

**Stefan Lachiewicz**

**Marek Matejun**

Politechnika Łódzka

## **SKUTKI OUTSOURCINGU DLA STRUKTUR WŁADZY I ZARZĄDZANIA W ORGANIZACJACH GOSPODARCZYCH**

[ Po więcej publikacji zapraszam na [www.matejun.pl](http://www.matejun.pl) ]

### **Wstęp**

Outsourcing rozumiany najczęściej jako proces wydzielenia określonych funkcji w przedsiębiorstwie i przekazywania ich do realizacji wykonawcom zewnętrznym stał się w ostatnim okresie jedną z istotnych koncepcji zarządzania, która znalazła wielorakie zastosowania praktyczne. W praktyce gospodarczej stosuje się outsourcing jako metodę elastycznego funkcjonowania przedsiębiorstwa w warunkach jego wzrostu oraz jako przedsięwzięcia restrukturyzacyjne w sytuacji kryzysu lub wystąpienia określonych barier w działalności firmy. Mówi się o outsourcingu kontraktowym, podejmowanym na zasadzie specjalnej umowy pomiędzy zleceniodawcą i wykonawcą usług oraz o outsourcingu kapitałowym, gdy funkcje wydzielane z przedsiębiorstwa są przekazywane do powiązanej kapitałowo spółki zależnej. Wyodrębnia się outsourcing w sferze przetwarzania informacji, ochrony firmy, usług remontowych, utrzymania czystości, czy zbiorowego żywienia, ale także w obszarze rachunkowości, zaopatrzenia, funkcji marketingowych i personalnych<sup>1</sup>. Można więc przyjąć, że jest to jedna z tych koncepcji teoretycznych, które posiada wiele zastosowań praktycznych, a jej analiza w licznych opracowaniach pojawia się z reguły jako następstwo wcześniej przyjętych rozwiązań gospodarczych.

W wielu badaniach i ocenach skutków stosowania outsourcingu podkreśla się przede wszystkim jego oddziaływanie na sferę operacyjną i ekonomiczną

---

<sup>1</sup> Zob. szerzej: K. Zimmiewicz, Współczesne koncepcje i metody zarządzania, PWE, Warszawa 2003, s. 62 i dalsze oraz M.F. Cook, Outsourcing funkcji personalnej, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 24 i dalsze.

przedsiębiorstwa. Najczęściej wskazuje się więc na możliwości ograniczenia niektórych kategorii kosztów i wzrost efektywności działania przedsiębiorstwa, na poprawę jakości wyrobów i usług, bardziej efektywne wykorzystanie czasu pracy i innych zasobów, na dostęp do nowoczesnych technologii i rozwiązań organizacyjnych oraz na inne korzyści. Mniejszą uwagę poświęca się natomiast konsekwencjom outsourcingu dla struktur władzy i zarządzania na szczeblach naczelných organizacji gospodarczych. Wskazuje się wprawdzie na to, iż outsourcing sprzyja koncentracji kierownictwa firmy na problemach strategicznych oraz odchudzaniu zarządzania (lean management) na średnich i niższych szczeblach kierownictwa, to jednak te aspekty operacyjne i ekonomiczne wyraźnie dominują w rozważaniach na temat tej koncepcji.

Celem opracowania jest więc zwrócenie uwagi na konsekwencje outsourcingu dla struktur władzy i naczelnego kierownictwa organizacji gospodarczych z punktu widzenia wybranych koncepcji teoretycznych oraz na podstawie wstępnych badań na ten temat prowadzonych na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej.

## **Wpływ outsourcingu na system władzy organizacyjnej**

Władza w organizacjach gospodarczych jest rozumiana zazwyczaj jako możliwość wpływu na określone zasoby w celu uzyskania ich działania zgodnie z wolą podmiotów sterujących. Do podstawowych zasobów organizacji zalicza się w tym ujęciu: kapitał finansowy, środki trwałe, zasoby ludzkie, aktywa niematerialne, a w ostatnich latach szczególnie dużo uwagi poświęca się zasobom wiedzy czy kapitałowi intelektualnemu organizacji. Natomiast głównymi podmiotami władzy w przedsiębiorstwach są właściciele tych zasobów (np. akcjonariusze, udziałowcy), menedżerowie kontraktowi zarządzający tymi zasobami w imieniu właścicieli oraz inne grupy interesu związane z funkcjonowaniem danej organizacji, np. banki, dostawcy wyrobów lub usług, grupy pracownicze, społeczność lokalna i inne.

Proces sprawowania władzy w tradycyjnych przedsiębiorstwach opartych na hierarchii i wyraźnej autonomii organizacyjnej posiadał jasno określone reguły i formy oddziaływania na jednostki zależne. Podstawowym źródłem władzy organizacyjnej była własność określonych zasobów finansowych oraz rzeczowych, a zakres władzy właściciela lub nielicznej grupy współwłaścicieli był prawie nieograniczony i w niewielkim stopniu podlegał określonym oddziaływaniom zewnętrznym.

W warunkach Polski i innych krajów Europy Środkowo-Wschodniej ta jednorodność i pewna stagnacja rozwiązań w zakresie struktur władzy była dodatkowo wzmocniona przez fakt, iż podstawowe funkcje właścicielskie pełniło państwo stosując swoiste mechanizmy regulacji i standaryzacji w odniesieniu do organizacji gospodarczych.

Przemiany w sferze struktur i form sprawowania władzy organizacyjnej, które wystąpiły w ostatnim okresie posiadają jednak bardzo znaczący i wielokierunkowy charakter. Wiążą się one przede wszystkim z odejściem – szczególnie w większych przedsiębiorstwach – od formy władzy opartej na własności jednopodmiotowej (jednoosobowej) w stronę władzy wielopodmiotowej i korporacyjnej, z wyraźnym rozdzieleniem funkcji właścicielskich od menedżerskich oraz z decentralizacją i dyferencjacją władzy skupionej wcześniej na szczeblu naczelnym organizacji.

Przemiany te obejmują szczególnie kadrę kierowniczą zatrudnioną na różnych poziomach zarządzania w przedsiębiorstwach, w tym zwłaszcza menedżerów szczebla naczelnego. Rola tej kadry w strukturach władzy organizacyjnej jest zróżnicowana zależnie od formy własności, rozwiązań organizacyjno-prawnych i ekonomicznych przyjętych w danym przedsiębiorstwie. Duży wpływ odgrywa tu także to, czy jest to firma krajowa czy zagraniczna oraz czy posiada strukturę jednopodmiotową, czy też holdingową lub koncernową? Generalnie jednak daje się zauważyć ewolucję idącą w stronę odchodzenia od koncepcji hegemonistycznej roli menedżerów w procesie sprawowania władzy w kierunku roli jednego z uczestników gry przebiegającej pomiędzy grupami właścicieli i innymi ugrupowaniami interesariuszy, a grupami występującymi wewnątrz przedsiębiorstwa. Menedżer jest w organizacji korporacyjnej przede wszystkim przedstawicielem (agentem) właścicieli, ale jest poddany także naciskom różnych ugrupowań i środowisk funkcjonujących wewnątrz organizacji i w jej otoczeniu.

Szczególnie istotny wpływ na zmiany w strukturach władzy współczesnych organizacji posiadają przekształcenia zachodzące w otoczeniu gospodarczym. Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw, aliansy strategiczne, joint ventures i inne formy kooperacji wywołują głębokie transformacje struktur własności i struktur władzy organizacyjnej. Duże grupy akcjonariuszy przestają być współwłaścicielami przedsiębiorstw, pojawiają się nowi, a część z nich znacząco poszerza zakres swojej władzy. Dotyczy to także naczelnej kadry kierowniczej. Menedżerowie z firm dominujących w procesach połączeń i kooperacji zwiększają poziom swojej władzy, a kierownicy z przedsiębiorstw przejmowanych lub uzależnionych tracą z reguły na znaczeniu lub muszą odejść z dotychczasowej pracy.

Powyższe uwagi dotyczą także outsourcingu czyli wydziałania na zewnątrz określonych funkcji czy obszarów przedsiębiorstwa. Proces ten, podobnie jak działania opisane powyżej, powoduje, że zanikają wyraźne linie podziału, oddzielające jedną firmę od drugiej. Mówi się często obecnie o „poszerzaniu” granic przedsiębiorstwa, czy też o „organizacji bez granic”, co oznacza w połączeniu z rozwojem form organizacji sieciowych i wirtualnych potrzebę nowego zdefiniowania obszaru działalności przedsiębiorstwa. Z drugiej strony uważa się jednak, że we współczesnej gospodarce ciągłych zmian i silnej konkurencji tylko takie organizacje o dużej elastyczności i szerokim obszarze działania są w stanie przetrwać i rozwijać się w niezbędnym zakresie.

Poszerzaniu granic przedsiębiorstwa, szczególnie wskutek outsourcingu o charakterze kapitałowym towarzyszą więc pytania o sposób zachowania władzy i zależności w takiej strukturze.

Wykorzystując różnorodne analizy procesów zachodzących w strukturach władzy współczesnych organizacji do opisu relacji występujących w rozwiązaniach opartych na outsourcingu można przyjąć, że siła wpływu firmy macierzystej na funkcjonowanie podwykonawców outsourcingowych zależy od następujących czynników:

- centralności jednostki wpływającej, czyli stopnia w jakim jej działalność jest powiązana z działalnością firm zewnętrznych; im więcej tych powiązań, tym silniejszy wpływ i władza,
- niepewności jednostki zależnej oraz dostępnych sposobów jej redukcji, a przede wszystkim zakresu braku informacji o przyszłych zdarzeniach i nieprzewidywalności ich charakteru; im większa niepewność i brak umiejętności radzenia sobie z jej ograniczeniami tym większa zależność,
- ograniczoności lub dostępności zasobów (wartości) posiadanych przez jednostkę macierzystą oraz podmiot zależny i obowiązujących zasad ich wymiany,
- substytucyjności usług oferowanych przez usługodawcę outsourcingowego, czyli skalę alternatywnych działań pozwalających osiągnąć zasoby i wartości świadczone przez firmę zewnętrzną; im mniejsza substytucyjność, tym większa zależność;
- stopnia kontroli działalności usługodawcy zmierzającej do ograniczenia siły wpływów z zewnątrz (ze strony innych podmiotów); im więcej takich zależności kontroluje firma macierzysta, tym większy jest jej wpływ na określonego usługodawcę.

Przedsiębiorstwo macierzyste posiada więc wówczas większą władzę w odniesieniu do firmy usługowej w procesie outsourcingu, gdy posiada dużą skalę powiązań z jej działalnością, gdy może łatwo zastąpić jej usługi przez świadczenia ze strony innych podmiotów oraz gdy w znaczącym stopniu

kontroluje jej relacje z otoczeniem zewnętrznym. W sytuacjach przeciwnych musi „oddać” pewien zakres wpływów (władzy) na rzecz usługodawcy zewnętrznego.

W odniesieniu do poruszonych wyżej problemów można odnieść także interesujące rozważania występujące na gruncie teorii zasobowej przedsiębiorstwa (zależności od zasobów), która w zasadzie koncentruje się na analizie ograniczeń, jakie otoczenie narzuca działaniom organizacji. Efektywność funkcjonowania każdej organizacji zależy w dużym stopniu od umiejętności pozyskiwania takich zasobów, jak: kapitały, surowce, siła robocza, wyposażenie techniczne, wiedza czy dystrybucja, nad którymi otoczenie posiada swoistą kontrolę. Otoczenie wykorzystuje tę kontrolę do stawiania organizacji warunków w odniesieniu do takich kwestii, jak: konkurencyjne ceny, struktura towarów i usług, efektywne zarządzanie itd.<sup>2</sup>

Osoby i grupy zawodowe sprawujące władzę w organizacji stosują różne metody opanowywania zależności od zasobów kierując się przy tym głównie kryterium doniosłości czy ważności danego zasobu (np. koncentracja na pozyskaniu zasobów strategicznych) i kryterium niedoboru (stopnia dostępności danego zasobu w określonym otoczeniu). Do najczęściej stosowanych rozwiązań należy zaliczyć np. zawieranie długoterminowych umów z dostawcami materiałów lub podwykonawcami określonych półproduktów czy części do wyrobu końcowego.

Te centra władzy, które posiadają umiejętność radzenia sobie z pozyskiwaniem niezbędnych zasobów w otoczeniu zewnętrznym przekładają to na wzrost zakresu władzy wewnątrz organizacji. Legitymują w ten sposób swoją władzę prezentując niezbędność w sytuacjach dużej niepewności układu zewnętrznego. Natomiast te ośrodki władzy, które nie dysponują taką umiejętnością są zmuszone do przekazywania części swoich wpływów na rzecz zewnętrznych organizacji, które dysponują niezbędnymi zasobami.

Zależność tę można w dużym stopniu odnieść do relacji w sferze outsourcingu. Wykonawca usług outsourcingowych może bowiem oddziaływać coraz mocniej na zleceniodawcę tych usług jeżeli realizuje funkcje kluczowe, trudne do zastąpienia przez innego usługodawcę. Zawierając specjalne typy umów, tworząc korzystne dla siebie warunki płatności lub egzekucji zadłużenia może coraz mocniej ingerować w działania firmy macierzystej oraz tworzyć pewien rodzaj uzależnienia. Z kolei tam, gdzie zleceniobiorca posiada dużą swobodę wyboru kontrahentów outsourcingowych i sam narzuca warunki współpracy powstaje sytuacja

---

<sup>2</sup> Zob. m.in. J. Pfeffer, G. Salancik, *The External Control of Organizations, A Resource Dependence Perspective*, Harper and Row, New York 1978.

wyraźnej jego dominacji oraz niekiedy znaczącego wpływu na funkcjonowanie wykonawcy zleconych usług.

Outsourcing rodzi więc wiele złożonych sytuacji dotyczących określonej grupy interesów i przepływów funkcji władczych pomiędzy zlecającym określone produkty i usługi, a wykonawcą zewnętrznym. Przekazanie określonych funkcji do realizacji wykonawcy zewnętrznemu wiąże się z reguły z delegacją określonych sfer władzy i odpowiedzialności, np. za jakość i terminowość realizacji wyrobu końcowego, ale z drugiej strony zapewnia także możliwość pewnej ingerencji firmy macierzystej w proces funkcjonowania firmy zależnej, np. poprzez swoich przedstawicieli w zgromadzeniu wspólników lub w radzie nadzorczej.

Należy tutaj wskazać na to, że w wyniku outsourcingu o głębszym charakterze następuje w firmie macierzystej (zlecającej usługi) wiele przekształceń w obszarze organizacji i zarządzania. Zmienia się jej wielkość, liczba szczebli organizacyjnych, podział na filie i oddziały, układ funkcjonalny, a także obieg informacji, koordynacja i kontrola działalności, a przede wszystkim proces podejmowania decyzji. Może pojawić się potrzeba likwidacji jednostek organizacyjnych wykonujących funkcje zlecone na zewnątrz oraz zmiany personalne z tym związane, np. odwołanie dotychczasowych kierowników tych jednostek. Z drugiej strony konieczne jest często powołanie nowych stanowisk i komórek organizacyjnych do spraw współdziałania z zewnętrznymi podwykonawcami. Kadra kierownicza przedsiębiorstwa macierzystego winna więc określić nową strategię funkcjonowania w warunkach wydzielenia określonych funkcji na zewnątrz oraz opracować w jej ramach plan integracji z podwykonawcami zewnętrznymi w układzie krótko- i długoterminowym. Szczególnie chodzi tu o zapewnienie sprawnych kanałów przepływu informacji pomiędzy współdziałającymi firmami, ale także o pewne zespolenie kultury organizacyjnej, charakteryzującej się z reguły zróżnicowanymi hierarchiami wartości i preferencjami zawodowymi, odmiennymi systemami organizacji i czasu pracy oraz różnymi stosunkami międzyludzkimi i rozwiązaniami motywacyjnymi.

Menedżerowie firmy zlecającej powinni w tej sytuacji wykazać się umiejętnościami współdziałania gospodarczego, w tym szczególnie w zakresie prowadzenia negocjacji, wypracowywania porozumień oraz tworzenia skutecznych związków kooperacyjnych.

Outsourcing wywołuje także różnorodne skutki dla działalności organów władzy, w tym kadry kierowniczej jednostek wykonujących usługi na rzecz firmy macierzystej. Powiązanie outsourcingowe tworzy określone szanse rozwojowe dla podwykonawcy poprzez możliwość powiększania zakresu działalności oraz przychodów i poziomu rentowności, ale z drugiej strony

**Źródło:** Lachiewicz S., Matejun M., Skutki outsourcingu dla struktur władzy i zarządzania w organizacjach gospodarczych, [w:] Zimmiewicz K. (red.), Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie. Analiza krytyczna, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu”, nr 81/2006, s. 291-299.

---

wiąże się – w mniejszym lub większym stopniu – z ograniczeniem niezależności działania i z utratą części władzy na rzecz firmy zlecającej.

## **Wnioski z przeprowadzonych badań**

Na tle sformułowanych wyżej ogólnych zależności podjęto w Instytucie Zarządzania Politechniki Łódzkiej próbę analizy skutków outsourcingu na przykładzie przedsiębiorstw sektora MSP, które przekazały firmom zewnętrznym obsługę w zakresie rachunkowości i doradztwa podatkowego. Przedstawione wyniki stanowią fragment większych badań, które były prowadzone metodą ankietową i objęły grupę 110 małych i średnich przedsiębiorstw oraz 37 biur rachunkowych realizujących funkcję po wydzieleniu<sup>3</sup>. Respondentami byli właściciele lub menedżerowie zarządzający firmą.

W jednej z części badań podjęto analizę obaw występujących wśród przedsiębiorców przed podjęciem współpracy z zewnętrznym dostawcą. Większość z tych obaw związana jest z koniecznością przekazania pewnego zakresu władzy na rzecz partnera outsourcingowego. W tym aspekcie większość respondentów wskazało na takie zagrożenia jak wzrost kosztów usługi, niewłaściwy dobór rozwiązań podatkowych dla firmy macierzystej czy możliwość przeniknięcia na zewnątrz poufnych informacji o firmie.

W mniejszym stopniu respondenci wskazali natomiast na poczucie uzależnienia od biura rachunkowego oraz poczucie utraty kontroli nad realizacją funkcji rachunkowości. Należy zwrócić tu uwagę, że funkcja przekazywana na zewnątrz w ramach outsourcingu nie stanowiła dla żadnego z przedsiębiorstw macierzystych kluczowej działalności, ani nie była związana z wyróżniającymi firmę kompetencjami. W trakcie współpracy powyższe obawy ulegają znacznemu ograniczeniu, co przedstawiono w tabeli.

---

<sup>3</sup> Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2005-2006 jako projekt badawczy promotorski nr 1 H02D 024 29.

**Źródło:** Lachiewicz S., Matejun M., Skutki outsourcingu dla struktur władzy i zarządzania w organizacjach gospodarczych, [w:] Zimmiewicz K. (red.), Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie. Analiza krytyczna, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu”, nr 81/2006, s. 291-299.

Tabela 1. Wybrane obawy i zagrożenia wynikające z outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego przed podjęciem współpracy oraz obecnie, w trakcie współdziałania z dostawcą

Lp.	Obawa / zagrożenie	% wskazań respondentów	
		przed podjęciem współpracy	obecnie
1.	Wzrost kosztów usługi	75%	57%
2.	Niewłaściwy dobór rozwiązań podatkowych dla firmy macierzystej	70%	29%
3.	Możliwość przeniknięcia na zewnątrz poufnych informacji o firmie	65%	22%
4.	Opóźnienie w przekazywaniu niezbędnych informacji księgowo-podatkowych	60%	22%
5.	Poczucie utraty kontroli nad realizacją funkcji rachunkowości	41%	23%
6.	Poczucie uzależnienia od biura rachunkowego	40%	20%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wydaje się zatem, iż zakres władzy firm realizujących funkcję rachunkowości i doradztwa podatkowego jest stosunkowo niewielki i najczęściej sprowadza się do dyktowania finansowych warunków współpracy. Z pewnością większy zakres władzy i poczucia uzależnienia od firmy usługowej będzie występował w przypadku wydzielenia działalności kluczowej lub kształtującej wyróżniające kompetencje firmy macierzystej.

Z drugiej strony firmy wydzielające działalność w większości (64% respondentów) traktują biuro rachunkowe jako dział księgowości powiązany z nimi specyficzną więzią kontraktową. Taki układ w pełni odpowiada teoretycznej koncepcji outsourcingu, w której zwraca się uwagę na budowanie trwałych relacji partnerskich i mocne osadzenie obu stron kontraktu. Z drugiej strony wskazuje na udział zewnętrznego partnera w procesie kształtowania struktury władzy i zarządzania w firmie macierzystej. Również większość właścicieli biur rachunkowych (55,5% respondentów) określiło swoją rolę we współpracy jako zadania działu księgowości. Z drugiej strony tylko 6% respondentów z sektora MSP traktuje biuro rachunkowe jako obcą firmę, nie związaną bliżej z ich przedsiębiorstwem. Na podobny wariant nie wskazało natomiast żadne biuro rachunkowe.



**Źródło:** Lachiewicz S., Matejun M., Skutki outsourcingu dla struktur władzy i zarządzania w organizacjach gospodarczych, [w:] Zimmiewicz K. (red.), Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie. Analiza krytyczna, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu”, nr 81/2006, s. 291-299.

---

Oddziaływanie opisywanego outsourcingu na struktury władzy i zarządzania można również zaobserwować analizując proces współpracy partnerów. Wyniki wskazują, iż klienci biur rachunkowych spotykają się często z sytuacją, w której dostawca odmawia zaksięgowania dostarczonego dokumentu. Z takim problemem spotyka się od czasu do czasu 43% respondentów, 1% - bardzo często, natomiast w przypadku jedynie 30% badanych firm taka sytuacja nie miała dotychczas miejsca. Należy zwrócić uwagę, iż odmowa zaksięgowania dostarczonych dokumentów księgowych może być wynikiem dbałości o klienta ze strony biura rachunkowego. Może się bowiem zdarzyć, że przedsiębiorca dostarczy dokument wadliwy lub nierzetelny, co może skutkować następnie sankcjami ze strony organów skarbowych. Z drugiej strony jest ona skutkiem przekazania pewnego zakresu władzy na rzecz firmy usługowej w procesie outsourcingu, wynikającej ze specyfiki realizowanej funkcji i uprawnień zawartych w kontrakcie outsourcingowym.

## **Podsumowanie**

Analizowany outsourcing w zakresie rachunkowości i doradztwa podatkowego wywołuje skutki dla struktur władzy i systemów zarządzania. Są one wynikiem bliskiej i wielowymiarowej współpracy partnerów i dotyczą przede wszystkim wymiaru finansowego kooperacji oraz wynikają ze specyficznych uwarunkowań zewnętrznej realizacji opisywanego obszaru działalności.