Edyta Drajska, Małgorzata Wach-Kloskowska

Formy outsourcingu na rynku usług ze szczególnym uwzględnieniem sektora transportu lotniczego

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 41/2, 215-227

2015

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MUZEUM HISTORII POLSKI

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO

NR 875 PROBLEMY ZARZĄDZANIA, FINANSÓW I MARKETINGU NR 41, t. 2 2015

DOI: 10.18276/pzfm.2015.41/2-18

EDYTA DRAJSKA[1]
Politechnika Gdańska
MAŁGORZATA WACH-KLOSKOWSKA[2]
Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku

FORMY OUTSOURCINGU NA RYNKU USŁUG ZE SZCZEGÓLNYM UWZGLĘDNIENIEM SEKTORA TRANSPORTU LOTNICZEGO

Streszczenie

Przedsiębiorstwa poszukują coraz lepszych i efektywniejszych modeli funkcjonowania na rynku. Jedną z metod zarządzania przedsiębiorstwem, zyskującą coraz większą popularność jest outsourcing. W artykule przedstawiono teorię outsourcingu oraz działania outsourcingowe podejmowane przez przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku usług lotniczych. W zależności od potrzeb, środków i priorytetów linie lotnicze i porty lotnicze decydują, jakie obszary i w jakiej formie mogą outsourcować. Wybierając usługodawcę należy mieć na względzie jego wiedzę, doświadczenie i możliwość zapewnienia działania na najwyższym poziomie. Firmy muszą mieć też świadomość, że trafnie podjęta decyzja będzie przynosić zyski i wiązać się z umocnieniem pozycji firmy, natomiast podjęta błędnie – narazi przedsiębiorstwo na zwiększone koszty i zmniejszenie wartości organizacji.

Słowa kluczowe: outsoursing, rynek usług, transport lotniczy, porty lotnicze

Wprowadzenie

Współczesne podmioty gospodarcze funkcjonują w coraz bardziej złożonym otoczeniu, które cały czas się zmienia i rozwija, przez co charakteryzuje się niepewnością. Wszelkie zmiany natomiast pociągają za sobą powstawanie nowych metod i koncepcji zarządzania organizacjami. Jedną z nich jest outsourcing, stosowany w niemal każdej działalności gospodarczej.

[1] edr@zie.pg.gda.pl.
[2] malgorzatakloskowska@wp.pl.

W dobie globalizacji, rosnącej konkurencji i poszukiwania efektywniejszych modeli funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku, outsourcing jest procesem systematycznie zyskującym coraz większą popularność i jednocześnie podlegającym dynamicznym zmianom. Sama koncepcja na świecie pojawiła się już pod koniec lat 50. XX wieku, a w Polsce outsourcing jest stosowany dopiero od lat 90., choć nie od początku kojarzono różne sposoby wspierające główną działalność z outsourcingiem.

Celem niniejszego artykułu jest krótka charakterystyka outsourcingu od strony teoretycznej, jak i próba pokazania zastosowania usług outsourcingowych w transporcie lotniczym.

Outsourcing w teorii

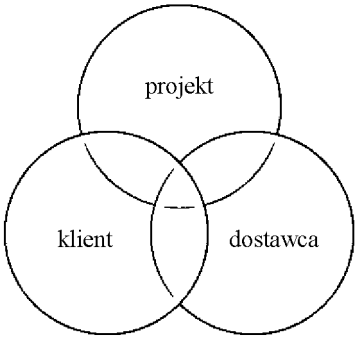
W rzeczywistości gospodarczej istnieje wiele przedsięwzięć outsourcingowych, które różnią się między sobą, dlatego nie ma uniwersalnej definicji tego pojęcia. W literaturze przedmiotu podawane są różnorodne definicje outsourcingu, w których podkreśla się, że jest to metoda zarządzania, polegająca na zawężeniu zakresu zadań danego przedsiębiorstwa i powierzenia ich partnerowi zewnętrznemu, czyli przeniesieniu odpowiedzialności za realizację określonych obszarów działalności na stronę wyspecjalizowanego partnera zewnętrznego, przy uwzględnieniu ilościowych i jakościowych korzyści ekonomicznych. Jednocześnie pozwala to przedsiębiorstwu zlecającemu na rozwijanie kluczowych kompetencji i dodawanie nowej wartości, co z kolei prowadzi do umocnienia pozycji przedsiębiorstwa na rynku. Przekazane zadania mogą dotyczyć pojedynczych działań, funkcji czy też całych procesów działalności gospodarczej[3].

Na początku swojego istnienia, przedsięwzięcia outsourcingowe polegały na jednorazowych projektach, których jedynym celem było obniżenie kosztów wykonania. Dzisiaj outsourcing jest długoterminową strategią, pozwalającą na osiąganie długofalowych korzyści, które przekładają się na osiąganie i utrzymywanie zysków na globalnym rynku konkurencyjnym.

Po tylu latach upowszechniania się outsourcingu wydaje się, że współcześni menedżerowie powinni być coraz lepiej przygotowani do korzystania z danej techniki zarządzania, jednak nadal są przedsiębiorstwa, które upadają, gdyż nie potrafią uzyskiwać z outsourcingu korzyści. Wynika to z tego, że wszystkie przedsiębiorstwa, bez względu na obszar działalności, rozmiar czy lokalizację,

[3] M. Matejun, *Rodzaje outsourcingu i kierunki jego wykorzystania*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej nr 989, Organizacja i Zarządzanie z. 42, Łódź 2006, s. 19–20.

powinny przyjąć pewne usystematyzowane podejście do outsourcingu, pokonując krok po kroku procesy polegające między innymi na ocenie strategicznej przedsięwzięcia, analizie potrzeb, selekcji dostawców czy też negocjacjach i zarządzaniu kontraktem, jak i w końcu inicjacji projektu, przeniesienia pracy do dostawcy i zarządzania różnego rodzaju relacjami[4]. Na każde przedsięwzięcie outsourcingowe składają się trzy składniki, które pokazano na rysunku 1.



Rys. 1. Trzy składniki outsourcingu

Źródło: M.J. Power, K.C. Desuoza, C. Bonifazi, *Outsourcing. Podręcznik sprawdzonych praktyk*, MT Biznes, Warszawa, 2008, s. 21.

Za każdym razem metoda zarządzania, jaką jest outsourcing, wymaga przeniesienia czynników wytwórczych i zasobów niezbędnych do wykonania danego zadania oraz prawa do podejmowania decyzji. Klient przedstawia osobę lub przedsiębiorstwo transferujące czynniki i zasoby (chcące zlecić zadanie na zewnątrz), dostawca to organizacja, która podejmuje decyzje i wykonuje dane zadanie, natomiast projekt to zdefiniowany i zrealizowany w formie projektu zakres pracy. Klient z reguły chciałby, aby zlecone zadanie wykonano jak najlepiej i jak najtaniej, natomiast dostawca pragnie, by osiągnąć jak najwyższe zyski. Te różnice w celach między klientem a dostawcą wymagają odpowiedniego zachowania jednych i drugich już podczas zawierania kontraktu i negocjowania etapów outsourcingu, w przeciwnym wypadku kończą się upadkiem któregoś z partnerów przedsięwzięcia[5].

Charakterystyczną cechą koncepcji outsourcingu jest rezygnacja z podporządkowania i oddziaływania organizacyjnego, zarówno hierarchicznego, jak i służbowego, na rzecz innych form podporządkowania i zależności. Na tej pod-

[4] M.J. Power, K.C. Desuoza, C. Bonifazi, *Outsourcing. Podręcznik sprawdzonych praktyk*, MT Biznes, Warszawa, 2008, s. 16.

[5] *Ibidem*, s. 21.

stawie można wyróżnić podporządkowanie kapitałowe i oddziaływanie właścicielskie oraz podporządkowanie i oddziaływanie kontraktowe, co prowadzi do podziału outsourcingu na kapitałowy i kontraktowy. . O outsourcingu kapitałowym można mówić, gdy powstaje powiązana kapitałowo spółka-córka, a elementy związane z realizacją funkcji w ramach przedsiębiorstwa nie ulegają likwidacji, ale są przekazywane nowemu podmiotowi. Odłamem outsourcingu kapitałowego jest outsourcing sektorowo-branżowy, który polega na utworzeniu przez grupę firm działających w tej samej branży i zlokalizowanych w niedalekiej odległości od siebie, wspólnego podmiotu gospodarczego, który realizuje jeden i ten sam zakres funkcji. Gdy rezygnujemy z realizacji funkcji w ramach danego przedsiębiorstwa i przekazujemy je do wykonania innemu, niezależnemu podmiotowi gospodarczemu na podstawie umowy, mamy do czynienia z outsourcingiem kontraktowym. Z reguły oznacza to likwidację wszystkich elementów związanych z realizacją funkcji oddanych w outsourcing[6]. Za odmianę outsourcingu kontraktowego można uznać tzw. samozatrudnienie pracownika, który często zakładając własną działalność gospodarczą, nadal pracuje na rzecz dotychczasowego pracodawcy, kontynuując prace zlecone przez firmę w warunkach ekonomicznej zależności, ale przy braku ochrony gwarantowanej przez system prawa pracy[7].

W dobie globalizacji i rosnącej konkurencji wykreowano różne modele outsourcingu. W podstawowym podziale outsourcingu bierze się pod uwagę tylko trzy czynniki. Pierwszy z nich to lokalizacja, która pozwala na określenie miejsca działalności outsourcingowej – wyróżnia się wtedy outsourcing wewnętrzny i zewnętrzny. Outsourcing wewnętrzny obejmuje prace wykonywane przez dostawcę w pomieszczeniach klienta, natomiast zewnętrzny – poza firmą dostawcy, przy czym może być wykonywany w kraju macierzystym oraz obcym, w bliższej lub dalszej odległości geograficznej. Drugi czynnik to zakres pracy powierzonej dostawcy – wyróżniamy tu model indywidualny, funkcjonalny i kompetencyjny. Indywidualny model to tzw. outsourcing pojedynczych stanowisk pracy (np. analityk finansowy), funkcjonalny to zlecanie na zewnątrz określonej sfery funkcjonowania przedsiębiorstwa (np. zlecenie rozliczania płac), natomiast outsourcing kompetencyjny wiąże się z przekazywaniem na zewnątrz działań związanych

[6] M. Matejun, *Rodzaje outsourcingu...*, s. 26; M. Trocki, *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2001, s. 59.

[7] E. Kryńska, *Wykorzystanie niestandardowych form zatrudnienia i organizacji pracy w przedsiębiorstwach polskich*, w: *Rynek pracy w Polsce na progu XXI wieku. Aspekty makroekonomiczne i regionalne*, red. R. Horodeński, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku, IPiSS, Warszawa 2003, s. 149.

z podejmowaniem decyzji (np. outsourcing logistyki). Ostatni czynnik to rodzaj zlecanej pracy, w ramach którego outsourcing można ująć jako proces lub projekt. Proces z reguły dotyczy powtarzalnych, rutynowych, cyklicznych czynności (np. comiesięczne rozliczanie płac), natomiast projekt obejmuje zlecenie zrobienia czegoś nowego (np. nowe oprogramowanie). Modeli outsourcingu można wydzielić znacznie więcej, biorąc pod uwagę różne kryteria: rodzaj wydzielanych funkcji, rodzaj wydzielanej działalności, rodzaj outsourcingu według funkcji, cel wydzielenia, złożoność wydzielanych funkcji, trwałość wydzielenia, miejsce wykonania usługi, formę podporządkowania, zakres wydzielenia[8].

Tak, jak można wyróżnić wiele modeli outsourcingu, tak można również wskazać na różne jego cele. Ogólnie cele outsourcingu można podzielić na strategiczne, ekonomiczne, rynkowe, organizacyjne i motywacyjne. Do celów strategicznych należy zaliczyć: koncentrację na problemach strategicznych, czyli pozbywanie się przede wszystkim tych zadań, które na zewnątrz są wykonane taniej i lepiej; większą swobodę działalności strategicznej firmy macierzystej, co oznacza możliwość wyboru partnerów wzmacniających skuteczność i efektywność działalności podstawowej; zwiększenie elastyczności działania, co pozwala na szybkie dostosowywanie do zmieniającego się otoczenia, jak i dostęp do nowych technologii. Cele rynkowe dotyczą z kolei zwiększenia skali działalności, dywersyfikacji lub koncentracji działalności, co pociąga za sobą poprawę pozycji konkurencyjnej. Koncentracja na działalności kluczowej powinna doprowadzić do redukcji kosztów, zwiększenia przychodów, poprawy wyniku finansowego i ograniczenia ryzyka ekonomicznego, co stanowi podstawowe cele ekonomiczne. Odchudzenie i uproszczenie struktur i procedur organizacyjnych zaliczane są do celów organizacyjnych outsourcingu. Outsourcing sprzyja obiektywizacji wyników ekonomicznych, upowszechniania myślenia i działalności ekonomicznej, przyczynia się także do rozwoju przedsiębiorczości, spełniając cele motywacyjne[9].

Outsourcing to metoda zarządzania, która może przynieść przedsiębiorstwu wiele korzyści. Zlecanie pracy na zewnątrz pozwala przede wszystkim na ograniczenie kosztów, które wpływają na rentowność całego przedsięwzięcia, a w konsekwencji prowadzi do wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Poza tym outsourcing pozwala na podniesienie jakości usług, rozwój umiejętności, skracanie

---

[8] M.J. Power, K. C. Desuoza, C. Bonifazi, *Outsourcing. Podręcznik sprawdzonych…*, s. 30–33; M. Matejun, *Rodzaje outsourcingu…*, s. 29–31.

[9] M. Trocki, *Outsourcing: metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001, s. 15.

czasu wprowadzania nowości na rynek, poprawy płynności, lepszego zarządzania logistyką w firmie oraz zdobycie przewagi konkurencyjnej. Aby wymienione korzyści płynące z działalności outsourcingowej zaistniały w przedsiębiorstwie, projekt musi być dobrze zaplanowany, mądrze realizowany i odpowiednio zarządzany. Do najczęstszych błędów w działalności outsourcingowej zalicza się przede wszystkim brak zaangażowania menedżerów, a także ich zbyt małą wiedzę na temat samego outsourcingu i jego metodach. Poza tym często angażuje się do projektu menedżerów przeciętnych, a nie tych najlepszych. Przedsięwzięcie outsourcingowe jest również skazane na klęskę, gdy nie zostanie poprzedzone odpowiednim rozpoznaniem ryzyka biznesowego i przy braku planu komunikacji. Często zarzuca się także menedżerom, że nie korzystają z zewnętrznych źródeł wiedzy, które już istnieją, co pozwoliłoby na uniknięcie licznych błędów. Niewskazany jest również nadmierny pośpiech we wdrażaniu projektu czy ignorowanie czynników decydujących o produktywności dostawcy. W przypadku outsourcingu zagranicznego, szczególnie *offshore*, należy dużą uwagę zwrócić na różnice kulturowe. Ogromną rolę w przedsięwzięciu outsourcingowym odgrywa zarządzanie relacjami – komunikacją, wiedzą czy personelem[10].

Outsourcing usług w sektorze transportu lotniczego

Popularność outsourcingu jest największa w obszarach, które wymagają wysokich nakładów finansowych. Do obszarów tych należą: obsługa nowoczesnych technologii, procesów biznesowych, przetwarzanie i zarządzanie informacją. Liczba i rodzaj obszarów zastosowania outsourcingu zwiększa się, a kolejne dziedziny upatrują w nim redukcję kosztów i szansę rozwoju: finanse i rachunkowość, marketing, logistyka, zarządzanie jakością, doradztwo prawne, zaopatrzenie, audyt wewnętrzny, szkolenia, zarządzanie wydrukiem i dokumentami, catering, ochrona, administracja, badania marketingowe, reklama, public relations i wiele innych.

Należy podkreślić, że outsourcing jest naturalną konsekwencją narastającego od wieków procesu specjalizacji. Na obecnym poziomie rozwoju gospodarek, niemalże nic nie stanowi już samoistnego osiągnięcia jednego podmiotu. Sukces przedsięwzięcia zależy od współpracy wielu podmiotów podzielonych na zespoły odpowiedzialne za poszczególne partie zadań. Ze wspólnego sukcesu korzyści odnoszą jednak wszyscy.

[10] M.J. Power, K.C. Desuoza, C. Bonifazi, *Outsourcing. Podręcznik sprawdzonych...*, s. 38.

Outsourcing usług logistycznych na rynku TSL[11] można opisać przedstawiając przedsięwzięcia przedsiębiorstw produkcyjnych czy handlowych, które ze swojej działalności wyodrębniły, np. usługi transportowe lub magazynowe przekazując ich realizację firmom transportowym czy też operatorom logistycznym. Przykłady takiej działalności można odnaleźć na rynku transportu samochodowego, kolejowego, usług spedycyjnych czy magazynowych. Działalność przewoźników lotniczych czy armatorów morskich jest zwykle jednym z elementów usługi outsourcingowej oferowanej przez spedytorów czy operatorów logistycznych. To oni walczą o jak najlepszą pozycję rynkową, co często zależy od zdobycia długoterminowych kontraktów z klientami (również tymi decydującymi się na outsourcing usług transportowych) oraz przewoźnikami lotniczymi.

Przykładem firmy oferującej logistyczne usługi outsourcingowe dla przedsiębiorstw z branży lotniczej jest DHL. Przedsiębiorstwo proponuje transport i outsourcing usług logistycznych we wszystkich segmentach łańcucha dostaw dla przemysłu lotniczego, m.in. zarządzanie dostawami do zakładów produkcyjnych, dostawy części zamiennych do uziemionych samolotów, przekazywanie cateringu lotniczego od dostawców na pokłady samolotów. Przemysł lotniczy zmaga się z rosnącymi cenami surowców, coraz silniejszą konkurencją, coraz bardziej rygorystycznymi przepisami bezpieczeństwa i większą wartością zapasów, dlatego DHL jako pojedynczy dostawca usług logistycznych może zapewnić większą kontrolę i zaoferować szersze możliwości optymalizacji zasobów oraz zwiększenia wydajności w znacznej części łańcucha dostaw[12].

Outsourcingiem usług zainteresowane są również przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku usług lotniczych po stronie podażowej. Firmy te szukają pewnych rozwiązań outsourcingowych najczęściej w takich obszarach, jak: IT, ochrona, administracja, marketing, handling. W związku z tym pojawiły się na rynku podmioty oferujące szeroki zakres usług dla partnerów z branży lotniczej, w tym usługi outsourcingowe dla przewoźników czy portów lotniczych. Przykładowymi usługami w tym zakresie mogą być:

- reprezentacja linii lotniczych na zasadzie outsourcingu na lotniskach,
- zarządzanie stacją w imieniu i na rzecz linii lotniczej,
- nadzór operacyjny nad agentem handlingowym i innymi służbami zaangażowanymi w obsługę przylatujących i odlatujących samolotów danego przewoźnika,

[11] Transport– Spedycja–Logistyka.
[12] *DHL*, http://dhl.com.pl (29.05.2015).

- codzienna obsługa samolotów, dostarczanie dokumentacji lotu i innych informacji niezbędnych do wykonania lotu,
- prowadzenie obsługi pasażerskiej, sprzedaż biletów lotniczych, pobieranie opłat za nadbagaż, zmiana rezerwacji w imieniu reprezentowanej linii lotniczej,
- obsługa i opieka nad pasażerami opóźnionych i odwołanych rejsów,
- rezerwacja hoteli, organizacja transportu, zamawianie cateringu dla pasażerów z zakłóconych lotów,
- opieka nad załogami nocującymi w porcie przylotu,
- administracja oraz prowadzenie wszelkiego rodzaju statystyk i rozliczeń dla linii lotniczych,
- raportowanie odnośnie do wszelkiego rodzaju nieprawidłowości w wywiązywaniu się z umów handlingowych,
- *supervising*,
- catering,
- udostępnianie wykwalifikowanego personelu do operacji naziemnych, zarówno sprzedażowych, posprzedażowych, jak i odpraw pasażerskich,
- obsługa systemów bagażowych,
- zimowe utrzymanie lotniska,
- ochrona przeciwpożarowa, *clearing*, ochrona/bezpieczeństwo, *fueling*, hangaring.

Zakres świadczonych usług może znacznie wykraczać poza wymienione powyżej. Przedsiębiorstwa często dostosowują je indywidualnie do potrzeb danego przewoźnika lotniczego i portu lotniczego, w którym usługa miałaby być wykonywana. Firmy mogą świadczyć obsługę partnerów z branży przewozów pasażerskich, zarówno we własnych biurach mieszczących się na lotniskach, jak i w biurach należących do linii lotniczych. Możliwość całkowitej rezygnacji z utrzymywania własnych pomieszczeń na lotniskach może być ogromną zaletą współpracy z taką firmą[13]. Koszty sprzedaży i marketingu dla linii lotniczej mającej swoje biura w portach lotniczych są stałe i z reguły wysokie. Obecnie sytuacja na rynku zmienia się i często zależy od modelu biznesowego, jaki przyjmuje przewoźnik. Istotny jest poziom kosztów jednostkowych w zestawieniu z wpływami jednostkowymi. Im gorsza jest ta relacja, tym większa powinna być skłonność do outsourcingu. Znaczenie dla przewoźnika ma też wielkość przychodów

[13] *Global Airline Services sp. z o.o.*, http://globalairlineservices.pl (29.05.2015).

z danego rynku. Od niej może zależeć decyzja o posiadaniu własnych biur sprzedaży bądź wydzieleniu tej czy innych działalności w sferę outsourcingu[14].

Outsourcing jest alternatywą dla przedsiębiorstw, które chcą odnosić sukces w biznesie i są elastyczne oraz otwarte na nowe sposoby prowadzenia działalności z użyciem zasobów wewnętrznych i zewnętrznych. Przedsiębiorstwa nie zawsze są w stanie efektywnie wykorzystywać swoje zasoby. Często obszarem poddawanym outsourcingowi przez linie lotnicze jest branża IT. Pozwala to przewoźnikom skoncentrować się na działalności podstawowej, gdyż technologie informatyczne są coraz bardziej złożone, trudne w zarządzaniu i wymagają ciągłego pogłębiania wiedzy, a utrzymanie zasobów IT jest coraz kosztowniejsze. Obecnie wszystkie linie lotnicze prowadzą sprzedaż usług transportowych przez internet. Linie lotnicze często wykorzystują outsourcing IT właśnie w zakresie systemu obsługi pasażerów. Zwykle firmy IT oferują zintegrowane usługi w zakresie: sprawdzania dostępności połączeń, rezerwacji i sprzedaży biletów elektronicznych, zarządzania zapasami, rozkładu lotów, rozmieszczania pasażerów w samolocie oraz odprawy pasażerów i zarządzania bagażami[15].

Wiele przedsiębiorstw wyraża zainteresowanie poprawą rozwiązań outsourcingowych i zakupowych, lecz wiedza na temat procesu systematycznego doskonalenia w tym zakresie nie jest jeszcze powszechna. Wiadomo natomiast, że źle skonstruowana umowa outsourcingowa, niewłaściwie dobrany partner czy błędy na etapie współpracy – mogą narazić firmę na ogromne straty finansowe, utratę udziałów rynkowych i zaufania klientów do marki. Grupa naukowców z Uniwersytetu Tennessee w Stanach Zjednoczonych opracowała model biznesowy i outsourcingowy nazwany Vested. Główną zaletą tego modelu jest to, że strony są wzajemnie zainteresowane osiągnięciem sukcesu i w efekcie osiągają rzeczywiste rozwiązanie typu *win–win* (wygrany–wygrany)[16]. Umowy typu Vested nigdy nie są powtarzalne, jednak wszystkie zmierzają do osiągnięcia wspólnych efektów biznesowych uwzględniających trzy główne cele: innowacyjność i poprawa jakości obsługi, obniżenie kosztów dla firmy outsourcującej usługi oraz zwiększenie zysku generowanego przez dostawcę. Umowy tego typu nie są rozwiązaniem dla wszystkich, jednak o uniwersalności Vested może świadczyć wykorzystanie tego modelu biznesowego przez tak transakcyjnie nastawione firmy, jak Ryanair (przewoźnik niskokosztowy – LCC – ang. *Low Cost Carrier*), który jest

[14] *Polski Rynek Transportu Lotniczego*, http://prtl.pl (29.05.2015).

[15] A. Lenart, *Outsourcing IT wyzwaniem dla transportu*, „Logistyka" 2010, nr 4.

[16] C. Vitasek, P. Polak, *Vested w praktyce*, www.log24.pl/artykuly/vested-w-praktyce,4489 (30.05.2015).

przykładem przedsiębiorstwa nastawionego na osiąganie najniższych cen wszelkimi możliwymi sposobami. Jednak nawet Ryanair potrafił znaleźć miejsce na rozwiązania, typowe dla modelu otwartej współpracy z dostawcami. Jego działalność ukierunkowana jest na maksymalne obniżanie cen dla klientów za oferowane podstawowe usługi. Jeżeli klient oczekuje jakichkolwiek dodatkowych usług, poza samym miejscem w samolocie, musi za to dodatkowo zapłacić. Dostawcy uważają Ryanair za firmę nienastawioną na współpracę, niepoświęcającą wiele uwagi budowaniu relacji z innymi usługodawcami[17]. Relacje między Ryanair i Swissport (dostawcą usług w zakresie operacji handlingowych), były przykładem niedopasowania dwóch stron. Swissport słabo radził sobie ze świadczeniem poziomu obsługi, oczekiwanym przez Ryanair. Umowa outsourcingowa była dla dostawcy bardzo niekorzystna finansowo. Powodami takiego stanu rzeczy były deregulacja oraz silna konkurencja, co prowadziło do wojny cenowej, a w efekcie spiralnego spadku cen. Rozliczenia usług dotyczyły wykonywania zadań administracyjnych, niezwiązanych z aktualnie obsługiwanymi samolotami. Kierownictwo i personel Swissport uważały, że system rozliczeń i kar był dla dostawcy usług niekorzystny, a wszyscy narzekali na ciągłą kontrolę przedstawicieli Ryanair w firmie Swissport. Obie strony spotkały się, by zapoczątkować dyskusję o celach biznesowych, mając na uwadze wzajemne ich poszanowanie. Wypracowano nowe zapisy umowy, doprowadzając do przejrzystych zasad współpracy. Ryanair zaproponował włączenie swojego personelu, dotychczas pełniącego rolę zewnętrznego nadzoru, do prac w ramach grup projektowych. Nowy model biznesowy, nastawiony na osiąganie wspólnych korzyści i bazujący na rozliczeniach za rezultaty, a nie czynności, okazał się dużo lepszy pod względem komercyjnym[18].

Ryanair jest również przykładem linii lotniczej, która na początku 2015 roku wykorzystała outsourcing w obsłudze klientów przewoźnika w kanale telefonicznym. Obecnie usługa świadczona jest w języku polskim, ale w kolejnych etapach będą wdrażane języki: niemiecki i duński oraz obsługa *live-chat*[19] i *back-office*[20].

---

[17] *Ibidem*.

[18] *Ibidem*.

[19] *Live chat* (z ang. rozmowa na żywo) – rodzaj usługi internetowej stosowanej w sprzedaży i zdalnej obsłudze internautów; polega na umożliwieniu użytkownikowi prowadzenia czatu z agentem przez stronę internetową.

[20] *Back-office* – zaplecze administracyjne lub procesy pomocnicze w organizacji lub przedsiębiorstwie; termin jest związany z przyjętym sposobem podziału przestrzeni biurowej w kontekście realizowanych zadań; jednostki *back-office* mogą być również zlokalizowane poza głównymi siedzibami przedsiębiorstw, realizacja ich zadań morze być powierzona firmie zewnętrznej (model outsourcingowy).

Docelowo planowana jest obsługa w sześciu językach, na 60–100 stanowiskach[21].

Kolejnym obszarem wydzielania usług firmie outsourcingowej w branży lotniczej są zadania związane z bezpieczeństwem lotnictwa cywilnego. Warto zaznaczyć, że realizacja tego typu zadań jest dla prywatnej firmy ochrony wyzwaniem najwyższego stopnia. Przedsiębiorstwo ubiegające się o zawarcie umowy na prowadzenie działalności w zakresie ochrony lotnictwa cywilnego w portach lotniczych musi dysponować właściwymi zezwoleniami i spełnić wiele wymogów, jest także poddawana restrykcyjnemu audytowi. Działania ochrony można podzielić na trzy obszary. Pierwszy to port lotniczy, tj. kontrola bezpieczeństwa pasażerów, bagażu kabinowego, bagażu rejestrowanego, cargo, poczty, kontrola dostępu, monitoring oraz weryfikacja dokumentów. Drugi to przewoźnicy lotniczy, gdzie dodatkowo dochodzą aktywności związane ze sprawdzaniem samolotu. Trzeci to obszar usług związanych z portem lotniczym, takich jak hotele, parkingi, catering i firmy kurierskie[22]. Zarządzający lotniskiem podejmuje decyzję, czy zadania związane z kontrolą bezpieczeństwa w związku z przewozem lotniczym powierzy służbie wewnętrznej czy zewnętrznej firmie ochrony. Warto także zaznaczyć, że mimo funkcjonowania na lotniskach służb ochrony, Straż Graniczna nie znika z portów lotniczych – realizuje bowiem zadania związane z ochroną granic oraz funkcje nadzorująco-kontrolne na podstawie odpowiednich zapisów ustawy[23].

Podsumowanie

Outsourcing usług jest koncepcją stosowaną od dawna. Prowadzenie debaty czy należy korzystać z outsourcingu usług jest raczej bezpodstawne. Przedsiębiorca musi znaleźć raczej odpowiedź na pytanie, jaki zakres działalności firmy opłacałoby się powierzyć firmie zewnętrznej. Ważne jest tylko, aby świadomie dokonać wyboru między tym, co można, a czego nie powinno się zlecać innym firmom. Kluczowa działalność zawsze powinna pozostać w zarządzaniu macierzystej firmy. Koncentrując się na swojej priorytetowej działalności można osiągnąć spore korzyści, zdobyć zdecydowaną przewagę nad konkurencją przez stosowanie wszelkich nowinek technologicznych, przy jednoczesnym wysokim poziomie świadczonych usług przez partnera biznesowego. Bardzo ważnym aspektem jest wybór odpowiedniego partnera do outsourcingu. Należy dokonać

[21] http://outsourcingportal.pl (30.05.2015).

[22] K. Toczyski, *Firmy ochrony na lotniskach*, „Ochrona Mienia i Informacji" 2012, nr 1, s. 66.

[23] Ustawa z 30 czerwca 2011 r. o zmianie ustawy Prawo lotnicze oraz niektórych innych ustaw, DzU z 2011, nr 170, poz. 1015.

bezwzględnej analizy możliwości oferowanych przez przyszłego wspólnika, pamiętając o zasadzie, że nie należy się kierować najniższą ceną oferowanych usług.

Takie same zasady obowiązują przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku usług lotniczych. Obszary, w których firmy szukają rozwiązań outsourcingowych są bardzo zróżnicowane, od tych administracyjnych, przez branżę IT, usługi handlingowe czy ochronę bezpieczeństwa. Linie lotnicze czy porty lotnicze koncentrują się na swoich funkcjach biznesowych, oddając inne sfery swojej działalności podmiotom outsourcingowym, zyskując dostęp do ich wiedzy i doświadczenia.

Bibliografia

DHL, http://dhl.com.pl.
Global Airline Services sp. z o.o., http://globalairlineservices.pl.
http://outsourcingportal.pl.
Kryńska E., *Wykorzystanie niestandardowych form zatrudnienia i organizacji pracy w przedsiębiorstwach polskich*, w: *Rynek pracy w Polsce na progu XXI wieku. Aspekty makroekonomiczne i regionalne*, red. R. Horodeński, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku, IPiSS, Warszawa 2003.
Lenart A., *Outsourcing IT wyzwaniem dla transportu*, „Logistyka" 2010, nr 4.
Matejun M., *Rodzaje outsourcingu i kierunki jego wykorzystania*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej nr 989, Organizacja i Zarządzanie z. 42, Łódź 2006.
Polski Rynek Transportu Lotniczego, http://prtl.pl.
Power M.J., Desuoza K.C., Bonifazi C., *Outsourcing. Podręcznik sprawdzonych praktyk*, MT Biznes, Warszawa 2008.
Toczyski K., *Firmy ochrony na lotniskach*, „Ochrona Mienia i Informacji" 2012, nr 1.
Trocki M., *Outsourcing: metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001.
Trocki M., *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2001.
Ustawa z 30 czerwca 2011 r. o zmianie ustawy Prawo lotnicze oraz niektórych innych ustaw, DzU z 2011, nr 170, poz. 1015.
Vitasek C., Polak P., *Vested w praktyce*, http://www.log24.pl/artykuly/vested-w-praktyce,4489.

TYPES OF OUTSOURCING ON MARKET OF SERVICES WITH SPECIAL FOCUS ON AIR TRANSPORTATION SECTOR

Summary

Enterprises are continuously seeking better and more efficient models of operating on the market. Outsourcing is one of the business management methods that continues to grow in popularity. The paper presents the outsourcing theory as well as outsourcing activities undertaken by companies operating on the air services market. Airlines and airports decide what areas and in what form they can "outsource", depending on their needs, resources and priorities. When choosing a service provider, the company should have regard to their knowledge, experience and ability to provide operations at the highest level. Companies must be also aware that accurate decisions will

be profitable and will result in strengthening company's position but mistakes may expose companies to increased costs and reduced value of the organization.

Keywords: outsourcing, service market, air transportation sector, airports

Translated by Edyta Drajska, Małgorzata Wach-Kloskowska