Emil Bukłaha[1]

OUTSOURCING JAKO NARZĘDZIE ZARZĄDZANIA W WARUNKACH KRYZYSU

1. Geneza outsourcingu

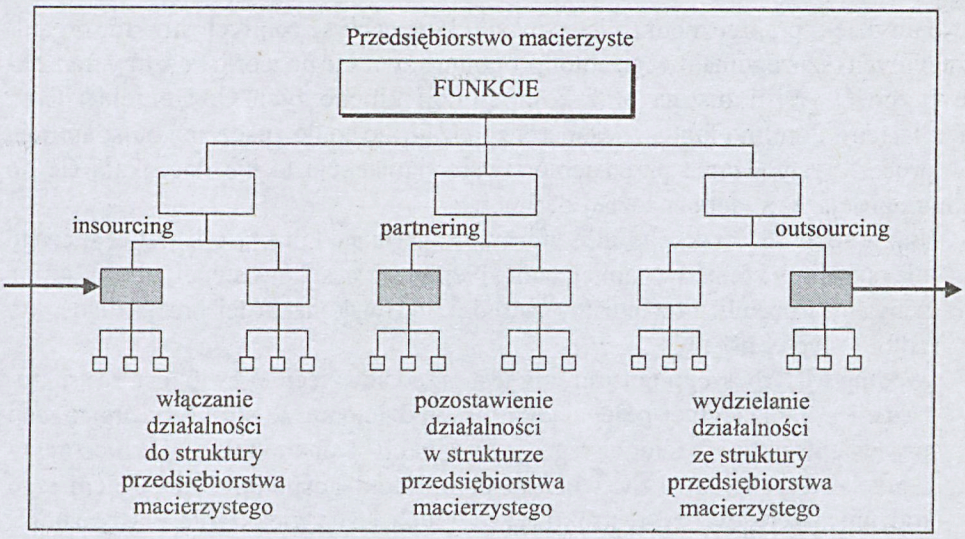
W początkach XX wieku nowoczesne przedsiębiorstwa przemysłowe, takie jak Ford Motor Co., były silnie zintegrowane pionowo. Pozwalało to na pełną kontrolę nad cenami komponentów używanych do produkcji, ograniczenie fluktuacji dostaw i w praktyce na wyeliminowanie siły przetargowej dostawców. Jednak z biegiem czasu zwiększona konkurencja rynkowa zaczęła wymuszać rozwijanie takich zdolności, jak: umiejętność szybkiego generowania nowych pomys- łów, produkcji nawet drobnych komponentów o wysokiej jakości czy zróżnicowania usług w zależności od potrzeb konkretnego klienta. Już wtedy okazało się, że z powodu dużego stopnia skomplikowania wymaganej, wyspecjalizowanej wiedzy oraz zdolności do wykorzystania nowych technologii w danej branży, zewnętrzni dostawcy s często w stanie wykona wybrany proces szybciej, lepiej i mniejszym kosztem ni duże przedsiębiorstwo ze zintegrowaną wewnętrznie ścieżką ekonomiczną; generuj oni zatem większy przyrost wartoci dodanej dla zleceniodawcy. Dlatego z czasem tradycyjne podejście do relacji przedsiębiorstwo-dostawca zostało zastąpione przez model, w którym organizacja zaczęła specjalizować się w wytwarzaniu określonego produktu, zaś część (a nawet większość) komponentów potrzebnych do jego wytworzenia kupowała od dostawców zewnętrznych, sama mogąc występować jako dostawca komponentów dla innych przedsiębiorstw. Obecnie szacuje się, że blisko 90 procent przedsiębiorstw chociaż jeden z elementów swojej działalności zleca do wykonania komu innemu[2].

W Polsce, w której zachodzą głębokie przeobrażenia polityczne, gospodarcze i społeczne, kadry kierownicze w coraz większym stopniu zdają sobie sprawę z tego,

---

[1] Emil Bukłaha, mgr, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

[2] J. Karp, *Outsourcing – słowo modne*, „Gazeta Wyborcza", nr 35/1999.



Źródło: M. Trocki, *Outsourcing...*, op.cit., s. 15

iż zmiany są uzależnione nie tylko od techniki i technologii, ale przede wszystkim od powiązania techniki i technologii z zarządzaniem[3]. Pojawiają się zatem określone koncepcje i instrumenty, które podlegają procesom upowszechniania bądź też stają się podstawą dalszego doskonalenia, konkretyzowania czy też integrowania z innymi opanowanymi już technikami[4]. Z całą pewnością nowoczesne podejście do zarządzania organizacjami ma wyraźny cel: zapewnienie przedsiębiorstwu możliwości funkcjonowania i rozwoju, uzyskiwania przewag konkurencyjnych oraz dostosowania się do zmiennych i dynamicznych warunków otoczenia.

2. *Założenia outsourcingu*

Nazwa tej metody pochodzi z języka angielskiego i jest neologizmem do słów *outside-resource-using*, co oznacza wykorzystanie zasobów zewnętrznych[5]. Jest ona elementem tzw. procesu odchudzania przedsiębiorstwa (*shrinking*, *downsizing*), tzn. ograniczania wielkości i upraszczania jego struktury. Outsourcing jest uważany za podstawową i najszerzej stosowaną metodę kształtowania struktur działalności gospodarczej. W ostatnich kilkudziesięciu latach zyskał on na zna-

[3]K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 1999, s. 9.

[4]Podstawy nauki o przedsiębiorstwie, red. J. Lichtarski, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 1995, s.185.

[5]M. Trocki, *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001, s. 13.

czeniu dzięki praktycznemu zastosowaniu koncepcji szczupłych struktur organizacyjnych (szczególną uwagę autor proponuje zwrócić na teorie kosztów transakcyjnych O. Williamsona oraz kompetencji kluczowych G. Hamela i C.K. Prahalada). Pomimo faktu, iż eksperci zgadzają się co do znaczenia outsourcingu w procesie zarządzania przedsiębiorstwem, koncepcja ta nie doczekała się do dnia dzisiejszego jednoznacznej definicji.

- Już w roku 1923 tak jego ideę sformułował Henry Ford: „Jeśli jest coś, czego nie potrafimy zrobić wydajniej, taniej i lepiej niż nasi konkurenci, nie ma sensu, żebyśmy to robili; powinniśmy zatrudnić do wykonania tej pracy kogoś, kto zrobi to lepiej niż my"[6].
- Według M. Trockiego outsourcing jest przedsięwzięciem z zakresu restrukturyzacji organizacyjnej polegającym na wydzieleniu ze struktury organizacji przedsiębiorstwa macierzystego jego funkcji o charakterze niekluczowym i przekazaniu ich realizacji innym podmiotom gospodarczym. Celem tego rodzaju przedsięwzięć restrukturyzacyjnych jest zwiększanie elastyczności struktury przedsiębiorstwa, tzn. zwiększenie szybkości, skuteczności i efektywności jego reakcji na zmiany otoczenia rynkowego[7].
- Według firmy konsultingowej Arthur Andersen, **outsourcing** to wydzielenie części procesu lub całego procesu, w którym zleceniodawca kontroluje jego wyniki. Natomiast **outtasking** to wydzielenie części całego procesu, w którym zleceniodawca posiada kontrolę nad całością przebiegu tego procesu[8]. Należy nadmienić, że według nich są to pojęcia o charakterze niewymiennym.
- Wreszcie eksperci z The Outsourcing Centre w USA dokonują podziału na outsourcing w dziedzinie IT oraz w pozostałych obszarach:
  - outsourcing IT to wydzielenie wszystkich typów procesów związanych z informatyką, np. zarządzania bazami danych, sieciami, helpdeskiem, projektowaniem i wdrażaniem aplikacji, opieką nad sprzętem i zainstalowanymi aplikacjami, zakupami i procesem zarządzania środkami komputerowymi;
  - outsourcing Procesów Biznesowych (Business Process Outsourcing – BPO) to proces wydzielenia dokonywany w dowolnym obszarze poza informatyką firmy. Typowymi przykładami są: budowa i utrzymanie budynków, zarządzanie zasobami ludzkimi, systemem księgowym, obsługą klienta itd.[9]

---

[6] A. Kniaź, *Outsourcing w Polsce: Wschodzący rynek*, w: „Pckurier" 24/99, s. 38.

[7] M. Trocki, *Outsourcing jako metoda restrukturyzacji przedsiębiorstw*, w: „Gospodarka Materiałowa i Logistyka", nr 9/1999, s. 181.

[8] E. Bukłaha, *Strategiczne przesłanki i praktyka zastosowania outsourcingu w przedsiębiorstwie*, SGH, Warszawa 2000, s. 24 (maszynopis powielony).

[9] http://www.outsourcing-mgmt.com/html/casestudies.html.

– Istnieje również wiele odpowiedników terminu „outsourcing" w nazewnictwie polskim. Są to m.in.: najem, podwykonawstwo, subkontraktacja, kontraktowanie, **wydzielenie**, wyodrębnienie, kuracja odchudzająca przedsiębiorstwa.

Pomimo tak dużych rozbieżności, wszystkie przedstawione powyżej koncepcje mają **pewne cechy wspólne**. Wynika z nich, iż outsourcing obejmuje zwykle wydzielenie ze struktury organizacji obszarów działalności mających charakter pomocniczy i wspierający (a zatem niekluczowy dla strategii organizacji), przede wszystkim na okres długi (outsourcing strategiczny), ale i na krótszy (outsourcing operacyjny). Realizację tego typu działalności powierza się przedsiębiorstwom zewnętrznym, które dzięki wysokiej specjalizacji są w stanie skutecznie zastąpić produkcję wewnętrzną. Takie rozwiązanie pozwala skupić się firmie na reengineeringu najważniejszych procesów, to jest tych, które kreują wartość z punktu widzenia klienta, a tym samym są głównym źródłem przewagi konkurencyjnej. Outsourcing oznacza zatem zakup u dostawcy (czy to zewnętrznego w stosunku do zleceniodawcy, czy też spółki-córki) i wykorzystanie dóbr lub usług, które wcześniej były lub mogłyby być wytwarzane przy pomocy własnych sił i środków, na powierzaniu innym podmiotom obsługi tych funkcji czy procesów, które nie są kluczowe dla ich biznesu czy obowiązków względem obywateli (w przypadku administracji publicznej). Na przykład outsourcingiem objęte mogą być usługi przetwarzania danych i rozwoju oprogramowania, jak i prowadzenia stołówki, ochrony czy utrzymania i rozwoju bazy transportowej. Podmiot, który korzysta z outsourcingu, powinien skupić się na tym, co potrafi najlepiej, co stanowi jego kluczowe kompetencje. Swoim partnerom w outsourcingu również pozwala to wyszlifować umiejętności, w których się specjalizują. W tradycyjnej firmie zakład lub grupa produkcyjna zarządza zakupem, przepływem materiałów, harmonogramowaniem, aktualną produkcją, magazynowaniem, transportem. W przypadku wydzielenia wszystkie te funkcje realizowane są przez zewnętrzne firmy, a problemy kontroli tych funkcji przez firmę kontraktującą czyli usługobiorcę zostają zastąpione kontrolą i sterowaniem kooperacją z firmą zewnętrzną. W przedsiębiorstwie może działać wiele firm outsourcingowych, każda o określonej specjalności. W efekcie rozwija się specyficzna struktura organizacyjna (najbardziej zbliżona do organizacji wirtualnej), która czerpie korzyści z synergii różnych podmiotów gospodarczych. Każda z firm działających w obrębie przedsiębiorstwa przyczynia się do realizacji zarówno celu nadrzędnego tej organizacji, jak i swoich własnych celów cząstkowych. W literaturze przedmiotu outsourcing postrzegany jest jako coś więcej niż zawarcie umowy na wykonanie określonej usługi – to narzędzie skutecznego obniżania kosztów działalności oraz poprawy jakości oferowanych produktów czy usług, forma partnerskiej współpracy, strategicznego aliansu, przeważnie długotrwałego związku (5–10 lat) między klientem a dostawcą.

Większość firm może łatwiej osiągnąć silną pozycję na rynku, korzystajc z outsourcingu strategicznego poprzez[10]:

- rozwijanie tylko kilku starannie wybranych kluczowych kompetencji o dużym znaczeniu dla klientów firmy oraz takich, w których firma jest najsilniejsza na rynku;
- skoncentrowanie środków inwestycyjnych i zarządzania dla ww. kluczowych kompetencji;
- dokonanie wydzielenia wszystkich tych czynnoci, w których firma nie może bądź nie chce się specjalizować, albo takich, w których w średnim i długim okresie nie będzie najlepsza na rynku;
- użycie outsourcingu w procesie zarządzania zasobami ludzkimi jako elementu motywującego pracowników do poprawy efektywności procesu produkcji.

Trzeba również wyjaśnić, co jest, a co nie jest usługą outsourcingową. Literatura przedmiotu podaje następujące przesłanki niezbędne do zaistnienia stosunku usługi outsourcingowej między ją świadczącym a klientem[11]:

- sformalizowany charakter związku (pisemna umowa),
- zwykle długotrwały charakter związku,
- wyraźna cecha służebności świadczącego wobec klienta,
- brak pola konkurencji między świadczącym a klientem,
- przedmiot usługi jest pomocniczy w działalności klienta, a podstawowy w działalności świadczącego,
- zaniechanie przez klienta samodzielnej aktywności w sferze powierzanej świadczącemu,
- oferta takiej usługi skierowana przez świadczącego do szerszej (nie jednostkowej) grupy klientów,
- przejrzysta korzyść obu stron usługi.

Zdarza się jednak, że spełnienie wszystkich ww. warunków jest utrudnione, chociażby ze względu na sytuację w sektorze dostawców. Dlatego jeśli przyjrzymy się tym postulatom wobec outsourcingu, łatwiej zrozumiemy, czemu jest on względnie łatwo i często stosowany w odniesieniu do usług prostych, takich jak: sprzątanie, prowadzenie recepcji czy stołówki, ochrona obiektów, a tak trudno w odniesieniu do usług wysoko organizacyjnie przetworzonych. Zatem czym tak naprawdę jest outsourcing? Uważa się, że jest on jednym z najbardziej efektywnych sposobów organizacji zarządzania firmą, uznawanym za składnik nowoczesnego zarządzania strategicznego, przyczyniającym się przede wszystkim do obniżenia kosztów działalności w długim okresie. Zakładając, że sposób i cele wykorzystania procesu wydzielenia mają jednoznacznie służyć rozwoju

[10] B. Quinn, F. G. Hilmer, *Strategic Outsourcing: Make or Buy*, http://205.253.128.123.

[11] J. Zawiła-Niedźwiecki, *Poufna sprawa outsourcingu*, w: ComputerWorld Raport, luty 2000, s. 11.

strategii przedsiębiorstwa, dla uproszczenia będę używał pojęć „outsourcing" i „outsourcing strategiczny" wymiennie.

Z badań opublikowanych w roku 1999 przez firmę Arthur Andersen wynika, że już od początku lat 60. małe i średnie przedsiębiorstwa okazywały się bardziej elastyczne i szybciej przystosowujące się do zmiennych oczekiwań swoich odbiorców niż duże, silnie zintegrowane konglomeraty produkcyjne. Nowe technologie zredukowały rozmiary przedsiębiorstw do takich, w których osiąganie ekonomii skali było najszybsze i dawało najlepsze efekty. Poprzez oferowanie wyjątkowych, poszukiwanych usług outsourcing stał się główną strategią małych firm na zdobycie lub ugruntowanie swojej przewagi rynkowej nad konkurentami. Podstawami ich sukcesu były innowacyjne pomysły oraz szybka odpowiedź na zapotrzebowanie rynkowe. Badania wykazały również, że[12]:

- outsourcingu dokonują firmy większe, chociaż wiadomo, że w obecnym otoczeniu wielkość organizacji nie ma wpływu na decyzję o wydzieleniu;
- rozszerzył i pogłębił się zakres wydzielanych usług;
- dostawcy usług akceptują większy poziom odpowiedzialności i ryzyka;
- charakter stosunków z dostawcami usług zmienia się, a w wielu przypadkach przybiera formę partnerstwa;
- rozwój technologiczny (zmierzający w konsekwencji do połączenia się trzech najważniejszych technologii przekazu informacji: informatyki, telekomunikacji i mediów elektronicznych) stwarza większej liczbie przedsiębiorstw możliwości outsourcingu na konkurencyjnym rynku dostawców.

Obecnie ograniczenie liczby dostawców do zakładów produkcji finalnej jest bardzo wyraźne i występuje powszechnie. Okazało się, że wprowadzenie w życie koncepcji outsourcingu spowodowało, niekiedy drastyczne, zmniejszenie liczby bezpośrednich źródeł zaopatrzenia. W skrajnych przypadkach firmę obsługuje jeden dostawca. Na przykład liczba dostawców w przemyśle samochodowym USA w latach 1980–1990 zmniejszyła się z 2000–2500 do 350–500[13]. Podobne zjawiska występują w większości przedsiębiorstw krajów wysoko rozwiniętych, a szczególnie dotyczy to przedsiębiorstw podejmujących starania o szybką redukcję kosztów. Dotyczy to również usług, które w coraz szerszym zakresie powierzane są wyspecjalizowanym firmom. Wartość usług w branży IT w dziedzinie samego tylko przetwarzania danych zwiększyła się w USA w latach 1992–1995 z ok. 20 mld dolarów do 64 mld dolarów, co wynika z przejmowania ich przez wyspecjalizowane firmy. W Wielkiej Brytanii w 1983 roku koszty całkowite dystrybucji (logistyka) wynosiły 12,33% wartości sprzedaży. W 1989 było to już 7,35%, a w 1992 roku w tej samej grupie badanych przedsiębiorstw wynosiły 4,7%, z tendencją do dalszego zmniejsza-

[12] J. B. Quinn, F. G. Hilmer, *Strategic Outsourcing...*, op.cit.

[13] K. Zimniewicz, *Współczesne...*, op.cit., s. 50.

nia. W latach 1980–1991 zmniejszyła się w Wielkiej Brytanii liczba dużych samochodów ciężarowych (z 473 tys. do 449 tys.), w tym samym okresie przewozy wzrosły o 46%[14]. Zmiany te łączy się z upowszechnieniem lepszego rozumienia podejścia logistycznego i stosowania koncepcji pochodnych bądź towarzyszących. Zmienił się również „zakres gatunkowy" dostaw. Zamiast prostych, pojedynczych części dostarcza się obecnie bardziej złożone komponenty. Dostawcom części i środków towarzyszą odpowiednie usługi, np. serwisowe – w zakresie utrzymania maszyn i urządzeń w ruchu[15].

Przedsiębiorstwo ograniczające zakres współpracy zewnętrznej musi z reguły produkować drożej i ma większe trudności z zapewnieniem niezbędnych standardów jakości. Nie może przy tym obyć się bez znacznych zapasów, a także nie może osiągnąć niezbędnego stopnia elastyczności w odniesieniu do powiększających się wymagań rynku. Dlatego też działanie w myśl zasad outsourcingu strategicznego zaczęło być coraz częściej uwzględniane w planach rozwoju również dużych przedsiębiorstw. Zastosowanie tej koncepcji zarządzania łączy się z nowym spojrzeniem na funkcję zaopatrzenia, a także na działalność usługową prowadzoną w przedsiębiorstwie. Nowe ujęcie funkcji zaopatrzenia zakłada przede wszystkim koncentrację na kluczowych obszarach działania firmy. Oznacza to rezygnację z produkcji szerokiej gamy części na rzecz tych najważniejszych. W takim świetle partnera traktuje się jako kogoś, kto nie tylko przyczyniłby się do obniżenia kosztów działalności, lecz również dysponowałby odpowiednimi możliwościami do oferowania tak wysokiej jakości usług, jaka nie byłaby możliwa do uzyskania lub dłuższego utrzymania wewnątrz firmy starającej się wykonywać całość produkcji u siebie w dłuższym okresie.

Zagadnieniem o znaczeniu strategicznym dla decyzji dotyczących wydzielenia jest możliwość wewnętrznego potencjału firmy do tworzenia trwałych przewag konkurencyjnych bez udziału dostawców zewnętrznych. Jeśli dana firma jest w stanie zrobić dany proces taniej, lepiej lub szybciej i w ten sposób wpłynąć na rozwój swoich kluczowych umiejętności, wtedy powinno się zachować go u siebie, w przeciwnym przypadku wydzielić. Niestety, wiele firm błędnie zakłada, że sam fakt występowania tych procesów od początku istnienia firmy automatycznie robi z nich kluczowe kompetencje i bardzo niechętnie dopuszcza do siebie myśl o ich wydzieleniu. Często dopiero prawidłowo przeprowadzony benchmarking uzmysławia menedżerom, że wewnętrzne koszty produkcji danego produktu są nawet kilkukrotnie wyższe od kosztów produkcji liderów rynkowych i wówczas sięgają oni po metody pozwalające na skuteczne podniesienie efektywności przy rozsądnym poziomie kosztów zmian wewnątrzorganizacyjnych, właśnie takich jak outsourcing.

[14] Ibidem.

[15] Ibidem, s. 47.

Umiejętność wyboru na czym zarabiać, jakie kompetencje rozwijać w przyszłości, a na czym dać zarobić innym, wynika nie tylko z dojrzałej, nieegoistycznej postawy, ale także z etapu rozwoju gospodarczego danej firmy. W sposób naturalny przychodzi menedżerom powierzanie partnerom zewnętrznym obsługi niektórych funkcji, np. księgowości czy informatyki, wtedy gdy firma jest mała, a jej właściciel z rodziną i kilkoma współpracownikami jest zarazem głównym specjalistą i wykonawcą produktów i usług. Wtedy to oczywiste, że nie opłaca mu się zagłębiać w szczegóły księgowania czy zawiłości serwisowania komputera. Potem jednak, im firma jest większa, tym bardziej lubi mieć pod swoimi skrzydłami wszystkie funkcje potrzebne do jej istnienia, nawet te mocno odległe od swojej specjalizacji. Jest to bowiem dowód na jej wzrost i rozwój. Ale to jest powód pozorny. Tak naprawdę liczy się tylko to, jak silnie umocniła się w swoim kluczowym biznesie. Rozumieją to firmy dopiero wtedy, gdy staną się rzeczywiście duże, zaczną konkurować na rynku ponadlokalnym i funkcje pomocnicze staną się barierą rozwoju ich kluczowego biznesu[16]. Oczywiście outsourcing niesie ze sobą pewne ryzyko niepowodzenia czy podwyższonych kosztów działalności, podobnie zresztą jak insourcing. Lecz kiedy firma podejdzie do tej formy zarządzania z należytą uwagą, korzystając z szerokiej gamy opcji kontraktu outsourcingowego, znając dokładnie swoje kluczowe kompetencje, mocne i słabe strony i prowadząc regularne analizy stopnia realizacji kontraktu, wtedy można zminimalizować ryzyko i koszty działalności. Kluczowe kompetencje i outsourcing strategiczny, połączone razem, mogą prowadzić do poprawienia kondycji firmy, do znaczącego obniżenia ogólnych kosztów działalności, wreszcie zapewnić jej większą elastyczność rynkową, a przez to szybszą i dokładniejszą informację dla klienta.

3. *Specyfika polskiego outsourcingu*

W Polsce okresu transformacji outsourcing ma szczególne znaczenie jako metoda dostosowania byłych przedsiębiorstw państwowych do warunków gospodarki rynkowej, a decyzje typu make-or-buy stanowią jeden z najważniejszych zagadnień w „konkurencji jutra". Przedsiębiorstwa nie będą mogły osiągnąć sukcesu rynkowego, jeśli nie będą znały swojego rzeczywistego potencjału, a zatem między innymi swoich zdolności w zakresie szybkości i stopnia dostosowywania struktury organizacji do zmieniających się warunków konkurencji. Warto podkreślić, że proces „uczenia się" w przypadku polskich przedsiębiorstw musi przebiegać dwutorowo, gdyż oprócz odrabiania zaległości konieczne jest przygotowanie

[16] I. D. Bartczak, *Przegląd dobrych intencji,* w: ComputerWorld Raport, luty 2000, s. 35.

się do efektywnego działania w nadchodzącej przyszłości, a to wymaga poszukiwania metod i zasad kierowania zmianami. Gospodarka polska musi uwzględniać zasadnicze zmiany, które prowadzą do głębokich przekształceń w dziedzinie zarządzania, organizacji wytwarzania oraz podejścia do problematyki kosztów. Zbyt łatwe byłoby stwierdzenie, że należy naśladować tu kraje zachodnie, aby nie powiększać różnic, jakie występują na wielu odcinkach wytwórczości pomiędzy Polską a krajami zachodnimi (lub dalekowschodnimi)[17]. W odniesieniu do poprawy efektywności i produktywności przedsiębiorstw w Polsce liczy się głównie na wpływ rozwiązań systemowych – szczególnie dotyczy to systemu finansowego, a także na modernizację zarządzania wraz z prywatyzacją i napływem kapitału zachodniego. Należy sądzić, że zbyt mało wykorzystywane są tu możliwości związane z unowocześnianiem systemów zarządzania i organizacji w przedsiębiorstwach, bez względu na formę własności, w ramach której one działają. W tym celu potrzebne jest tworzenie odpowiedniego nastawienia wszystkich czynników biorących udział w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Nie oznacza to, że rynek outsourcingu jest w Polsce zamknięty – jest tylko trudny, nietypowy[18]. Według miesięcznika „Profit"[19] najbardziej popularnymi usługami zewnętrznymi w roku 2002 było sprzątanie, catering i ochrona mienia – rynek usług tego typu rozwijał się w tempie 10–20 procent rocznie. Jest on jednak bardzo rozdrobniony, na przykład firm oferujących usługi porządkowe w branży porządkowej jest ok. 10 tysięcy.

4. Zakończenie

Rzeczywisty rozkwit outsourcingu przyniósł w efekcie zarówno eliminowanie zbędnych szczebli zarządzania, zmianę metod organizacji produkcji, jak i ograniczenie zatrudnienia. Jednak mimo wszystkich zastrzeżeń co do istoty oraz skutków społecznych, wydaje się on jednym z najważniejszych trendów zarządzania w przyszłości (przewiduje się, że w przyszłości jego znaczenie wzrośnie, wyprzedzając takie metody restrukturyzacji, jak fuzje i przejęcia oraz alianse strategiczne). Jest to gwarancja jakoci i wymóg wynikający z rachunku ekonomicznego. Trzeba jednak do niego właściwie dojrzeć w sensie instytucjonalnym, okrzepnąć organizacyjnie, dojść w życiu organizacji do uświadomienia takiej

[17] S. Wesołowski, *Redukcja kosztów jako wynik zdolności produkcyjnej przedsiębiorstwa. Międzynarodowe tendencje a sytuacja krajowa*, w: Restrukturyzacja przedsiębiorstw, IFGN, Warszawa 1995, *s.* 74.

[18] Ibidem, s. 73.

[19] *Usługi z drugiej ręki*, w: „Profit", nr 10/2003, s. 100.

potrzeby. Trzeba te posiąść umiejętność wynegocjowania układu, który będzie sformułowaniem potrzeb, zasad przyjętych na starcie oraz zasad ewolucji usług, ich mierzenia, oceniania, weryfikowania przez pryzmat osiąganych korzyci. Trzeba w pierwszym okresie funkcjonowania nowego układu zostawić sobie drogę odwrotu, co oznacza też zgodę na początkowo wyższe ryzyko i koszty niż przed ustanowieniem reakcji outsourcingu[20]. Takie podejście powinno cechować obie strony – obie mają bowiem coś do zyskania (korzyść biznesową) i do stracenia (prestiż). To właśnie powoduje, że powinny one dążyć do długofalowego konstruktywnego partnerstwa.

Choć outsourcing stanowi jeden ze skutecznych elementów restrukturyzacji organizacyjnej, z jednoczesnym zapewnieniem obniżenia kosztów działalności, utrzymania i poprawy jakości procesów, a także gwarantuje bardziej przejrzystą strukturę oraz szybszą reakcję na zmiany zachodzące w otoczeniu, to jednak nie powinien być bezkrytycznie stosowany w każdym przypadku. Sukces firmy to wypadkowa wielu czynników, lecz jeśli tylko sytuacja w sektorze i pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa na to pozwala, z pewnością uzyska się wyżej wymienione korzyści. Wtedy outsourcing będzie z pewnością jednym z najlepszych rozwiązań podnoszących efektywność działania i kołem ratunkowym na kryzysy pojawiające się w działalności organizacji.

Bibliografia

1. Bartczak I. D., *Przegląd dobrych intencji*, w: ComputerWorld Raport, luty 2000.
2. Bukłaha E., *Strategiczne przesłanki i praktyka zastosowania outsourcingu w przedsiębiorstwie*, SGH, Warszawa 2000 (maszynopis powielony).
3. Karp J., *Outsourcing – słowo modne*, „Gazeta Wyborcza" nr 35/1999.
4. Kniaź A., *Outsourcing w Polsce: Wschodzący rynek*, „Pckurier" 24/99.
5. Krejner-Nowecka A., *Outsourcing w przedsiębiorstwach w okresie transformacji*, SGH, Warszawa 2000, s. 3 (konspekt pracy doktorskiej – maszynopis powielony).
6. *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 1995.
7. Quinn B., Hilmer F.G., *Strategic Outsourcing: Make or Buy*, http://205.253.128.123.
8. Trocki M., *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001.
9. Trocki M., *Outsourcing jako metoda restrukturyzacji przedsiębiorstw*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka", nr 9/1999.
10. *Usługi z drugiej ręki*, „Profit", nr 10/2003.
11. Wesołowski S., *Redukcja kosztów jako wynik zdolności produkcyjnej przedsiębiorstwa. Międzynarodowe tendencje a sytuacja krajowa*, [w:] *Restrukturyzacja przedsiębiorstw*, IFGN, Warszawa 1995, s. 74.

[20] J. Zawiła-Niedźwiecki, *Poufna sprawa outsourcingu*, w: ComputerWorld Raport, luty 2000, s. 13.

12. Zawiła-Niedźwiecki J., *Poufna sprawa outsourcingu*, w: ComputerWorld Raport, luty 2000.
13. Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 1999.
14. http://www.outsourcing-mgmt.com/html/casestudies.html.
15. *A New Era for Outsourcing*, http://www.outsourcing-journal.com/issues/nov2000/ guest_analyst.html.

Emil Bukłaha

OUTSOURCING AS A MANAGEMENT TOOL UNDER CONDITIONS OF CRISIS

SUMMARY

When the word outsourcing came into common usage 15 or so years ago, this new business practice was usually associated with reducing cost and cutting headcount. Today, companies still look to outsourcing to reduce cost. But the global changes of the last five years have broadened the range of reasons to outsource. New and emerging companies, for example, are not owning their own resources; they are not creating their own IT infrastructure or large accounting, finance, human resources and other non-core departments. Instead, these emerging companies are turning to outsourcing and alliances. The result is increased agility and flexibility. Companies outsource for a combination of reasons:

- To make costs predictable and convert from fixed to variable costs.
- To reduce cost. Leverage and economies of scale allow outsourcing providers to do the job more cost effectively.
- To get well-defined and consistent service levels. Companies realize an outsourcing provider that specializes in a process can usually do it better than they can.
- To acquire needed skills and expertise and gain access to best practices.
- To eliminate up-front capital costs. Outsourcing means that the customer no longer has to invest in capital to acquire hardware and software.
- To reduce the risk of transition to new technology. Companies that have no -commerce experience, for example, can turn to experienced outsourcing suppliers who have done it for other companies.
- To focus on their core competencies. Companies today know they have to be the best at what they do to survive the intense competition in the marketplace. They don't want to be distracted with non-core or contextual processes.
- To share the business risk with another company. This is especially true for companies launching new services or products.

Therefore, with its flexibility and ready-to-use patterns, outsourcing will be a proper parachute especially to the companies facing both internal and external critical problems. Today we see more examples of both sides recognizing that they need each other and that the long-term quality of the relationship is critical[21].

[21] A New Era for Outsourcing, http://www.outsourcing-journal.com/issues/nov2000/ guest_analyst.html.

BIBLIOTEKA AE W POZNANIU