Tomasz KOPCZYŃSKI

OUTSOURCING JAKO METODA RESTRUKTURYZACJI PRZEDSIĘBIORSTW

Dzisiejsza dynamicznie rozwijająca się gospodarka, a także wzrastająca konkurencyjność rynku zmuszają przedsiębiorstwa do nowego spojrzenia na zmieniające się otoczenie. Jednostki gospodarcze coraz częściej stają przed koniecznością zmian, aby poprawić efektywność funkcjonowania organizacji, zapewnić jej rozwój i sukces rynkowy. Chodzi tutaj nie tylko o zmiany techniczne i technologiczne, ale i społeczno-organizacyjne, a więc w sferze zarządzania, pozwalające na szybkie reagowanie i dostosowywanie możliwości własnych organizacji do wyzwań, jakie stawia sytuacja w otoczeniu[1]. Przedsiębiorstwa decydują się zatem na działania, mające przynieść oczekiwane rezultaty, zmieniające ich aktualną sytuację rynkową. W praktyce mają one różny charakter, czasami są to radykalne, a jednocześnie długotrwałe i skomplikowane zmiany, dotyczące struktury organizacyjnej i sposobów zarządzania całym przedsiębiorstwem. Inne przedsiębiorstwa stosują zmiany na mniejszą skalę i ograniczają je do ściśle określonych funkcji i obszarów. W obu przypadkach przedsiębiorstwa oczekują, że po przeprowadzonej reorganizacji łatwiej będzie im funkcjonować w szybko zmieniającej się gospodarce.

1. Restrukturyzacja przedsiębiorstw

Sposobem na rozwiązanie problemów związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa staje się dla niektórych jednostek gospodarczych restrukturyzacja, traktowana jako środek na przywrócenie dobrej kondycji słabej firmie lub podwyższenie wartości silnej firmy.

---

[1] Z. Mikołajczyk, *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Warszawa 1994, s. 19.

B. Pełka określił restrukturyzację przedsiębiorstwa jako zmiany systemowe w przedsiębiorstwie odniesione do techniki, technologii, form organizacji i rynku oraz statusu prawno-organizacyjnego tego przedsiębiorstwa[2]. Nawiązał on w ten sposób do kilku istotnych sfer przedsiębiorstwa, które mogą podlegać przemianom. Podobnie w definicji Z. Sapijaszki restrukturyzacja stanowi radykalną zmianę w co najmniej dwóch spośród trzech wymiarów organizacji, tzn. zakresie działania, strukturze kapitałowej lub organizacji wewnętrznej firmy[3]. Natomiast A. Kamela-Sowińska i A. B. Marecki określili restrukturyzację jako proces dostosowania organizacyjnego, ekonomicznego, finansowego i technicznego, który najlepiej odpowiada celowi postawionemu przed przedsiębiorstwem[4].

Restrukturyzację można zatem określić jako systemową przebudowę, modernizację struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, tak aby stawała się ona jeszcze bardziej sprawna, charakteryzowała się wyższą efektywnością i była dostosowana do zmieniających się warunków otoczenia, zapewniając lepsze zaspokajanie potrzeb rynku.

Jednym z wymiarów organizacji, który coraz częściej podlega restrukturyzacji w wielu krajach na świecie, a także w Polsce, jest zakres działania przedsiębiorstwa. Restrukturyzacja zakresu działania polega na pozyskiwaniu, pozbywaniu się lub zmianie określonych dziedzin działania jednostki gospodarczej, tak aby kształtować nową konfigurację, która będzie zgodna z długofalową strategią firmy. Przedsiębiorstwo będzie zatem starało się nabywać, przyłączać te dziedziny działalności, w których firma może mieć przewagę konkurencyjną, a dążyć do tego, aby usuwać te obszary funkcjonowania, które nie stanowią o sile konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Obecnie restrukturyzacja zakresu działania coraz częściej oznacza skupienie się przedsiębiorstwa na funkcjach, które stanowią specjalność firmy. Głównie polega to na pozbywaniu się dziedzin, które nie są z nią związane, i na pozyskiwaniu obszarów, które są dla niej istotne.

Restrukturyzacja zakresu działania może być przeprowadzona różnymi sposobami. Może to być nabycie firmy, polegające na zakupie i włączeniu do przedsiębiorstwa innej jednostki lub jej wyodrębnionej części. Inną koncepcją jest sprzedaż wydzielonych części firmy, która polega na wyodrębnieniu z jednostki organizacyjnej pewnych obszarów i ich sprzedaży innym przedsiębiorstwom w taki sposób, iż przestają one stanowić całość z firmą macierzystą. Trzecią drogą restrukturyzacji zakresu działania jest outsourcing – innowacyjna technika zarządzania, coraz powszechniej wykorzystywana w wielu przedsiębiorstwach na całym świecie[5].

---

[2] B. Pełka, *Polityka przemysłowa, strategie i restrukturyzacja przedsiębiorstwa*, Warszawa 1992, s. 84.

[3] Z. Sapijaszka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Szanse i zagrożenia*, Warszawa 1997, s. 26.

[4] A. Kamela-Sowińska, A.B. Marecki, *Niezbędne indywidualne podejście*, „Rzeczpospolita" z 19 VIII 1992.

[5] Z. Sapijaszka, op.cit., s. 53.

2. Istota outsourcingu

Zmieniająca się rzeczywistość gospodarcza, coraz większe oczekiwania otoczenia względem jednostek gospodarczych wymuszają na nich zmiany organizacyjne, które mają na celu poprawę efektywności, jakości oferowanych produktów i usług, zmniejszenie kosztów, elastyczność w szybkim dostosowywaniu się do zmian zachodzących na rynku. Próby poprawienia efektywności działania wielu organizacji nasuwają pytanie, czy konieczne jest wykonywanie wszystkich funkcji we własnym zakresie czy też lepiej skorzystać z usług wyspecjalizowanych firm i skoncentrować się na tym, co przedsiębiorstwo potrafi robić najlepiej.

Koncepcja łańcucha wartości wprowadzona przez M. Portera wskazuje, że źródła przewagi konkurencyjnej nie mogą być rozumiane przez patrzenie na firmę jako całość. Jednostka gospodarcza realizuje wiele funkcji, takich jak: projektowanie, wytwarzanie, marketing, sprzedaż, serwis, a każda z tych dziedzin działalności uczestniczy w tworzeniu wartości produktu. Niektóre elementy łańcucha wartości, zamiast przyczyniać się do wzrostu wartości produktu, mogą być słabym punktem przedsiębiorstwa. Zlecone na zewnątrz przedsiębiorstwa, mogą stać się czynnikiem wpływającym na większą efektywność działania przedsiębiorstwa[6].

W latach dziewięćdziesiątych duże firmy coraz częściej rezygnują ze strategii dywersyfikacji, skupiając uwagę na swoich podstawowych możliwościach funkcjonalnych (*core competencies*), a prace uzupełniające funkcje podstawowe zlecane są specjalistycznym jednostkom. Koncepcja ta określana jest mianem *outsourcingu* i polega na pozbywaniu się zadań, z których można zrezygnować bądź które mogą być wykonywane taniej, a często lepiej poza przedsiębiorstwem. Firma koncentruje się na działalności zasadniczej, w której ma przewagę konkurencyjną. Natomiast obszary, które nie zapewniają tej przewagi, stanowiące często działalność pomocniczą lub uboczną, są wydzielane z procesów działania jednostki gospodarczej i realizowane przez firmy zewnętrzne[7].

Outsourcing różni się jednak od zwykłego zlecenia, które jest częstym zjawiskiem w działalności przedsiębiorstw. Główna różnica polega na tym, że powoduje on przebudowę systemu wokół zasadniczej działalności i oznacza nawiązanie długotrwałej i stałej współpracy partnerskiej między firmami, gdzie jedna z nich zobowiązuje się do zakupu od partnera produktów lub usług, które najczęściej były wytwarzane we własnym zakresie[8]. Wiąże się to zazwyczaj z nawiązaniem ścisłej współpracy z dostawcami czasem już na poziomie projektowania produktu i związane jest z udzielaniem dostawcom informacji, wskazówek dotyczących wymogów związanych z określonymi usługami czy zamawianymi elementami i częściami.

---

[6] Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy*, Warszawa 1996.

[7] W. M. Lankford, F. Parsa, *Outsourcing: a primer*, „Management Decision" 37, 1999, nr 4.

[8] A. Kupczyk, H. Koralewska-Mróz, *Radykalne zmiany w firmie*, Warszawa 1998, s. 96.

3. Przyczyny stosowania outsourcingu w przedsiębiorstwach

Przedsiębiorstwa decydujące się na zastosowanie outsourcingu czynią to z różnych powodów. Istnieje wiele przyczyn, które mają decydujące znaczenie przy wprowadzeniu tej innowacyjnej koncepcji zarządzania w struktury jednostki gospodarczej. Wśród głównych przyczyn, dla których firmy decydują się na outsourcing poszczególnych dziedzin działalności i procesów, należy wymienić:

1. Możliwość skoncentrowania się przedsiębiorstwa na tych obszarach działalności, w których firma ma przewagę konkurencyjną. Outsourcing może ułatwić skupienie się na potrzebach i oczekiwaniach klientów, ponieważ firma może poświęcić więcej zasobów i czasu na rozwój tych procesów, które w największym stopniu kreują dla nich wartość. Taka reorientacja przedsiębiorstwa prowadzi do uzyskania bądź utrzymania przewagi konkurencyjnej, co zapewnia dalszy wzrost i umocnienie pozycji rynkowej.
2. Możliwość uzyskania redukcji i kontroli kosztów. Firmy dążą do przekazywania na zewnątrz tych dziedzin działalności, których koszty są wyższe niż u wyspecjalizowanych firm zewnętrznych. Outsourcing prowadzi ponadto do przekształcenia części kosztów stałych w koszty zmienne, które łatwiej kontrolować.
3. Uwolnienie środków finansowych zamrożonych w działalność niemającą kluczowego charakteru – dzięki temu występuje mniejsze zapotrzebowanie na kapitał w obszarach działalności przedsiębiorstwa o charakterze pomocniczym i uboższym.
4. Sposobność wyeliminowania nieefektywnych funkcji oraz możliwość przesunięcia zasobów na inne cele – dzięki outsourcingowi firma może przeznaczyć swoje zasoby na te dziedziny działalności, które przyczyniają się do kreowania wartości.
5. Zapewnienie dostępu do najlepszych rozwiązań. Outsourcing pozwala na nawiązywanie współpracy z najlepszymi przedsiębiorstwami w poszczególnych obszarach funkcjonowania. Sprzyja to poznawaniu najnowszych technologii, narzędzi, technik oraz metod organizacji i zarządzania.
6. Pozytywne opinie i zachęta ze strony firm, które korzystają z usług zewnętrznych oferentów (efekt sceny i efekt owczego pędu).
7. Promocja oraz reputacja firm outsourcingowych[9].

4. Proces wprowadzania outsourcingu do przedsiębiorstwa

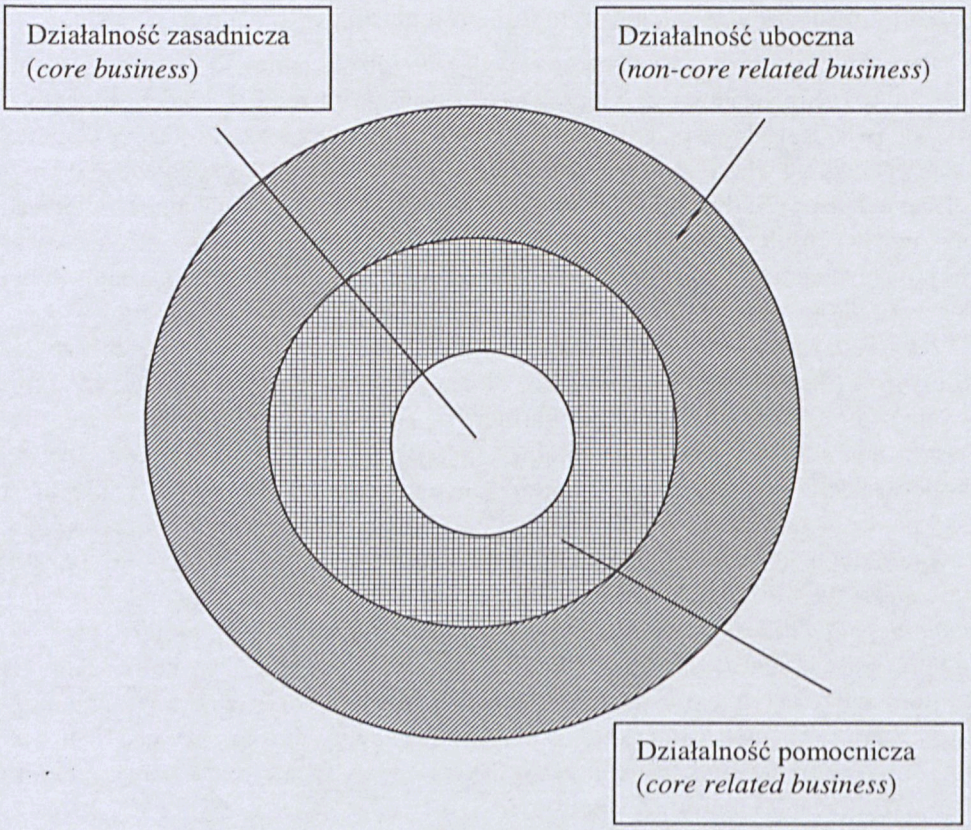
Proces wprowadzania outsourcingu do przedsiębiorstwa jest dość złożony i wiele zależy od różnorodnych czynników, takich jak np. wielkość przedsiębiorstwa, branża

[9] Ibidem, s. 97, 98.

czy obszary, które mają zostać wydzielone z organizacji. Istotne jest jednak, aby proces zlecania pewnych dziedzin działalności firmy był uporządkowany i składał się przynajmniej z trzech etapów: analizy i oceny sytuacji przedsiębiorstwa, zidentyfikowania potencjalnych dostawców i ich właściwego wyboru[10].

Etap 1. Analiza i ocena sytuacji

Zanim przedsiębiorstwo nawiąże współpracę z jednostką zewnętrzną, musi dokonać analizy aktualnej sytuacji firmy oraz zweryfikować obecną strategię przedsiębiorstwa. Konieczne jest przeanalizowanie możliwości zastosowania outsourcingu, a następnie należy wyznaczyć komponenty, produkty, usługi albo całe obszary działalności, które mogłyby stać się przedmiotem outsourcingu. Przedsiębiorstwo



Obszary funkcjonowania organizacji

Źródło: Na podstawie: E. Banachowicz, *Czy firma wszystko musi robić sama? Outsourcing w strategii zarządzania instytucją*, „Manager" 1998, wrzesień

[10] *Outsourcing, same korzyści?*, „Manager" 1997, październik.

powinno przede wszystkim wyznaczyć sobie cele działania i sprecyzować, czego oczekuje po wprowadzeniu outsourcingu – obniżenia kosztów, polepszenia jakości produktów bądź usług czy innych efektów. Na tym etapie analizy wewnętrznej i prób określenia poszczególnych funkcji do wydzielenia poza jednostkę organizacyjną znacząca staje się identyfikacja trzech obszarów organizacji: działalności zasadniczej, pomocniczej oraz ubocznej.

Działalność zasadnicza (*core business*) stanowi istotę funkcjonowania przedsiębiorstwa; jest to obszar w firmie, który ma przewagę konkurencyjną. Działania firmy powinny zmierzać do tego, aby obszar ten optymalizować i utrzymać jej silną pozycję.

Działalność pomocnicza (*core related business*) są to funkcje istotne strategicznie, ale nieżywotne dla organizacji (np. komórki marketingu, reklamy, B+R).

Działalność uboczna (*non-core related business*) to funkcje o niedużym bądź znikomym znaczeniu strategicznym (np. obsługa stołówki, ochrona obiektu).

W praktyce gospodarczej najczęściej wyłączanymi obszarami są funkcje pomocnicze i uboczne, niestanowiące kluczowej wartości dla firmy. Przykładem mogą być wielkie ponadnarodowe przedsiębiorstwa, takie jak Unilever czy Procter & Gamble, które pozbyły się własnych agencji marketingowych i reklamowych, gdyż było to rozwiązanie tańsze. Tradycyjnie outsourcing koncentrował się na działaniach odległych od kluczowych, ale w latach dziewięćdziesiątych obserwuje się rosnące zainteresowanie powierzaniem specjalistom zewnętrznym działań, które wcześniej uważano za zbyt znaczące dla organizacji lub za zbyt złożone, by można je było podzlecać[11].

Na rynku pojawiły się organizacje wirtualne, które stanowią grupę dobrze dobranych firm, współdziałających przez dłuższy czas w celu optymalnego wykonywania zamówień klienta. Taka sieć partnerów składa się ze strategicznego centrum (przedsiębiorstwa tworzące długoletni sojusz) i z jednostek, które mogą być do niego włączane sporadycznie[12]. Organizacje wirtualne opierają swoje działania na doskonałości w jednej lub kilku funkcjach głównych, korzystając z dostawców zewnętrznych do realizacji pozostałych działań o zasadniczym znaczeniu. Podstawową siłą tych jednostek jest koncentracja na kluczowych kompetencjach (*core competence*) i kluczowych umiejętnościach (*core capabilities*). Umożliwia to tworzenie wirtualnych, doskonale funkcjonujących przedsiębiorstw, które stanowią kombinację różnych jednostek efektywnych każda w innej dziedzinie[13]. Organizacje wirtualne osiągnęły zatem kolejny etap organizacyjny, nie ograniczając się w outsourcingu tylko do funkcji ubocznych i pomocniczych, ale przekazując niektóre funkcje główne partnerom zewnętrznym.

---

[11] M. Brown, *Outsourcery*, „Management Today" 1997, January.

[12] *Atuty konkurencyjne dzięki wirtualnym formom współpracy*, „Zarządzanie na Świecie" 1998, nr 7.

[13] J. A. Dytwald, *Trzy oblicza organizacji wirtualnych*, Internet-szturmowiec@zigzag.pl.

Etap 2. Zidentyfikowanie potencjalnych dostawców i ich wybór

Właściwe zidentyfikowanie potencjalnych oferentów zewnętrznych stanowi jeden z warunków koniecznych, które muszą być spełnione na etapie poszukiwania kooperanta przedsiębiorstwa. Przy wyborze najlepszego wariantu dla przedsiębiorstwa istotne jest, żeby rozpatrzyć wiele znaczących warunków, które powinny być spełnione, aby móc nawiązać współpracę z organizacją zewnętrzną, np. odpowiednie możliwości technologiczne, produkcyjne potencjalnego usługobiorcy, standardy jakości, doświadczenie w dostarczaniu podobnych produktów, stabilność finansowa czy również zdolność do dostarczania produktów zgodnie z wymogami przedsiębiorstwa. Odpowiednie rozpoznanie potencjalnych oferentów jest szczególnie ważne, ponieważ outsourcing stwarza sytuację, w której zleceniobiorca staje się częścią firmy zlecającej w tym sensie, że uczestniczy w jej działalności i ma wpływ na ostateczną postać produktów i usług. Przy nieodpowiednim doborze partnera outsourcingowego może dochodzić do konfliktów pomiędzy zleceniodawcą i zleceniobiorcą, które mogą prowadzić do strat. Strony przeznaczają wówczas czas na rozgrywanie konfliktu, a nie na osiąganie wspólnych celów współpracy. Rezultatem takich działań są sytuacje, gdzie obie strony nie uznają racji partnera, zawężają współpracę i unikają kompromisów[14].

Etap 3. Wdrażanie i zarządzanie procesem outsourcingu

Okres transformacji i przejścia do kooperacji łączy się z wieloma zmianami, które dotyczą struktury organizacji, komunikacji wewnątrz przedsiębiorstwa oraz pracowników. Kiedy przedsiębiorstwo nawiązuje współpracę z jednostką zewnętrzną, wszystkie funkcje ulegają zmianie. Procesy są ponownie projektowane, narzędzia są wzbogacane nowymi technologiami, ale przede wszystkim w zmiany angażowani są pracownicy. Bardzo istotna staje się więc konieczność jak najwcześniejszego włączenia działu zarządzania personelem. Pracownicy stanowią o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa i dlatego powinni być jak najwcześniej informowani i przygotowywani do nowej sytuacji w firmie. Łączy się to z koniecznością zmiany ich sposobu myślenia, zachowania i komunikowania się wewnątrz organizacji. Pracownicy powinni zaakceptować kooperantów, a ewentualny opór względem jednostki zewnętrznej musi być redukowany, aby współpraca mogła przebiegać efektywnie. Należy zdawać sobie jednak sprawę, że kooperacja nie zawsze przebiega właściwie. Mogą pojawić się sytuacje, że zleceniobiorca nie wywiąże się z zawartych w umowie ustaleń dotyczących terminów, ilości albo jakości produktów. Może się tak zdarzyć, gdy:

---

[14] M. Pańkowska, *Wybrane problemy zarządzania zasobami pracy w szczupłych organizacjach*, „Firma na Rynku Pracy" 1998.

- zalecenia i obowiązki zleceniobiorcy nie są dokładnie sprecyzowane w umowie,
- zleceniobiorca nie ma dobrze opracowanego planu działania,
- firma zewnętrzna ma zbyt dużo zleceń i przez to popełnia błędy.

Taki stan rzeczy może spowodować konieczność przekazania tych samych zadań innej jednostce zewnętrznej, co łączy się z dodatkowymi kosztami.

Współpraca outsourcingowa opiera się na współodpowiedzialności za ponoszone ryzyko związane z produkcja wyrobu lub realizacją usług. Zleceniodawca część ryzyka przenosi na jednostkę zewnętrzną, która jest jednocześnie motywowana do ponoszenia odpowiedzialności. Gdy zleceniobiorca zostaje partnerem strategicznym, taka współpraca może zmniejszyć ryzyko[15].

5. Obszary występowania outsourcingu w jednostkach gospodarczych

Outsourcing pojawił się po raz pierwszy w latach siedemdziesiątych w Stanach Zjednoczonych i objął początkowo zagadnienia związane z technologią informatyczną. Było to spowodowane bardzo wysokimi kosztami przeprowadzania na bieżąco nieustannych zmian technicznych. Stopniowo coraz więcej przedsiębiorstw dochodziło do wniosku, że nie będą ekspertami w kilku dziedzinach i dlatego zaczęły koncentrować się na swoich kluczowych umiejętnościach. Wkrótce kolejnymi dziedzinami, które zostały objęte outsourcingiem, stały się m.in.: administrowanie płacami, księgowość, niektóre aspekty zarządzania zasobami ludzkimi (szczególnie rekrutacja), szkolenia, obsługa stołówek i bufetów, usługi transportowo-podróżnicze, obsługa administracyjna.

Aktualnie outsourcing jest obecny w wielu obszarach funkcjonowania przedsiębiorstw i obejmuje wiele branż oraz sektorów gospodarki. Stał się kluczową strategią obniżania kosztów w wielu przedsiębiorstwach produkcyjnych, a szczególnie w koncernach samochodowych, gdzie zmniejsza się liczba części produkowanych we własnych zakładach i zwiększają się zamówienia u poddostawców. Istotnym motywem jest tutaj redukcja kosztów, ponieważ zewnętrzni oferenci zapewniają określony wyrób lub usługę po niższych kosztach, dzięki większej specjalizacji i dłuższym seriom produkcyjnym[16]. Podobna sytuacja występuje w przedsiębiorstwach produkcyjnych innych branż, gdzie producenci decydują się na współpracę z jednostkami zewnętrznymi, głównie ze względu na niskie koszty.

Umowy outsourcingowe w wielu przedsiębiorstwach dotyczą logistyki. Zajmuje ona coraz ważniejsze miejsce w walce firm o lepsze wyniki i staje się coraz istotniejszym czynnikiem konkurencyjności. Według różnych badań koszty logistyki wynoszą od 5 do 20% kosztów działalności przedsiębiorstw, co ma duży

[15] Ibidem.

[16] *Wzmożony outsourcing w koncernach USA*, „Zarządzanie na Świecie" 1994, nr 7-8.

wpływ na decyzje o przekazywaniu zadań logistycznych na zewnątrz organizacji. Dzięki nawiązaniu współpracy w zakresie logistyki przedsiębiorstwo koncentruje uwagę w zasadzie na produkcji i jednocześnie korzysta z wiedzy i doświadczenia wyspecjalizowanej jednostki zewnętrznej, gwarantującej wysoką jakość usług. Organizacje te coraz częściej oferują kompleksowe pakiety usług logistycznych, będące kombinacją różnorodnych cząstkowych usług, sprzedawanych i rozliczanych jako jednostka. Dzięki temu klient ma możliwość zaspokojenia swoich, niejednokrotnie bardzo zróżnicowanych, potrzeb w jednym miejscu, oszczędzając czas i koszty[17]. Za wydzieleniem odpowiednich zadań przemawiają również inne korzyści, takie jak np.: przekształcenie kosztów stałych w zmienne, szybkie wchodzenie na nowe rynki bez dużych inwestycji, zwiększenie liczby dostaw w drobnych partiach, unikanie ryzyka związanego z dużymi inwestycjami, jak budowa magazynów i rozdzielni[18].

Innym obszarem działania przedsiębiorstwa, w którym outsourcing bardzo wyraźnie zaznaczył swoją obecność, jest informatyka. Już w latach osiemdziesiątych zaobserwowano, że dobrze zorganizowany i efektywny system zarządzania przedsiębiorstwem pomaga pokonać konkurentów, zmniejszyć zagrożenie ze strony nowych konkurentów i pozyskać zaufanie klientów. Systemy informatyczne obsługują obecnie organizacje różnej wielkości, zarządzając zarówno małymi firmami, jak i dużymi jednostkami gospodarczymi. Obserwuje się jednak tendencję do odchodzenia od wewnętrznego nadzorowania pracy systemu informatycznego i coraz częściej usługi te przekazuje się na zewnątrz specjalistycznym firmom usługowym. W Stanach Zjednoczonych wiele przedsiębiorstw osiągnęło dzięki temu oszczędności wynoszące około 10 do 50% całkowitych kosztów przetwarzania danych. Zakres usług realizowany przez informatyczne firmy outsourcingowe jest bardzo szeroki i zależy od uzgodnień pomiędzy kooperantami. Przedsiębiorstwa mogą korzystać z usług oferentów zewnętrznych tylko w zakresie dostarczania ekspertyz na temat komputeryzacji czy informatyzacji firmy lub mogą korzystać z outsourcingu, aby wykonać określone prace, takie jak np. wdrażanie standardowych pakietów oprogramowania, wprowadzanie ich nowych wersji (*upgrading*) czy pomoc w eksploatacji zakupionych wersji oprogramowania[19]. Firma outsourcingowa odpowiada często za opracowanie i wdrożenie systemu informatycznego, szkolenie pracowników przedsiębiorstwa, pomaga w przypadku awarii systemu albo przy realizacji funkcji administracyjnych.

Organizacje decydują się na usługi wyspecjalizowanych firm informatycznych ze względu na większą wydajność pracy w dziedzinie przetwarzania danych, a tak-

---

[17] J. Dembińska-Cyran, *Outsourcing jako narzędzie Lean Management*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw" 1996, nr 4.

[18] *Logistyka coraz ważniejsza*, „Zarządzanie na Świecie" 1995, nr 8.

[19] M.C. Lacity, R. Hirschheim, *Information Systems Outsourcing, Myths, Methapors and Realities*, New York 1993.

że możliwość przesunięcia problemów z tym związanych na zewnętrznego kooperanta. Przedsiębiorstwa zyskują również dostęp do najnowszych oprogramowań, wyższą jakość usług, a przede wszystkim niższe koszty przetwarzania danych. Outsourcing może zatem stanowić pomoc dla przedsiębiorstw, które mają źle zarządzane, kosztowne i nieefektywne ośrodki obliczeniowe[20].

6. Outsourcing w Polsce

W Polsce od kilku lat popularne staje się przekazywanie firmom zewnętrznym wszystkich działań odbiegających od profilu działalności zasadniczej. Wzrastająca popularność outsourcingu wywodzi się głownie z korporacji międzynarodowych, działających na rynkach europejskich, w których zaleca się uwalnianie od działań niestanowiących podstawy ich funkcjonowania. Jest to nadal zazwyczaj działalność uboczna – prowadzenie bufetu, recepcji, ochrona obiektu itd.

Od kilku lat obserwuje się w Polsce tendencję do zlecania na zewnątrz funkcji pomocniczych, mających o wiele większe znaczenie dla przedsiębiorstwa. Systemowe zmiany w polskiej gospodarce, proces prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych stworzyły silną potrzebę zmian struktur organizacyjnych firm. Organizacje wydzielają z własnych struktur często kosztochłonne obszary działalności, tworząc z nich samodzielne jednostki, działające na własny rachunek. Przedsiębiorstwo podpisuje następnie z nimi umowy outsourcingowe, dzięki czemu ma możliwość obniżenia kosztów i nadal może korzystać z usług dotychczasowych specjalistów. Na tym etapie sprawą bardzo ważną jest pomoc w powstawaniu nowych podmiotów gospodarczych i niedopuszczenie do tego, aby firma świadcząca usługi dla firmy macierzystej, po krótkim okresie powodzenia, wpadała w kłopoty i pozbywała się pracowników. Z drugiej strony wydzielona jednostka powinna jak najwcześniej zacząć działać efektywnie, bez wsparcia firmy macierzystej.

Typowym przykładem przedsiębiorstwa, które wprowadziło szeroki program outsourcingu, wyłączając poza swoje struktury formy aktywności niebędące podstawową działalnością, jest Huta Szkła Jarosław S.A. Wdrażanie nowoczesnych technologii, rozwój nowych wyrobów oraz ich produkcja stanowią zasadniczą działalność organizacji. Wiele innych usług wydzielono poza przedsiębiorstwo, tworząc kilkanaście całkowicie nowych, niezależnych kapitałowo i prawnie firm usługowo-produkcyjnych. Jednostki działają w dziedzinach: usług porządkowych, ochrony, serwisu i utrzymania wózków widłowych, obsługi bocznicy kolejowej,

[20] M. Pańkowska, *Outsourcing – alternatywa zarządzania systemem informatycznym przedsiębiorstwa*, Internet-www.bsp.com.pl./~pank/index2.html, 1996.

robót w transporcie wewnętrznym. Firmy te zatrudniają około 200 byłych pracowników huty i około 50 innych[21].

Obecnie w Polsce bardzo popularnymi formami korzystania z outsourcingu są usługi związane z pracownikami, jak np. zatrudnianie zewnętrzne, administrowanie płacami i usługi rekrutacyjne. W przypadku zatrudnienia zewnętrznego firmy outsourcingowe przyjmują pracowników zleceniodawcy, zawierając z nimi umowy o pracę na warunkach i zasadach uzgodnionych z przedsiębiorstwem. Sytuacje takie występują w organizacjach, w których istnieją ograniczenia co do liczby etatów w danym dziale w roku rozliczeniowym i które chcą utrzymać jak najwyższy wskaźnik sprzedaży na pracownika, mający wpływ na cenę akcji na giełdzie.

Usługa związana z administracją płac wiąże się z wypłatami pensji wraz z naliczaniem wynagrodzenia za nadgodziny, okresy choroby czy też urlopy oraz z przekazywaniem odpowiednich opłat na rzecz ZUS i Urzędu Skarbowego. Odbywa się to przez przekazanie danych finansowych i osobowych firmie zewnętrznej, która dzięki specjalnemu oprogramowaniu przygotowuje listy płac, przelewy, obowiązkowe deklaracje oraz raporty na potrzeby klienta. Pozwala to zmniejszyć obciążenia działu finansowego i personalnego oraz utrzymać dyskrecję w dużo większym stopniu, niż przy prowadzeniu rachuby płac bezpośrednio wewnątrz organizacji[22].

Praktyka outsourcingowa zyskuje w Polsce od kilku lat szczególne znaczenie. Dowodem na to są działania wielu przedsiębiorstw, które korzystają z usług zewnętrznych kooperantów. W latach 1998 – 1999 na terenie północno-zachodniej Polski przeprowadzono badania ankietowe dotyczące zastosowania outsourcingu w Polsce. Badaniami objęto 361 przedsiębiorstw produkcyjnych, handlowych, usługowych oraz mieszanych różnej wielkości. Z uzyskanych odpowiedzi wynika, iż prawie 80% badanych przedsiębiorstw stosuje outsourcing. Najczęściej zlecanymi obszarami funkcjonowania organizacji były funkcje uboczne, takie jak: ochrona obiektu (22,4%), utrzymywanie czystości (20,1%), współpraca z firmami remontowymi (17%). Badania wskazują, że mniejszą rolę odgrywały usługi transportowe i logistyka (8,7%), prowadzenie stołówki i bufetu pracowniczego (7%), usługi informatyczne (6,3%), prowadzenie księgowości (6,2%). Wynika z tego, że kontrakty outsourcingowe najczęściej dotyczyły usług ubocznych, ale widoczna jest tendencja do zlecania firmom zewnętrznym funkcji pomocniczych, mających większe znaczenie dla organizacji. Respondenci zapytani, jakie funkcje planują przekazać na zewnątrz w najbliższej przyszłości, najczęściej wskazywali na usługi transportowe, utrzymywanie czystości, prowadzenie stołówki, a także księgowość oraz usługi informatyczne.

---

[21] W. Rząsa, *Praktyczny outsourcing czyli kuracja odchudzająca firmy*, „Zarządzanie Firmą" 1998, kwiecień.

[22] Na podstawie materiałów informacyjnych firmy outsourcingowej Temp Service.

Wśród korzyści osiągniętych w wyniku zastosowania outsourcingu najczęściej wymieniano obniżkę kosztów (27,3%), racjonalizację etatów (18,8%), lepszą jakość świadczonych usług (11,9%) oraz lepszą wydajność firmy, uzyskaną dzięki możliwości skoncentrowania się na kluczowej działalności (9,3%).

Na koniec krótkiej ankiety respondenci zostali zapytani, czy przed przystąpieniem do wprowadzania outsourcingu sporządzono rachunek zysków i strat związanych z przekazaniem działalności na zewnątrz. Prawie 60% ankietowanych wskazało, że sporządzono taki rachunek. Były to najczęściej te firmy, które zlecały później poszczególne funkcje firmom zewnętrznym[23].

Z przeprowadzonych krótkich badań ankietowych wynika, że outsourcing jest dość powszechnie stosowany w Polsce i dotyczy przede wszystkim obszarów o mniejszym znaczeniu dla przedsiębiorstwa. Pomimo że umowy outsourcingowe dotyczą głównie funkcji ubocznych, coraz większego znaczenia zaczynają nabierać również funkcje pomocnicze w przedsiębiorstwie. Tendencja ta jest charakterystyczna dla wszystkich krajów, w których outsourcing jest stosowany. Początkowo firmy zlecają funkcje mało istotne dla organizacji, a dopiero po określonym czasie obszary ważniejsze strategicznie. Korzyści osiągane przez przedsiębiorstwa w Polsce w wyniku zastosowania outsourcingu są natomiast takie same lub podobne do doświadczeń firm z innych krajów i rynków geograficznych.

Współpraca ta dotyczy na razie przede wszystkim funkcji ubocznych firm, ale już w niedalekiej przyszłości można oczekiwać, iż liczba organizacji, zlecających na zewnątrz dziedziny mające większe znaczenie strategiczne, będzie coraz większa, a zakres usług specjalistycznych oferowanych na wolnym rynku będzie szerszy.

7. Korzyści i wady stosowania outsourcingu w organizacji

Przedsiębiorstwo, decydując się na nawiązanie współpracy z firmą zewnętrzną, oczekuje, że przyniesie ona wymierne rezultaty i poprawi jego sytuację. Korzyści wynikające z umowy outsourcingowej są często uzależnione od wielu czynników związanych z wielkością firmy, branżą czy skalą działania. Należy jednak zaznaczyć, iż istnieją pewne korzyści, które zazwyczaj występują w przedsiębiorstwie po wdrożeniu outsourcingu. Są to:

1. Możliwość koncentracji i rozwoju działań strategicznych – wyspecjalizowana jednostka zewnętrzna zajmuje się czynnościami, które nie są zasadniczą działalnością firmy, co pozwala na skoncentrowanie się na kluczowych zadaniach firmy.
2. Oszczędność czasu – dzięki specjalizacji firm zewnętrznych, ich wiedzy i doświadczeniu pewne procesy i zadania są często wykonywane szybciej niż wewnątrz organizacji.

[23] Badania przeprowadzone w Katedrze Systemów i Technik Zarządzania w 1998/1999 r.

3. Redukcja kosztów związanych z dziedzinami wyłączonymi poza przedsiębiorstwo.
4. Dostęp do nowych technologii i ekspertyz technicznych – zleceniodawca ma sposobność korzystania z zaplecza technicznego i ekspertyz kooperanta, których rozwinięcie wewnątrz przedsiębiorstwa mogłoby być koszto- i czasochłonne.
5. Redukcja zatrudnienia i zobowiązań finansowych.
6. Wzrost odpowiedzialności wykonawców działań – transakcje kooperacyjne powoduja współdzielenie ryzyka związanego z produkcją danego wyrobu i realizacją usługi[24].

Korzyści związanych ze stosowaniem outsourcingu może być znacznie więcej, ale nie wszystkie występują razem i w tym samym czasie. Ogólnie można je sklasyfikować, uwzględniając następujące kryteria:

- efektywność zarządzania zasobami ludzkimi w firmie zleceniodawcy,
- efektywność zarządzania finansami przedsiębiorstwa,
- skuteczność funkcjonowania organizacji.

W wielu przedsiębiorstwach uważa się, że elastyczność osiągnięta dzięki outsourcingowi jest znacznie ważniejsza niż zaoszczędzone środki. Outsourcing staje się zatem sposobem na lepszą organizację innych zasobów firmy, w odpowiedzi na potencjalne sposobności rynkowe.

Outsourcing nie jest wolny od wad, ponieważ istnieje ryzyko nieporozumień z kooperantem, co może doprowadzić do strat firmy zlecającej usługę. Kierownictwo przedsiębiorstwa powinno zdawać sobie sprawę z ryzyka, że kooperant:

- nie dostarczy produktu bądź nie wykona usługi, która została uzgodniona w umowie,
- produkty będą dostarczone w mniejszej ilości, a usługi nie będą odpowiadały oczekiwanym specyfikacjom,
- usługa zostanie wykonana niezgodnie z terminem,
- produkty zostaną dostarczone, a usługi wykonane zgodnie z ustaleniami, ale firma zewnętrzna przedstawi uzasadnienie poniesionych dodatkowych kosztów[25].

Sytuacje takie mogą powodować wiele napięć pomiędzy współpracującymi firmami, a w ostateczności nawet przerwanie kooperacji. Aby tego uniknąć, należy szczególną uwagę zwrócić na warunki umowy outsourcingowej. Dokładnie sprecyzowana umowa, zawierająca szczegółowe warunki współpracy pomiędzy zleceniodawcą i zleceniobiorcą, a także zawarta w niej współodpowiedzialność firmy zewnętrznej za przedsięwzięcia może zmniejszyć ryzyko współpracy.

---

[24] S. Skidmore, *Outsourcing*, „ACCA Student's Newsletter" 1998, July.
[25] M. Pańkowska, op.cit.

Zakończenie

Funkcją każdego przedsiębiorstwa jest dostarczanie produktów i usług swoim klientom, a w konsekwencji odnoszenie długotrwałych sukcesów na rynku. Restrukturyzacja stwarza możliwość poprawy funkcjonowania jednostki gospodarczej i dostosowuje ją do zmiennych warunków otoczenia. Chociaż może ona dotyczyć wielu wymiarów przedsiębiorstwa, czasami ograniczona do jednego z nich przynosi oczekiwane rezultaty. Outsourcing, jako jeden ze sposobów przeprowadzenia restrukturyzacji zakresu działania, stanowi jedną z dróg osiągania większej efektywności organizacji. Idea outsourcingu pozwala na to, aby przedsiębiorstwo skupiło się na funkcjach najbardziej dla niego istotnych, a obszary kosztochłonne, tj. miejsca, procesy lub elementy wyposażenia firmy pochłaniające nadmiernie jej zasoby przekazywane były wyspecjalizowanym jednostkom na zewnątrz. Doświadczenia przedsiębiorstw w zakresie outsourcingu wskazują, że dzięki tej technice organizacje redukują koszty, a wiele procesów obsługiwanych przez oferenta zewnętrznego jest realizowanych sprawniej i efektywniej. Zastosowanie innowacyjnej techniki zarządzania, jaką jest outsourcing, przeobraża przedsiębiorstwa w jednostki dobrze gospodarujące, efektywnie zarządzane, które oparte są na racjonalnej polityce funkcjonowania.

OUTSOURCING AS A METHOD OF RESTRUCTURING OF ENTERPRISES

Summary

In the economic reality of today the restructuring of enterprises improves the effectiveness of many organisations. Outsourcing which is an element of restructuring is one of those methods which brings measurable profits to the enterprises and is more and more widely applied in business organisations all over the world. This paper presents the essence of outsourcing, the reasons for its application both in Poland and abroad as well as advantages and disadvantages of the concept. Attention is also paid to the significance of particular stages of the implementation of outsourcing process in an enterprise which is a prerequisite for the success of such an undertaking.