



Fot. N.S. Junior

Damian Kocot

Outsourcing jako narzędzie restrukturyzacji przedsiębiorstw

Outsourcing, definiowany jest jako długoterminowe zlecenie pełnienia funkcji działów pomocniczych zewnętrznemu usługodawcy, służące zwiększaniu wartości, jaką firma przedstawia dla udziałowców. Jest to kontrakt długoterminowy, powierzający zewnętrznemu dostawcy odpowiedzialność w zakresie zarządzania i rozwoju całości lub części przetwarzania transakcji, lub obsługi procesów biznesowych, infrastruktury.

Dlaczego warto bliżej przyjrzeć się temu zagadnieniu? Przede wszystkim outsourcing jest coraz częściej stosowaną metodą zarządzania. Wprowadzany jest również w polskich przedsiębiorstwach, jednak skala tego zjawiska jest nieporównywalna z tą, jaką spotykana jest w krajach o wysoko rozwiniętej gospodarce rynkowej. Być może ta stosunkowo niedroga i czasoszczędna metoda znajdzie większe uznanie wśród polskich menedżerów, co spowoduje poprawę pozycji konkurencyjnej krajowych firm na rynkach światowych.

Niewątpliwie jednym z najważniejszych problemów restrukturyzacji organizacyjnej przedsiębiorstwa jest wyznaczenie idealnego zakresu funkcji realizowanych przez firmę. Punktem wyjścia dla tego problemu jest twierdzenie, że działalność gospodarcza przedsiębiorstwa wymaga realizacji zespołu powtarzalnych działań.

Koncepcja wykorzystania podwykonawców nie jest niczym nowym, nowa-

Niewątpliwie jednym z najważniejszych problemów restrukturyzacji organizacyjnej przedsiębiorstwa jest wyznaczenie idealnego zakresu funkcji realizowanych przez firmę.

torstwo tego podejścia polega jednak na tym, że organizacja w wyniku przeprowadzonych analiz wyprowadza na zewnątrz te działania, które do tej pory wykonywała we własnym zakresie. Na zewnątrz firmy powinny być wyprowadzone te obszary, które partner wykonał lepiej, taniej i szybciej.

Niewątpliwie outsourcing to wielka szansa dla małych przedsiębiorstw. Najczęściej kilka firm podpisuje ze sobą umowy outsourcingowe na świadczenie określonego rodzaju usług, w ten sposób zwiększając swą efektywność ekonomiczną.

Za pomocą outsourcingu mogą być osiągnięte różnorodne cele przedsiębiorstwa macierzystego, takie jak: skupienie się na działalności kluczowej, decydującej o jego szansach rozwojowych. Przedsiębiorstwo macierzyste ma możliwość doboru partnerów biznesowych i warunków współdziałania z nimi przy prowadzeniu działalności gospodarczej. Przedsiębiorstwo przez to zwiększa swoją skuteczność i efektywność działania oraz dopasowuje ją do zmieniających się warunków i wymagań otoczenia. Dzięki outsourcingowi firma jest w stanie uzyskać dostęp do *know-how* niemożliwego do osiągnięcia własnymi siłami. **Przy zastosowaniu outsourcingu następuje „odsysanie” struktury organizacyjnej firmy, czyli uproszczenie procedur i struktur organizacyjnych.** W wyniku tego zmniejszają się koszty funkcjonowania przedsiębiorstwa i wzrasta efektywność jego działania. Róż-

norodność celów outsourcingu wskazuje, iż cele te nie mogą być ograniczone wyłącznie do celów ekonomicznych, a zarazem – do redukcji kosztów realizacji funkcji. **Redukcja kosztów nie jest jedynym celem podejmowania przedsięwzięć outsourcingowych.**

Należy sobie także zadać pytanie, w jaki sposób outsourcing może stać się skutecznym narzędziem restrukturyzacji przedsiębiorstw?

Zastosowanie outsourcingu jako metody restrukturyzacji działalności przedsiębiorstwa wymaga spełnienia szeregu warunków ogólnych i szczegółowych. Podstawowym warunkiem outsourcingu jest akceptacja wydziałów określonych rodzajów działalności ze strony właścicieli przedsiębiorstwa i jego kierownictwa. Celem jest przekazanie wydzielonej części działalności wykonawcom zewnętrznym. Warunki szczegółowe outsourcingu nawiązują do jego konkretnych form: outsourcingu kontraktowego i kapitałowego. Warunkiem wydzielenia w outsourcingu kontraktowym jest istnienie stabilnej oferty rynkowej usług z zakresu zlecanej działalności w ramach struktury przedsiębiorstwa. Musi być także zagwarantowana możliwość wpływu na niezależnych partnerów rynkowych, przyjmujących podwykonawstwo. Warunkiem outsourcingu kapitałowego od strony wyodrębnienia działalności jest przede wszystkim zdolność prawna, techniczna, organizacyjna, istnienie rynku zewnętrznego, który powinien być źródłem nowych, zewnętrznych przychodów zwiększających samodzielność wydzielanej jednostki organizacyjnej oraz

Zamawiam prenumeratę dwumiesięcznika **e-Fakty** poczynając od nr...../200..... do nr...../200..... w ilości.....egz. każdego numeru. Cena egz. wynosi 4.99 zł (w tym 7% VAT), cena prenumeraty rocznej – 26.90 zł.

Proszę o wystawienie faktury dla:

firma lub osoba

ul.

NIP

kod

mięscowość

osoba zamawiająca

kontakt tel./e-mail

branża

Warunki realizacji zamówienia

1. Zamówienie prosimy dostarczyć (faks, e-mail, www, list) na nasz adres.
2. Prosimy dokonać przedpłaty pełnej kwoty na poniższe konto.
3. Fakturę VAT prześlemy po wpłynięciu należności.
4. Podmioty gospodarcze mogą otrzymać fakturę proforma.

Proszę przesłać/przefaksować fakturę proforma

Upoważniam Instytut Logistyki i Magazynowania do wystawienia faktury VAT bez podpisu osoby upoważnionej z naszej strony do otrzymania faktury. Wyrażam zgodę na przetwarzanie moich danych osobowych na potrzeby realizacji zamówienia.

Data..... Podpis.....

Adres redakcji:

Instytut Logistyki i Magazynowania
61-755 Poznań, ul. E. Estkowskiego 6
tel. (0 61) 850 49 24, fax (0 61) 852 63 76
Bank Zachodni WBK SA 6 O/Poznań
39 1090 1362 0000 0000 3601 7908
prenumerata: www.e-fakty.pl, e-fakty@ilim.poznan.pl

możliwość pozyskania pracowników gotowych podjąć się obowiązków kierowania wydzieloną jednostką, posiadających odpowiednie kwalifikacje.

Dlaczego przedsiębiorstwa powinny stosować praktyki outsourcingu?

Według ekspertów outsourcing technologiczny pozwala zaoszczędzić nawet 50 proc. kosztów działalności. Coraz więcej firm decyduje się powierzyć przechowywanie swoich danych firmom zewnętrznym. Outsourcing znacząco usprawnia procesy biznesowe w przedsiębiorstwie. Przede wszystkim usługobiorca może wykorzystać skalę działania operatora, co bezpośrednio przełoży się na ograniczenie kosztów. Firmy takie jak: Dupont, British Petroleum, Exploration, Lufthansa oraz Swiss Bank Corporation od lat wykorzystują praktykę outsourcingu, w celu obniżenia kosztów. **Wykorzystanie outsourcingu wiąże się też z efektywniejszym zarządzaniem firmą, wyższą jakością usług oraz łatwiejszym dostępem do technologii i wiedzy.**

Można zadać także pytanie, dlaczego outsourcing może stać się opłacalny? Jednym z determinantów opłacalności jest efekt skali. Ma on znaczenie, gdy firma posiada wysokie wymagania w zakresie bezpieczeństwa. Ważnym determinantem opłacalności outsourcingu staje się również szybkość i elastyczność, zwłaszcza w odniesieniu do firm rozwijających się bardzo dynamicznie, ale również wiedza i technologia. Te determinanty mają szczególne znaczenie, jeżeli **technologie informacyjne stanowią dla firmy czynnik strategiczny w walce o klienta.** Bezpieczeństwo i niezawodność mają kluczowe znaczenie i wymagają specjalistycznej, ale unikalnej dla danej firmy wiedzy. Coraz istotniejsze jednak zdają się być czynniki, takie jak: dążenie do realizacji usług na coraz wyższym poziomie, specjalizacja pracy, koncentracja na funkcjach biznesowych, dostęp do specjalistycznej wiedzy. Outsourcing pozwala na koncentrację sił, środków i procesów zarządczych na zasadniczych celach firmy. Organizacja osiąga lepsze wyniki i wzrasta jej wartość rynkowa. Przedsiębiorstwo zwiększa elastyczność swoich działań, a poprzez oszczędność czasu i zasobów ludzkich również wydajność. **Usługi outsourcingowe dają dostęp do wiedzy i doświadczenia liderów rynkowych oraz ogólnoswiatowej bazy danych.**

Najlepszym rozwiązaniem dla dużych firm jest zatrudnianie ekspertów z zewnątrz, jest to związane z efektywniejszym wykorzystaniem czasu. Ekspert pracuje tylko wówczas, gdy jest rzeczywiście potrzebny. Rozwiązanie takie powoduje redukcję kosztów, ale i ryzyka związanego z poszukiwaniem i zatrudnieniem własnych specjalistów. Agencja konsultingowa Shreeveport, po przeprowadzeniu badań dotyczących stosowania outsourcingu przez wielkie firmy, zidentyfikowała najważniejsze wynikające z niego korzyści. Są to przede wszystkim: obniżka kosztów uzyskania usługi, zmniejszenie zatrudnienia, elastyczne warunki świadczenia usługi, dostęp do wiedzy, poprawa jakości usług, oszczędność czasu menedżerów, koncentracja na podstawowych usługach, poprawa jakości, zmniejszenie zapotrzebowania na inwestycje kapitałowe, dopływ gotówki.

Warto wspomnieć, że badania przeprowadzone przez magazyn „Fortune” dowiodły, iż czołowe firmy światowe korzystają z outsourcingu w celu uzyskania lepszych wyników. Niemiecki producent sprzętu telekomunikacyjnego, Siemens, podpisał 3-letnią umowę outsourcingową z firmą Flextronic z Singapuru na wyprodukowanie 33 mln telefonów komórkowych. Takie posunięcie wraz ze zwiększeniem mocy produkcyjnych własnych zakładów umożliwi firmie wejście do pierwszej trójki największych producentów telefonów komórkowych na świecie. Podobnie koncern Motorola podpisał umowę outsourcingu o wartości 30 mld USD, która dotyczy produkcji telefonów, pagerów i innych urządzeń telekomunikacyjnych. W przemyśle samochodowym, firmy o największej efektywności (zysk na jeden samochód), takie jak: Toyota, Honda, Chrysler zlecają 70 procent procesów zaufanym usługodawcom. Jak podaje raport „Wizja roku 2010: Projektowanie firmy jutra”, przygotowany przez Economist Intelligence Unit oraz Andersen Consulting, outsourcing będzie zyskiwał coraz więcej zwolenników. Najszybciej będzie rozwijał się w telekomunikacji, w której za 10 lat z outsourcingu będzie korzystać, jak się szacuje, ok. 62 proc. firm oraz informatyce – 58 proc. w 2010 r. Oprócz zwiększania zakresu outsourcingu, inną ważną formą restrukturyzacji przedsiębiorstw jest zamienianie działów personalnych w centra usługowe.

Outsourcing zaznacza coraz wyraźniej swą obecność w gospodarce. Być może stanie się równie popularną praktyką zarządzania, jak reengineering procesów biznesowych czy benchmarking.