

Remigiusz Kozłowski, Marek Matejun

WYKORZYSTANIE OUTSOURCINGU KAPITAŁOWEGO W SEKTORZE ZAAWANSOWANYCH TECHNOLOGII (NA PRZYKŁADZIE OPERATORÓW TELEFONII STACJONARNEJ)

[Po więcej publikacji zapraszamy na www.matejun.pl oraz www.remigiusz.eu]

Charakterystyka i obszary wykorzystania outsourcingu kapitałowego

Koncepcja outsourcingu ma rodowód amerykański [12, s. 13], a samo pojęcie wywodzi się z języka angielskiego i pochodzi od słów „out” lub „outside” (na zewnątrz), oraz „source” (źródło) lub „resource” (środek zaradczy, zasób, zapas) [por. 21, s. 291; 31, s. 56]. Konstrukcję tego pojęcia rozszerza się dodatkowo o słowo „using” czyli „wykorzystanie”, co w połączeniu oznacza wykorzystanie zasobów zewnętrznych [zob. 28, s. 13].

Różnorodnie formułowane definicje outsourcingu podkreślają, że jest to metoda, która sprowadza się do zawężenia zakresu zadań przedsiębiorstwa i powierzenia ich wykonywania partnerowi zewnętrznemu [15, s. 228], którego nazywa się również trzecim partnerem lub partnerem logistycznym [3, s. 7]. Idea outsourcingu zakłada, że dla prawie każdej funkcji realizowanej w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa można znaleźć alternatywę w postaci usług oferowanych przez inne, wyspecjalizowane przedsiębiorstwa [17, s. 62]. Z tego powodu, wśród polskich odpowiedników nazwy outsourcingu proponuje się takie określenia jak zaopatrywanie się z zewnątrz [26, s. 113], usługa zewnętrzna, podwykonawstwo, zarządzanie zewnętrzne lub obsługa zewnętrzna [30, s. 14].

Współczesne wymagania wymuszają na organizacjach gospodarczych bardzo szybkie reakcje rynkowe oraz umiejętność dostosowania się do zmiennych wymagań otoczenia. Można tu mówić o *messy situations*, czyli sytuacjach trudnych, nieuporządkowanych, będących wynikiem nasilających się zaburzeń w otoczeniu, czyli jednocześnie jego niepewności i złożoności [23, s. 62]. W tych warunkach nawet najlepiej przygotowana pod względem organizacji, techniki i zasobów instytucja nie jest w stanie przewodzić we wszystkich dziedzinach, czy

realizowanych funkcjach w przedsiębiorstwie. Stając wobec tych nowoczesnych wyzwań wiele firm oddaje takie funkcje, lub obszary działalności innym wyspecjalizowanym podmiotom, które spełniają rolę specjalisty we wskazanym zakresie [27, s. 23]. P. Drucker podkreśla, że w czasach burzliwych przedsiębiorstwo musi utrzymać formę isticie sportową – musi być szczupłe i muskularne, zdolne zarówno do podźwignięcia obciążeń, jak i do szybkiego ruchu i wykorzystania szans [5, s. 47].

W literaturze brak jest uniwersalnej i ogólnie przyjętej definicji outsourcingu. Można spotkać interpretacje tego terminu, uwzględniające i uwypuklające różnorodne jego aspekty i obszary problemowe. W literaturze przedmiotu outsourcing, utożsamia się bowiem z takimi działaniami, jak [20, s. 14] zlecenie wykonania dóbr i usług innym firmom niż wewnętrzne działy przedsiębiorstwa, przesuwanie części bieżącej działalności danej firmy poza jej ramy organizacyjne, wykorzystywanie zewnętrznych wykonawców i ich zasobów do realizacji zadań firmy, zamiast obciążania własnych zasobów, globalne wykorzystywanie źródeł, przeniesienie produkcji do miejsca o taniej sile roboczej, czy najem tymczasowych pracowników [zob. 8, s. 14].

Outsourcing może dotyczyć zarówno komponentów, indywidualnych działań, funkcji, procesów działalności gospodarczej [6, s. 201], a nawet modułów produktu (np. fotele do samochodów) [14, s. 186]. Działalność wydzielona oznacza działalność poza organizacją, która, choć odpowiedzialna przed własnym zarządem, działa jako przedłużenie interesów organizacji [13, s. 129].

Teoretycznych podstaw koncepcji outsourcingu należy poszukiwać zarówno na gruncie nauk ekonomicznych, jak również teorii organizacji i zarządzania. Uzasadnieniem zastosowania tej metody jest zarówno ekonomia skali, jak również teorie ekonomiczne przedstawicieli szkoły neoinstytucjonalnej, takie jak teoria kosztów transakcyjnych Coase'a i Williamsona, czy teoria kontraktualna przedsiębiorstwa. W obszarze organizacji i zarządzania uzasadnienia dla rozwoju outsourcingu należy poszukiwać w koncepcji łańcucha wartości Portera oraz koncepcji kluczowych (wyróżniających) kompetencji Hamela i Prahalada.

W źródłach literaturowych podkreśla się, że outsourcing jest pojęciem stosunkowo nowym, chociaż zjawisko w ten sposób określone towarzyszy nieodłącznie prowadzeniu działalności gospodarczej. Outsourcing zaliczany jest do grona nowoczesnych koncepcji zarządzania. K. Zimmewicz podkreśla, że wprowadzenie outsourcingu do przedsiębiorstwa oznacza nowe spojrzenie na funkcję zaopatrzenia, jak również tworzenie nowego modelu w zakresie usług [31, s. 56-62; por. 11, s. 23]. J. Penc wymienia outsourcing w katalogu nowych koncepcji zarządzania, obok tak znanych koncepcji jak choćby benchmarking, reengineering, kaizen, zarządzanie relacjami z klientami (CRM), zarządzanie łańcuchem dostaw (SCM), czy kompleksowe zarządzanie jakością (TQM). Podkreśla jednak, że stosowanie współczesnych metod zarządzania wymaga trzeźwego osądu i rzetelnej analizy, gdyż ich wykorzystanie może być zarówno źródłem sukcesów, jak i rozczarowań [22, s. 7].

Cechą charakterystyczną koncepcji outsourcingu jest rezygnacja z podporządkowania i oddziaływania organizacyjnego (hierarchicznego i służbowego) na rzecz innych form podporządkowania i zależności. M. Trocki wyróżnia tu podporządkowanie kapitałowe i oddziaływanie właścicielskie oraz podporządkowanie i oddziaływanie kontraktowe [28, s. 59], co stanowi podstawę do wyodrębnienia outsourcingu kapitałowego i kontraktowego. Istotą outsourcingu kapitałowego jest zmiana zachodząca w związku z wydzieleniem działalności z podporządkowania i oddziaływania organizacyjnego, na podporządkowanie i oddziaływanie właścicielskie i kapitałowe. Należy podkreślić, że wydzielenie kapitałowe w praktyce jest formą kapitałowo-kontraktową, gdyż oprócz zależności kapitałowych i właścicielskich o istocie relacji związanych z realizacją wydzielanych funkcji stanowi podporządkowanie kontraktowe. Zastosowanie outsourcingu kapitałowego związane jest również z pozyskiwaniem przez nowy podmiot gospodarczy innych zleceniodawców, co ma zapewnić rentowność jednostki w długim okresie i w rezultacie trwałe jej usytuowanie na rynku [16, s. 19].

Cechą charakterystyczną outsourcingu kontraktowego natomiast jest przejście z podporządkowania i oddziaływania organizacyjnego na podporządkowanie i oddziaływanie kontraktowe. W praktyce oznacza to najczęściej likwidację wszystkich elementów związanych z realizacją funkcji w przedsiębiorstwie, a więc zwolnienie pracowników, sprzedaż bądź likwidację majątku, likwidację komórki organizacyjnej [2, s. 149]. Outsourcing kontraktowy określany jest również w literaturze jako outsourcing zewnętrzny, outsourcing kapitałowy natomiast jako outsourcing wewnętrzny [por. 29, s. 9], lub spin-off, czyli „rozpinanie przedsiębiorstwa” [1, s. 29].

Outsourcing, szczególnie w odmianie kapitałowej, kwalifikowany jest często **jako metoda restrukturyzacji**, pozwalająca na redukcję struktur, ograniczenie zatrudnienia, zmniejszenie liczby komórek organizacyjnych, czy zmniejszenie liczby szczebli zarządzania [28, s. 14].

Podstawowym celem strategicznym outsourcingu jest skoncentrowanie się przedsiębiorstwa na działalności kluczowej, decydującej o jego perspektywach rozwojowych. Osiągnięcie celów strategicznych powinno umożliwić pełniejszą realizację celów rynkowych, co z kolei prowadzi do lepszego osiągnięcia celów ekonomicznych. Wśród innych celów zastosowania outsourcingu wymienia się korzyści organizacyjne, operacyjne, motywacyjne, a także techniczno-technologiczne [zob np. 28, s. 132, 7, s. 90-91].

Outsourcing kapitałowy sprowadza się w praktyce organizatorskiej do tworzenia na bazie określonych komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa odrębnych podmiotów gospodarczych, powiązanych pośrednio lub bezpośrednio z przedsiębiorstwem macierzystym. Podejście takie znajduje zastosowanie w przekształcaniu firm, szczególnie dużych, o rozbudowanych strukturach organizacyjnych i zróżnicowanym zakresie działania. Wydzieleniu i usamodzielnieniu podlegają, w pierwszej kolejności, obszary działalności, nie

Źródło: Kozłowski R., Matejun M., Wykorzystanie outsourcingu kapitałowego w sektorze zaawansowanych technologii (na przykładzie operatorów telefonii stacjonarnej), [w:] Lewandowski J. (red.), Zarządzanie organizacjami gospodarczymi w zmieniającym się otoczeniu, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2004, s. 101-112.

związane bezpośrednio z jego podstawową działalnością [18, s. 114]. W tym wymiarze outsourcing może dotyczyć różnorodnych **usług realizowanych w układzie funkcjonalnym przez działy przedsiębiorstwa**. Najczęściej zaleca się wydzielenie ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa prostych usług, których wykonanie wiązałoby się z zaangażowaniem przez organizację znacznych zasobów [19, s. 28], czynności rutynowych, lub takich, które cechują się niewielkimi możliwościami rozwoju wewnątrz przedsiębiorstwa. Popularne obszary wykorzystania outsourcingu w praktyce gospodarczej w układzie funkcjonalnym zostały zaprezentowane w tabeli 1.

Tabela 1. Obszary wykorzystania outsourcingu w układzie funkcjonalnym

Funkcje	Podział zadań / subfunkcje
Usługi informatyczne (IT)	obsługa sieci komputerowych, obsługa centrów danych, usługi utrzymania infrastruktury, obsługa aplikacji, wsparcie użytkowników końcowych, grupa usług zabezpieczających (<i>Disaster Recovery</i>), usługi internetowe.
Usługi finansowe	prowadzenie księgowości, obsługa wierzytelności, controlling, auditing, usługi finansowo-analityczne.
Zasoby ludzkie (HR)	rekrutacja i selekcja kandydatów, szkolenia pracowników, tworzenie systemów motywacyjnych, zarządzanie personelem, administrowanie dokumentacją kadrową, zatrudnienie czasowe.
Wytwarzanie	produkcja komponentów, pakowanie, montaż produktów, projektowanie komponentów.
Usługi prawne	doradztwo prawne w różnych dziedzinach, obsługa prawna.
Usługi logistyczne	dystrybucja produktów, usługi kurierskie, magazynowanie.
Obsługa klienta	telemarketing, recepcja, sekretariat, infolinia, call center, helpdesk.
Administracja	utrzymanie budynków i czystości, prowadzenie archiwów, ochrona osób i mienia.
Marketing	monitorowanie zmian zachodzących na rynku, badanie oczekiwań klientów, tworzenie koncepcji nowych wyrobów, określanie strategii promocyjnej, reklamowej, dystrybucyjnej, rozwijanie <i>public relations</i> .
Inne funkcje	działalność energetyczna, działalność rekreacyjna.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [10, s. 12; 25, s. 173, 28, s. 46-49]

Powyższa lista obejmuje jedynie część możliwych rozwiązań z zakresu outsourcingu w układzie rodzajowym. Do przekazania na zewnątrz najbardziej nadają się usługi proste i mało zintegrowane z podstawową działalnością firmy, takie jak ochrona, zbiorowe żywienie czy utrzymanie czystości [9, s. 25, za: 31, s. 62]. Należy jednak pamiętać, że identyfikacja funkcji i wybór obszarów do wydzielenia jest zawsze uzależniony od specyfiki konkretnego przedsiębiorstwa [24, s. 150].

Wyniki badań empirycznych

Uwzględniając wyżej zidentyfikowane uwarunkowania wykorzystania outsourcingu kapitałowego oraz, w szerszym zakresie, uwarunkowania organizacyjne funkcjonowania przedsiębiorstw sektora zaawansowanych technologii podjęto badania dotyczące wpływu zaawansowanych technologii na kształtowanie się struktur organizacyjnych takich podmiotów, na przykładzie operatorów telefonii stacjonarnej w Polsce. Jednym z celów było tu określenie zakresu i kierunków wykorzystania outsourcingu kapitałowego przez analizowane podmioty.

Materiał empiryczny do analizy wykorzystania outsourcingu kapitałowego przez operatorów telefonii stacjonarnej zebrano za pomocą takich technik badawczych, jak ankieta, wywiad bezpośredni, badania dokumentów wewnętrznych przedsiębiorstw, analiza informacji zawartych w czasopiśmiennictwie ekonomiczno - technicznym, a także obserwacja uczestnicząca. Techniki te zostały wybrane w związku z zamiarem objęcia dokładnymi i wiarygodnymi badaniami całego sektora przedsiębiorstw telefonii stacjonarnej w Polsce.

Procesu odpowiadania przez respondentów na pytania zawarte w **kwestionariuszu ankiety** koordynował oraz nadzorował prezes lub dyrektor naczelny analizowanego operatora. Osoby wypełniające ankietę mogły kontaktować się w celu wyjaśnienia pojawiających się wątpliwości. Po zwróceniu kwestionariusza dokonywana była jego analiza a następnie w drodze wywiadu bezpośredniego osobiście lub telefonicznie uzyskiwano brakujące informacje oraz dodatkowe wyjaśnienia. **Obserwacja uczestnicząca** pozwoliła na poznanie funkcjonowania operatorów „od wewnątrz”, zrozumienie ich problemów oraz zamierzeń.

Wszystkie wykorzystane techniki okazały się niezwykle pomocne w tworzeniu kwestionariusza ankiety, w trakcie przeprowadzania wywiadów bezpośrednich oraz przy formułowaniu wniosków.

Do badań wybrano wszystkie krajowe firmy telefonii stacjonarnej, które spełniały łącznie następujące **kryteria doboru próby**:

- posiadały koncesję na prowadzenie działalności telekomunikacyjnej zawierającą zapis pozwalający na oferowanie usług telefonii stacjonarnej,
- do końca 2001 r. rozpoczęły sprzedaż usług telekomunikacyjnych, która stanowiła najważniejszą działalność firmy,
- kierowały ofertę usług do klientów zewnętrznych (a nie tylko do np. podmiotu nadrzędnego).

Łącznie badaniami objęto dwadzieścia dwa przedsiębiorstwa z terenu całej Polski zatrudniające ponad siedemdziesiąt jeden tysięcy pracowników oraz obsługujące prawie jedenaście milionów czynnych łączów telekomunikacyjnych. Badania zostały przeprowadzone w okresie od września do grudnia 2002 r. Uzyskane materiały umożliwiły dokonanie analiz następujących **obszarów problemowych**:

Źródło: Kozłowski R., Matejun M., Wykorzystanie outsourcingu kapitałowego w sektorze zaawansowanych technologii (na przykładzie operatorów telefonii stacjonarnej), [w:] Lewandowski J. (red.), Zarządzanie organizacjami gospodarczymi w zmieniającym się otoczeniu, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2004, s. 101-112.

- zakresu wykorzystania outsourcingu kapitałowego przez badane przedsiębiorstwa,
- wydzielanych funkcji i obszarów,
- przesłanek, którymi kierowały się przedsiębiorstwa decydując się na wykorzystanie outsourcingu kapitałowego.

W tabeli 2 przedstawiono listę operatorów telefonii stacjonarnej, które zostały objęte badaniami.

Tabela 2. Lista operatorów telefonii stacjonarnej objętych badaniem

Nazwa operatora	Siedziba (miejscowość)
ARR Arreks SA	Kleszczów
Elektrim Tv-Tel Sp. z o.o.	Kutno
Elterix SA	Gdynia
Intertel Sp. z o.o.	Trzebinia
Netia SA	Warszawa
Okręgowa Spółdzielnia Telefoniczna w Tyczynie	Chmielnik
Petrotel Sp. z o.o.	Płock
Pilicka Telefonía Sp. z o.o.	Radom
Przedsiębiorstwo Telekomunikacyjne "RETEL" SA	Łapy
Przedsiębiorstwo Telekomunikacyjne Szeptel SA	Szeptetowo
Regionalne Sieci Telekomunikacyjne "El-Net" SA	Bydgoszcz
Spółdzielnia Telekomunikacyjna „Wist”	Łąka
Spółdzielnia Telekomunikacyjna w Zbąszyniu	Zbąszyń
Telebeskid Sp. z o.o.	Nowy Sącz
Telefonia Lokalna Dialog	Wrocław
Telefonia Polska - Zachód Sp. z o.o.	Szczecin
Telefony Brzeskie SA	Brzesko
Telefony Opalenickie SA	Opalenica
Telefony Podlaskie SA	Sokołów Podlaski
Telenet Sp. z o.o.	Mielec
Telekomunikacja Polska SA	Warszawa
Związek Gmin Ziemi Wieluńskiej	Wieluń

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Badane firmy podzielono według **kryterium wielkości przedsiębiorstwa** mierzonego liczbą zatrudnionych pracowników w ostatnim kwartale 2001r. Przy podziale tym uwzględniono:

- kryteria przyjęte przez Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju [4, s. 168],
- zasady ogólne stosowane w polskiej ustawie prawo działalności gospodarczej,
- specyfikę polskich przedsiębiorstw telefonii stacjonarnej.

Ze względu na **specyfikę badanych firm** dokonano podziału na następujące cztery grupy przedsiębiorstw:

- przedsiębiorstwa bardzo małe (BM) zatrudniające do 19 pracowników,
- przedsiębiorstwa małe (M) zatrudniające od 20 do 99 pracowników,
- przedsiębiorstwa średnie (Ś) zatrudniające od 100 do 499 pracowników,
- przedsiębiorstwa duże (D) zatrudniające powyżej 499 pracowników.

Źródło: Kozłowski R., Matejun M., Wykorzystanie outsourcingu kapitałowego w sektorze zaawansowanych technologii (na przykładzie operatorów telefonii stacjonarnej), [w:] Lewandowski J. (red.), Zarządzanie organizacjami gospodarczymi w zmieniającym się otoczeniu, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2004, s. 101-112.

W tabeli 3 zawarto dane charakteryzujące badane przedsiębiorstwa, według wielkości zatrudnienia.

Tabela 3. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw pod względem liczebności zatrudnionych

Grupa firm	Zatrudnienie	Symbol	Liczebność firm (N)	Udział w łącznej liczbie ankiet (%)
bardzo małe	do 19	BM	4	18,2
małe	od 20 do 99	M	9	40,9
średnie	od 100 do 499	Ś	5	22,7
duże	powyżej 499	D	4	18,2
Razem:			22	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Analizy przedstawione w artykule zaprezentowano z uwzględnieniem przyjętego powyżej kryterium wielkości przedsiębiorstwa. Szczegółową analizę próby badawczej według formy prawnej, daty otrzymania pierwszej koncesji oraz udziału w rynku zamieszczono w tabeli 4..

Tabela 4. Szczegółowe dane o badanych przedsiębiorstwach

Lp.	Kryterium	Liczba firm (N)	Udział w rynku (%)
1.	Wielkość operatora:		
	bardzo małe	4	0,12
	małe	9	0,51
	średnie	5	1,19
	duże	4	98,18
2.	Rok otrzymania pierwszej koncesji:		
	1991	1	91,34
	1996	4	4,98
	1997	17	3,68
3.	Forma prawna:		
	Spółki akcyjne	11	97,92
	Sp. z o.o.	8	1,92
	Spółdzielnie	3	0,16

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Z tabeli 4 wynika, że największą grupę firm stanowią przedsiębiorstwa bardzo małe i małe, które jednocześnie posiadają znikomy udział w rynku. Firmy duże zatrudniające powyżej 499 osób zdobyły natomiast aż 98,18 % udziału w rynku. Wśród badanych operatorów pod względem formy prawnej występowały: spółki akcyjne, spółki z ograniczoną odpowiedzialnością i spółdzielnie. Pod względem liczby przedsiębiorstw w analizowanej grupie występowało jedenaście spółek akcyjnych, osiem spółek z ograniczoną odpowiedzialnością i tylko trzy spółdzielnie. Spółki akcyjne mają jednak zdecydowanie największy udział w

Źródło: Kozłowski R., Matejun M., Wykorzystanie outsourcingu kapitałowego w sektorze zaawansowanych technologii (na przykładzie operatorów telefonii stacjonarnej), [w:] Lewandowski J. (red.), Zarządzanie organizacjami gospodarczymi w zmieniającym się otoczeniu, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2004, s. 101-112.

ryнку – aż 97,92%. Spółki z ograniczoną odpowiedzialnością posiadały tylko 1,92% udziału w rynku a spółdzielnie zaledwie 0,16%. Szczegółowa analiza grupy badawczej potwierdza tezę stawianą zarówno przez teoretyków, jak i praktyków zarządzania mówiącą o tym, że telekomunikacja jest typową branżą, w której liczą się **tylko duże przedsiębiorstwa**. Taka sytuację wymusza konieczność poniesienia ogromnych nakładów na zaawansowane technologie niezbędne do prawidłowego funkcjonowania operatorów telefonii stacjonarnej (głównie w zakresie infrastruktury sieciowej i stacyjnej).

Operatorzy telekomunikacyjni funkcjonują w wyjątkowo zmiennym otoczeniu, co związane jest zwłaszcza z dynamicznym rozwojem technologicznych uwarunkowań ich działalności. Dodatkowo, pojawiają się coraz większe wymagania klientów. Przedsiębiorstwa te zmuszone są zatem do ciągłego poszukiwania nowych rozwiązań, w tym rozwiązań organizacyjnych, które mają zapewnić jak najbardziej efektywne wykorzystanie posiadanych zasobów oraz szybkie reagowanie na zmiany. Firmy telekomunikacyjne zmieniają swoje struktury oraz często wydzielają w ramach outsourcingu wiele funkcji i obszarów.

Outsourcing kapitałowy jest w tym przypadku jedną z form wydzielenia stosowanych przez operatorów telekomunikacji stacjonarnej. Polega on na powoływaniu spółek – córek, zależnych kapitałowo od firmy wydzielającej działalność, które przejmują realizację określonych funkcji.

W wyniku przeprowadzonych badań okazało się, że outsourcing kapitałowy stosowany był **tylko przez firmy duże**. Żadne z mniejszych przedsiębiorstw nie zastosowało tej metody. Wśród czterech dużych operatorów metodę tą wykorzystali: TP SA, Netia SA i Szeptel SA. W ramach outsourcingu kapitałowego wydzielono następujące obszary funkcjonalne:

- rozwój, realizację i utrzymanie ciągłości świadczenia zaawansowanych usług internetowych,
- produkcję, wykonawstwo i handel sprzętem telekomunikacyjnym,
- opracowywanie i handel informacjami o klientach,
- zdobywanie środków finansowych oraz obsługę długu firmy,
- bazę szkoleniowo – rekreacyjną,
- produkcję zaawansowanego sprzętu optotelekomunikacyjnego,
- usługi multimedialne (tworzenie programów telewizyjnych).

W tabeli 5 przedstawiono informacje o funkcjach i obszarach wydzielanych przez dużych operatorów telefonii stacjonarnej.

Źródło: Kozłowski R., Matejun M., Wykorzystanie outsourcingu kapitałowego w sektorze zaawansowanych technologii (na przykładzie operatorów telefonii stacjonarnej), [w:] Lewandowski J. (red.), Zarządzanie organizacjami gospodarczymi w zmieniającym się otoczeniu, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2004, s. 101-112.

Tabela 5. Obszary funkcjonalne wydzielane przez badane przedsiębiorstwa w ramach outsourcingu kapitałowego

Funkcja	TP SA	Netia	Szeptel	Dialog
Rozwój usług internetowych	x	x	x	-
Produkcja i wykonawstwo sprzętu	x	x	-	-
Opracowywanie i handel informacjami o klientach	x	x	x	-
Zdobywanie środków finansowych i obsługa zadłużenia	x	x	-	-
Baza szkoleniowo - rekreacyjna	x	-	-	-
Produkcja zaawansowanego sprzętu optotelekomunikacyjnego	x	-	-	-
Usługi multimedialne	x	-	x	-

Opis: „x” – wydzielono funkcję, „-” – nie wydzielono funkcji

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Outsourcing kapitałowy w najszerszym zakresie został zastosowany przez narodowego operatora (Telekomunikację Polską SA). Najczęściej wydzielano z macierzystego przedsiębiorstwa rozwój usług internetowych oraz opracowywanie i handel informacjami o klientach. Dwóch operatorów utworzyło zależne spółki córki do produkcji i wykonawstwa sprzętu, zdobywania środków finansowych i obsługi zadłużenia a także świadczenia i rozwijania usług multimedialnych. Tylko TP SA wyodrębniło podmioty specjalizujące się w produkcji światłowodów oraz świadczeniu usług szkoleniowo – rekreacyjnych. Zaledwie jedna duża firma telefonii stacjonarnej w ogóle nie zastosowała outsourcingu kapitałowego (Dialog SA).

Badane przedsiębiorstwa wydzielają w postaci samodzielnych, zależnych przedsiębiorstw te obszary, które **umożliwiały uzyskiwanie przychodów** ze sprzedaży oraz istniało prawdopodobieństwo **zwiększenia udziału w rynku** dzięki znalezieniu nowych klientów poza firmą macierzystą.

Przyczyny wydzielania wyżej wymienionych funkcji i obszarów działania w ramach outsourcingu kapitałowego były zróżnicowane. Do najważniejszych spośród nich można zaliczyć:

- konieczność uelastycznienia funkcjonowania przedsiębiorstwa w obszarach bardzo szybko rozwijających się,
- chęć polepszenia gospodarki zasobami przedsiębiorstwa,
- ułatwienie przeprowadzenia reorganizacji w wyjątkowo trudnych obszarach,
 - chęć obniżenia obciążeń podatkowych.

Bardzo szybko rozwijającymi się obszarami działania firm telekomunikacyjnych były i pozostają nadal usługi internetowe i multimedialne. W celu lepszego gospodarowania majątkiem usamodzielniono te części przedsiębiorstw, które zajmowały się produkcją zaawansowanego sprzętu optotelekomunikacyjnego. Aby ułatwić przeprowadzenie niezbędnej reorganizacji

(zwłaszcza w obszarze zatrudnienia) operator narodowy wydzielił produkcję i wykonawstwo sprzętu oraz jednostki zajmujące się utrzymaniem bazy szkoleniowo – rekreacyjnej. W celu obniżenia kwot płaconych podatków część badanych przedsiębiorstw wykorzystwała istniejące różnice w opodatkowaniu firm w różnych krajach i utworzyła podmioty specjalizujące się w zdobywaniu środków na finansowanie działalności gospodarczej i obsługę zadłużenia.

Nowopowstałe zależne spółki – córki zatrudniały pracowników zwalnianych z firmy macierzystej w wyniku procesów restrukturyzacji oraz wspierały się pracownikami z zewnątrz.

Podsumowanie

Outsourcing kapitałowy jest jednym z rozwiązań organizacyjnych stosowanych między innymi w procesach restrukturyzacji przedsiębiorstw. Jego podstawowym celem jest koncentracja na działalności kluczowej, uelastycznienie struktur organizacyjnych, obniżka kosztów oraz lepsze wykorzystanie zasobów firmy. Badania i analizy dotyczących wykorzystania outsourcingu kapitałowego przez przedsiębiorstwa zaawansowanych technologii sformułowano wskazując, iż w tym przypadku wyłącznie duże przedsiębiorstwa stosowały omawianą metodę. Należy zwrócić uwagę, iż decyzje o zastosowaniu outsourcingu kapitałowego zapadały tu w wyniku określonych przyczyn (często takich samych w kilku przedsiębiorstwach). Było to spowodowane przede wszystkim chęcią odchudzenia struktur organizacyjnych, zwiększenia efektywności gospodarowania zasobami, a także korzyściami ekonomicznymi – związanymi zwłaszcza z minimalizacją obciążeń fiskalnych. Wykorzystanie outsourcingu kapitałowego dotyczy jednak tylko określonych obszarów i funkcji, które są związane przede wszystkim z działalnością pomocniczą oraz taką, która wykonywana przez samodzielny podmiot, posiada perspektywy odniesienia sukcesu rynkowego. W tym przypadku powstałe przedsiębiorstwa zależne miały za zadanie przede wszystkim zwiększyć przychody poprzez powiększenie grona klientów.

Bibliografia

- [1] „Spin off” w usprawnianiu organizacji przedsiębiorstwa, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 4/1999, str. 29.
- [2] **Bukłaha E.:** *Zastosowanie strategii integracji wertykalnej oraz outsourcingu w sektorach podatnych na globalizację na przykładzie branży piwowarskiej oraz ciężkiego sprzętu AGD w Polsce*, [w:] „Wpływ otoczenia na zarządzanie i finansowanie przedsiębiorstw, Część II”, pod red. J. Kaja, Kolegium Zarządzania i Finansów SGH, Warszawa 2001.

Źródło: Kozłowski R., Matejun M., Wykorzystanie outsourcingu kapitałowego w sektorze zaawansowanych technologii (na przykładzie operatorów telefonii stacjonarnej), [w:] Lewandowski J. (red.), Zarządzanie organizacjami gospodarczymi w zmieniającym się otoczeniu, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2004, s. 101-112.

- [3] **Dembińska-Cyran I.:** *Outsourcing jako narzędzie Lean Management*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 4/1996, str. 7.
- [4] **Domańska E.:** *Kapitalizm menedżerski*, PWE, Warszawa 1998.
- [5] **Drucker P.F.:** *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1995.
- [6] **Famielec J.:** *Integracja czy outsourcing? Dylemat strategii rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] „Źródła sukcesów i porażek przedsiębiorstw. Aspekt strategiczny”, pod red. B. Olszewskiej, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000.
- [7] **Górska J.:** *Outsourcing jako metoda zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] „Najlepsze praktyki zarządzania kapitałem ludzkim”, pod red. A. Ludwicyńskiego, Polska Fundacja Promocji Kadr., Warszawa 2002.
- [8] **Heshmati A.:** *Productivity growth, efficiency and outsourcing in manufacturing and service industries*, Stockholm School of Economics, 2000.
- [9] **Hirzel M.:** *Mit und ohne Partner. Alternativen beim Outsourcing von Verwaltungsdienst*, „IO Management”, nr 3/1997, str. 25.
- [10] **Jagustyn-Grochowska S.:** *Outsourcing funkcji informatycznych*, „Gospodarka materiałowa i logistyka”, nr 2/2002, str. 12.
- [11] **Kieltyka L.:** *Rola menedżera w przedsiębiorstwie XXI wieku*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 9/2003, str. 20.
- [12] **Krejner A.:** *Outsourcing jako narzędzie strategiczne*, [w:] „Przewagi konkurencyjne we współczesnej gospodarce” (materiały do dyskusji), Szkoła Główna Handlowa, Katedra Zarządzania w Gospodarce, Warszawa 1998.
- [13] **Krejner-Nowecka A.:** *Jakość partnerstwa a sukces outsourcing'u w przedsiębiorstwie*, [w:] „Przedsiębiorstwo partnerskie”, pod red. M. Romanowskiej i M. Trockiego, Difin, Warszawa 2002.
- [14] **Laskowska A.:** *Outsourcing - zastępowanie produkcji własnej przez zakupy*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 9/1995, str. 186.
- [15] **Lichtarski J. (red.):** *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1997.
- [16] **Małkus T.:** *Kryteria oceny outsourcingu w logistyce*, [w:] „Zmiana warunkiem sukcesu. Transformacja przedsiębiorstw - problemy, metody, efekty”, pod red. J. Skalika, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001.
- [17] **Matejuk J.:** *Budowa konkurencyjności przedsiębiorstw w okresie transformacji*, Wydawnictwo Pret, Warszawa 2003.
- [18] **Nalepka A.:** *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 1999.
- [19] **Olczak-Kołodziejczyk I., Olczak A.:** *ABC zarządzania*, Wyższe Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi, Łódź 2003.
- [20] **Pańkowska M.:** *Współdziałanie podmiotów rynku produktów i usług informatycznych*, Prace Naukowe, Zakład Poligrafii Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1998.
- [21] **Penc J.:** *Kreatywne kierowanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- [22] **Penc J.:** *Nowe koncepcje zarządzania*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 7/2002 str. 7.

Źródło: Kozłowski R., Matejun M., Wykorzystanie outsourcingu kapitałowego w sektorze zaawansowanych technologii (na przykładzie operatorów telefonii stacjonarnej), [w:] Lewandowski J. (red.), Zarządzanie organizacjami gospodarczymi w zmieniającym się otoczeniu, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2004, s. 101-112.

- [23] **Penc J.:** *Przedsiębiorstwo w burzliwym otoczeniu, część 1*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2002.
- [24] **Ratyński W.:** *Menedżerskie i organizatorskie metody zarządzania*, Wydawnictwo Kodeks, Warszawa 2002, str. 150.
- [25] **Rękas M.:** *Wykorzystanie usług outsourcingowych w zarządzaniu nowoczesną firmą*, [w:], „Aspekty makro- i mikroekonomiczne”, pod red. T. Orzeszko, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2002.
- [26] **Robbins P. S., DeCenzo A. D.:** *Podstawy zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- [27] **Rydecki Cz.:** *Rola outsourcingu w zarządzaniu przedsiębiorstwem transportu miejskiego*, [w:] „Zarządzanie lokalnym transportem publicznym na tle uregulowań prawnych Unii Europejskiej”, VI Ogólnopolska Konferencja "Komunikacja Miejska"; materiały konferencyjne, Izba Gospodarcza Komunikacji Miejskiej, Warszawa 2002.
- [28] **Trocki M.:** *Outsourcing*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
- [29] **Wesołowski S.:** *Stan i perspektywy outsourcingu*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 4/2003, str. 8.
- [30] **Zieliński J.:** *Outsourcing doradztwa podatkowego i rachunkowości: trafna decyzja*, Forum Doradców Podatkowych, Kraków 2001.
- [31] **Zimniewicz K.:** *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.