

Elżbieta Marcinkowska*

OUTSOURCING W ZARZĄDZANIU FIRMA

Outsourcing to charakterystyczne zjawisko lat dziewięćdziesiątych wpływające na usprawnienie funkcjonowania jednostek gospodarczych. Coraz więcej firm decyduje się na korzystanie z outsourcingu, który może być potencjalnie stosowany w większości obszarów działania przedsiębiorstwa. Dzięki zastosowaniu outsourcingu podmioty są w stanie ograniczać koszty bieżącej działalności, jak również realizować działania inwestycyjne.

Słowa kluczowe: *outsourcing, outsourcing kapitałowy, outsourcing kontraktowy, kluczowe kompetencje, ograniczenia prawne*

OUTSOURCING IN MANAGEMENT

Outsourcing is a management tool, which became characteristic during last decade. It helps enterprises to be more effective. Outsourcing can potentially be applied in several areas of company's activities. Outsourcings main benefit is higher cost effectiveness in current operations and possibility for focusing on strategic goals.

Keywords: *outsourcing, capitaloutsourcing, contractoutsourcing, core competence, law restrictions*

1. WPROWADZENIE

Outsourcing jest to długoterminowe zlecenie pełnienia pewnych funkcji ze sfery działalności organizacji podmiotom zewnętrznym, pozwalające organizacji skoncentrować się na jej podstawowej aktywności. Określenie to stanowi skrót wyrażenia z języka angielskiego *Outside Resource Using* – wykorzystanie zasobów zewnętrznych [3].

M. Pańkowska definiuje outsourcing „jako oddelegowanie na podstawie umowy kontraktowej całości lub części zasobów materialnych, zasobów ludzkich i odpowiedzialności zarządczej do dyspozycji zewnętrznego dostawcy” [2].

Przedmiotem outsourcingu nie muszą być jedynie funkcje pomocnicze w przedsiębiorstwie. W praktyce można znaleźć przykłady efektywnego outsourcingu funkcji kierowniczych i podstawowych. Założeniem wydzielenia działalności ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa w celu objęcia jej outsourcingiem jest doprowadzenie do poprawy skuteczności działania przedsiębiorstwa.

Jak wynika z badań przeprowadzonych w firmach w Stanach Zjednoczonych i Kanadzie outsourcing jest ważną częścią strategii w rozwoju organizacji.

Najczęściej zlecane rodzaje działalności firmom zewnętrznym prezentuje tabela 1.

* Katedra Zarządzania Finansami, Wydział Zarządzania, Akademia Górniczo-Hutnicza, Kraków

Tabela 1
Obszary w przedsiębiorstwie przekazywane do obsługi
firmom outsourcingowym

Usługi outsourcingowe	Udział w %
IT	34
Finanse i księgowość	13
Marketing i sprzedaż	10
Produkcja	10
Inne	10
Zasoby ludzkie	6
Obsługa nieruchomości	6
Obsługa klienta	6
Administracja	3
Dystrybucja i logistyka	2

Źródło: P. Nowodziński na podstawie danych opracowanych na konferencji „The 2001 Outsourcing World Summit”, 19–21 luty 2002, Palm Desert, Kalifornia

1.1. CELE OUTSOURCINGU

Wdrażając projekt outsourcingu przedsiębiorstwo może realizować różnorodne cele. Ważne jest jednak to, aby cele te były zbieżne z celami strategicznymi przedsiębiorstwa. Podstawowe cele strategiczne są związane z koncentracją wysiłków na działalności kluczowej danego przedsiębiorstwa.

Osiągnięcie celów strategicznych pozwala na realizację pozostałych celów: rynkowych, ekonomicznych, organizacyjnych i motywacyjnych, które zostały ujęte w tabeli 2.

1.2. PODSTAWOWE MODELE OUTSOURCINGU

Wśród różnych form outsourcingu (outsourcing naprawczy, rozwojowy, całkowity i inne) istotne znaczenie ze względu na formę podporządkowania w stosunku do jednostki macierzystej mają dwie formy outsourcingu:

- 1) outsourcing kapitałowy,
- 2) outsourcing kontraktowy.

Tabela 2
Cele outsourcingu

Cele strategiczne	Koncentracja na problemach strategicznych Zwiększenie swobody działania Zwiększenie skuteczności i efektywności działalności Zwiększenie elastyczności działalności Dostęp do know-how
Cele rynkowe	Poprawa pozycji konkurencyjnej Zwiększenie skali działalności Dywersyfikacja lub koncentracja działalności
Cele ekonomiczne	Zwiększenie przychodów Redukcja kosztów Poprawa wyników ekonomicznych Ograniczenie ryzyka ekonomicznego
Cele organizacyjne	„Odcudzenie” struktury organizacyjnej Uproszczenie struktur i procedur organizacyjnych
Cele motywacyjne	Rozwój przedsiębiorczości Upowszechnienie myślenia i działania ekonomicznego Obiektywizacja wyników ekonomicznych

Źródło: [3]

Outsourcing kapitałowy

Wdzielenie kapitałowe ma miejsce wówczas, gdy ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa wydzielony jest obszar (funkcja) zdolny do samoistnego funkcjonowania na rynku jako spółka córka. Przedsiębiorstwo macierzyste jest powiązane kapitałowo z tak powstałą firmą outsourcingową.

Outsourcing kontraktowy

Podmiot świadczący usługi outsourcingowe jest w tym przypadku niezależnym podmiotem gospodarczym powiązany z przedsiębiorstwem (zleceniodawcą) jedynie za pomocą umowy outsourcingowej.

1.3. KORZYŚCI WYNIKAJĄCE Z ZASTOSOWANIA OUTSOURCINGU

Podstawowe korzyści płynące z zastosowania outsourcingu zostały ujęte w tabeli 3. Wyniki te zostały zaczerpnięte z przeprowadzonego badania agencji Shreeveport. *Outsourcing: wykorzystanie szans, realizacja zysków* [1]. W badaniu udział wzięło 500 dużych przedsiębiorstw brytyjskich. Oto korzyści jakie wskazywali dyrektorzy tych przedsiębiorstw.

Najczęściej podkreślaną korzyścią płynącą z zastosowania outsourcingu jest redukcja kosztów własnych i zmniejszenie zatrudnienia. Są to korzyści odczuwalne w krótkim horyzoncie czasowym. Te, które zostały wymienione na dalszych pozycjach w zestawieniu (zwiększenie elastyczności, dostęp do specjalistycznej wiedzy, poprawa jakości usługi) przynoszą oczekiwane skutki po upływie kilku lat, mając charakter korzyści długoterminowych.

Tabela 3
 Korzyści z tytułu zastosowania outsourcingu

Korzyści	Udział w %
Obniżka kosztów usługi	78
Redukcja zatrudnienia	65
Zwiększenie elastyczności	61
Dostęp do wiedzy specjalistycznej	52
Doskonalenie usługi	51
Dodatkowy czas kierownictwa	47
Koncentracja na podstawowej działalności	42
Poprawa jakości	32
Zmniejszenie potrzeb inwestycji kapitałowych	30
Wpływy gotówkowe	20

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [1]

2. WYBRANE USŁUGI OUTSOURCINGOWE

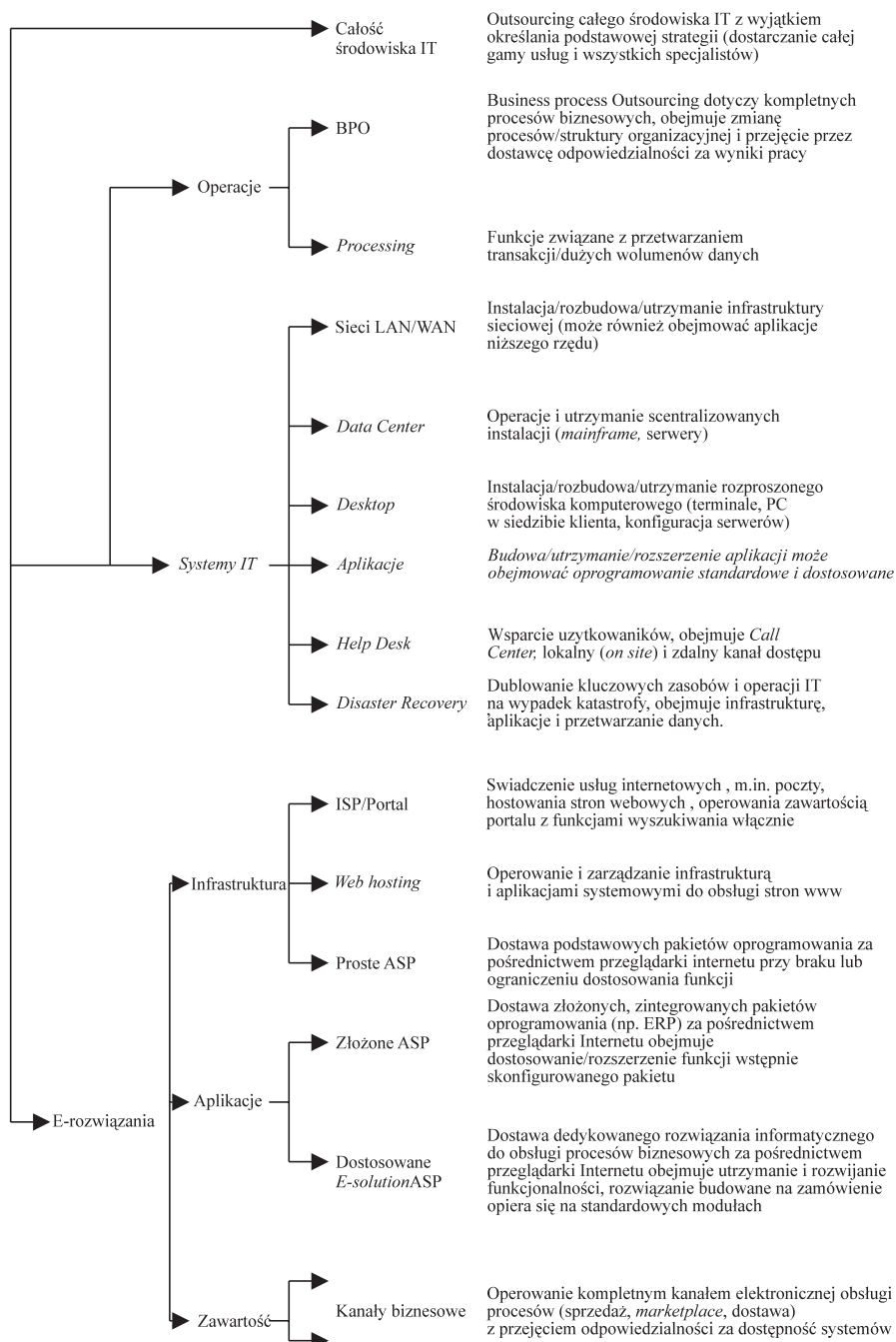
2.1. USŁUGI INFORMATYCZNE

Outsourcing umożliwia organizacji rozwijanie i poprawę jakości usług informatycznych (rys. 1). Dzieje się tak poprzez nabywanie usług od firm outsourcingowych, których obszarem działania są technologie informacyjne. Do niedawna czynnikiem decydującym o obsłudze zewnętrznej funkcji informatycznych była potencjalna redukcja kosztów, w chwili obecnej przeważają korzyści wynikające z polepszenia jakości usług oraz uzyskania łatwiejszego dostępu do najnowszych technologii informatycznych, bez konieczności ponoszenia dodatkowych nakładów na infrastrukturę.

2.2. KSIĘGOWOŚĆ I FINANSE

Do niedawna zastosowanie outsourcingu w księgowości było praktycznie niestosowane, z powodu chęci zachowania pełnej kontroli nad księgowością, która postrzegana jest często jako kluczowy dział w przedsiębiorstwie.

Obecnie liczba przedsiębiorstw decydujących się na wyłączenie tej funkcji poza obszar firmy macierzystej systematycznie wzrasta. Przemawiają za tym korzyści, jakie przedsiębiorstwo może osiągnąć, realizując projekt outsourcingu księgowości i finansów. Najistotniejszą korzyścią jest redukcja kosztów (nawet do 50% w porównaniu do kosztów obsługi we własnym zakresie).



Rys. 1. Outsourcing w IT

Dodatkowe korzyści to redukcja zatrudnienia, redukcja powierzchni biurowej, wyposażenia, jak i możliwość korzystania z fachowej wiedzy zapewnianej przez specjalistyczne firmy outsourcingowe. Oferta firm outsourcingowych w zakresie finansów i księgowości dotyczy przede wszystkim prowadzenia pełnej księgowości, realizacji wszystkich czynności wobec organów finansowych i podatkowych, przygotowywania analiz finansowych, budżetów: ich wdrażanie i kontrola. Dodatkowo wiele firm świadczących outsourcing proponuje również usługi audytorskie, obsługę działu kadrowo-płacowego.

Należy liczyć, iż w związku z rozwojem rynku outsourcingowego w zakresie finansów i księgowości, jedynie firmy świadczące usługi na najwyższym poziomie będą znajdowały odbiorców dla swoich usług.

2.3. ZASOBY LUDZKIE

Jak w każdym z obszarów przedstawionych powyżej, tak również funkcje działu personalnego mogą być realizowane przez firmy outsourcingowe. Najczęściej przekazywane funkcje firmom zewnętrznym to szkolenia, rekrutacja, administrowanie płacami, zatrudnienie personelu czasowego, obsługa programów emerytalnych, prowadzenie systemów informacyjnych działów zasobów ludzkich.

3. UMOWA OUTSOURCINGOWA

Outsourcing jest nowym doświadczeniem na rynku polskim. Brak uregulowań prawnych dotyczących zasad outsourcingu, krótki okres jego funkcjonowania w życiu gospodarczym, a co za tym idzie, dość wąska grupa usługodawców wymusza przemyślane, odpowiedzialne podejście do outsourcingu.

Podstawą do podjęcia usług outsourcingowych przez usługodawcę jest podpisana umowa pomiędzy stronami. Umowa outsourcingowa funkcjonuje jako umowa nienazwana, nieunormowana w kodeksie cywilnym. Jej umocowania prawnego należy szukać w oparciu o art. 353 KC dotyczącego swobody zawierania umów. Często strony podpisujące umowę outsourcingu korzystają ze wzoru umowy o dzieło bądź umowy zlecenia. Aby strony umowy odniosły obojętny sukces wynikający ze współpracy, ważne jest precyzyjne określenie w umowie zakresu zleczanych prac i kryteriów oceny ich wykonania. Dlatego też, aby podpisana umowa powodowała skuteczność usługi outsourcingowej zalecane jest przygotowywanie indywidualnych umów uwzględniających wszelkie potrzeby i uwarunkowania outsourcingu.

Naistotniejsze elementy umowy outsourcingowej to [5]:

- strony umowy,
- przedmiot i zakres umowy,
- rozpoczęcie usług przez zleceniobiorcę/sposób świadczenia usług,
- przekazanie dokumentacji,
- własność dokumentacji,
- wynagrodzenie za usługę,

- współdziałanie stron,
- czas trwania umowy/wypowiedzenie,
- zmiany umowy,
- poufność,
- spory,
- odwołanie do kodeksu cywilnego i innych przepisów prawa polskiego w odniesieniu do spraw nieuregulowanych umową,
- ważność/wykonalność częściowa,
- prawo właściwe,
- oryginały umowy (forma, liczba egzemplarzy itp.),
- podpisy osób uprawnionych do zawarcia umowy.

4. PODSUMOWANIE

Outsourcing to jedno z rozwiązań, które organizacja może wprowadzić w obszarach, gdzie rentowność maleje. Zastosowanie tej metody nie zawsze kończy się satysfakcjonująco dla podmiotu. Krótkie doświadczenie na rynku usług outsourcingowych w Polsce potwierdza, iż zainteresowane podmioty nie powinny powielać wypracowanego schematu innych jednostek stosujących outsourcing. Duże znaczenie dla odniesienia sukcesu ma umowa, jaką na usługi zewnętrzne podpisze podmiot, a która powinna gwarantować mu żądany zakres i jakość usług. Oprócz zalet, jakie zaznaczono w artykule, należy uwzględnić również i wady outsourcingu. Sytuacja podmiotu współpracującego z firmą zewnętrzną może ulec zmianie na skutek podwyżki cen usług, jak choćby wzrostu stawki podatku VAT. W momencie przejściowych problemów płatniczych możemy spotkać się z odmową wykonania usługi. Problemem jest też niewielka konkurencja wśród usługodawców, która szczególnie jest odczuwalna w małych miejscowościach.

Ważnym wnioskiem jest opinia jednostek, które wprowadziły wybrane usługi outsourcingowe, iż nie zrezygnują z drogi, jaką wybrali i działania outsourcingowe mogą znaleźć zastosowanie w kolejnych obszarach ich działalności.

Literatura

- [1] Gay Ch.L.: *Outsourcing strategiczny*. Kraków, Oficyna Ekonomiczna 2002
- [2] M. Pańkowska: *Współdziałanie podmiotów rynku produktów i usług informatycznych*. Katowice, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego 1998, s. 14
- [3] Trocki M.: *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*. Warszawa, PWE 2001
- [4] Trocki M.: *Outsourcing*. Warszawa, PWE 2001
- [5] Wędrowski J.: *Właściwa konstrukcja umowy jako gwarancja skuteczności outsourcingu*. Konferencja: „Outsourcing. Usprawnianie funkcjonowania firmy poprzez obsługę zewnętrzną”, Institute for International Research, Warszawa 7–8.12.1999