

Outsourcing – metoda zrównoważonego rozwoju w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstw

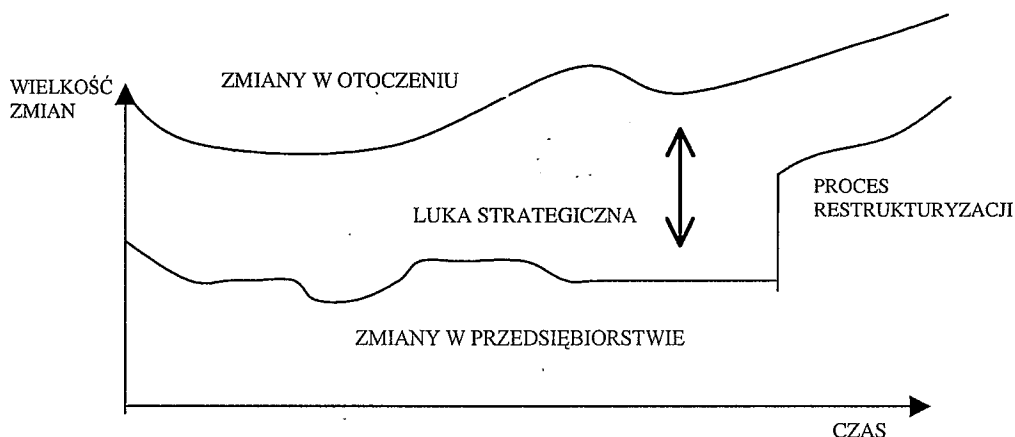
Wprowadzenie

We współczesnej gospodarce przedsiębiorstwa, aby przetrwać i utrzymać się na rynku, muszą kształtować swoje działania w zakresie powiązań z dostawcami, odbiorcami, a także dotyczące budowania portfela produktów, często na drodze radykalnych zmian. Proces ten związany jest z co najmniej jednym spośród trzech wymiarów organizacji, tzn. zakresem działania, strukturą kapitałową lub organizacją wewnętrzną przedsiębiorstwa [Sapijaszka 1997]. Jest to swoista droga budowania nowego układu powiązań z otoczeniem oraz kształtowania zasobów czynników produkcji, struktur organizacyjnych i systemu zarządzania w obszarze ekonomiki i rynku.

W opracowaniu przedstawiono główne założenia restrukturyzacji przedsiębiorstw, ze szczególnym uwzględnieniem znaczenia outsourcingu, jako przejawu restrukturyzacji zakresu działania. Pojęcie „outsourcing” jest neologizmem pochodzącym z języka angielskiego i oznacza realizowanie niektórych funkcji przedsiębiorstwa przez inne podmioty na zasadzie podwykonawstwa. Są to na ogół działania nie mające charakteru kluczowego dla przedsiębiorstwa, ponieważ nie dotyczą jego podstawowych kompetencji. Wśród najważniejszych przesłanek outsourcingu można podkreślić korzyści wynikające z usprawnienia organizacji oraz redukcji kosztów, a zwłaszcza kosztów stałych.

Przyczyny restrukturyzacji

Konieczność przeprowadzenia w przedsiębiorstwie radykalnych zmian występuje wówczas, kiedy zmiany stopniowe (ewolucyjne) nie mogą zapewnić przedsiębiorstwu rozwoju w długim okresie. W związku z tym należy przeprowadzić zmianę skokową, która doprowadzi przedsiębiorstwo do stanu równowagi. Proces ten został przedstawiony w formie schematu na rysunku 1.



Rysunek 1

Charakter zmian w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu

Źródło: Opracowano na podstawie [Johnson G. 1992].

Według Sapijaszki [1997], restrukturyzacja jako zjawisko dość powszechne wystąpiła w latach 80. w USA, a pod koniec tej dekady także w krajach Europy Zachodniej. W Polsce w sektorze rolnym restrukturyzacja utożsamiana jest przede wszystkim ze zmianami zainicjowanymi w pierwszej połowie lat 90. w rolnictwie państwowym. Najważniejszym bodźcem do przeprowadzenia radykalnych zmian były przemiany ustrojowe, ale wśród innych, nie mniej istotnych, można wymienić:

- a) wysoki poziom zadłużenia przedsiębiorstw oraz trudności ze spłatą zobowiązań,
- b) spadek popytu na krajowe produkty,
- c) utrata dotychczasowych odbiorców,
- d) narastająca konkurencja ze strony produktów importowanych,
- e) wysokie stopy procentowe kredytów obrotowych i inwestycyjnych.

Podsumowując tę część rozważań można przyjąć, że przyczyny restrukturyzacji dzielą się na dwie grupy:

- 1) wewnętrzne,
- 2) zewnętrzne.

Outsourcing w procesie restrukturyzacji zakresu działania

Restrukturyzacja zakresu działania przedsiębiorstwa jest jednym z trzech obszarów wprowadzania głębokich zmian w przedsiębiorstwie. Polega na pozyskiwaniu lub pozbywaniu się komórek organizacyjnych w celu zbudowania nowej struktury działalności, zgodnej z przyjętymi założeniami długofalowego rozwoju przedsiębiorstwa. Adam Nalepka [1998] wydziela trzy główne przyczyny restrukturyzacji zakresu działania:

- pewne funkcje przedsiębiorstwa mogą być realizowane znacznie taniej przez jednostki zewnętrzne, a ich realizacja poza przedsiębiorstwem nie wpłynie negatywnie na efektywność i jakość podstawowych zadań;
- potencjał określonej komórki organizacyjnej nie jest w pełni wykorzystywany na potrzeby przedsiębiorstwa, a produkowane wyroby lub usługi mogą znaleźć nabywców zewnętrznych;
- pewne funkcje i związane z nimi potencjał nie znajdują zastosowania przy realizacji aktualnych, podstawowych zadań przedsiębiorstwa.

Najważniejszym celem restrukturyzacji zakresu działania jest więc poprawa efektywności czynników produkcji przedsiębiorstwa poprzez nabycie i przyłączenie tych działalności, w których przedsiębiorstwo może mieć przewagę konkurencyjną [Sapijaszka 1997]. Proces ten oznacza także pozbycie się tych obszarów działania, w których nie jest możliwe uzyskanie lepszych wyników od konkurencji w danym sektorze. Wydzielanie i pozbywanie się pewnych jednostek i komórek organizacyjnych polegać może na ich sprzedaży, bezpłatnym oddawaniu w użytkowanie oraz tworzeniu wszelkiego rodzaju spółek z udziałem lub bez udziału restrukturyzowanego przedsiębiorstwa.

Do takich działań niewątpliwie zaliczyć należy outsourcing. Według Dworzeckiego [1998], outsourcing polega na przeprowadzeniu czterech następujących rodzajów działań:

- 1) eliminowanie z działalności przedsiębiorstwa określonych usług i zlecenie ich innym podmiotom,
- 2) takie zorganizowanie pracy przedsiębiorstwa, by większość działań odbywała się pod kontrolą wyspecjalizowanych jednostek,
- 3) korzystanie z kompleksowych usług dostępnych u zewnętrznych wykonawców,
- 4) nawiązanie trwałej współpracy, umożliwiającej zakup wcześniej wytwarzanych we własnym zakresie dóbr/usług.

Jest to metoda doskonalenia procesów funkcjonowania przedsiębiorstwa, prowadząca przede wszystkim do obniżenia kosztów produkcji, polegająca na korzystaniu z usług czy półproduktów dostępnych na rynku i oferowanych przez innych wytwórców. Outsourcing polega na dokonywaniu wyboru między strategią zakupu a produkcją własną półwyrobów i usług (produkcyjnych i nieprodukcyjnych) wykorzystywanych w produktach finalnych [Nalepka 1999]. Działania z zakresu outsourcingu najczęściej dotyczą:

- usług finansowych, np. doradztwo podatkowe,
- usług informacyjnych, np. prace związane z obiegiem dokumentów,
- organizowania szkoleń,
- sfery socjalnej.

Szczególne znaczenie odgrywają działania z zakresu outsourcingu dotyczące sfery socjalnej przedsiębiorstwa. Dzięki wydzieleniu takich jednostek, jak stołówka, działalność mieszkaniowa, przedszkole itp., kierownictwo przedsiębiorstwa może przeznaczyć uwolnione środki finansowe na rozwój działalności kluczowej (podstawowej).

Rodzaje outsourcingu

W literaturze przedmiotu wyróżnia się dwa podstawowe rodzaje outsourcingu:

- 1) outsourcing wewnętrzny,
- 2) outsourcing zewnętrzny.

Outsourcing wewnętrzny polega na przeniesieniu określonych funkcji i działań przedsiębiorstwa w kierunku spółek-córek, które jednak dalej pozostają w sferze wpływu spółki-matki. Pozbywanie się części przedsiębiorstwa często występuje jako odpowiedź na nadmierną ekspansję i dywersyfikację. Ta wersja outsourcingu stosowana jest przez duże przedsiębiorstwa, gdy przekazywanie funkcji na zewnątrz pozwala uzyskać przewagę konkurencyjną.

Przy outsourcingu zewnętrznym określone usługi są zakupywane od firm trzecich, znajdujących się poza strefą wpływów przedsiębiorstwa.

Korzyści i zagrożenia outsourcingu

Przedstawiona próba wyjaśnienia istoty outsourcingu prowadzi do stwierdzenia, że bardzo dużą rolę w bezpiecznym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa odgrywają decyzje typu „make or buy” (produkować czy kupować). Za podstawowe zalety stosowania tej koncepcji w procesie restrukturyzacji zakresu działania przedsiębiorstwa uznaje się:

- uwolnienie środków finansowych (dopływ gotówki) zamrożonych w działalnościach nie mających podstawowego (kluczowego) charakteru dla przedsiębiorstwa,
- unowocześnianie stosowanych technologii oraz stwarzanie warunków do działań innowacyjnych,
- wyższa koncentracja zasobów,
- możliwości skupienia się na procesach i obszarach działalności, w których firma ma przewagę konkurencyjną,
- szansa eliminacji wadliwych komórek przedsiębiorstwa, tworzących „gąbki czasu, przestrzeni i kosztów”,
- możliwość zatrudnienia pracowników, którzy w wyniku outsourcingu nie tracą zatrudnienia, ale przechodzą do firmy outsourcingowej lub do innych działów wewnętrznych przedsiębiorstwa.

Obok niewątpliwych zalet, stosowanie outsourcingu związane jest z licznymi zagrożeniami dla przedsiębiorstwa. Do najważniejszych można zaliczyć:

- wzrost uzależnienia od dostawców (szczególnie wtedy, kiedy dany surowiec, półprodukt czy usługa silnie determinują jakość wyrobu końcowego),
- zmniejszenie motywacji własnych pracowników,
- utrata korzyści synergii między funkcjami,
- dodatkowe koszty transakcyjne.

Podsumowując należy stwierdzić, że outsourcing stwarza przedsiębiorstwom wiele możliwości budowania przewagi konkurencyjnej. Traktowany jako forma długoterminowej współpracy między dwiema firmami pozwala na osiągnięcie określonych wyników, zwłaszcza w zakresie lokalizacji oraz redukcji tzw. centrów powstawania kosztów (gąbek kosztów). Początkowo outsourcing obejmował swoim zakresem tylko czynności będące pomocniczymi dla przedsiębiorstwa, np. usługi finansowe. Obecnie jednak coraz więcej istotnych dla przedsiębiorstwa czynności wykonywanych jest przez firmy mające status spółek-córek (outsourcing wewnętrzny) czy też określone usługi kupowane są od firm trzecich (outsourcing zewnętrzny). Oferta kupowanych usług jest coraz bogatsza i obejmuje m.in.:

- organizację dystrybucji i usługi transportowe,
- serwis ochrony mienia,
- określanie kwalifikacji nowych pracowników.

Wydaje się słusznym stwierdzenie, że w skrajnym przypadku nowoczesnie zorganizowane przedsiębiorstwo będzie składało się wyłącznie z zasobów zewnętrznych, a jego unikalna oferta sprzedaży będzie polegała na ustaleniu nie-

powtarzalnej struktury tych zasobów. Jest to tzw. przedsiębiorstwo wirtualne, będące swoistą siecią powiązań niezależnych organizacji, instytucji lub osób fizycznych, które dostarczają usługi lub wyroby na bazie wspólnego stosunku gospodarczego [Niedbała].

Literatura

- DWORZECKI Z., 1998: Restrukturyzacja przedsiębiorstwa, maszynopis, SGH, Warszawa.
- JARKA S., 1999: Efekty restrukturyzacji rolnictwa państwowego na terenie działania OT AWRSP w Pile, artykuł w materiałach konferencyjnych VI Kongresu SERiA, Rzeszów.
- JARKA S., 1999: Reengineering – przebudowa przedsiębiorstwa w celu poprawy zdolności konkurencyjnych, Wieś Jutra, Warszawa.
- JOHNSON G., 1992: Managing Strategic Change – Strategy, Culture and Action.
- KOŹMIŃSKI A., OBLÓJ K., 1989: Zarys teorii równowagi organizacyjnej, PWE, Warszawa.
- NALEPKA A., 1998: Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw, ANTYKWA, Kraków.
- NALEPKA A., 1999: Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki, PWN, Warszawa.
- NIEDBAŁA B., Przedsiębiorstwo wirtualne – nowa koncepcja organizacyjna, [w:] Restrukturyzacja w procesie...
- SAPIJASZKA Z., 1997: Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia, PWN, Warszawa.

Outsourcing – the Method of Sustainable Development in the Process of Restructuring Enterprise

Abstract

Author made an attempt to formulate and to analyse the dilemma of fundamental changes in the scope of enterprise activity. He presented assumptions of outsourcing process, its circumstances, advantages and the most important threats it raises.

The outsourcing is caused either by the changes of company environment or internal crisis and is aimed at improvement of firm performance. Generally, it leads to decreasing production costs. Outsourcing itself consists in using services or self-products offered on the market by other firms. It is connected with the choosing between strategy of purchasing services or commodities used to produce final products on the one hand and their production by firm under consideration on the other hand.