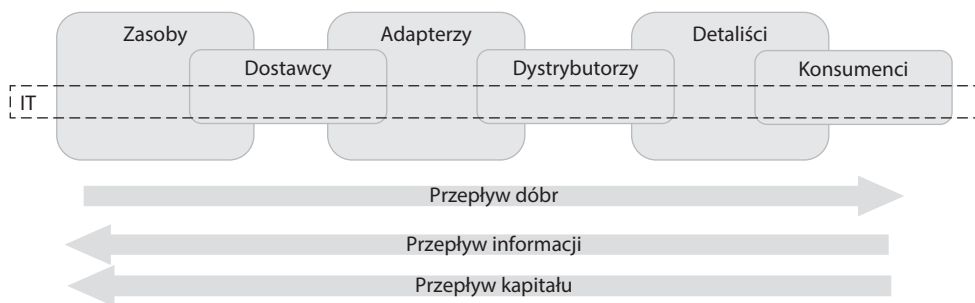
8.1.3. W kierunku wirtualizacji łańcucha wartości

We współczesnej gospodarce zarządzanie łańcuchem wartości sprowadza się do tzw. surfowania na falach wartości, tj. konstrukcji i rekonstrukcji swego potencjału pozwalającego na właściwe wykorzystanie otwierających się czasami na krótko nowych możliwości: a) analizowanych przez pryzmat fragmentaryzacji produkcji i b) bazujących na odmiennych umiejętnościach, zasobach, kosztach poszczególnych lokalizacji łańcucha wartości, związanych z wdrożeniem osiągnięć rewolucji IT w ramach pojemności wirtualnej. Jej możliwości nie zostały jeszcze w pełni zdyskontowane przez biznes, co poza nowymi formami funkcji integracyjno-koordynacyjnych w rozbudowanym łańcuchu wartości stwarza przesłanki do generowania wśród klientów nowych potrzeb, a w efekcie do tworzenia produktów.

Przechodzenie od tradycyjnego postrzegania łańcucha wartości do nowego o rosnącym znaczeniu wirtualizacji koresponduje z odmiennym niż dotychczas postrze-

ganiem produktu kierowanego do klienta, którego potrzeby i satysfakcja stanowią kanwę kreacji wartości kooperującej globalnie organizacji i jej podstawowe ogniwo w warunkach „nowej gospodarki”, zrywającej z dyktatem odległości i czasu. W tych nowych warunkach postrzeganie produktu sprowadza się do trzech jego poziomów, tj. rdzenia produktu, produktu rzeczywistego i poszerzonego. Drugi, a zwłaszcza trzeci poziom obejmuje takie operacje i działania, które wspierają tworzenie wartości produktu w zakresie opakowań, serwisu, dostawy, doradztwa itp. Produkt oferowany jest w postaci pakietu, na który poza produktem właściwym składają się produkty dodatkowe i usługi wspomagające korzystanie w kompleksowy sposób z tak przygotowanej oferty. Składające się nań operacje i działania stają się kluczowe dla fragmentaryzacji procesu jego produkcji i powiązanych z nią czynności, umożliwiając daleko posuniętą specjalizację i delokalizację działalności idącą w kierunku dekompozycji łańcucha wartości. W coraz większym stopniu procesy te, bazując na rozwiązaniach ICT, nabierają wirtualnego charakteru.

Rysunek 8.2. Zintegrowany łańcuch wartości w warunkach wirtualnej przestrzeni biznesowej



Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Chen, *Strategic Management...*, op.cit., s. 17.

Przeobrażenia łańcucha wartości są w istotny sposób powiązane z przejawami globalizacji, na których duże piętno odcisnęła informatyzacja, przenikająca zarówno do coraz bardziej rozległego otoczenia przedsiębiorstwa, jak i do jego wnętrza. Obejmuje ona swym oddziaływaniem coraz większą liczbę funkcji, które w początkowym okresie stosowania skupione było na działalności badawczo-rozwojowej, kontaktach z klientami, w tym na marketingu. Przyczynia się zarazem do zwiększenia możliwości KTN w zakresie zarówno koordynowania rozproszonych i wyspecjalizowanych funkcji oraz jednostek je realizujących, jak i ich integracji oraz rekombinacji w łańcuchu wartości (poprzez selekcję i łączenie jednostek biznesowych). Oznacza to istotny wzrost w łańcuchu wartości KTN zarówno coraz powszechniejszej wirtualizacji, dokonującej się w wyniku komercjalizacji informacji przy zachowaniu

na obecnym etapie dualnego charakteru realizowanej funkcji, tj. tradycyjnie i *on-line*, jak i komponowania nowych łańcuchów wartości w oparciu o nieprzeciętne możliwości poszczególnych jednostek biznesowych i mechanizm renty relacyjnej.

Skutkiem zmian dokonujących się w wyniku wirtualizacji jest wzrost efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw¹⁶. Elektroniczne sieci umożliwiają tworzenie płynnie zintegrowanego łańcucha wartości łączącego źródła zaopatrzenia z znajdującymi się na końcu klientami. Wpływa to nie tylko na zmniejszenie kosztów transakcyjnych, ale także na szybszy i lepszy przepływ informacji pomiędzy wszystkimi elementami łańcucha wartości. Na poziomie właściwie każdego elementu tworzącego łańcuch wartości firmy możliwe jest podejmowanie działań z jednej strony wprowadzających nowe moduły biznesowe (ściśle powiązane z funkcjonowaniem Internetu, sieciowością), z drugiej zaś eliminujących moduły tradycyjne, związane z tzw. gospodarką przed-internetową. Dodatkowo, Internet umożliwia fizyczne skracanie łańcucha wartości. Modelowanie i zmiana konfiguracji (w każdym możliwym układzie) dotychczasowych powszechnie znanych narzędzi biznesowych jest kolejną metodą na rozwój biznesów internetowych w dynamicznym środowisku rynkowym bez granic, co implikuje inne spojrzenie na procesy outsourcingu.

8.2. Kluczowe miejsce w outsourcingu w dekompozycji łańcucha wartości

8.2.1. Tendencje w rozwoju outsourcingu

Outsourcing jest definiowany niejednoznacznie, choć zarówno w praktyce gospodarczej, jak i w teorii zarządzania należy go uznać za dobrze rozpoznane narzędzie służące realizacji strategii¹⁷. Trudność definicyjna wpływa na mnogość występujących w literaturze przedmiotu klasyfikacji, w ramach których najczęściej podnoszone kwestie dotyczą dystansu pomiędzy zleceniodawcą i zleceniobiorcą, ich zależnością finansową oraz celami, w związku z którymi firmy decydują się na stosowanie outsourcingu. M. Trocki definiuje outsourcing jako „przedsięwzięcie polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazanie ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym”. Z kolei T. Kopiczyński postrzega outsourcing szerzej, tzn. jako przekazanie jedno-

¹⁶ S. Chen, *Strategic Management of e-Business*, John Wiley & Sons Ltd., West Sussex 2005, s. 16–18.

¹⁷ M. Trocki, *Outsourcing, metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001, s. 40.

stce zewnętrznej w użytkowanie zasobów organizacji gospodarczej¹⁸. To ostatnie podejście bardzo dobrze koresponduje z dekompozycją globalnego łańcucha wartości, którą przedsiębiorstwo może przeprowadzić poprzez: a) zlecenie części funkcji korporacji podmiotom zewnętrznym bądź też b) wydzielenie ze struktury organizacyjnej jej części (wraz z zasobami i kompetencjami), a następnie nadanie jej formy prawnej. W dalszej kolejności z tak ukształtowanym podmiotem gospodarczym korporacja może podjąć współpracę na zasadzie outsourcingu. Niejednokrotnie też wydzielone ze struktur organizacyjnych jej części tworzą podmioty typu *joint venture*, powstałe z połączenia z jeszcze innymi organizacjami. Są one powołane w celu realizacji określonych funkcji kreacji łańcucha wartości (np. B+R).

Powyższe spostrzeżenia potwierdza specyfika rozpowszechnionego zwłaszcza w grupie korporacji transnarodowych *off-shoringu*, co znajduje odzwierciedlenie w znacznym wzroście w ostatnim okresie liczby zleceń dotyczących świadczenia usług przez przedsiębiorstwa zlokalizowane w innych krajach niż jednostki macierzyste. Procesy *off-shoringu* usług w tym przypadku zostają uruchamiane w wyniku podjęcia transakcji handlowej (zlecenie usługi niezależnej firmie za granicą), kooperacji (np. podwykonawstwo w efekcie nawiązania stałej współpracy) lub działań inwestycyjnych (podjęcia bezpośrednich inwestycji zagranicznych). Według OECD, *offshoring* polega na wydzieleniu części usług biznesowych, IT i badawczo-rozwojowych oraz przekazaniu ich do wykonania przedsiębiorstwom w krajach o niższych kosztach pracy lub o większych zasobach kapitału intelektualnego¹⁹. W pewnym stopniu koresponduje to z definicją UNCTAD, zgodnie z którą jest to proces polegający na wytwarzaniu usług na terytorium innego państwa, który może być przeprowadzony w wyniku działań wewnętrznych (poprzez stworzenie jednostki zależnej, zwany czasami *captive off-shoring*) lub poprzez outsourcing międzynarodowy (od zagranicznego kontrahenta)²⁰. *Off-shoring*, tak jak klasycznie postrzegany outsourcing, może przyjmować formę nie tylko kontraktową, lecz także kapitałową. W odniesieniu do KTN w pierwszym przypadku są to różnego typu porozumienia typu *non-equity*, a firma outsourcingowa jest niezależnym podmiotem gospodarczym zlokalizowanym zagranicą, powiązany ze zleciennodawcą wyłącznie za pomocą umowy outsourcingowej. *Off-shoring* kapitałowy polega najczęściej na wydzieleniu ze struktury przedsiębiorstwa macierzystego części jego działalności wraz z realizującym ją zespołem pracowników i na tej bazie powołana zostaje spółka zależna kapitałowo. Często również do

¹⁸ T. Kopczyński, *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2010, s. 47.

¹⁹ *Offshoring and employment, trends and impacts*, OECD 2007, s. 15.

²⁰ *World Investment Report 2004. The Shift Toward Services*, United Nations – UNCTAD, New York–Geneva 2004, s. XXIV, 147–148.

spółki usługowej wnoszona jest część działalności przedsiębiorstwa (w ten sposób spółka macierzysta pozostaje właścicielem nowej spółki – *intra-firm off-shoring*)²¹.

Oprócz outsourcingu w literaturze przedmiotu można także spotkać wiele terminów pokrewnych, takich jak: *dywestycja, cosourcing, subcontracting, staff augmentation, flexible staffing, employee leasing, professional services, contract programming, facilities maintenance* itp., z których większość ma dużo węższy zakres znaczeniowy niż outsourcing²², stąd też nie mają większego zastosowania w holistycznym ujęciu procesu dekompozycji globalnego łańcucha wartości. Niemniej mnogość różnego rodzaju ujęć badawczych dowodzi złożoności procesu outsourcingu, który współcześnie znalazł się w punkcie zwrotnym. W przeszłości utożsamiany był z działalnością o relatywnie niewielkiej skali funkcjonowania. Współcześnie zaś postrzegany jest w kategoriach globalnego biznesu adresowanego do szerokiego kręgu odbiorców. W związku z tym przed przedsiębiorstwami korzystającymi z usług outsourcingowych oraz ich dostawcami stoją nowe wyzwania, tym większe, że, jak wspomniano o tym wcześniej, muszą prowadzić działalność w warunkach niepewności i silnej turbulencji polityczno-gospodarczej i społecznej. Nowe oczekiwania i nowe rozwiązania w zakresie outsourcingu znajdują także pewne odzwierciedlenie w dekompozycji globalnego łańcucha wartości – defragmentaryzacji przestrzenno-funkcjonalnej. Widoczne trendy to:

1. Dywersyfikacja dostawców usług outsourcingowych

Z badań przeprowadzonych przez McKinsey`a wynika, że 70% dostawców rozwiązań ITO (*Information Technology Outsourcing*) i BPO (*Business Process Offshoring*) wywodzi się z trzech regionów geograficznych (Indie, Chiny i częściowo Filipiny)²³. Tego typu specjalizacja z jednej strony prowadzi do niższych kosztów świadczonych usług (zwłaszcza w początkowym okresie), w dłuższej perspektywie wiąże się jednak ze wzrostem ryzyka – efekt m.in. wahań w stawkach płacowych, inflacji, zmienności kursów walutowych, problemów w dostępie do talentów. W efekcie początkowe oszczędności mogą zostać zniwelowane przez wzrost kosztów usługodawców i cen świadczonych przez nich usług. Dlatego też w celu obniżenia ryzyka będącego w dyspozycji usługodawców portfela niezbędna wydaje się dywersyfikacja dostawców usług, czemu towarzyszyć powinna zmiana w podejściu przedsiębiorstw do wyboru partnera biznesowego z punktu widzenia miejsca jego lokalizacji. Przedsiębiorstwa coraz częściej decydują się na dostawców pochodzących spoza wyspecjalizowanych

²¹ R. Waźniak, *Co to jest outsourcing?*, „Serwis Finansowo-Księgowy” 2004, nr 26.

²² W. Janiak, *Outsourcing*, w: *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*, red. M. Hopej, Z. Kral, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2011, s. 92.

²³ M. Daub, B. Maitra, T. Mesøy, *Rethinking the model for offshoring services*, McKinsey, September, 2009.

po temu obszarów. Zwracają uwagę nie tylko na technologiczne możliwości dostawców usług, ale także na realizowany przez nich model biznesowy, gdyż może mieć on wpływ na jakość obsługi klienta końcowego, który z kolei, w myśl nowego myślenia strategicznego w przedsiębiorstwie, znajduje się w centralnym punkcie zainteresowań organizacji.

2. Rosnąca atrakcyjność *nearshoring*

Outsourcing w przeszłości rzadko był przedmiotem nacisków regulacyjnych, lecz to uległo zmianie. Istotną rolę odegrały zarówno nowe przepisy dotyczące wynagrodzeń, bezpieczeństwa, sprawozdawczości finansowej (np. nie wszystkie usługi można outsourcingować poza strefę Unii Europejskiej), jak też imigracyjne. W ten sposób zwiększyła się kontrola i transparentność działalności dostawców usług outsourcingowych, czemu jednak towarzyszy wzrost cen usług w rejonach dotychczas uznawanych za niskokosztowe – tracą z tego tytułu na swojej dotychczasowej atrakcyjności. Z drugiej strony wraz z postępującą wirtualizacją świadczonych usług zleceniodawcy coraz większą rolę zwracają nie tylko na koszty, lecz także na kompetencje i wiarygodność dostawców usług²⁴. Powyższe czynniki sprawiają, że wzrasta atrakcyjność *nearshore outsourcing* (*nearshoring*) – wykonawca usługi znajduje się w innym kraju niż nabywca (zleceniodawca), ale odległość między współpracującymi podmiotami jest względnie mała.

3. Zmiana modeli w kierunku *multisourcingu*

Zaopatrywanie się w usługi za granicą w ostatnich latach było bardzo częste wśród usługach, w ramach których stosuje się najnowsze techniki – ITO oraz BPO. Duże i rosnące znaczenie w prowadzeniu biznesu na świecie odgrywa także outsourcing procesów opartych na wiedzy – KPO (*Knowledge Process Outsourcing*). Obejmuje on bardzo złożone dziedziny, o różnorodnym zakresie, takie jak: własność intelektualna, patenty, badania i rozwój, farmaceutyki i biotechnologie, projektowanie i rozwój przemysłu lotniczego i kosmicznego. *Off-shoring* procesów IT, procesów biznesowych oraz *off-shoring* procesów opartych na wiedzy zalicza się do najczęstszych form *off-shoringu*. Niemniej i w tym zakresie widoczne są zmiany. Outsourcing ewoluje bowiem od zadań zorientowanych na usługi BPO do modelu BPM (*Business Process Management*), w którym to usługodawca koncentruje się na dostosowaniu działalności gospodarczej do potrzeb i wymagań klientów poprzez optymalizację procesów. Trend ten wpisuje się w rosnące znaczenie integracji usług świadczonych przez usługodawców. Nasila się tzw. *multisourcing*, dzięki któremu można zapewnić

²⁴ *Sourcing Trends 2014: The Year of Transformation*, <http://www.globalizationx.com/global-sourcing-year/> (5.07.2015).

usługobiorcy większą elastyczność, lepszą konkurencyjność kosztową i dostęp do nowych kompetencji oraz umiejętności²⁵.

4. Wzrost popytu na kompleksowe zarządzanie usługami

Wzrost liczby outsourcingowanych usług sprawia, że klienci muszą coraz więcej czasu poświęcać na zarządzanie nimi. Z drugiej zaś strony sam outsourcing w wyniku procesu globalizacji, konsolidacji i dywersyfikacji różnych branż staje się coraz bardziej złożony. Wspierany przez szybkie zmiany technologiczne rynek outsourcingu rozwija nowe usługi, identyfikuje nowe nisze biznesowe, pomaga implementować innowacyjne strategie. Jednym z ważniejszych trendów jest wzrost znaczenia *Managed Service Model* (MSM). Tracą na znaczeniu tradycyjne relacje klient-sprzedawca, a usługodawcy stają się partnerami biznesowymi zleceniodawcy. W nowych relacjach biznesowych najważniejsze są wyniki końcowe, które z tego tytułu osiągnie klient²⁶.

Powyższe tendencje sprawiają, że outsourcing nie jest już ani prostą strategią rozwoju, ani też prostym narzędziem służącym realizacji strategii, gdyż coraz częściej funkcje zarządcze przejmują usługodawcy. Innymi słowy, zmienia się sposób powiązań pomiędzy usługodawcą a usługobiorcą, co sprawia, że faktyczne znaczenie outsourcingu wykracza poza powszechnie stosowane definicje.

8.2.2. Outsourcing w optyce narzędzi strategicznych

Outsourcing jest jednym z bardziej dynamicznie rozwijających się narzędzi stosowanych w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem. Związane jest to z szeregiem czynników występujących zarówno w otoczeniu przedsiębiorstwa (proces globalizacji, rewolucja informacyjna, rozwój nowej gospodarki), jak i wewnątrz niego (przede wszystkim nowe modele biznesu). Jednak nie każda decyzja dotycząca zastosowania w rozwoju przedsiębiorstwa outsourcingu ma wymiar strategiczny, tj. ukierunkowany na znalezienie właściwego rozmiaru organizacji, adekwatnego do warunków otoczenia. Niekiedy zlecenie realizacji usług na zewnątrz może wiązać się jedynie z przesunięciem części działalności poza dotychczasowe ramy organizacyjne, co T. Kopczyński postrzega jako outsourcing taktyczny o krótkim horyzoncie działania²⁷. Zdaniem tego autora, outsourcing strategiczny to efekt decyzji podjętej na wyższym szczeblu zarządzania o charakterze długookresowym. T. Kopczyński wydziela trzy etapy (generacje) ewolucji outsourcingu²⁸:

²⁵ Ibidem.

²⁶ *Outsourcing Trends 2014: New Ways to Outsource*, <http://www.globalizationx.com/2014-will-be-about-new-ways-to-outsource/> (5.07.2015).

²⁷ W. Janiak, op.cit., s. 87.

²⁸ Ibidem, s. 59–62.

1. Outsourcing pierwszej generacji, który ukierunkowany jest przede wszystkim na obniżenie kosztów – dostawcy usług outsourcingowych, korzystając z efektu skali, mogą dostarczyć potrzebne zasoby taniej niż gdyby dana organizacja chciała wytworzyć je sama.
2. Outsourcing drugiej generacji (inaczej strategiczny lub transformacyjny), w którym model biznesowy ulega przekształceniu, organizacja definiuje bowiem kluczowe kompetencje i przeznaczają zasoby na ich doskonalenie, pozostałe funkcje realizuje natomiast na zewnątrz organizacji.
3. Outsourcing trzeciej generacji, który oznacza, że organizacja współpracująca (dostawca usług w ramach outsourcingu) staje się często inicjatorem zmian realizowanego modelu.

Nie wszyscy jednak autorzy utożsamiają outsourcing strategiczny z transformacyjnym, a temu ostatniemu przypisują cechy outsourcingu trzeciej generacji. R. Ważniak wskazuje na to, że w przypadku outsourcingu transformacyjnego, często przybierającego postać aliansu, dostawca nie ogranicza swojej roli do obsługi konkretnych procesów biznesowych, lecz ma również możliwość wprowadzania zmian. Może kreować nowy produkt, otwierać nowe rynki, dostarczać pomysły. W tym przypadku outsourcing transformacyjny postrzegany jest jako narzędzie pozwalające na wykorzystywanie potencjału dostawców usług, stanowiących potencjalne zewnętrzne źródła innowacyjnych rozwiązań, technologii itp. Ukierunkowany jest on również na zwiększenie elastyczności struktury przedsiębiorstwa, tym samym skuteczności, efektywności i szybkości jego reakcji na zmiany otoczenia rynkowego, co przyczynia się do uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku. Z outsourcingiem transformacyjnym związane są radykalne zmiany zarówno w ramach realizowanych modeli biznesu, jak i rekonfiguracji przedsiębiorstwa, co jest konieczne, by przetrwać w turbulentnym otoczeniu²⁹.

Niezależnie od różnic definicyjnych w outsourcingu strategicznym kluczowym elementem jest sprecyzowanie głównej działalności (*core business*) oraz czynników pozwalających na zidentyfikowanie działań niekluczowych (*non-core business*), które mogą być o wiele bardziej efektywnie realizowane poza środowiskiem danej firmy. Zakres zleczanych funkcji w outsourcingu strategicznym jest znacznie szerszy i wykonywany na większą skalę niż w przypadku outsourcingu taktycznego. Co więcej, „nowa gospodarka” i technologia pozwalają na wybór większej liczby opcji niż w przeszłości w przypadku wykorzystania outsourcingu, co pociąga za sobą konieczność weryfikacji czynników decydujących o wydzieleniu funkcji kreacji łańcucha wartości, mających być zleconymi wykonawcy zewnętrznemu. Pojawiają się

²⁹ R. Ważniak, op.cit.

wątpliwości dotyczące tego, czy tradycyjne podejście polegające na outsourcingowaniu działań niekluczowych (*non-core* biznes) jest zawsze właściwe. Podnoszone są w tej kwestii dwie główne kwestie. Po pierwsze, określenie *non-core* biznes często jest subiektywne – np. kiedy finanse są funkcją kluczową, a kiedy nie? Po drugie, jak oddzielić funkcje kluczowe od wspomagających w warunkach coraz większej złożoności i współzależności pomiędzy realizowanymi w przedsiębiorstwie funkcjami? Z tego typu wątpliwościami najczęściej można się spotkać w grupie projektów ICT. W tym przypadku prawdopodobieństwo wystąpienia szkodliwych efektów ubocznych będących następstwem „niewłaściwego” wydzielenia funkcji jest szczególnie wysokie. Jednak te problemy dotyczą nie tylko aktywności w sferze ICT. W warunkach rewolucji informacyjnej nowe wiązki powiązań często generują nową wartość, która nie jest i nie musi być wyłącznie efektem koncentracji przedsiębiorstw na działalności kluczowej³⁰.

Outsourcing strategiczny, a zwłaszcza ten zaliczany do trzeciej generacji, to narzędzie niezwykle złożone, ukierunkowane na wzrost innowacyjności, poprzez zlecenie części funkcji (coraz częściej kluczowych) podmiotom zewnętrznym, w tym też o charakterze zarządczym. Dokonująca się w ten sposób dekompozycja łańcucha wartości oparta na gruntowych analizach obecnych i potencjalnych powiązań, ukierunkowanych na optymalizację struktur organizacyjnych w celu jak najlepszego zaspokojenia potrzeb klienta, wymaga także silnego wsparcia ze strony innych narzędzi strategicznych. W kontekście ścisłych powiązań z outsourcingiem w literaturze przedmiotu i praktyce gospodarczej szczególną rolę przywiązuje się zarówno do kluczowych kompetencji, *collaborative commerce*, aliansów strategicznych, jak i do analizy łańcucha wartości³¹. Nie są to narzędzia wykluczające, ale wzajemnie się uzupełniające, gdyż realizacja celu i wizji przedsiębiorstwa z definicji o zdefragmentaryzowanej strukturze funkcjonalno-przestrzennej wymaga zastosowania wielu z nich.

Decyzja o outsourcingu jest współzależna od będących w dyspozycji organizacji kluczowych kompetencji (outsourcing drugiej i trzeciej generacji). Zagadnienie identyfikacji tych ostatnich oraz kształtowania stosownie do potrzeb elastycznej i zmieniającej się organizacji zarówno w wymiarze operacyjnym, jak i strategicznym jest złożone i wieloaspektowe. Jak wskazuje Z. Pierścionek, wyróżniające się umiejętności przedsiębiorstwa wynikają z dwóch komplementarnych źródeł – jej zasobów (te są wartością, o ile tworzą silny popyt firmy) oraz zdolności organizacyjnych³². Te ostatnie to umiejętność koordynowania i organizowania efektywnego zastosowania

³⁰ C. Merk, J. Silver, F.D. Torrissi, *Rebalancing your sourcing strategy*, McKinsey, July, 2014.

³¹ D.K. Rigby, op.cit.

³² Z. Pierścionek, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 254–255.

zasobów, co w przypadku zasobów współdzielonych (zdefragmentaryzowana struktura) okazuje się dla przedsiębiorstw dużym wyzwaniem. Autorzy koncepcji kluczowych kompetencji G. Hamel i C.K. Prahalad dowodzą, że nowatorskie kompetencje przedsiębiorstw decydują o przywództwie na rynku oraz inicjują rozwój nowych branż i rynków³³. Wpisują się w nie także decyzje odnoszące się do dekompozycji łańcucha wartości i zastosowania w tym celu m.in. outsourcingu trzeciej generacji. Wymagają one nowej wiedzy, umiejętności i kompetencji zarówno ze strony kadry zarządczej (wizji i umiejętności analitycznych), jak i pozostałych pracowników. Profile kompetencyjne stanowisk muszą się zmieniać dynamicznie i być adekwatne do zachodzących przeobrażeń w bliższym i dalszym otoczeniu przedsiębiorstwa, a w szczególności do tych obserwowanych na obsługiwanych rynkach produktów i usług³⁴. Dlatego też portfel potrzebnych organizacji kompetencji musi być stale aktualizowany, audytowany, by jego którego efektem było dostosowanie profili kompetencyjnych do nowych zadań, ról organizacyjnych i celów związanych z danym stanowiskiem, wpisujących się w misję i wizję działalności zdefragmentaryzowanej przestrzennie i funkcjonalnie organizacji oraz w proces budowy strategii poczynawszy od jej generowania do kontroli i weryfikacji.

Rewolucja informacyjna przekłada się na nowe przesłanki i możliwości dekompozycji łańcucha wartości, a także wzrost liczby relacji z partnerami biznesowymi, rynkowymi i kontekstowymi w tradycyjnej i wirtualnej przestrzeni rynkowej. Nabiera na znaczeniu *collaborative commerce* (inaczej *c-commerce*), gdzie w centrum zainteresowania znajduje się zwiększanie dochodów poprzez wprowadzanie na rynek nowych produktów szybciej niż konkurencja. Trzy główne filary *collaborative commerce* stanowi współpraca, zarządzanie wiedzą oraz handel elektroniczny³⁵. Na gruncie tej współpracy tworzą się nowe obszary działalności i nowe modele biznesu, inicjujące kreację wyższej wartości. Ma się w tym przypadku do czynienia ze współpracą w zakresie nie tylko funkcji usługowych, co jest charakterystyczne zwłaszcza dla outsourcingu, ale także produkcyjnych, w ramach których prace dotyczące rozwoju produktu i lepsze jego dostosowanie do szybko zmieniających się i rosnących potrzeb klienta. *Collaborative commerce*, postrzegane niekiedy także jako *e-collaboration*, umożliwia firmom współdzielenie danych, dokumentów, prognoz, i innych

³³ G. Hamel, C.K. Prahalad, *The Core Competences of Corporation*, "Harvard Business Review" 1990, maj–czerwiec 1990.

³⁴ A. Bieńkowska, M.W. Broł, *Zarządzanie przez kompetencje*, w: *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce...*, op.cit., s. 173–175.

³⁵ B. Thuraisingham, A. Gupta, E. Berito, E. Ferrari, *Collaborative Commerce and Knowledge Management*, MIT, Sloan School of Management (Working Paper 4348–01), 2001.

ważnych informacji w kreacji łańcucha wartości³⁶. Tego typu współpraca jest więc istotnym wsparciem dla przedsiębiorstw o zdefragmentaryzowanej strukturze funkcjonalno-przestrzennej i wyznacza nowe ramy konkurencji. Pomocna jest bowiem z jednej strony w budowie procesu realizacji strategii – dekompozycji, z drugiej zaś w kształtowaniu pozycji organizacji na rynku. Podobną rolę można przypisać aliancom strategicznym, co do których w literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele definicji i klasyfikacji. Z. Drzewiecki i R. Friedrich dokonali ich podziału z punktu widzenia: realizowanych funkcji, kierunku powiązań, intensywności powiązań oraz zasięgu geograficznego³⁷. W tym przypadku przedsiębiorstwa podejmują decyzję, które z ogniw łańcucha wartości powinny zostać połączone. Powiązania te mogą mieć różny charakter – poziome, pionowe i konglomeratowe; o charakterze konkurencyjnym bądź też nie. W efekcie, zwłaszcza w przypadku dużych przedsiębiorstw działających w wymiarze międzynarodowym, sieć kooperacyjnych i konkurencyjnych powiązań staje się coraz bardziej złożona. Coraz częściej w związku z tym faktem mówi się o sieciach aliansów, w skład których wchodzi zróżnicowane pod względem potencjału, rodzaju i miejsca prowadzenia działalności oraz kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, które niejednokrotnie stanowią względem siebie konkurencję. W skład tych powiązań wchodzi także przedsiębiorstwa powiązane ze sobą na zasadzie outsourcingu.

Problemem zarządczym staje się stworzenie takiej dekompozycji globalnego łańcucha wartości, aby przedsiębiorstwo było efektywne³⁸ i spełniało oczekiwania klienta. Stąd też, coraz większego znaczenia nabierają różnego rodzaju analityczne narzędzia łańcucha wartości, umożliwiające kadrze zarządczej podejmowanie właściwych decyzji. Duże oczekiwania w tym zakresie wiąże się z *Big Data*. Określenie to stosowane jest do bardzo dużych „zbiorów danych, które jednocześnie charakteryzują się dużą objętością, różnorodnością, strumieniowym napływem w czasie rzeczywistym, zmiennością, złożonością, jak również wymagają zastosowania innowacyjnych technologii, narzędzi i metod informatycznych w celu wydobycia z nich nowej i użytecznej wiedzy”³⁹. Ich prawidłowa interpretacja (ważne w tym zakresie kluczowe kompetencje) może być źródłem przewagi konkurencyjnej także z punktu widzenia nowych, unikalnych konfiguracji łańcucha wartości oraz wykorzystania efektów synergii, wynikających z zastosowania różnorodnych narzędzi strategicznych.

³⁶ B. Gregor, A. Łukasiewicz, *Kooperacja w ramach łańcucha wartości – wyzwania nowej gospodarki*, „Acta Universitatis Lodzianensis Folia Oeconomica” 2004, no. 179, s. 170.

³⁷ Z. Drzewiecki, R. Friedrich, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, TNOiK, Warszawa 1995, s. 15.

³⁸ Szerzej pkt 3.2.

³⁹ M. Tabakow, J. Korczak, B. Franczyk, *Big Data – definicje, wyzwania i technologie informatyczne*, „Informatyka Ekonomiczna Business Informatics” 2014, nr 1(31), s. 141.

8.2.3. Dekompozycja łańcucha wartości – w kierunku partnerstwa strategicznego

Fragmentaryzację funkcjonalno-przestrzenną działalności i stały proces dekompozycji globalnego łańcucha wartości najłatwiej zaobserwować na przykładzie korporacji transnarodowych. Te ostatnie, ze względu na transgraniczny charakter działalności, możemy postrzegać kategoriami organizacji globalnej, tj. organizacji, która współpracuje z wieloma firmami na całym świecie w celu dostarczenia klientowi jak najwyższej wartości niezależnie od fizycznej jego dostępności. Rdzeniem tej niezależności lokalizacyjnej jest rewolucja informacyjna, która zmieniła ekosystem biznesu na bardziej sprzyjający rozwojowi biznesu globalnego.

Globalną organizację kooperującą tworzy pięć głównych elementów, tj. klienci, dostawcy, pracownicy, globalny ład korporacyjny oraz zarządzanie. Najważniejszym elementem kooperującej globalnie organizacji są klienci, a zwłaszcza odnoszące się do nich elementy, takie jak⁴⁰:

- a. Lokalizacja klientów z punktu widzenia dystrybucji produktu. Niemniej ważne są też i inne czynniki lokalizacyjne jak regulacje prawne, czy różnice kulturowe.
- b. Czas dostępu do klientów, w tym też dostępu informacji dla klientów.
- c. Tworzenie wartości dodanej w łańcuchu dostaw w celu zapewnienia klientom dodatkowych korzyści.
- d. Rozwijanie i wzmocnianie odpowiednich procesów biznesowych w celu lepszej i kompleksowej obsługi klienta – zamawianie, produkcja, dostarczanie, księgowanie, obsługa posprzedażna itp. Procesy te powinny być tak zbudowane, aby gwarantowały maksymalną satysfakcję klientowi.

W organizacji kooperującej globalnie narzędziem służącym realizacji strategii poprzez zapewnienie pełnej satysfakcji klienta globalnego w warunkach ekonomicznej efektywności, uwzględniającym wszystkie ww. elementy okazuje się adekwatna konfiguracja łańcucha wartości i jej ciągła rekonfiguracja – dostosowywanie do zmieniających się potrzeb i uwarunkowań. Realizacji takiej strategii mogą sprostać jedynie organizacje elastyczne funkcjonujące w coraz bardziej złożonych sieciach biznesowych. Przyjmowana przez korporacje globalna strategia kooperacji jest różna – nie ma jednego modelu, wskazuje się jednak na kilka elementów wspólnych, rzucających na kryteria wyboru kooperantów oraz na zakres i intensywność powiązań kooperacyjnych – ramy strategicznej kooperacji. Są to jednocześnie czynniki różniące między sobą globalnie kooperujące organizacje, stanowiące o ich wartości.

⁴⁰ B. Unhelkar, A. Ghanbary, H. Younessi, *Collaborative Business Process Engineering and Global Organizations: Frameworks for Service Integration*, IGI Global 2010, IGI Global, s. 66–75.

W powyższym procesie dużą rolę należy przypisać doborowi partnerów biznesowych, w tym także w ramach outsourcingu oraz realizowanego przez nich modelu biznesu. Interesariusze zdefragmentaryzowanych funkcjonalno-przestrzennie organizacji oczekują rezultatów w postaci wyższych dochodów oraz poprawy wykorzystania doświadczenia końcowego klienta. Przed dostawcami usług outsourcingowych pojawiają się w związku z tym nowe wyzwania, ale także nowe możliwości rozwojowe. W tym celu, po pierwsze, centra usług współdzielonych muszą świadczyć bardziej kompleksową obsługę, co w pewnym stopniu wynika z fragmentaryzacji globalnego łańcucha wartości, nad którym to procesem usługodawcy stracili w dużym stopniu kontrolę. Po drugie, wiele centrów cały czas ukierunkowanych jest na cele ilościowe (wzrostowe). W zbyt małym stopniu zachęcają i sprzyjają poprawie innowacyjności. Liderzy oczekują nowych idei i odpowiedzi – nie wiedzą, co i w jaki sposób poprawić, a to powinno być, w ich opinii, zadaniem dostawców usług⁴¹. Spełnienie tych nowych oczekiwań ukierunkowanych na poprawę obsługi klienta i związane z tym faktem lepsze wyniki wymaga modernizacji kreacji łańcucha wartości dostawców usług outsourcingowych. Może ona przebiegać na cztery sposoby⁴²:

- pozyskiwanie nowych funkcji do kreacji wartości dla klienta – w tym celu niezbędne są nowe umiejętności usługodawców, które można pozyskać przez: a) przesunięcie dużych firm producentów np. z ICT do sfery usług (jak IBM, Tata Consultancy Services, WIPRO), b) ewolucję działalności z IT i PBO do KPO, c) większą specjalizację (usługi skierowane na potrzeby firm z jednej branży, np. obsługa wyłącznie firm farmaceutycznych);
- wprowadzanie nowych rozwiązań technologicznych (sprzęt i technologie), sprzyjających większej efektywności świadczonych usług;
- wzrost złożoności i stopnia zaawansowania świadczonych usług;
- implementowanie wiedzy i kompetencji pozyskanej z jednej branży w odmiennych sektorach.

Dzięki powyższym przeobrażeniom dostawcy usług mogą w większym niż w przeszłości stopniu rozwijać przedsiębiorczość i zachęcać swoich partnerów do podejmowania nowych inicjatyw. Niemniej sami też muszą być ukierunkować swoje działania na wychwytywanie okazji, z czym się wiąże konieczność poprawy zdolności w tym zakresie.

Wraz z rosnącą współzależnością partnerów biznesowych w ramach outsourcingu problemem staje się określenie sformalizowanych cech tego partnerstwa.

⁴¹ P. Chandok, S. Kekre, S. Khetarpal, *Taking captive offshoring to the next level*, "McKinsey on Business Technology" 2013, no. 32.

⁴² G. Gereffi, K. Fernandez-Stark, *The Offshore Services Global Value Chain*, Center on Globalization, Governance and Competitiveness, Duke University 2010, s. 13–21.

Tradycyjnie miało się bowiem do czynienia albo z outsourcingiem kapitałowym, albo kontraktowym⁴³. W tym drugim przypadku kontrakty jasno i wyraźnie precyzowały jego warunki, takie jak: przedmiot umowy i jego zakres, budżet, personel i infrastrukturę, bezpieczeństwo czy też zasady przeprowadzania ewentualnych zmian (ustalenie ogólnych zasad modyfikacji umowy). Jednakże w outsourcingu trzeciej generacji (niekiedy utożsamianym z transformacyjnym) dostawca ma dużo większe możliwości w zakresie wprowadzania zmian. Jego zadaniem jest m.in. rozwój różnego rodzaju procesów i wprowadzania systemów (np. IT na potrzeby marketingu), służący realizacji z góry określonego celu biznesowego. Nie są to już klasyczne rozwiązania outsourcingowe, gdyż z realizacją celu biznesowego niejednokrotnie wiążą się porozumienia pomiędzy różnego rodzaju dostawcami⁴⁴. Stąd też outsourcing transformacyjny postrzegany jest w kategorii aliansu, który – stosując podejście Y.L. Doza i G. Hamela, nie jest zwykłym wspólnym przedsięwzięciem (*joint venture*) i wyróżnia się pięcioma cechami. Po pierwsze, w odróżnieniu od tradycyjnie ujmowanego *joint venture* alianse tego typu stanowią centralny punkt w strategii przedsiębiorstwa. Tak też dzieje się w przypadku dekompozycji globalnego łańcucha wartości korporacji transnarodowych. Jest to zarówno strategia, jak i narzędzie jej realizacji, która coraz częściej dokonuje się poprzez outsourcing ukierunkowany na partnerstwo strategiczne, z wykorzystaniem wielu narzędzi strategicznych, a zwłaszcza tych wymienionych powyżej.

Po drugie, tzw. nowe alianse, zdefiniowane przez Y.L. Doza i G. Hamela, zawierane są przede wszystkim w celu redukcji stopnia niepewności, a nie łączenia zasobów. Ponadto obejmują większą liczbę partnerów niż tradycyjnie postrzegane *joint venture*, często zawierane są w celu opracowania kompleksowych systemów i rozwiązań, a nie pojedynczych produktów oraz ze względu na liczbę zawieranych przez przedsiębiorstwa aliansów, niepewność otoczenia i dużą liczbę partnerów są coraz trudniejsze w zarządzaniu⁴⁵. Z tego typu cechami mamy do czynienia wraz z trzecią falą outsourcingu, której przejawami są:

- dywersyfikacja dostawców w celu ograniczenia ryzyka,
- rosnąca kompleksowość rozwiązań w ramach podejmowanej współpracy,
- wzrost liczby partnerów i zachodzących między nimi współzależności,
- poszukiwanie nowych rozwiązań zarządczych, jak wspomniane modele MSM.

⁴³ Zob. szerzej: T. Pakulska, M. Poniatowska-Jaksch, *Światowe trendy offshoringu usług*, w: *Serwicyzacja polskiej gospodarki*, red. I. Lichniak, seria Studia i Analizy Instytutu Przedsiębiorstwa SGH, Warszawa 2010, s. 47–80.

⁴⁴ E. Gardner, J. Hogan, *The New Age of Outsourcing*, <http://www.cioinsight.com/it-management/expert-voices/the-new-age-of-outsourcing.html> (5.07.2015).

⁴⁵ Y.L. Doz, G. Hamel, *Alianse strategiczne. Sztuka zdobywania korzyści przez współpracę*, Helion, Gliwice 2006, s. 28–29.

Innymi słowy tradycyjnie pojmowany outsourcing ewoluuje w kierunku partnerstwa strategicznego, często przybierającego postać tzw. nowego aliansu, w którym każda ze stron może być inicjatorem zmian konfiguracji kreowanego łańcucha wartości. Partnerstwo może dotyczyć różnych elementów łańcucha wartości, w tym funkcji zarządczych, przy czym coraz trudniej jest zdefiniować kluczowe rodzaje aktywności (*core biznes*) oraz czynniki określające, które za takie można uznać i rozwijać. W warunkach dynamicznych zmian i niepewności otoczenia te relacje i zależności muszą ulegać ciągłym przeobrażeniom. Stąd też dekompozycję łańcucha wartości można postrzegać w kategorii outsourcingu czwartej generacji, a podstawowe cechy odróżniające go od odmiany trzeciej to, obok wymienionych powyżej, tworzenie sieci współpracujących dostawców, outsourcing działań kluczowym (*core biznes*), silne powiązanie outsourcingu z innego rodzaju narzędziami strategicznymi, decydującymi o swego rodzaju unikatowości przyjętych rozwiązań i sprzyjające wyższej efektywności.

8.3. Dekompozycja łańcucha wartości w konwencji nowego myślenia strategicznego

8.3.1. Kluczowe czynniki sukcesu

W myśl powyższych spostrzeżeń, dekompozycja łańcucha wartości jawi się jako rozwinięcie outsourcingu strategicznego wyposażonego w nowe narzędzia realizujące partnerstwo strategiczne, tj. nową generację outsourcingu. Outsourcing, niezależnie od etapu (począwszy od prostego – taktycznego, poprzez strategiczny lub transformacyjny, trzeciej generacji, aż po ostatnio uwidocznioną złożoną jego formułę opartą na partnerstwie strategicznym), pozwala przedsiębiorstwu osiągnąć lepsze rezultaty poprzez możliwość powierzenia kontroli podmiotom zewnętrznym nad czynnościami, w których nie osiąga przewagi konkurencyjnej⁴⁶. Do korzyści tych zazwyczaj zalicza się redukcję kosztów (szacowaną na 5–10%, a kosztów operacyjnych na 20–55%)⁴⁷, większe możliwości koncentracji na kluczowych kompetencjach zogniskowanych w KTN na genomach decydujących o wzroście wartości dodanej, wzrost innowacyjności, poprawę jakości usług, wzrost elastyczności⁴⁸ i efektywności działania oraz unikanie inwestycji kapitałowych, których ryzyko w warunkach

⁴⁶ T. Kopczyński, op.cit.

⁴⁷ *Business briefing series. 20 issues on outsourcing and offshoring*, Ernst&Young Australia and the Institute of Chartered Accountants in Australia 2011, s. 11.

⁴⁸ R.K. Kubik, V. Nagali, *How agile is your supply chain?*, "McKinsey Quarterly" 2015, April, s. 1.

niepewności wzrasta, a co znajduje odzwierciedlenie we wzroście liczby powiązań pomiędzy KTN a ich partnerami biznesowymi o charakterze *non-equity*.

Dekompozycja łańcucha, która niejako konstruuje się na bazie wyróżniającego się złożonością form realizacji outsourcingu czwartej generacji, nie zawsze może prowadzić do sukcesu. Ten ostatni warunkują:

- innowacyjność realizowana w świadomie zawieranych aliansach strategicznych, umożliwiających odpowiedni po temu transfer wiedzy;
- współpraca w oparciu o sieciowe zdolności relacyjne, prowadząca do rozwoju nowych form i relacji;
- elastyczność, której źródło odnosi się do kluczowych kompetencji partnerów biznesowych;
- wielorakie modele biznesu oparte na powiązaniach działań partnerów biznesowych z realizowanymi modelami zarządzania globalnym łańcuchem wartości.

Ich wspólną płaszczyzną jest dla KTN dążenie do partnerstwa biznesowego, prowadzącego do wzrostu efektywności globalnego łańcucha w myśl zidentyfikowanych powyżej wyznaczników nowego myślenia strategicznego, opartego na osiągnięciach rewolucji informacyjnej, gdyż to IT uznaje się za podłoże i generator istotnych zmian w ramach dekompozycji łańcucha wartości.

Wykorzystanie partnerstwa biznesowego w budowaniu globalnej efektywności organizacji i jego rola w tym zakresie jako narzędzia dekompozycji łańcucha wartości nie mogą abstrahować od analizy rysujących się trendów rozwojowych w „nowej gospodarce”, etapów rozwoju outsourcingu czy rozwoju przedsiębiorstwa i skali jego działania. Skuteczność decyzji w zakresie outsourcingu obejmuje działania zarówno podstawowe zawsze stosowane, niezależnie od jego fazy (outsourcing pierwszej, drugiej, trzeciej, czy czwartej generacji), jak i bardziej złożone (outsourcing czwartej generacji), będące wyrazem dostosowania do zmieniających się dynamicznie warunków otoczenia, co obejmuje:

- Ocenę strategii odnośnie partnerstwa biznesowego. Ze złożonym wymiarem decyzji mamy do czynienia w podmiotach prowadzących działalność w wymiarze międzynarodowym, gdzie partnerstwo wpisuje się w strategię dekompozycji łańcucha wartości. Ta nowa formuła partnerstwa biznesowego rzutuje nie tylko na rozmycie kolejności występowania omawianych zjawisk (outsourcing nowej generacji, dekompozycja łańcucha), ale także na brak jednoznacznego ich utożsamiania z narzędziami strategii czy wręcz pewnego rodzaju strategią. Zakłada się, że realizowana w ramach strategii dekompozycji fragmentaryzacja funkcjonalno-przestrzenna ukierunkowywana jest na NMS, co, jak wspomniano, przejawia się w dążeniu do innowacyjności organizacji, jej uelastycznieniu, a to wraz z budową niezbędnych sieciowych zdolności relacyjnych przekłada się na budowę

różnych modeli biznesu. Wskazane obszary zarówno łącznie, jak i samodzielnie stanowią ważne źródło przewagi konkurencyjnej, podporządkowane celom strategicznym organizacji.

Outsourcing nie zawsze przynosi oczekiwane korzyści ekonomiczne. W organizacjach, które nie dopasują partnerstwa biznesowego do swej strategii, może nastąpić wzrost kosztów, niezadowolenie klientów oraz utrata udziału w rynku. Stąd niezwykle ważne, niezależnie od etapu rozwoju partnerstwa (pierwszej czy czwartej generacji), staje się oszacowanie ryzyka uzależnienia rozwoju organizacji od zleceniobiorcy, wzrastają szczególnie w przypadku wyboru partnerów zagranicznych.

- Analizę wykonalności – bezpośrednio związaną z oceną strategii, w której gotowość organizacji do podjęcia partnerstwa biznesowego należy oceniać przez pryzmat jej potrzeb i zdolności do absorpcji usług w ramach outsourcingu, ponieważ zarówno wiąże się to z istotnymi zmianami w funkcjonowaniu organizacji, jak i wymaga szczególnych umiejętności w negocjacjach, zarządzaniu zmianami z uwzględnieniem ryzyka i zarządzania zdalnego. Kluczowa staje się także analiza tego, jakie działania mogą być zlecone, a które należy realizować wewnątrz organizacji. Według badań Ernst and Young⁴⁹, wśród zlecanej działalności, biorąc pod uwagę rodzaj funkcji, przeważały usługi o charakterze IT, a najmniejsze znaczenie odgrywały czynności wykonywane w ramach działalności administracyjnej i w sferze finansów.

Ze strategicznego punktu widzenia niezwykle ważne w drugiej dekadzie XXI wieku wydają się decyzje odnośnie digitalizacji. Z badań przeprowadzonych przez McKinsey'a wynika, że przedsiębiorstwa muszą dokładnie przemyśleć pod tym względem realizowaną strategię, gdyż niejednokrotnie lepiej jest zrezygnować z doczepiania nowych możliwości rozwoju do opartych na tradycyjnej gospodarce strategia i dostosowanych do nich struktur organizacyjnych⁵⁰. Brak odpowiednich kompetencji oraz nowe możliwości rozwoju przedsiębiorstwa w oparciu o digitalizację sprawiają, że przedsiębiorstwa coraz częściej decydują się na outsourcing powiązanych z digitalizacją funkcji kreacji łańcucha wartości, co występuje także we wcześniejszych niż czwarta generacjach partnerstwa biznesowego. Sukces zależy od umiejętności inwestowania w technologie adekwatne do strategii i skali prowadzenia działalności gospodarczej. Odpowiednie umiejętności powiązane z nowymi możliwościami technologicznymi, takie jak analiza danych, kontent cyfrowy i zarządzanie, pozwalają lepiej i szybciej dotrzeć do klienta, prowadzić badania, tworzyć różnego typu interakcje. Stają się w ten sposób kluczowe w osiągnięciu sukcesu. Zdyskontowaniu korzyści

⁴⁹ Ernst & Young's 2008 European Outsourcing Survey, za: *Business briefing series...*, op.cit., s. 10.

⁵⁰ T. Catlin, J. Scanlan, P. Willmott, *Raising your Digital Quotient*, McKinsey, June, 2015.

wynikających z digitalizacji gospodarki w warunkach konwergencji technologicznej sprzyja struktura i kultura organizacyjna – do strategii digitalizacyjnej muszą być dostosowane struktury organizacyjne, rozwój talentów i źródła finansowania. Niezbędna jest szybka i zwinna kultura organizacyjna. Architektura IT w niektórych przypadkach funkcjonuje na dwóch różnych prędkościach. Technologia od strony klienta jest modułowa i elastyczna, na przykład opracowanie i wdrożenie nowych *microservices* w celu zapewnienia klientom spersonalizowanej strony internetowej w kilka sekund. Infrastruktura rdzenia, z drugiej strony, jest przeznaczona dla stabilności i elastyczności niezbędnej w zarządzaniu systemami transakcji i wsparcia. Priorytetem stają się zarządzanie danymi o wysokiej jakości i zabezpieczenia wbudowane po, aby podstawowe usługi biznesowe były wiarygodne.

W tym celu przedsiębiorstwa muszą skupić się na trzech kluczowych obszarach:

- orientacji zewnętrznej – rozwijaniu kultury współpracy, obejmującego tworzenie sieci, ekosystemów. Odnosi się to zarówno do środowiska wewnętrznego, jak i zewnętrznego (klientów, dostawców);
 - zwiększaniu ryzyka – wysoka tolerancja odważnych inicjatyw. Rygorystyczne monitorowanie danych pomaga zespołom szybko udoskonalić lub odrzucić nowe inicjatywy;
 - współpracy zewnętrznej.
- Analizę finansową przedsięwzięcia, gdzie ocenie podlegają korzyści i koszty partnerstwa opartego na outsourcingu, a skalę partnerstwa biznesowego szacuje się poprzez zakres procesów poddawanych outsourcingowi i oczekiwany w tym przypadku wzrost korzyści biznesowych. Skłania to organizacje do przeprowadzenia takiej analizy w ujęciu krótko-, średnio i długookresowym z uwzględnieniem analizy scenariuszowej i różnych zakresów niepewności działania, przeprowadzanych na poziomie prostego outsourcingu, a w szczególności złożonej jego formule (trzeciej, czwartej generacji).

W efekcie ten etap decyzji odnośnie partnerstwa biznesowego powiązany jest z oszacowaniem jego wpływu na wyniki finansowe (koszty, skalę działalności, przy których może wystąpić wzrost efektywności działań, czasu realizacji zleconych usług za granicę itp.)⁵¹.

- Konfiguracja partnerstwa biznesowego ukierunkowanego na wzrost efektywności całego łańcucha organizacji, odgrywającego szczególnie ważną rolę w partnerstwie czwartej generacji. Istotne dla zachowania zwinności organizacji opartej na partnerstwie biznesowym i jej efektywności działania ma inicju-

⁵¹ D.K. Rigby, *Management tools 2013. An executive's guide*, Bain & Company Inc., Boston 2013, s. 42–43.

jąca partnerstwo umowa, w której w jednoznaczny sposób określa się zakres i poziom usług, zakres odpowiedzialności stron, także odnośnie zarządzania. To działanie ostatnie wyposażone w kompilację odpowiednich narzędzi strategicznych może istotnie wspomagać osiągnięcie korzyści płynących z partnerstwa i stanowić o skuteczności strategii opartej na dekompozycji globalnego łańcucha.

Skuteczność działania i elastyczność przedsiębiorstwa to w dużym stopniu pochodna właściwego wyboru dostawcy usług. Oprócz ceny lista kryteriów wyboru powinna uwzględniać: ocenę skuteczności partnera w kontekście założonych celów długoterminowej strategii, tj. tego, czy potencjalny partner wykazuje zobowiązanie do zarządzania relacjami z klientami, dopasowanie kulturowe, a jego charakterystyka wpisuje się w założone ramy zarządzania wydajnością, oraz strategię ograniczania ryzyka przedsiębiorstwa. Umowa powinna również zapewnić odpowiednie warunki odstąpienia od niej bez ponoszenia znacznych kosztów, w tym ryzyka utraty zdolności i wiedzy.

Stąd też dobór modelu adekwatnego do potrzeb partnera biznesowego jest jednym z ważniejszych elementów procesu outsourcingu trzeciej, a zwłaszcza czwartej generacji. Wiąże się z tym nie tylko ograniczenie ryzyka, ale także wdrażania nowych możliwości rozwoju organizacji poprzez wykorzystanie IT. Zleceniodawcy nadal chcą kontrolować koszty, ale od usługodawców oczekują nowych rozwiązań i propozycji, takich jak *cloud computing* czy *Big Data*, pozostawiając im w tym względzie dużo większą swobodę możliwych do zastosowania rozwiązań. Dla usługodawców jest to bardziej wygodne rozwiązanie – mniej kosztowne i szybsze (nie muszą szczegółowo precyzować kontraktu, co skraca też czas jego przygotowania), a także zawęża udział potencjalnych usługodawców (partnerów biznesowych)⁵².

- Ocenę następstw rekonfiguracji w łańcuchu wartości organizacji opartej na partnerstwie biznesowym – faza przejściowa związana z podjęciem współpracy jest często największym wyzwaniem dla organizacji, która swoją przewagę buduje w oparciu o współpracę z partnerami biznesowymi, a sieciowe zdolności relacyjne stają się wyznacznikiem jej kluczowych kompetencji. Rozpoczęcie współpracy może powodować wiele obaw, w tym bezpośrednio dotyczących kadr, zarówno po stronie zleceniodawcy (utrata pracy), jak i zleceniobiorcy (brak fizycznej bliskości względem klienta utrudnia utrzymanie odpowiednich relacji i może rzutować na jakość produkcji). Stąd dla sprawnego funkcjonowania współpracy ważna jest właściwa komunikacja między partnerami biznesowymi i wybór

⁵² E. Gardner, J. Hogan, *The New Age of Outsourcing*, <http://www.cioinsight.com/it-management/expert-voices/the-new-age-of-outsourcing.html> (5.07.2015).

odpowiedniego modelu biznesu, którego celem jest wzrost satysfakcji klienta i efektywności działania w globalnym łańcuchu.

Powyższe spostrzeżenia znajdują potwierdzenie w badaniach Ernst&Young, według których do podstawowych trudności konfiguracji działalności outsourcingowej należą: problemy dotyczące znalezienia odpowiedniego partnera, zarządzanie zmianą, problemy kadrowe, prawne i techniczne, w tym związane z IT⁵³. Skuteczność zarządzania IT, podobnie jak zapewnienie ciągłości biznesu oraz zapobieganie utracie wiedzy, wydają się jednymi z ważniejszych elementów rzutujących na sukces rozwoju organizacji poprzez outsourcing.

- Bieżące zarządzanie organizacją, odgrywające szczególną rolę w ramach outsourcingu czwartej generacji. Podstawą uzyskania skutecznej sprawności i efektywności organizacji jest dobre zarządzanie, którego podstawę stanowi zarówno rozumienie potrzeb klienta i monitorowanie możliwości ich realizowania, jak i budowa relacji zaufania między każdą ze stron. Brak skutecznego zarządzania, w tym nieumiejętność zarządzania ryzykiem czy błędy współpracy, to podstawowy obszar, który wpływa na utratę wartości generowanej w ramach partnerstwa biznesowego. Większość strat pojawia się już po wyborze partnera biznesowego – dostawcy usług, i ograniczenia korzyści płynących z outsourcingu. Do ograniczeń tych należy zaliczyć:
 - a) sprzeczność celów współpracujących stron, niewykorzystane możliwości zaopatrzenia (efekt błędnie określonego portfolio);
 - b) błędy w oszacowaniu wydajności partnerów biznesowych – dostawców (nie-dokładność oceny stanu wyjściowego współpracy);
 - c) powielanie wysiłków i marnowanie zasobów (brak zarządzania operacyjnego);
 - d) pogarszające się wyniki współpracy wskutek złego zarządzania ryzykiem;
 - e) dezorganizację i brak strategicznego podejścia do wyboru partnerów oraz dostosowania ich do potrzeb zleceniodawców (błędy współpracy).

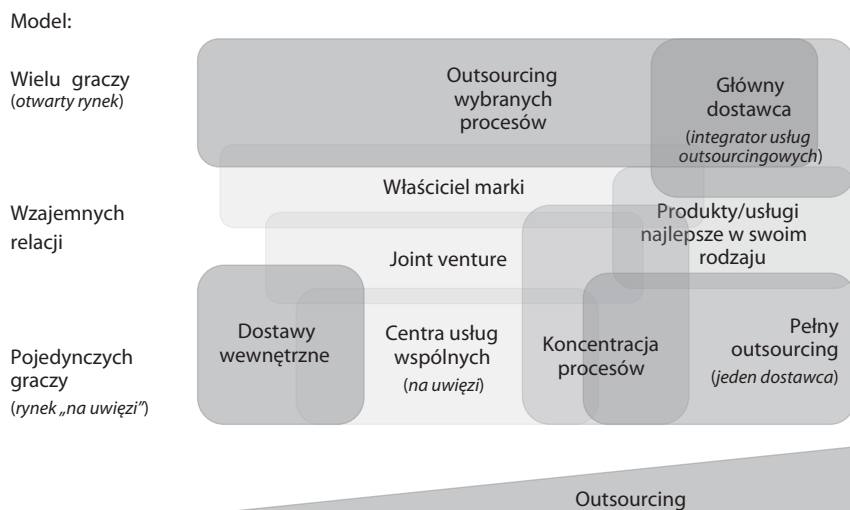
W konsekwencji ogranicza to sukcesy organizacji budującej globalną efektywność poprzez dekompozycję łańcucha wartości i w ten sposób rzutuje na ocenę partnerstwa biznesowego – outsourcingu jako narzędzia tej dekompozycji.

Dlatego też zarządzanie taką formą współpracy powinno mieć charakter wielopłaszczyznowy, by identyfikować nierentowne jej obszary i wspomagać opracowywanie skutecznych strategii. Wymaga to także dużych umiejętności menedżerskich wśród pracowników korporacji zlecających usługi po to, by skutecznie zarządzać relacjami zaopatrzenia, mając na względzie osiągnięcie wzajemnych korzyści poprzez zapewnienie satysfakcji klienta.

⁵³ *Business briefing series...*, op.cit., s. 23.

Ocena tendencji występujących na rynku outsourcingu usług sprawia, że poprawa efektywności działań koordynujących globalny łańcuch wartości KTN przenosi poszukiwania poza redukcję kosztów. Oznacza to strategię zorientowaną na osiągnięcie korzyści poprzez dostęp do geograficznie rozproszonych zdolności i inwestycje w ich rozwój, efekty skali oraz elastyczność działania. Tworzeniu modeli biznesu alternatywnych w stosunku do tradycyjnych form sprzyja postęp technologiczny, a procesy globalizacji i liberalizacji stanowią czynniki wspierające. Organizacje wykorzystują szeroką gamę technik i modeli świadczenia usług, w tym partnerstwo biznesowe poprzez outsourcing, hybrydowe modele rozwoju i wsparcia podstawowych funkcji.

Rysunek 8.3. Modele partnerstwa biznesowego oparte na outsourcingu z wykorzystaniem IT



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Gartner Inc., *How to Put Sourcing Models into Action to Address Business and Market Dynamics*, March 23, 2011, za: *Business briefing series...*, op.cit., s. 6.

Dobrze dopasowany do potrzeb organizacji outsourcing działalności daje możliwość odpowiedniego jej lewarowania, prowadząc do redukcji kosztów, wzrostu sprawności i tworzenia trwałej wartości biznesowej, także poprzez pozyskiwanie umiejętności i narzędzi wirtualnej przestrzeni. Korzyści płynące ze wzrostu sprawności i efektywności organizacji wzmagają kreację wielorakich modeli biznesu w organizacji, powiązanych w różnym stopniu i poprzez różne narzędzia strategii z globalnym łańcuchem wartości i zarządzania tym łańcuchem, uwidocznionym w działaniach KTN. Ich odpowiedni wybór i implementacja pociąga za sobą nowe relacje biznesowe, stwarzające okoliczności wzrostu elastyczności i innowacyjności globalnej organizacji, ukierunkowującej swe działania na osiągnięcie sukcesu.

8.2.3. Konwergencja technologii a rekonfiguracja łańcucha wartości

Silny wpływ globalizacji na funkcjonowanie KTN, ułatwiający łączenie wzrostu organicznego i uwikłanego (bazujący na dostępie do zasobów zewnętrznych także poprzez przejścia, fuzje), sprawia, że znaczenia nabiera łączenie skali globalnej z lokalnymi przewagami. Dokonujące się rozproszenie działalności przedsiębiorstw wielonarodowych (replika na nowych rynkach) wymaga jednakże konsolidacji większości procesów (np. B+R, regionalne lub globalne zarządzanie łańcuchem dostaw), zwłaszcza że defragmentaryzacja działalności w tak złożonej organizacji, w której każda funkcja wymaga określenia miejsca w strategii firmy, zarządzania, koordynacji i współpracy z pozostałymi funkcjami w organizacji i w poszczególnych jednostkach biznesowych, prowadzi do wielu powikłań.

Rewolucja informacyjna sprawia bowiem, że dekompozycja globalnego łańcucha jest dużo bardziej niż w przeszłości złożona, co wynika z: a) występowania produktu w sferze realnej i wirtualnej oraz b) nowych możliwości technologicznych, przekładających się na szeroki zakres konfiguracji i dekompozycji łańcucha wartości. W tym ostatnim przypadku czynnikiem sprzyjającym tego typu działaniom jest postępująca konwergencja technologii. Sam termin konwergencja polega na upodabnianiu się procesów i systemów w efekcie czego wyrównują się dysproporcje i zacierają granice różnego typu podziałów, co w wymiarze gospodarki światowej prowadzi do zacieśniania współpracy międzynarodowej i nasilenia procesów globalizacyjnych⁵⁴. Dużą siłą sprawczą w tym zakresie odgrywa rewolucja informacyjna i dokonująca się dzięki niej wspomniana wcześniej konwergencja technologii. Zdaniem Z. Pierścionka, konwergencja technologii oznacza, że technologia cyfrowa znajduje zastosowanie w wielu dziedzinach gospodarki, co oddziałuje na unifikację przyjętych rozwiązań⁵⁵. Unifikacja ta sprzyja powstawaniu nowych rynków, rozszerzeniu ich granic i kreacji nowych produktów. Stąd też, najogólniej rzecz ujmując, wpływ konwergencji technologii na rekonfigurację łańcucha wartości może być rozpatrywany w kontekście dwóch przenikających się płaszczyzn, tj. jako:

1. Unifikacja przyjętych rozwiązań technologicznych *sensu stricte* i jej konsekwencje dla dekompozycji łańcucha wartości oraz stopnia wykorzystania w tym zakresie narzędzia strategicznego, jakim jest outsourcing.

⁵⁴ J. Teczek, P. Buła, *Dywersja – próba analizy zjawiska w wybranych przedsiębiorstwach międzynarodowych*, w: *Zarządzanie zasobami. Dostosowanie polskich przedsiębiorstw i instytucji do wymogów gospodarki rynkowej*, red. R. Rutki, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego” 2003, nr 18, s. 325.

⁵⁵ Z. Pierścionek, *Nowe kierunki rozwoju przedsiębiorstw*, w: *Strategie rozwoju współczesnych przedsiębiorstw*, red. Z. Pierścionek, K. Poznańska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2000, s. 13.

2. Kreacja innowacyjności – występująca jako efekt podjętego partnerstwa strategicznego (nowe pola konkurencji), która to warunkowana jest konwergencją technologii. Nowe produkty, nowe rynki czy też nowe modele biznesu wiodą do rekonfiguracji łańcucha wartości.

W pierwszym przekroju szczególnie dużo miejsca poświęca się konwergencji technologii w komunikacji. To właśnie dokonujące się w tym obszarze przeobrażenia wpisują się w podstawowe pryncypia nowego myślenia strategicznego – rzutują na większą elastyczność działania organizacji, innowacyjność, umożliwiają realizację wielu modeli biznesu w jednym przedsiębiorstwie, a ich celem jest dostarczenie klientowi wysokiej wartości. Z technologicznego punktu widzenia stosowane w przedsiębiorstwie rozwiązania konwergencyjne to: wewnętrzne systemy komunikacji (*www*, systemy zdalnego sterowania, monitoring itp.), usługi mobilne w relacjach biznesowych (B2C, e-commerce), zintegrowane systemy telekomunikacyjne (efektem jest kompleksowa obsługa klienta) oraz aplikacje mobilne zarówno zapewniające łączność z bazami danych, jak też w coraz większym stopniu wykorzystywane także do lepszej obsługi klienta⁵⁶. Ciekawym przykładem jest koncepcja BYOD (*Bring Your Own Device*), czyli wykorzystanie w firmie prywatnych urządzeń pracowników. Początkowo model ten traktowany był jako źródło oszczędności. W rzeczywistości okazało się, że często prowadzi do zwiększania wydatków generowanych przez dodatkowe nakłady związane z zarządzaniem, wsparciem technicznym i zabezpieczeniem. Pomimo to koncepcja zyskuje na popularności. Przykładem są linie lotnicze, które poszukują sposobów na to, jak przy wykorzystaniu smartfonów poprawić poziom obsługi pasażera, począwszy od jego przybycia na lotnisko, poprzez wejście na pokład samolotu, aż do momentu opuszczenia lotniska. Technologia już istnieje, niezależnie od tego, czy chodzi o komunikację, np. NFC (*Near-Field Communications*), czy o tzw. elektronikę ubraniową (*wearable devices*)⁵⁷. Problemem jest jednak jej efektywne zintegrowanie ze strategią biznesową.

Konwergencja technologii pomiędzy przedsiębiorstwami, w tym działających zwłaszcza w wymiarze globalnym, o zdywersyfikowanej strukturze działalności oraz zdefragmentaryzowanej strukturze funkcjonalno-przestrzennej umożliwia inne spojrzenie na rekonfigurację kreowanego łańcucha wartości. Rzutować może ona m.in. na:

1. Wybór funkcji, które mogą być zlecone na zewnątrz przedsiębiorstwa. Współcześnie najczęściej dotyczy to: ITO, BPO oraz KBO. Konwergencja technologii sprawia, że zakres stosowanego outsourcingu, co już zostało wykazane wcze-

⁵⁶ A. Żak, *Konwergencja technologii w firmie*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2010, nr 12, s. 12–22.

⁵⁷ T. Kowalczyk, *Firmy polubiły BYOD*, *Computerland TOP* 200, 2014.

śniej, rozszerza się (BPM i *multisourcing*). Nie jest to jednak prosty zabieg, gdyż wiąże się z podjęciem szeregu decyzji o znaczeniu strategicznym, tak aby outsourcing nie stał w sprzeczności w poziomą i pionową integracją kreowanego przez przedsiębiorstwo łańcucha wartości.

2. Wybór partnerów biznesowych. W tym przekroju wzrasta znaczenie występującej pomiędzy partnerami kompatybilności w zakresie:
 - a. Struktury ICT. W coraz większym stopniu efektywność transakcji determinowana jest przez kompatybilność struktur technologicznych, które mogą generować dodatkowe efekty synergii. Badania przeprowadzone przez McKinsey`a wykazały, że w przypadku fuzji, połączeń czy sprzedaży części firmy oddziały IT niezwłocznie podejmują zadania integracyjne ukierunkowane na zmiany procesowe zapewniające tworzenie wyższej niż dotychczas wartości w perspektywie długookresowej. Najważniejsze jest pierwsze 100 dni potrzebne na to, aby organizacja nie pogrążyła się w długotrwałym chaosie organizacyjnym⁵⁸. Zważywszy na zmieniającą się rolę outsourcingu – w kierunku partnerstwa strategicznego oraz tego, że dostawcy usług coraz częściej przejmują funkcje zarządcze można założyć, iż również w tym przypadku przybiera na znaczeniu kompatybilność architektury ICT.
 - b. Strategii digitalizacji. Proces digitalizacji sprzyja innowacyjności i w perspektywie długookresowej może być źródłem dodatkowych korzyści. Digitalizacja to także lepszy kontakt z klientami⁵⁹. Zapewnia rozwój aplikacji internetowych przeznaczonych dla konsumentów, którzy wykorzystują ciągle aktualizowane oprogramowanie w chmurze, dostępne dla mas i intuicyjne w obsłudze. Stąd też wspólny kierunek rozwoju i miejsca digitalizacji w strategii partnerów biznesowych rzutuje na efektywność tejże współpracy.
3. W przyszłości, wraz z innymi tendencjami w zakresie rozwoju outsourcingu, konwergencja technologii może sprzyjać zmianie decydenta odpowiedzialnego za decyzje dotyczące zakresu i sposobu dekompozycji kreacji łańcucha wartości lub też niektórych jego funkcji. Przejawem tego zjawiska jest dynamiczny rozwój modelu MSP, który najbardziej rozpowszechniony jest obecnie w sektorze IT. Postęp technologiczny przyczynił się bowiem do zredefiniowania usług zarządczych, obecnie łączących zaawansowaną i kompleksową obsługę firm (np. zarządzanie centrum danych, serwerami, pamięciami masowymi) ze stale rozbudowywaną ofertą, ściśle dostosowaną do indywidualnych potrzeb

⁵⁸ J. Akella, N. Gargi, T. Mehrotra. *Putting digital process innovation at the center of organizational change*, McKinsey, July, 2015.

⁵⁹ J. Akella, N. Gargi, T. Mehrotra, op.cit.

organizacji. Przedsiębiorstwa świadczące usługi dowodzą, że tego typu rozwiązania prowadzą do zmniejszenia całkowitych kosztów posiadania (TCO – *Total Cost of Ownership*), wydatków inwestycyjnych (CAPEX – *Capital Expenditures*) oraz operacyjnych (OPEX – *Operating Expenditures*). Specjaliści z M&M (*Markets And Markets*) szacują, że w ciągu kolejnych pięciu lat dynamika wzrostu rynku *Managed Services* będzie w sektorze IT kształtować się na poziomie ponad 12% rocznie i w 2018 roku osiągnie wartość 265 mld⁶⁰. Niemniej wiele firm obawia się, że wraz z rozwojem tego typu modelu usług outsourcingowych wzrośnie ryzyko utraty kontroli przedsiębiorstwa nad działalnością nie tylko w wymiarze operacyjnym, ale także strategicznym.

Jak wspomniano wcześniej, konwergencję technologii można także postrzegać jako źródło przenikania się i kształtowania nowej aktywności gospodarczej, powstającej m.in. na styku produkcji i ICT (*collaborative manufacturing*). Przykładowo udział elektrycznych komponentów w samochodach amerykańskich jako procent w kosztach ogółem wynosił w 2000 roku 20%, obecnie kształtuje się na poziomie 35% i najprawdopodobniej wzrośnie do 50% w roku 2030 (w samochodach hybrydowych aż do 80%). Ciekawym rozwiązaniem jest także strategia GE *Industrial Internet*, polegająca na tworzeniu nowych usług opartych na wspólnych danych o jej produktach połączonych w globalną sieć informacji. Według GE, użytkownicy „twardych” produktów, takich jak linie lotnicze, koleje, przedsiębiorstwa energetyczne, korporacje naftowe itp. już niedługo będą musiały sprostać nieprzewidywanym wydatkom rzędu 150 mld USD, wynikających z problemów technologicznych. Tym wyzwaniom niejako naprzeciw wychodzi strategia *Industrial Internet*. Dzięki zbieraniu informacji poprzez Internet o stanie technicznym odpowiednio pogrupowanych sensorów i innych technologii oraz dogłębną analizę danych będzie można szybko i skutecznie przeciwdziałać tym problemom. Te prewencyjne działania znacząco zredukują ryzyko dużych perturbacji technologicznych. W celu stworzenia tego typu usług szacuje się, że GE wyda do końca 2050 1 mld USD.

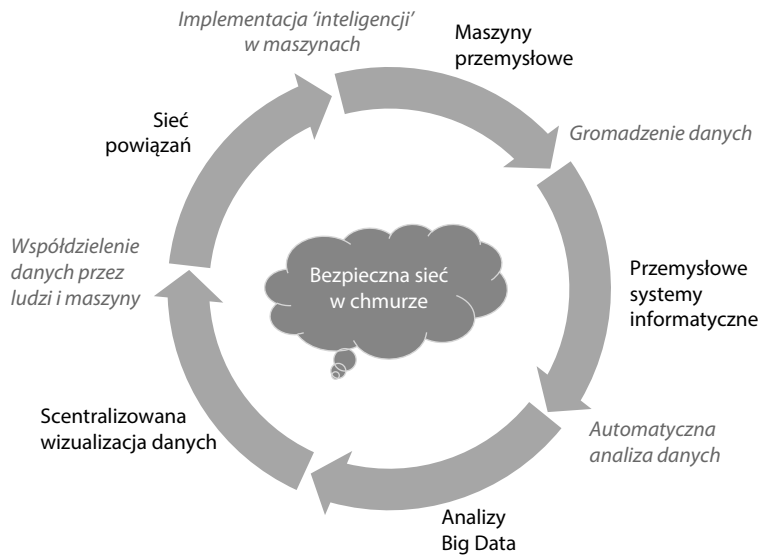
W ten sposób GE buduje nowy biznesowy model usługowy oparty na analizie danych o stanie technologicznym, wykorzystywanych przez rynkowych odbiorców swoich produktów. Trzy kluczowe elementy związane z realizacją wizji *Industrial Internet* to:

- 1) sieciowo powiązane „inteligentne maszyny” wyposażone w sensory, które mogą monitorować i stwarzać dogodne warunki do kontroli technologicznej;

⁶⁰ *Managed Services. Nowy trend na rynku outsourcingowych*, http://www-05.ibm.com/pl/pdf/managedservicesreport/Managed_Services_Report_final.pdf (5.07.2015).

- 2) zaawansowana analityka, która jest pozwala przetwarzać dane pochodzące z danych zbieranych z ponad 1 mld sensorów wbudowanych do działających w sieci maszyn;
- 3) ludzie, a zwłaszcza inżynierowie wykorzystujący uzyskane informacje do budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Rysunek 8.4. Przemysłowy Internet (na przykładzie GE)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: <https://www.gesoftware.com/industrial-internet> (5.07.2015).

Przedsięwzięcie tego typu ze względu na rozmiar i zasięg nie jest możliwe do zrealizowania samodzielnie nawet przez tak dużą korporację, jaką stanowi GE. Stąd też podjęto decyzję o kooperacji w tym zakresie. Na partnerów biznesowych wybrano Kaggle – wiodącą firmę w analizie danych, Pivotal, który stworzył na potrzebę tego przedsięwzięcia, tj. analizy ogromnej liczby danych, odpowiedni system operacyjny, Amazon.com – dostawca rozwiązań w chmurze oraz Salesforce.com, który odpowiedzialny jest za przekazywanie informacji o błędach do kadry inżynierskiej w czasie rzeczywistym⁶¹. Tworzy się w ten sposób sieć biznesowa w oparciu o zarówno nowe potrzeby wynikające z konwergencji technologii, jak i nowe oczekiwania co do oferty dostawców usług outsourcingowych.

⁶¹ S. Konomoto, *Challenges Facing the Rebirth of Japanese Manufacturing: Part 1*, "NRI Papers" 2014, no. 195, June 1, s. 12–13.

Zbieranie, analizowanie i przekazywanie danych do dedykowanych serwerów to nowe technologiczne i logistyczne wyzwanie stojące przed przedsiębiorstwami. Dlatego też duże korporacje, takie jak: GE, AT&T, Cisco i IBM zdecydowały się na utworzenie *Industrial Internet Consortium*. Celem jego działania o charakterze *non-profit* jest rozbicie technologicznych silosów, poprawa komunikacji maszyna-maszyna i konwergencja świata fizycznego z cyfrowym⁶² („małżeństwo” maszyny z analityką). Powyższe zjawiska prowadzą do zacierania różnic pomiędzy branżami, całymi sektorami i przestrzeniami (realna – wirtualna), wśród których prowadzą działalność gospodarczą przedsiębiorstwa. To z kolei rzutuje za rodzaj, zakres i miejsce zasobów pozyskiwanych do realizowanych funkcji, a tym samym na konfigurację, w dobie turbulencji zaś także na dekompozycję łańcucha wartości, czyli proces budowy strategii.

Nie wszystkie przedsiębiorstwa są tak innowacyjne, jak GE. Niemniej problem implementacji nowych rozwiązań dotyczy wszystkich, o czym świadczy rosnące zaangażowanie przedsiębiorstw w procesy digitalizacji. Tę ostatnią jako krytyczny czynnik konkurencyjności postrzega ok. 80% respondentów badań przeprowadzonych w 2014 roku przez McKinsey’a wśród kadry zarządzającej przedsiębiorstw skupionych w DMDII (Instytut Cyfrowej Produkcji i Projektowania Innowacji, zrzeszający ponad 200 organizacji, w tym z sektora przemysłu, rządu i środowisk akademickich). Jednocześnie tylko 13% badanych uważa, że możliwości cyfryzacji w ich przedsiębiorstwie są wysokie. Większość, w tym przedsiębiorstwa postrzegane jako liderzy cyfryzacji, podkreśla, że cyfryzacja boryka się z wieloma ograniczeniami, a w firmach brakuje niezbędnych standardów w zakresie udostępniania danych i cyberbezpieczeństwa⁶³. Rozwiązanie tych problemów może zwiększyć zarówno możliwości w zakresie konfiguracji i dekompozycji łańcucha wartości, jak i liczbę firm decydujących się na funkcjonowanie w coraz bardziej złożonej sieci powiązań funkcjonalno-przestrzennych.

Podsumowanie

Rewolucja informacyjna i pogłębiająca się niepewność w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej w wymiarze globalnym prowadzą do dekompozycji, tj. rozczłonkowania łańcucha wartości i jego rekonstrukcji w przestrzeni tradycyj-

⁶² T. Kellner, *When Hardware Met Software: Mining the Value of the Industrial Internet*, July 8, 2014, <http://www.gereports.com/post/91057813850/when-hardware-met-software-mining-the-value-of> (5.07.2015).

⁶³ J. Nanry, S. Narayanan, L. Rassey, *Digitizing the value chain*, “McKinsey Quarterly” 2015, March, s. 2.

nej i wirtualnej oraz ich kompilacjach. Dokonuje się to w warunkach rozpadu zhierarchizowanych KTN i tworzenia bardziej elastycznych jednostek funkcjonujących w ramach sieci biznesowej, umożliwiających realizację innowacyjnych pomysłów oraz dostarczanie wartości dla klienta w bezprecedensowy sposób. Dekompozycja w tym przypadku jest narzędziem stosowanym w celu realizacji strategii od momentu jej generowania, poprzez implementację, kontrolę, aż po weryfikację (ujęcie procesowe), której konstrukcję bazową stanowi klasycznie postrzegany outsourcing taktyczny i strategiczny.

Dokonując się w otoczeniu i wewnątrz przedsiębiorstwa zmiany sprawiają, że outsourcing strategiczny coraz częściej wykracza poza ramy wyznaczone mu w literaturze przedmiotu i przybiera postać partnerstwa strategicznego w formie tzw. nowego aliansu, zawieranego w celu redukcji niepewności, a jego podstawowe cechy to dywersyfikacja dostawców, rosnąca kompleksowość rozwiązań w ramach podejmowanej współpracy, duża liczba partnerów i rosnąca między nimi skala współzależności – tworzenie się sieci współpracujących dostawców oraz poszukiwanie nowych rozwiązań zarządczych (np. modele MSM). Co więcej, tak postrzegane partnerstwo może dotyczyć działań kluczowych, dotychczas nie podlegających outsourcingowi. Tego typu outsourcing, który ze względu na specyficzne cechy można zdefiniować jako outsourcing czwartej generacji jest narzędziem niezwykle złożonym, wykazującym silne powiązania z innymi narzędziami strategicznymi, zwłaszcza z kluczowymi kompetencjami, *collaborative commerce*, aliansami strategicznymi czy metodami stosowanymi do analizy łańcucha wartości. W tej sytuacji, z uwzględnieniem celu stosowania tego wyrafinowanego narzędzia oraz dekompozycji łańcucha wartości, zapewniającej wysoką efektywność działania i dostarczanie klientowi oczekiwanej wartości, można uznać, że tak określony outsourcing jest tożsamy z dekompozycją łańcucha wartości postrzeganą w kategorii narzędzia strategicznego. Innymi słowy, dekompozycja łańcucha wartości to wyższy, bardziej zaawansowany poziom outsourcingu strategicznego.

Dekompozycja łańcucha, podobnie jak klasycznie pojmowany outsourcing, nie zawsze przynosi oczekiwane korzyści ekonomiczne. Skuteczność decyzji w tym zakresie obejmuje działania zarówno podstawowe stosowane zawsze, niezależnie od jego fazy (outsourcing pierwszej, drugiej, trzeciej, czy czwartej generacji), jak i bardziej złożone – dekompozycja łańcucha wartości. W tym ostatnim przypadku jednym z ważniejszych elementów jest dobór modelu adekwatnego do potrzeb partnera biznesowego. W organizacjach, które nie dopasują partnerstwa biznesowego do swej strategii może nastąpić wzrost kosztów, niezadowolenie klientów oraz utrata udziału w rynku. Dobór partnera rzutuje także na innowacyjność – zleceniodawcy oczekują nowych rozwiązań i propozycji od usługodawców, takich jak *cloud computing*

czy *Big Data*, zostawiając im w tym względzie dużą swobodę decyzyjną. Osiągnięcie sukcesu w partnerstwie strategicznym zdeterminowane jest także konwergencją technologii, dzięki której dekompozycja łańcucha wartości może stanowić wartość samą w sobie i być istotnym źródłem przewagi konkurencyjnej. Rzutuje ona bowiem zarówno na wydzielenie możliwych do zlecenia na zewnątrz organizacji funkcji (w tym zarządczych), dobór partnerów, w tym także pod kątem realizowanej strategii digitalizacji, jak i na tworzenie nowych produktów bądź kształtowanie rynków. Konwergencja technologii, gwarantująca kompatybilność struktur ICT pomiędzy partnerami biznesowymi, warunkuje nie tylko innowacyjność, ale także elastyczność, wysokie sieciowe zdolności relacyjne oraz realizację wielu modeli w rozczłonkowanej funkcjonalno-przestrzennie organizacji, a tym samym umożliwia zarządzanie zgodnie z wyznacznikami nowego myślenia strategicznego. Każda korporacja jest jednak inna. Nie ma jednego modelu dekompozycji łańcucha wartości gwarantującego sukces wynikający z jej zastosowania. Organizacje wykorzystują szeroką gamę technik i modeli świadczenia usług, w tym partnerstwo biznesowe poprzez outsourcing, hybrydowe modele rozwoju i wsparcia podstawowych funkcji, stosownie do swoich strategii, możliwości i warunków otoczenia. Dlatego też można wyznaczyć jedynie podstawowe cechy dekompozycji łańcucha wartości jako narzędzia strategicznego, gdyż nie istnieją póki co miary umożliwiające kompleksową, obiektywną ocenę efektywności tego narzędzia.

Literatura

- Akella J., Gargi N., Mehrotra T., *Putting digital process innovation at the center of organizational change*, McKinsey, July, 2015.
- Bednarz J., *Wykorzystanie koncepcji łańcucha wartości w budowaniu przewagi konkurencyjnej podmiotów gospodarczych*, w: *Przedsiębiorstwo na globalnym rynku*, red. J. Schroeder, R. Śliwiński, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2013.
- Bieńkowska A., Brol M.W., *Zarządzanie przez kompetencje*, w: *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*, red. M. Hopej, Z. Kral, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2011.
- Catlin T., Scanlan J., Willmott P., *Raising your Digital Quotient*, McKinsey, June, 2015.
- Chandok P., Kekre S., Khetarpal S., *Taking captive offshoring to the next level*, "McKinsey on Business Technology" 2013, no. 32.
- Chen S., *Strategic Management of e-Business*, John Wiley & Sons Ltd., West Sussex 2005.
- Combe C., *Introduction to E-business. Management and strategy*, Elsevier Ltd., Oxford 2006.
- Courtney H.C., Kirkland J., Vigueri S., *Strategia w warunkach niepewności*, <http://www.rzeczpospolita.pl/> (4.05.2015).

- Daub M., Maitra B., Mesøy T., *Rethinking the model for offshoring services*, McKinsey, September, 2009.
- Dobbs R., Manyika J., Woetzel J., *The four global forces breaking all the trends*, McKinsey, April, 2015.
- Doz Y.L., Hamel G., *Alianse strategiczne. Sztuka zdobywania korzyści przez współpracę*, Helion, Gliwice 2006.
- Drzewiecki Z., Friedrich R., *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, TNOiK, Warszawa 1995.
- Fung V. K, Fung W.K., Wind Y., *Konkurowanie w płaskim świecie*, WAIP, Warszawa 2008.
- Gardner E., Hogan J., *The New Age of Outsourcing*, <http://www.cioinsight.com/it-management/expert-voices/the-new-age-of-outsourcing.html> (5.07.2015).
- Gardner E., Hogan J., *The New Age of Outsourcing*, <http://www.cioinsight.com/it-management/expert-voices/the-new-age-of-outsourcing.html> (5.07.2015).
- Gereffi G., Fernandez-Stark K., *The Offshore Services Global Value Chain*, Center on Globalization, Governance & Competitiveness, Duke University 2010.
- Gorynia M., *Międzynarodowa konkurencyjność polskiej gospodarki a polityka ekonomiczna*, „*Ekonomista*” 1996, nr 3.
- Gregor B., Łukaszewicz A., *Kooperacja w ramach łańcucha wartości – wyzwania nowej gospodarki*, „*Acta Universitatis Lodziensis Folia Oeconomica*” 2004, nr 179.
- Hamel G., Prahalad C.K., *The Core Competences of Corporation*, „*Harvard Business Review*” 1990, maj/czerwiec.
- Janiak W., *Outsourcing*, w: *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*, red. M. Hopej, Z. Kral, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2011.
- Jędralska K., Czech A., *O naturze niepewności i jej interpretacjach*, „*Master of Business Administration*” 2011, no. 3.
- Kellner T., *When Hardware Met Software: Mining the Value of the Industrial Internet*, Jul 8, 2014, <http://www.gereports.com/post/91057813850/when-hardware-met-software-mining-the-value-of> (5.07.2015).
- Konomoto S., *Challenges Facing the Rebirth of Japanese Manufacturing: Part 1*, „*NRI Papers*” 2014, no. 195, June 1.
- Kopczyński T., *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2010.
- Kowalczyk T., *Firmy polubiły BYOD*, Computerland TOP 200, 2014.
- Krupski R., *Strategie elastyczne, w: Koncepcje strategii organizacji*, red. R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, PWE, Warszawa 2009.
- Kubik R.K., Nagali V., *How agile is your supply chain?*, „*McKinsey Quarterly*” 2015, April. *Managed Services. Nowy trend na rynku outsourcingowych*, http://www-05.ibm.com/pl/pdf/managedservicesreport/Managed_Services_Report_final.pdf (5.07.2015).
- Merk C., Silver J., Torrisi F.D., *Rebalancing your sourcing strategy*, McKinsey, July 2014.
- Nanry J., Narayanan S., Rassej L., *Digitizing the value chain*, McKinsey, March 2015.
- Offshoring and employment, trends and impacts*, OECD, 2007.
- Outsourcing Trends 2014: New Ways to Outsource*, <http://www.globalizationx.com/2014-will-be-about-new-ways-to-outsource/> (5.07.2015).

- Pakulska T., Poniatowska-Jaksch M., *Światowe trendy offshoringu usług*, w: *Serwicyzacja polskiej gospodarki*, red. I. Lichniak, seria Studia i Analizy Instytutu Przedsiębiorstwa SGH, Warszawa 2010.
- Pakulska T., *Ryzyko lokalizacji zagranicznych podmiotów gospodarczych*, w: *Ryzyko lokalizacji przedsiębiorstw w Polsce*, red. K. Kuciński, CeDeWu, Warszawa 2014.
- Pierścionek Z., *Nowe kierunki rozwoju przedsiębiorstw*, w: *Strategie rozwoju współczesnych przedsiębiorstw*, red. Z. Pierścionek, K. Poznańska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2000.
- Pierścionek Z., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- Poniatowska-Jaksch M., *Przełamanie nowego myślenia strategicznego*, w: *Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*, red. M. Duczkowska-Piasecka, M. Poniatowska-Jaksch, K. Duczkowska-Małysz, Difin, Warszawa 2013.
- Porter E., *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York 1985.
- Rigby D.K., *Management tools 2013. An executive's guide*, Bain & Company Inc., Boston 2013.
- Sourcing Trends 2014: The Year of Transformation*, <http://www.globalizationx.com/global-sourcing-year/> (5.07.2015).
- Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Dom Organizatora, Toruń 2002.
- Tabakow M., Korczak J., Franczyk B., *Big Data – definicje, wyzwania i technologie informatyczne*, „Informatyka Ekonomiczna Business Informatics” 2014, no. 1(31).
- Teczke J., Buła P., *Dywergencja – próba analizy zjawiska w wybranych przedsiębiorstwach międzynarodowych*, w: *Zarządzanie zasobami. Dostosowanie polskich przedsiębiorstw i instytucji do wymogów gospodarki rynkowej*, red. R. Rutki, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego” 2003, nr 18.
- The New Digital Economy, How it will transform business*, Oxford Economic, Oxford 2011.
- Thuraisingham B., Gupta A., Berito E., Ferrari E., *Collaborative Commerce and Knowledge Management*, MIT, Sloan School of Management (Working Paper 4348-01), 2001.
- Trocki M., *Outsourcing, metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001.
- Unhelka B., Ghanbary A., Younessi H., *Collaborative Business Process Engineering and Global Organizations: Frameworks for Service Integration*, IGI Global 2010, IGI Global.
- Ważniak R., *Co to jest outsourcing?*, „Serwis Finansowo-Księgowy” 2004, nr 26.
- World Investment Report 2004. The Shift Toward Services*, United Nations – UNCTAD, New York–Geneva 2004.
- World Investment Report 2011. Non-Equity Modes of International Production and Development*, Unctad, New York–Geneva 2011.
- Żak A., *Konwergencja technologii w firmie*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2010, nr 12.
- Zorska A., *Korporacje transnarodowe: przemiany, oddziaływania, wyzwania*, PWE, Warszawa 2007.