

Adam Zawadzki

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

DETERMINANTY ELASTYCZNOŚCI ORGANIZACJI

Streszczenie: W artykule prowadzone są rozważania na temat warunków, jakie powinna spełnić organizacja działająca w turbulentnym otoczeniu gospodarczym, umożliwiające osiągnięcie jej celów. Jako cele tak nacechowanej organizacji uznano zaspokojenie potrzeb klienta i wzrost wartości firmy. Wskazane warunki to wewnętrzne urynkowienie organizacji, charakteryzujące się wprowadzeniem zasad rynkowych do organizacji. Sposobem ich wprowadzenia do organizacji jest *outsourcing*.

Słowa kluczowe: organizacja, potrzeby klienta, elastyczność, wewnętrzne urynkowienie, *outsourcing*.

1. Wstęp

Czasy, w jakich żyjemy, to czasy geometrycznego postępu technologicznego, coraz szybszego nie tylko przepływu kapitału ale już jego globalnego krążenia. Wzrost roli gospodarki krajów azjatyckich (Chiny, Indie), odbudowująca swoją gospodarkę Rosja – to wszystko sprawia, że w globalnym gotówkowym krwiobiegu poza dotychczasowymi lokalizacjami pojawia się coraz więcej ośrodków decyzyjnych mogących oddziaływać na globalną gospodarkę. Konieczność działania w dynamicznym, coraz bardziej złożonym i turbulentnym otoczeniu, wzrost oczekiwań klientów w zakresie zaspokojenia ich indywidualnych potrzeb, złożoność produktów finalnych, rozwój technologii wytwarzania oraz technologii informacyjnych wymagają dokonania zasadniczych zmian w metodach zarządzania organizacjami. Zmiany te przebiegają w dwóch kierunkach. Pierwszym z nich jest zaopatrzenie organizacji w rozwiązania umożliwiające przewidywanie z dużym prawdopodobieństwem zdarzeń, jakie mogą mieć miejsce w przyszłości, i ich oddziaływanie na daną organizację. Drugim kierunkiem jest stworzenie organizacji, której drogą do sukcesu jest nie tyle przewidywanie przyszłości, ile umożliwienie, a wręcz zapewnienie jej możliwości prosperowania w nieprzewidywalnej przyszłości. Organizację taką cechuje wysoki stopień elastyczności w dostosowywaniu się do zmian zachodzących w otoczeniu. Im ten stopień będzie wyższy, tym większe będą przewagi konkurencyjne organizacji. Stopień elastyczności jest determinowany m.in. wewnętrznym urynkowaniem organizacji, w której celem staje się proces zaspokajania potrzeb klienta oraz wzro-

stu wartości podmiotu. Tym samym można pokusić się o stwierdzenie, że jedyną stałą możliwą do przewidzenia jest zmiana sama w sobie. Dlatego też należy sobie postawić pytanie, czy w takich warunkach jest możliwe prognozowanie działalności organizacji. Jak taka organizacja działająca w warunkach turbulentnych powinna funkcjonować i jak być zorganizowana?

2. Zewnętrzne i wewnętrzne uwarunkowania elastyczności organizacji

„Sekretem osiągnięcia sukcesu nie jest przewidywanie przyszłości, lecz tworzenie organizacji, która będzie prosperować w nieprzewidywalnej przyszłości” [Hammer 1999, s. 160]. Przytoczone zdanie można przyjąć za podstawę zarządzania współczesną organizacją. Znajduje ono potwierdzenie w przetaczającym się przez świat obecnym kryzysie gospodarczo-finansowym. „Coraz mniejsza zdolność przewidywania przyszłości jest wynikiem takiego tempa zmian, których projekcja przyszłościowa jest znacznie krótsza w czasie niż w okresach wcześniejszych. Dlatego też najlepsza strategia dla współczesnej organizacji to nie tyle precyzyjne przewidywanie przyszłości, co raczej szybka reakcja na to, co się dzieje teraz” [Grajewski 2003, s. 127]. Obecnie na pierwszy plan wysuwa się zdolność szybkiego reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu, będąca wyznacznikiem mobilności organizacji, postrzegana jako jej elastyczność i szybkość uczenia się. Przez elastyczność organizacji należy rozumieć zdolność i umiejętność adaptacji do zmian w otoczeniu. Odnosząc to np. do armii, można stwierdzić, że dobrze wyszkolona specjalistyczna jednostka jest w stanie dłużej przeżyć na polu walki niż całe bataliony, czy też – że mniejszy i sprawniejszy czołg jest bardziej zwrotny niż ciężki i opancerzony. Ten pierwszy trudniej trafić.

Zewnętrzne uwarunkowania działania organizacji to przede wszystkim wzrost znaczenia rynkowych mechanizmów, potęgujących podatność systemu na wpływ oddziaływań zewnętrznych. Jedną z możliwych reakcji na taki stan rzeczy, jeśli nie jedyną, jest przyjęcie zasad panujących w otoczeniu za zasady kreujące związki przyczynowo-skutkowe wewnątrz organizacji (por. [Grajewski 2003, s. 127]). Prowadzi to wprost do sytuacji, w której dostawca wewnętrzny będzie oceniany według takich samych kryteriów jak dostawca zewnętrzny, czyli pod względem jakości, terminowości, innowacyjności i cen świadczonych usług [*Przedsiębiorstwo przyszłości* 2001, s. 100].

Najważniejsze czynniki wpływające na relacje klient – dostawca to: długość wzajemnych stosunków, rodzaj i znaczenie nabywanych zasobów, siły przetargowe dostawców i nabywców oraz efektywność organizacyjna nabywcy i dostawcy [*Przedsiębiorstwo partnerskie* 2002, s. 63]. Mówiąc ogólnie, to właśnie chęć, a nawet konieczność ukierunkowania organizacji na potrzeby klienta determinuje poszukiwanie rozwiązań pozwalających je zaspokoić.

Większość współczesnych firm poszukuje skutecznych mechanizmów ułatwiających restrukturyzację dostosowującą ich wewnętrzną strukturę do zmiennych koniunktur zewnętrznych. Niektórzy autorzy [*Zarządzanie organizacjami...* 2001, s. 564-565] wśród przyczyn ograniczeń przekształceń restrukturyzacyjnych w polskich warunkach gospodarczych wymieniają:

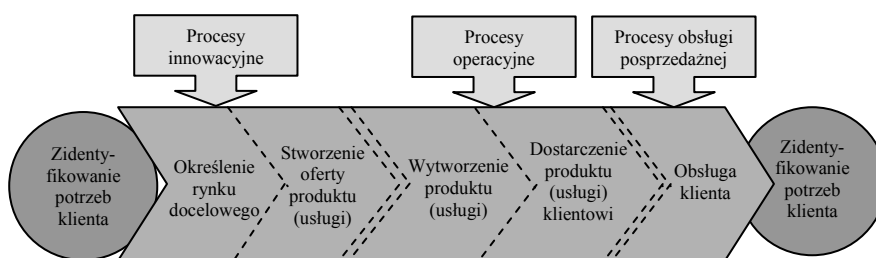
- nadmierne rozmiary przedsiębiorstw i produkcji ograniczające możliwości dostosowania systemu do zmiennych warunków popytowych – mała elastyczność dostosowawcza,
- niską wydajność pracy spowodowaną nadmiernym poziomem zatrudnienia i nieodpowiednią jego strukturą,
- niską jakość wyrobów i świadczonych usług, spowodowaną stosowaniem nienowoczesnej technologii produkcji,
- nadmiernie rozbudowane funkcje pozaprodukcyjne, zarówno w obrębie załogi, jak i otoczenia zewnętrznego,
- upolitycznienie i polaryzację ośrodków decyzyjnych, wpływające na możliwości wdrażania radykalnych zmian przekształcających dotychczasowe struktury,
- brak umiejętności skutecznej komunikacji z rynkiem oraz utrzymywanie struktur organizacyjnych i metod zarządzania niedostosowanych do współczesnych warunków działania.

Wobec powszechnie silnego oporu pracowników wobec zmian wewnętrzne urynkowanie jest szansą na obiektywizację kryteriów podejmowania decyzji o głębokości przekształceń, dotyczących redukcji i wyłączeń poza firmę poszczególnych uznanych za nieefektywne obszarów organizacji [Grajewski 2003, s. 131]. Należy zauważyć, że z punktu widzenia celów organizacji istnienie w jej granicach poszczególnych części składowych znajduje swoje uzasadnienie dopóty, dopóki wnoszą one efektywny wkład w osiągnięcie tych celów (wzrostu wartości podmiotu). W organizacjach ukierunkowanych na funkcje stosunkowo trudno obiektywnie ustalić wkład poszczególnych obszarów działania w efekt całej firmy. Najczęściej dokonuje się ekstrapolacji ponoszonych kosztów na otrzymane wyniki. Jednak świadomość znaczenia współpracy ponad wyodrębnionymi obszarami organizacyjnymi, a więc współtworzenia wspólnoty zadaniowej, jest tak rzadka, jak dostrzeganie zależności między własną pracą a wynikiem działania przedsiębiorstwa [Müller 1997, s. 49]. M.R. Müller w celu oparcia procesów w przedsiębiorstwie regulowanym na zasadach wewnętrznej gospodarki rynkowej proponuje tworzenie wewnętrznych jednostek usługowych w pełni samodzielnych i ponoszących pełną odpowiedzialność kosztową pod postacią centrów serwisowych i kosztowych (por. [Müller 1997, s. 68-70]):

- Centra serwisowe – dostarczają usług zarówno na „rynek” wewnętrzny, jak i zewnętrzny – jednak głównymi odbiorcami ich usług powinni być klienci wewnętrzni, dlatego też koszty ich działania powinny być pokrywane przychodami z rozliczeń wewnętrznych. Obszarami najczęstszego występowania tego typu centrów są procesy rozwoju, wytwarzania i zbytu.

- Centra kosztów – tworzą obszary organizacji nie świadczące bezpośrednich i wymiernych usług (np. *controlling*, zarządzanie personelem, informatyka itp.). Tego typu centra nie pokrywają swoich kosztów przychodami z wykonanych usług, lecz poprzez odpowiednie rozłożenie generowanych przez nie kosztów ogranicza się ich podatność na naciski kosztowe ze strony rynku, optymalizowanie zaś kosztów przebiega drogą wykorzystania pozarynkowych procedur sterujących typowych dla gospodarki planowej.

Propozycja ta traktuje koszty jako kryterium oceny ekonomiczności zachowań członków organizacji, świadczące jednocześnie o jakości współpracy w przedsiębiorstwie. Zadaniem urynkowienia wewnętrznego jest doprowadzenie do eliminacji wszelkich usług „dotowanych”, w przeciwnym razie istnieje niebezpieczeństwo utraty konkurencyjności poszczególnych obszarów, a co za tym idzie, konkurencyjności całej organizacji. Zatem wewnętrzne zasady rynkowe mają samoczynnie optymalizować koszty realizacji działań w procesie tworzenia wartości dla klienta na każdym z etapów jej generowania, w każdym z ogniw łańcucha wartości (rys. 1).



Rys. 1. Ogólny model łańcucha wartości

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Kaplan, Norton 2001, s. 99].

W tym celu należałoby:

- zapewnić wyodrębnionym centrom wysoki poziom samodzielności organizacyjnej i decyzyjnej zwłaszcza w kwestii wyboru dostawców,
- wesprzeć ich działania odpowiednio skonfigurowanym systemem rejestracji kosztów.

Rozwijając swoją koncepcję rozwoju struktur rynkowych opartą na centrach kosztowych, R. Müller proponuje, aby (por. [Müller 1997, s.71-73]):

- dokonać identyfikacji i kategoryzacji funkcji celem powierzenia ich wyodrębnionym centrom kosztowym i serwisowym;
- odejść od modelu sztabowo-operacyjnego na rzecz operacyjno-sztabowego, w którym to ograniczona do niezbędnego minimum, z punktu widzenia tworzenia wartości dla klienta, liczba komórek sztabowych o jednorodnych funkcjach (dział personalny, obsługa prawna, *controlling*, umowy i licencje, obsługa patentowa, doksztalcenie, przetwarzanie danych) wspiera procesy operacyjne w obrębie całego przedsiębiorstwa;

- ustalić dla każdej jednostki, na podstawie zapotrzebowania odbiorców, zakres i cele świadczonych usług wraz ze sposobem pomiaru ich realizacji;
- zobowiązać każdą z wyodrębnionych jednostek, by zapewniła odpowiedni poziom świadczenia usług – tworzyła odpowiednią dla swoich klientów wartość mierzoną jakością, terminowością, rynkową strukturalizacją kosztów dla klienta wewnętrznego, a także zewnętrznego;
- odejść od nieograniczonej pozycji monopolistycznej usługodawcy na rzecz regulacji rynkowej determinowanej cenami rynkowymi; klienci powinni mieć możliwość swobodnego wyboru usługodawcy wewnętrznego i zewnętrznego, a gdy ten nie spełnia stawianych przed nim wymagań, możliwość jego zmiany;
- skupić w ramach jednego stanowiska, posiadającego najlepsze *know-how* co do sposobu działania i zakresu realizowanych zadań, uprawnienia do decydowania o wszystkich działaniach mających wpływ na inne komórki;
- każda komórka składała miesięczne sprawozdania dotyczące swoich kosztów i przychodów;
- jasno i czytelnie wyliczać koszty każdej pojedynczej usługi i odejść od długotrwałego dotowania usług;
- jednostki usługowe były kierowane w miarę możliwości tylko przez wyznaczenie celów i kosztów.

W przedstawionej propozycji P. Grajewski zauważa pewne nieścisłości (por. [Grajewski 2003, s.134]). Skupienie wszystkich komórek sztabowych o jednorodnej działalności w ramach jednej jednostki sprawia, że utrudnione staje się powiązanie kosztów ich funkcjonowania z wytworzeniem wartości dla klienta. Następstwem tego mogłoby być dotowanie jednych komórek kosztem innych oraz zakłócenie działania mechanizmu optymalizacji poziomu kosztów. Naszym zdaniem takie wyłączenie pozwoli na całościowe ujęcie wszystkich działań wspomagających, a tym samym ułatwi ich koordynację i zoptymalizuje przepływ informacji między poszczególnymi komórkami, sprawiając jednocześnie, że staną się one swoistymi ogniwami informacyjnymi w łańcuchu tworzenia wartości dla klienta, zasilanymi przez jednostki operacyjne. Oczywiście dyskusyjne jest to, czy koszty działalności takiego megacentrum informacyjnego będzie można jednoznacznie przypisać do poszczególnych działalności operacyjnych. Jednak jego zadaniem jest swoistego rodzaju zarządzanie szeroko pojętą informacją, która niezależnie od świadomości uczestników organizacji jest zasobem trwale związanym z organizacją i procesem tworzenia wartości dla klienta. Dlatego też koszty ich funkcjonowania można uznać za trwale związane z organizacją. Należy się jednak zgodzić z autorem (P. Grajewskim), że jeśli takie wydzielenie nie będzie poparte odpowiednim systemem rozliczania kosztów działalności takiej jednostki, może dojść do dotowania jednej jednostki przez inną. Rachunek kosztów dysponuje odpowiednimi narzędziami pozwalającymi na rozliczanie tego typu kosztów. Są to *activity based costing* (ABC) oraz wszelkiego rodzaju – oparte na rachunkach marż pokrycia – wielosegmentowe modele rachunku kosztów. Przełamanie monopolu dostawców wewnętrznych po-

przez umożliwienie zakupu usług również na zewnątrz wymaga szacowania ich wartości rynkowych, a nie tylko kosztów ich kreowania. Według P. Grajewskiego niejasna jest również koncepcja powołania jednej komórki odpowiedzialnej za działania determinujące zachowanie wielu komórek. Zdaniem tego autora, powoływanie superarbitrów do rozstrzygania sporów ma zakłócać działanie mechanizmu rynkowego wewnątrz organizacji. Naszym zdaniem brak organu koordynującego, a także rozstrzygającego spory i w pewien sposób porządkującego organizację, może doprowadzić do tego, że komórki nie będą potrafiły dojść ze sobą do porozumienia co do zakresu odpowiedzialności za poszczególne działania, co w skrajnych przypadkach może doprowadzić do sytuacji, w której część organizacji będzie stanowiła swoisty „pas ziemi niczyjej”.

J. Brilman [2002, s. 290] uważa, że warunkiem koniecznym wprowadzenia wewnętrznego urynkowienia jest nadanie kierownikom statusu elementarnej jednostki pracy, wyposażonej w odpowiednie zasoby (ludzie) i metody ich kreowania, a także w szeroki wachlarz uprawnień decyzyjnych powiązanych z adekwatnym zakresem odpowiedzialności w zakresie tworzenia wartości dodanej. Podobną co do istoty założeń koncepcję prezentują inni autorzy [Grudzewski, Hejduk 2000, s. 38-39]. Podstawą ich rozważań jest stwierdzenie, że dostawca wewnętrzny powinien być rozliczany na takich samych zasadach jak dostawca zewnętrzny, co prowadzi do stosowania rynkowych cen w ramach rozliczeń wewnętrznych podmiotu. Wymaga to stałego konfrontowania wewnętrznych usługodawców z usługodawcami zewnętrznymi. Wprowadzenie do wewnątrz podmiotu niczym nie ograniczonej konkurencji przyczyni się do permanentnego rozwoju tych jednostek, w przeciwnym razie usługi, jakie świadczą, zostaną zakupione z zewnątrz, czego efektem będzie zmiana statusu działań tych jednostek z działań zwrotnych na działania bezzwrotne. *Outsourcing* będzie decydować o konkurencyjności własnych usługodawców [Trocki 2001, s.13-14]. Naszym zdaniem zasada ta powinna swoim zakresem objąć również procesy o charakterze pomocniczym. Konsekwencją takich działań będzie doprowadzenie do sytuacji, w której wewnątrz firmy pozostaną tylko działania tworzące procesy zwrotne czynne.

Podsumowując, można wskazać na kilka korzyści funkcjonowania organizacji procesowej opartej na wewnętrznych mechanizmach rynkowych:

- Koordynacja działań w ramach procesów przyczynia się do ich optymalizacji, służąc wytworzeniu wartości dla klienta, eliminując przy tym zadania bezzwrotne jako nie uzasadnione z punktu racjonalności gospodarowania. Tym samym zbiór zadań w organizacji staje się bardziej czytelny i przejrzysty.
- Wewnętrzne urynkowienie prowadzi do:
 - usprawnienia i obiektywizacji systemu komunikacji między poszczególnymi ogniwami łańcucha tworzenia wartości dla klienta, co udrażnia kanały łączące dostawcę z odbiorcą;
 - identyfikacji rzeczywistego udziału poszczególnych ogniw organizacji w tworzeniu wartości dodanej;

- rozszerzenia parametrów będących miarą oczekiwań odbiorcy (jakość, cena, czas) nie tylko na niektóre fazy procesu, ale na cały łańcuch tworzenia wartości dla klienta; zapłata klienta za wynik procesu jest pochodną oceny wartości, jaką w sobie zawiera produkt fizyczny, informacja, raport, usługa – składające się na ten wynik;
- wymuszenia zmiany działania członków organizacji od wykonywania funkcji do realizacji potrzeb klienta – tym samym następuje przesunięcie akcentu ze słowa ‘zrealizować’ na słowo ‘zaspokoić’ (potrzeby klienta).

Dzięki wprowadzeniu zasad rynkowych do wnętrza organizacji staje się możliwe ciągłe zwiększanie zdolności organizacji do tworzenia wartości dla klienta, która staje się priorytetem działalności podmiotu determinującym jego wartość.

Wewnętrzne urynkowanie relacji w organizacji wymusza na jej członkach konieczność określenia, jaką wartość dla klienta wytworzyli swoimi działaniami i po jakich kosztach. Taki stan rzeczy wymaga zupełnie nowego podejścia do takich procesów, jak: pozyskiwanie i utrzymywanie kadr, produkcja i emisja informacji ekonomicznej, badania i rozwój, organizacja i zarządzanie i inne. Realizacja zadań w ramach tych procesów będzie determinowana zleceniami od klientów wewnętrznych i zewnętrznych, co stawia zupełnie nowe wyzwania przed uczestnikami tych procesów. Najpierw będzie skonkretyzowany oczekiwany efekt i jego wartość, a następnie na tej podstawie, po określeniu parametrów produktu procesu, dobierze się odpowiednie zasoby, narzędzia i podejmie konkretne działania. Uwzględniając fakt, że oczekiwania klienta mogą się zmieniać, może się okazać, że dotychczasowy zbiór względnie stałych zadań zostanie zastąpiony przez stałe i zmienne kontrakty, których parametry mogą ulegać zmianie. Zatem proces musi być tak zaprojektowany, aby posiadał jak największą elastyczność w dostosowywaniu się do zmieniających się potrzeb klientów.

Waluacja wartości procesów może być dokonana przy przyjęciu następujących założeń, weryfikujących jednocześnie klasyczne podejście do grupowania kosztów według miejsc ich powstawania [Orchowski 2002, s. 32]:

- zasoby organizacji zużywane są w ramach działań tworzących procesy, a nie przez produkty i komórki organizacyjne;
- celem działań realizowanych w podmiocie jest wytworzenie wartości dla klienta w wyniku realizacji procesów, jakie współtworzą; działania wchodzące w skład procesów gospodarczych realizuje się w celu wyprodukowania wyrobów materialnych lub świadczenia usług;
- większość kosztów pośrednich nie zależy od wielkości realizowanych produktów, lecz zmienia się wraz z intensywnością realizowanych działań (operacji w procesie);
- pracochłonność działań jest skorelowana z nośnikami ich efektów, tym samym możliwe jest przypisanie na jej podstawie kosztów realizowanych działań do nośników kosztów;
- mierzenie wartości procesu jest efektywne przy zastosowaniu rachunku kosztów działań (*activity based costing* – ABC).

3. Outsourcing jako mechanizm wewnętrznego urynkowania organizacji

Sposobem osiągania celów stawianych przed organizacją działającą w nieprzewidywalnej przyszłości, nacechowaną wewnętrznym urynkowaniem, jest *outsourcing*.

Należy zauważyć, że wymienione powyżej przyczyny ograniczeń przekształceń restrukturyzacyjnych korespondują z korzyściami, jakie powstają w wyniku wydzielania procesów na zewnątrz. Korzyści definiowane przez respondentów badania przedstawiono w tab. 1.

Tabela 1. Korzyści outsourcingu

Korzyści natychmiastowe		Korzyści długoterminowe	
opis	odsetek	opis	odsetek
Obniżka kosztów usługi	79%	Zwiększenie elastyczności	61%
Redukcja zatrudnienia	67%	Dostęp do specjalistycznej wiedzy	52%
Koncentracja na podstawowej działalności	41%	Poprawa realizacji usługi	51%
Eliminacja potrzeb inwestycji kapitałowych	30%	Oszczędność czasu kierownictwa	47%
Wpływy gotówkowe	20%	Poprawa jakości usługi	31,5%

Źródło: opracowanie własne na podstawie Agencja Shreeveport; [Gay, Essinger 2002, s. 156].

Patrząc na uzyskane wyniki, można wyodrębnić dwie wymienione poniżej zasadnicze grupy korzyści.

- Korzyści natychmiastowe – korzyści pierwszego planu (korzyści bezpośrednie). Do tej grupy można zaliczyć obniżkę kosztów i redukcję zatrudnienia, koncentrację na podstawowej działalności, eliminację potrzeb inwestycji kapitałowych oraz wpływy gotówkowe. Korzyści te są bezpośrednim następstwem wyraźnych i spektakularnych zmian, jakie niesie ze sobą *outsourcing*, mających pobudzający wpływ na podmiot, którego dotyczą. Są one silnie skorelowane z wymienionymi wcześniej czynnikami motywującymi. Jak donosi raport Nasscom, oszczędności firm korzystających z outsourcingu wynoszą nawet do 40-50% (por. [Krakowiak 2007]).
- Korzyści długoterminowe – korzyści drugiego planu (korzyści pośrednie) – zwiększenie elastyczności, dostęp do specjalistycznej wiedzy, poprawa realizacji usługi, oszczędność czasu kierownictwa, poprawa jakości usługi. Stanowią trwałe efekty outsourcingu, oznaczające korzyści bardziej złożone, takie jak elastyczność, którą ankietowani definiowali jako „poprawę reakcji na potrzeby” czy też „zdolność do szybkiej zmiany kursu bez potrzeby zawracania całego statku”. Jeden z respondentów korzyść tę scharakteryzował następująco: „Kupujemy wyniki, a nie środki do ich osiągnięcia, tak więc, gdy zmienia się wymagania, płacimy za przywilej zlecenia komuś innemu znalezienia i sfinansowania nowych środków”.

Podsumowując badania, zidentyfikowano takie rodzaje korzyści, jak (por. [Gay, Essinger 2002, s.18-19]):

- 1) obniżka kosztów uzyskania usługi,
 - 2) zmniejszenie zatrudnienia,
 - 3) elastyczne warunki świadczenia usługi,
 - 4) dostęp do wiedzy,
 - 5) poprawa jakości usługi,
 - 6) oszczędność czasu menedżerów,
 - 7) koncentracja na podstawowych usługach,
 - 8) poprawa jakości,
 - 9) zmniejszenie zapotrzebowania na inwestycje kapitałowe,
 - 10) dopływ gotówki,
 - 11) efekt dźwigni:
- katalizator zmian w innych obszarach organizacji dzięki uwydatnieniu potrzeby udoskonalenia,
 - zachęta, pomoc i wsparcie dla innych inicjatyw (wdrażanie technologii informacyjnych, modelowanie procesów biznesowych, *reengineering*),
 - zapoczątkowanie i stymulowanie zmian w kulturze organizacji dzięki uświadamianiu pracownikom nowych możliwości świadczenia usług i na nie otwarcia,
 - zachęcanie do krytycznej analizy ekonomicznej wobec warunku dokumentacji procesów biznesowych i ich kosztów,
 - skupienie się na kosztach usług, gdy realne jest alternatywne źródło ich świadczenia,
 - w razie sukcesu – dostarczanie mocnych argumentów na rzecz wprowadzenia *outsourcingu* w innych działach firmy,
 - ożywienie firmy dzięki przekształceniu niemrawych niekiedy obszarów funkcjonalnych w dynamiczne działy, których sukcesy zachęcają do konkurencji wewnątrz firmy, są źródłem satysfakcji,
 - wprowadzenie zasad konkurencji rynkowej do organizacji, a tym samym uruchomienie procesów ciągłego doskonalenia podejmowanych działań.

Przedsiębiorstwa, które potrafią skorzystać z możliwości stwarzanych przez *outsourcing*, mają szansę osiągnąć przewagę nad rywalami, gdy tymczasem inne, na skutek swych zaniechań bądź niewłaściwych decyzji, mogą stracić swą dotychczasową pozycję rynkową, a nawet całkowicie wypaść z gry [Winskowska 2004, s. 56].

Ch.L. Gay i J. Essinger uznają *outsourcing* za sposób osiągania przewagi konkurencyjnej i efektywności najwyższej klasy oraz – co ma jeszcze większe znaczenie – za źródło możliwości znacznych usprawnień i wzrostu wydajności w całym przemyśle i handlu. Jednak, podobnie jak silnik w samochodzie, *outsourcing* wprawia rzeczy w ruch, jednak naprawdę liczy się to, kto siedzi za kierownicą, dokąd zmierza i dlaczego właśnie w tym kierunku [Gay, Essinger 2002, s. 14].

Widać zatem, że *outsourcing* jest nie tylko jedną z metod obniżki kosztów, redukcji zatrudnienia czy też poprawy jakości realizowanych procesów, ale przede wszystkim jedną z metod restrukturyzacji organizacji. Jego następstwem są nie tylko wskazane korzyści natychmiastowe, ale zmiana funkcjonowania organizacji realizowana poprzez wprowadzenie zasad rynkowych do jej wnętrza. To sprawia, że wydzielenie procesów na zewnątrz staje się katalizatorem reakcji łańcuchowej prowadzącej do zmian w całej organizacji.

Raport „Wizja roku 2010. Projektowanie firmy jutra”, opracowany na zlecenie Economist Intelligence Unit przez Andersen Consulting na podstawie poglądów ok. 400 menedżerów i specjalistów zarządzania z 34 krajów świata [*Wyzwanie dla dyrektorów... 1997*], pokazał, że *outsourcing* należy do najczęściej stosowanych metod organizatorskich (18% wskazań). Przewiduje się, że jego znaczenie do 2010 r. wzrośnie do poziomu 52% – wyprzedzając takie metody restrukturyzacji działalności gospodarczej, jak fuzje, przejęcia oraz alianse strategiczne. *Outsourcing* jest coraz częściej postrzegany jako sposób pozyskania przewagi zarówno operacyjnej, zrealizowanej w wyniku obniżki kosztów, jak i strategicznej – poprzez wzmocnienie pozycji firmy. Pozwala on bowiem skupić się na optymalnym wykorzystaniu czasu oraz zasobów i jednocześnie, dzięki urynkowieniu, uczynić podmiot stale uczącym się. Jednocześnie 80% badanych uznało „elastyczną strukturę organizacyjną” za kluczowy czynnik sukcesu w najbliższych latach. Ponad 40% respondentów było zdania, że do 2010 r. ich firma stanie się w dużym stopniu lub w pełni wirtualna.

Należy pamiętać, że *outsourcing* powinien być traktowany jako część ogólnej strategii działalności gospodarczej, a nie doraźny wybieg prowadzący do rozwiązania problemu w sferze operacyjnej. W tej drugiej sytuacji *outsourcing* nie przyniesie oczekiwanych korzyści, tylko narazi firmę na znaczne koszty ukryte i pogorszenie jakości usługi.

4. Zakończenie

Prowadzone rozważania skłaniają nas do sformułowania następujących wniosków:

- Sprawne i efektywne funkcjonowanie organizacji w turbulentnym otoczeniu wymaga wzrostu jej elastyczności rozumianej jako zdolność i umiejętność jej adaptacji do zmian zachodzących w otoczeniu.
- Elastyczność organizacji będzie determinowana z jednej strony zmiennymi potrzebami klienta (czynnik zewnętrzny), a z drugiej wzrostem wartości podmiotu (czynnik wewnętrzny).
- Zderzenie uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych determinuje wewnętrzne urynkowanie organizacji.
- Warunkiem zapewnienia elastyczności organizacji jest jej wewnętrzne urynkowanie, którego celem będzie przeniesienie mechanizmów rynkowych do wnętrza organizacji, prowadzące do eliminacji działań i zachowań nieefektywnych
- Mechanizmem „wewnętrznego urynkowania organizacji” jest *outsourcing*.

Literatura

- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Gay Ch.L., Essinger J., *Outsourcing strategiczny, koncepcja, modele i wdrażanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Grajewski P., *Koncepcja struktury organizacji procesowej*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2003.
- Hammer M., *Reinżynieria i jej następstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Krakowiak K., *Kompleksowa strategia BPO*, „Outsourcing Magazine” – wydanie internetowe/biblioteka, www.o-m.pl. (dostęp: 20.03.2007).
- Müller U.R., *Szczupłe organizacje*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997.
- Orchowski D., *Rachunek wielce obiecujący*, „CXO. Magazyn kadry zarządzającej” 2002 nr 3 (kwiecień).
- Przedsiębiorstwo partnerskie*, red. M. Romanowska, M. Trocki, Difin, Warszawa 2002.
- Przedsiębiorstwo przyszłości*, red. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, Difin, Warszawa 2001.
- Trocki M., *Outsourcing: metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001.
- Winskowska M., *Czy outsourcing to trójnożny stółek?*, „Outsourcing Magazine” 2004 nr 2 (zima).
- Wyzwanie dla dyrektorów*, „Gazeta Wyborcza” (dodatek Gazeta Praca) 1997 z 24 listopada.
- Zarządzanie organizacjami*, red. A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, TNOiK, Toruń 2001.

DETERMINANTS OF ENTERPRISE ELASTICITY

Summary: The article investigates the conditions to be met by an organization operating in a turbulent economic environment in order to be able to accomplish its goals. It is assumed that the goals of such an organization are to satisfy the needs of its customers and to increase its goodwill. The identified conditions relate to the internal adoption of market principles, i.e. the introduction of market mechanisms inside the organization. They can be introduced by means of outsourcing.