

CO WARTO WIEDZIEĆ O MODNYCH KONCEPCJACH ZARZĄDZANIA ORGANIZACJAMI? OUTSOURCING

Słowa kluczowe:

outsourcing, zarządzanie, optymalizacja, offshoring, kluczowe kompetencje

1. Wstęp

Organizacje wszelkiego typu pragną uzyskać taki stan rzeczy, który pozwoli im na pełne wykorzystanie swoich możliwości i osiągnięcie optymalnej efektywności oraz elastyczności reagowania na potrzeby klientów. Pragną być „szczupłe”, a więc pozbyć się wszystkiego co zbędne. W tym celu, a także poszukując coraz lepszych metod zarządzania i wykorzystania własnego majątku, bardzo często sięgają po outsourcing (podwykonawstwo), który jest dziś jedną z kluczowych, dającą duże i dostrzegalne korzyści, koncepcją zarządzania przedsiębiorstwem. Istotą tej koncepcji jest koncentrowanie się na działalności podstawowej lub tej, na której szczególnie nam zależy i pozbywaniu się całego pozostałego „balastu”, czego pochodną ma być wyszczuplona i konkurencyjna organizacja, uzyskująca znacząco lepsze wyniki swojej działalności.

Początków outsourcingu doszukiwać się można w latach 60 XX w., kiedy to firmy komputerowe (m.in. EDS Rossa Perota), posiadające cenny i trudny do zdobycia majątek, jakim były na tamtą chwilę komputery, sprzedawały ich „czas pracy”, co oznaczałoby dziś outsourcing usług informatycznych. Działo się tak, ponieważ obsługą ówczesnych komputerów zajmowały się całe armie operatorów, którym trzeba było sporo płacić, na co większość firm nie mogła sobie pozwolić. Dostrzeżono, iż sukcesy i obniżkę kosztów można uzyskać dzięki korzystaniu z doświadczenia zewnętrznych źródeł – wykorzystywania obcych inwestycji i specjalistycznych kwalifikacji [4, s. 23-25]. Wkrótce okazało się, że dla prawie każdej funkcji organizacji można wyszukać jej alternatywę, stanowiącą usługę oferowaną przez niezależne i wyspecjalizowane przedsiębiorstwa.

Samo wyrażenie „outsourcing” wywodzi się z angielskiego: *outside-resource-using* (wykorzystanie zasobów zewnętrznych) [7, s. 15]. Można je uznać za stosunkowo nowe, ponieważ pojawiło się w praktyce zarządzania organizacjami w latach 80 XX w. natomiast w teorii – w latach 90 XX w. K. Oblój zauważa, że w dzisiejszych czasach wszystkie firmy stosują w pewnym stopniu outsourcing, bowiem mają one zarówno dostawców, jak i innych kooperantów [6].

2. Istota outsourcingu

Outsourcing jest w istocie definiowany jako oddawanie do realizacji na zewnątrz przez inne podmioty funkcji przedsiębiorstwa macierzystego, których poziom zwrotu z inwestycji w aktywa jest nieuzasadniony ekonomicznie. Inaczej

rzecz ujmując, outsourcing to delegowanie określonych funkcji przedsiębiorstwa do realizacji przez organizacje zewnętrzne, które mogą je realizować taniej, szybciej, lepiej. Podjęcie decyzji o outsourcingu umotywowane jest wtedy, kiedy inwestowanie we własne zasoby, umożliwiające zaspokojenie różnorodnych potrzeb klientów, nie jest opłacalne ekonomicznie i prowadzi do zbędnego zamrożenia kapitału w kompetencje nienależące do kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorstwa [5, s. 3]. Agencja konsultingowa Shreeveport, określa outsourcing jako: *przeniesienie na stronę trzecią stałej odpowiedzialności menedżerskiej za wykonanie usługi określonej w umowie*. Funkcje poddawane outsourcingowi mogą istnieć obecnie (wówczas chodzi o ich zredukowanie) lub być w fazie planowanego utworzenia, np. w przypadku dynamicznego rozwoju firmy. Funkcjami tymi, jak już wspomniano, może być niemal wszystko, np.: factoring, inkaso długów, konserwacje i remonty, spedycja, public relation itd. Najczęściej są to zadania dotyczące IT, logistyki, produkcji kluczowych wyrobów oraz sprzedaży i marketingu [2, s. 33]. Skoro outsourcing wykorzystuje zasoby zewnętrzne (w szczególności, gdy są wyższej jakości i tańsze od wewnętrznych), co sprawdza się do powierzania niektórych elementów organizacji innym przedsiębiorstwom do ich odpłatnego zarządzania i wykonywania, outsourcing polega więc na takim zorganizowaniu firmy, aby niektóre z jej działań odbywały się poza nią. Ma to charakter działań restrukturyzacyjnych i powoduje redukcję struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa przez zmniejszanie liczby komórek organizacyjnych i szczebli zarządzania oraz ograniczanie zatrudnienia. Wszystko to zgodne jest z ideą zarządzania logistycznego, przy czym generuje większą elastyczność i szybkość reakcji na zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji. Tożsame są z tym takie pojęcia jak: *shrinking* (kurczenie się organizacji), *downsizing* (zmniejszenie organizacji) czy *delevering* (ograniczenie liczby szczebli zarządzania) [8, s. 14]. Za przykład ukazujący koncepcje outsourcingu przytoczyć można firmę British Airways. Korzystając z jej usług jesteśmy pewni, że lecimy samolotem należącym do tej firmy, ponieważ nosi on jej znaki, a załoga jej uniformy. W rzeczywistości nasza podróż to usługa zlecona w całości podwykonawcom w ramach outsourcingu. Norweska firma przewozowa Mearsk zapewniła samolot i załogę. Posiłki serwowane w czasie lotu dostarcza firma Wourmet, a bilet można kupić w wielu niezależnych biurach podróży. British Airways jest w tym przypadku firmą wirtualną, skupiającą się jedynie na obsłudze klientów.

Outsourcing jest przede wszystkim działaniem strategicznym, przez co nie należy zaliczać do niego zwykłych krótkoterminowych zleceń na wykonanie usług. E. Banachowicz wyjaśnia, że: *Różnica pomiędzy outsourcingiem, a zwykłym zleceniem realizacji polega głównie na tym, że*

outsourcing powoduje przebudowę systemu wokół zasadniczej działalności i zbudowanie trwałych relacji partnerskich [1, s. 17].

Główne przyczyny stosowania outsourcingu ogłosił, po analizie przeprowadzonych badań, Instytut Outsourcingu. Zaliczył on do nich następująco [4, s. 178-182]: redukcję i kontrolę kosztów; zwiększenie koncentracji firmy na podstawowej działalności; uzyskanie dostępu do mocy produkcyjnych najlepszej jakości; zwolnienie własnych zasobów do innych celów; uzyskanie zasobów, którymi przedsiębiorstwo aktualnie nie dysponuje; uporanie się z funkcją trudną do wykonania lub niemożliwą do kontrolowania; pozyskanie kapitału; podział ryzyka; dopływ gotówki. Przyczyny te traktować należy jako korzyści płynące z outsourcingu, które uzupełnić można dodatkowo o zmniejszenie zatrudnienia i poprawę jakości [8, s. 45-50].

Organizacje decydujące się na outsourcing muszą również zdawać sobie sprawę z istniejących niebezpieczeństw. Jednym z nich jest zagrożenie, iż firma outsourcingowa nie wywiąże się z wcześniej uzgodnionych zobowiązań, zrealizuje usługę w mniejszym zakresie lub nie stworzy wyrobu o określonej jakości [3, s. 17]. Dlatego też należy nieustannie kontrolować jej poczynania. Schemat ukazujący wpływ dostawców na jakość produktu finalnego zaprezentowano na rysunku 1.

W nowoczesnym podejściu do outsourcingu dostawca usług outsourcingowych współpracuje z przedsiębiorstwem jak partner pomagający w rozwijaniu jego działalności. Podmioty współpracujące stają się innowatorami (nie tylko dostawcami zasobów).

W praktyce wyróżnić możemy następujące, główne rodzaje outsourcingu [4, s. 14-15]: zlecenie funkcji, outsourcing usług, insourcing, co-sourcing, udział w korzyściach.

Zlecenie funkcji to zlecenie zewnętrznym podmiotom wszystkiego, co nie jest ściśle związane z główną działalnością przedsiębiorstwa. Najczęściej zleca się proste usługi pomocnicze. Często są to krótkoterminowe rozwiązania taktyczne, niejednokrotnie wybierane wskutek konieczności

szybkiego uporania się z powstałym problemem. Początkowo podejście to skupiało się raczej na samych czynnościach, a nie na rezultatach.

Outsourcing usług to zlecenie zewnętrznym podmiotom istotnych, mających duży wpływ na główną działalność przedsiębiorstwa czynności. Istotny jest w tym przypadku staranny dobór i zaangażowanie dostawców danej usługi. Przez zastosowanie tego rodzaju outsourcingu przedsiębiorstwo może skupić się na tych funkcjach, w których się specjalizuje, i które generują jej przewagę konkurencyjną. Jednym z najbardziej popularnych posunięć w tym zakresie dotyczącym logistyki jest outsourcing usługi transportu.

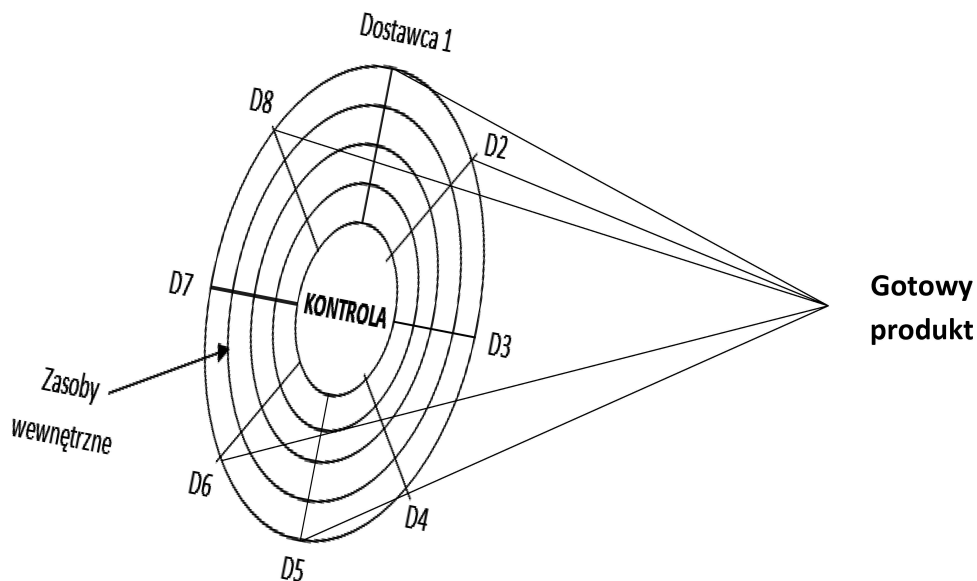
Insourcing to sposób zapewniania wzrostu konkurencyjności, dzięki udoskonalaniu działalności w pewnych dziedzinach i wykonywaniu jej na rzecz innych przedsiębiorstw. Insourcing można również traktować jako wyodrębnienie z przedsiębiorstwa samodzielnej jednostki, która będzie specjalizować się w określonej działalności i świadczyć ją spółce macierzystej, w przypadku, gdy działalność ta jest zbyt ważna lub trudna, aby zlecić ją w ramach outsourcingu.

Co-sourcing to silne oddziaływanie na siebie dostawcy i odbiorcy usługi outsourcingowej, oznaczające zwykle delegowanie personelu lub menedżerów jednego przedsiębiorstwa do obsługi zlecenia w drugim przedsiębiorstwie, ale nie przenoszeniu ich na stałe.

Udział w korzyściach to długoterminowy związek dwóch stron dokonujących wspólnej inwestycji, dzieląc się jej ryzykiem i korzyściami z niej płynącymi.

Według innego podziału wyróżnia się dwa rodzaje outsourcingu [8, s. 35-39]:

- outsourcing kontraktowy, który polega na połączeniu się umową z zewnętrznym dostawcą, który będzie realizował dla nas określone czynności,
- outsourcing kapitałowy, który polega na wyodrębnieniu z przedsiębiorstwa funkcji (wraz z majątkiem i pracownikami) i stworzeniu z niej „spółki-córki” lub przejściu innej, niezwiązanej dotychczas z przedsiębiorstwem w żaden sposób firmy.



Rys. 1. Działalność poszczególnych dostawców wpływająca na produkt (na podstawie [4])

C.L. Gay i J. Essinger wyróżniają następujące etapy podejmowania działań outsourcingowych:

I. Badania wstępne

Stosowanie outsourcingu może okazać się korzystne tylko wtedy, kiedy poprzedzimy je staranną analizą, która niezależnie od innych czynników powinna ujawnić potencjalne problemy związane z całą koncepcją outsourcingu i ewentualnie zdyskwalifikować nieudany projekt, zanim wyszedłby na światło dzienne. W badaniach wstępnych powinno się uwzględnić wszystkie możliwości i uporządkować je według uzasadnionego zestawu kryteriów, a następnie przypisać im pewne współczynniki ryzyka. Na tej podstawie można sformułować dobrze umotywowane przesłanki umożliwiające wiarygodną ocenę czy wprowadzenie outsourcingu będzie celowe. Badania obejmują aspekty: organizacyjne, kadrowe, techniczne, terytorialne, majątkowe, finansowe, księgowo-kosztowe, prawne i własnościowe. Należy odpowiedzieć sobie na pytania:

1. Jaki jest cel przedsięwzięcia?
2. Jaką usługę lub funkcję ma objąć outsourcing? (patrz rys. 2)
3. Czy w firmie rzeczywiście odczuwa się konieczność zastosowania outsourcingu?
4. Czy cel jest jasno sformułowany?
5. Które funkcje są realizowane efektywnie i skutecznie w ramach struktury przedsiębiorstwa, a które mogą być realizowane skuteczniej poza jego strukturą?
6. W jakich strukturach – kapitałowych czy kontraktowych – powinniśmy realizować outsourcing?

II. Ocena przedsięwzięcia i jego wdrażanie

Po zakończeniu etapu wstępnej analizy, a przed podjęciem jakiegokolwiek decyzji dotyczącej outsourcingu należy przystąpić do oceny przedsięwzięcia. Argumenty przemawiające za outsourcingiem powinny objąć zarówno kwestie finansowe, jak i pozafinansowe.

Ocena przedsięwzięcia powinna się składać z następujących punktów:

1. Kontekst strategiczny
Określa się zaplecze strategiczne dla inicjatywy outsourcingowej, szczegóły wewnętrznych wymogów dotyczących zmian (w tym wymogów dotyczących efektywności

kosztowej, zakresu i skali inicjatywy). Etap ma charakter wewnątrz organizacyjny i przebiega na najwyższym szczeblu zarządzania przedsiębiorstwem.

2. Stan obecny

W punkcie tym następuje analiza i modelowanie sytuacji wyjściowej głównie jako: opis obowiązków poszczególnych pracowników i analiza tego, co wnoszą ogółem do organizacji; opis poszczególnych funkcji/procesów i analiza ich wartości dla organizacji; określenie wartości podstawowych; rozgraniczenie procesów głównych i pomocniczych; tworzenie listy czynników przewagi konkurencyjnej wraz z ich ograniczeniami.

3. „Warianty do wyboru”

Określa się wymagane do podjęcia decyzji o outsourcingu dane – następuje ich zbieranie i analiza. Opracowuje się szczegóły wszystkich możliwych działań. Zwykle do wyboru są trzy opcje: utrzymywanie stanu istniejącego, poprawienie stanu istniejącego z wykorzystaniem własnych zasobów, zastosowanie outsourcingu.

4. Korzyści, koszty

Następuje ustalenie parametrów oceny poszczególnych wariantów ze względu na korzyści i koszty z wyszczególnieniem na ogólne i te związane z jakością oraz precyzyjne określenie wzorowego wskaźnika docelowego.

5. Analiza ryzyka

W punkcie tym ma miejsce identyfikacja różnych rodzajów potencjalnego ryzyka, jego konsekwencji i późniejszych sposobów zarządzania nim w przypadku, gdy nie da się go uniknąć, a mimo to decyzja o outsourcingu zapada. Każdy rodzaj ryzyka należy ocenić pod względem prawdopodobieństwa jego wystąpienia.

6. Plan

Decyzja o podjęciu lub zaniechaniu outsourcingu. Wybór partnera do outsourcingu. Wyjaśnienie jak będzie przebiegał cały proces, jakich zasobów będzie wymagał i kiedy się zakończy, czyli kiedy pojawią się w firmie pierwsze zauważalne efekty zastosowania nowego rozwiązania. Usystematyzowanie działań. Najbardziej skutecznym sposobem przedstawienia procesu jest wykres Gantta. Opis planu będący zbiorem instrukcji.

7. Sporządzenie streszczenia dla kierownictwa

Ma na celu przekonanie innych zainteresowanych stron do poparcia inicjatywy outsourcingu. Ostatecznie bowiem

Niezbędna kontrola realizacji funkcji	intensywna	Utrzymanie funkcji w strukturze przedsiębiorstwa (<i>partnering</i>)	Utrzymanie funkcji w strukturze przedsiębiorstwa (<i>partnering</i>) lub włączenie funkcji realizowanej poza przedsiębiorstwem do jego struktury (<i>insourcing</i>)
	słaba	Wydzielenie funkcji ze struktury przedsiębiorstwa, przekazanie jej do realizacji niezależnemu partnerowi (<i>outsourcing kontraktowy</i>)	Wydzielenie funkcji ze struktury przedsiębiorstwa w postaci spółki podporządkowanej (<i>outsourcing kapitałowy</i>)
		niska	wysoka
Skuteczność i efektywność realizacji funkcji			

Rys. 2. Macierz wyboru funkcji do outsourcingu [8]

decyzję o tym, jakie procesy zostaną poddane outsourcingowi podejmuje kierownictwo, uwzględniając koszty takiego rozwiązania oraz przewidywane jego efekty [2, s. 33].

8. Wdrożenie planu

Negocjowanie kontraktów, porozumień. Zarządzanie kontraktem.

Proces ogólny outsourcingu określa przebieg outsourcingu niezależnie od jego rodzaju. Proces ten podzielony jest na trzy fazy: analizy wstępnej, badań i opracowań szczegółowych oraz wdrażania. Faza analizy wstępnej polega na analizie i ocenie uwarunkowań strategicznych wydzielenia i ocenie na tej podstawie podatności analizowanej działalności na wydzielenie. Faza badań i opracowań szczegółowych polega na drobiazgowym badaniu i analizie uwarunkowań wydzielenia oraz opracowaniu rozwiązań realizacyjnych. Faza wdrażania polega na wprowadzeniu w życie zaprojektowanych i przyjętych rozwiązań.

Wśród czynników decydujących o sukcesie outsourcingu wyróżnić można:

- zrozumienie celów firmy,
- strategiczną wizję i plan,
- wybór właściwego kontrahenta,
- właściwie skonstruowany kontrakt,
- otwartą komunikację i informowanie zaangażowanych w proces osób,
- poparcie i zaangażowanie ze strony kierownictwa wyższego szczebla,
- dostęp do zewnętrznych źródeł specjalistycznej wiedzy.

Jeśli powyższe czynniki zostaną uzyskane, a ponadto przestrzegać się będzie założeń głównych etapów realizacji outsourcingu, możliwość jego ewentualnego niepowodzenia spada niemalże do zera.

Istnieje jeszcze jedna ważna kwestia, o której należy wspomnieć. Outsourcing powoduje pojawianie się przedsiębiorstw „wirtualnych”. Ich wirtualność odnosi się do obiektów, które charakteryzują się brakiem pewnych fizycznych atrybutów pierwotnego przedmiotu, a mimo to realizowane są pierwotnie związane z nim cele. Można powiedzieć, że wizją twórców takich struktur jest organizacja o maksymalnej zdolności adaptowania się do zmieniającego się otoczenia. Najważniejszą cechą wirtualnego przedsiębiorstwa jest koncentrowanie się poszczególnych partnerów na swoich podstawowych kompetencjach, które w ramach całej organizacji uzupełniają się wzajemnie. Przedsiębiorstwa wirtualne składają się zatem z elementów, które powstają poprzez redukcję ośrodków kompetencji.

3. Zakończenie

„Harvard Business Review” uznał outsourcing za jedną z najważniejszych koncepcji w dziedzinie zarządzania w ciągu ostatnich 75 lat [8, s. 44]. Okazuje się, że nawet przedsiębiorcy niezadowoleni z dotychczasowych wyników w związku ze stosowaniem outsourcingu deklarują dalsze jego wykorzystywanie, dostrzegając jego potencjał i szybki, globalny rozwój [2, s. 33]. Zarządzanie organizacjami zbyt rozbudowanymi jest trudne, ponieważ trzeba

nieustannie pilnować wykonywania wszystkich funkcji. Stopniowo coraz więcej przedsiębiorstw dochodzi do wniosku, iż nie będą w stanie stać się ekspertami w więcej niż jednej, dwóch dziedzinach. Doprowadza to do wyzbywania się przez przedsiębiorstwa różnych sfer swej działalności i powierzeniu ich prowadzenia specjalistom. Z czasem zmieniła się wyraźnie struktura wielkich korporacji, które coraz częściej stanowią globalny szkielet z tysiącami małych firm partnerskich. Przykładem jest tutaj firma Nike, producent odzieży i obuwia sportowego, która nie posiada żadnej fabryki, a całą produkcję oddaje „na zewnątrz”. Sama firma zajmuje się kreowaniem i zarządzaniem swoją marką i rozwojem firmy.

Równie skutecznie jak wszelkie inne, outsourcingowi poddawać można funkcje i procesy logistyczne. Idea oraz schemat postępowania pozostają tutaj bez zmian.

Podsumowując, można stwierdzić, iż koncepcja outsourcingu ma na celu usprawnianie i zwiększanie efektywności funkcjonujących implementujących ją przedsiębiorstw. W realizacji koncepcji należy dokonać oceny czynności wchodzących w skład procesów ze względu na ich celowość i użyteczność w aspekcie samodzielnego wykonywania. Mottem przy jej implementowaniu może być wypowiedź P. Druckera: *Nie ma nic bardziej nieefektywnego jak robić efektywnie rzeczy, których nie powinno się robić w ogóle.*

Nowoczesne koncepcje zarządzania stanowią bazę uniwersalnej wiedzy, po którą warto sięgać na każdym etapie prowadzenia działalności gospodarczej. Możliwe jest to, dzięki dużej dostępności prac naukowo-badawczych z zakresu zarządzania. Jedynym, co pozostaje właścicielom firm, jest zaangażowanie pracowników swoich przedsiębiorstw w pokonywanie „strachu przed nowym” i implementację rozwiązań najkorzystniejszych z punktu widzenia prowadzonego przez nich biznesu.

Literatura:

- [1] Banachowicz E., *Czy firma wszystko musi robić sama? Outsourcing w strategii zarządzania instytucją*. „Manager”, 1998, nr 9.
- [2] Barduk A.I., *Outsourcing działań personalnych oraz innych obszarów*. „Problemy Jakości”, 2008, nr 1.
- [3] Bugdol M., *Outsourcing a jakość wyrobów*. „Problemy Jakości”, 2011, nr 12.
- [4] Gay C.L., Essinger J., *Outsourcing strategiczny*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- [5] Nowicka K., *Branża KEP – wartość dodana outsourcingu*. „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, 2011, nr 10.
- [6] Obłój K., *Strategia nowoczesnej firmy a wykorzystanie outsourcingu*, materiały na konferencję: *Outsourcing. Usprawnienie funkcjonowania firmy poprzez obsługę zewnętrzną*. Institute for International Research, Warszawa 1999.
- [7] Światowiec J., *Outsourcing w logistyce – stan i perspektywy (cz. 1)*. „Logistyka”, 2006, nr 3, s. 15.
- [8] Trocki M., *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*. PWE, Warszawa 2001.

WHAT WORTH TO KNOW ABOUT POPULAR CONCEPTS OF MANAGEMENT OF ORGANISATIONS? OUTSOURCING

Key words:

outsourcing, management, optimization, offshoring, core competencies

Abstract:

The current market situation forces companies to continuous research and implementation of best solutions, which are designed to ensure their further growth, or at least avoid being left behind by the competitors.

Valuable solutions provide a modern and popular management concepts, of which a lot to offer has Outsourcing.

The essence of this article is theoretical present, by reviewing the literature, the most significant knowledge of that concept of management. The article contains the information about its origin and the methodology.

The beginnings of outsourcing can be traced back to the 60th years of the twentieth century.

The term „outsourcing” comes from the English: outside-resource-using (use of external resources). Outsourcing is to delegate a specific functions of enterprise to be done by external organizations.

The main reasons for outsourcing are: reduce and control costs, increase focus on the core business and obtain resources, which the company currently does not have.

In practice, we can distinguish the following main types of outsourcing: function's delegations, outsourcing of service, insourcing, co-sourcing, gain sharing.

The process of outsourcing is divided into three phases: preliminary analysis, research (and detailed studies) and implementation. Preliminary analysis phase consists of analysis and evaluation of strategic determinants of separation and evaluations of susceptibility to separation. Phase of research involves meticulous study and analysis of the determinants of separation and the development of realization solutions. Implementation phase consists of the implementation of designed and adopted solutions.

Modern management concepts form the basis of universal knowledge, and that might be worthwhile at every stage of business.

Inż. Łukasz Mateusz SURA

lukasz.sura@op.pl