

Jak wynika z powyższych danych w prawie ubezpieczeniowym nie ma jednoznacznego określenia wielkości firm. Niezbędne są także działania mające na celu dostosowanie polskiego prawa ubezpieczeniowego do kryteriów Unii Europejskiej. Wiele zadań z zakresu ubezpieczeń społecznych, które obarczały firmy przed reformą nadal obowiązują a oprócz tego powstało szereg nowych. W związku z tym reforma zamiast uprościć zadania czy też zmniejszyć obciążenie zarówno małych jak i większych firm znacznie zwiększyła to obciążenie co z pewnością utrudnia im rozwój i ekspansję na nowe rynki.

Bibliografia

1. Official Journal of the European Communities No L 107/4 Z 30.04.1996 w „Nowe Życie Gospodarcze” Nr 40/1996, s.16
2. Ustawa z dnia 17 grudnia 1974 r. o świadczeniach pieniężnych z ubezpieczenia społecznego w razie choroby i macierzyństwa, Dz.U. 1983/30/143 wraz z późn.zm.
3. Ustawa z dnia 1 grudnia 1994r. o zasiłkach rodzinnych i pielęgnacyjnych, Dz.U. 1995/4/17 wraz z późn. zm.
4. Ustawa z dnia 25 listopada 1996 r. o organizacji i finansowaniu ubezpieczeń społecznych, Dz.U.1989/25/137 wraz z późn.zm.
5. Ustawa z dnia 13 października 1998 r, o systemie ubezpieczeń społecznych, Dz.U 1998/137/ 887 wraz z późn. zm.
6. Ustawa z dnia 17 grudnia 1998 r. o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych, Dz.U. 1998/162/1118
7. Ustawa z dnia 25 czerwca 1999 r. o świadczeniach pieniężnych z ubezpieczenia społecznego w razie choroby i macierzyństwa, Dz.U. 1999/60/63

WYKORZYSTANIE TECHNIKI OUTSOURCINGU W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM

Lech W. Regulski

Politechnika Częstochowska, Polska)

Streszczenie:

Dzisiejsze uwarunkowania rynkowe wymagają od przedsiębiorstw poszukiwania nowoczesnych systemów i metod zarządzania z pomocą których skutecznie będą odpiierać oddziaływania konkurencji. Outsourcing jest metodą pozwalającą: obniżyć koszty funkcjonowania przedsiębiorstwa. Ta technika zarządzania znajduje coraz szersze zastosowanie w polskich realiach rynkowych

1. Wprowadzenie

Sprawne zarządzanie w erze globalnej komunikacji **on line**, w erze globalizacji gospodarek i koncernów, w erze globalnej konkurencji stawia przed zarządzającymi pytanie

o sens zajmowania się wszystkimi czynnościami, które nie należą do podstawowej istoty działalności firmy.

Celem opracowania jest zaprezentowanie metodologii outsourcingu jako nowoczesnej metody wspomagającej procesy zarządzania. Takie procedury stosowane są z dużymi efektami w przedsiębiorstwach europejskich i światowych. Wydaje się, że przybliżenie procedur outsourcingu pomoże znaleźć jego zastosowanie również w polskich warunkach gospodarowania.

2. Istota outsourcingu

Outsourcing jako koncepcja doskonalenia procesów funkcjonowania przedsiębiorstw, prowadząca przede wszystkim do obniżenia kosztów wyrobów lub usług oferowanych klientom, polega na korzystaniu z usług, półproduktów, jakie proponuje zewnętrzny wytwórca – oferent. Outsourcing polega więc na takim zorganizowaniu pracy firmy, aby większość działań, które nie są związane właśnie z podstawową istotą działalnością firmy, odbywała się pod kontrolą wyspecjalizowanych firm. Tak rozumiany outsourcing jest formą organizacyjną polegającą na zleceniu wykonania usług, które wcześniej były realizowane za pomocą własnych środków materialnych i ludzkich.[1]

Oczekiwania klientów i partnerów stawiane przed każdą firmą są coraz wyższe. Wymagania rynkowe zmuszają wszystkich do ograniczania czasu przeznaczanego na wykonanie konkretnego zadania i minimalizacji jego kosztów. Nie zawsze struktura przedsiębiorstwa jest dostosowana do tych oczekiwań, nie zawsze zresztą warto tworzyć stanowiska pracy odpowiadające danym wymogom stawianym przez klientów, konkurencję i partnerów gospodarczych.

Outsourcing pojawił się po raz pierwszy w Stanach Zjednoczonych, kolebce innowacji w zakresie zarządzania, właśnie ze Stanów Zjednoczonych przenikają jego coraz bardziej zaawansowane formy. Korzenie funkcjonowania pojęcia outsourcingu w gospodarkach zachodnich sięgają lat siedemdziesiątych, jednakże dopiero stosunkowo niedawno firmy wprowadzają na szeroką skalę działania outsourcingowe. Stopniowo coraz więcej przedsiębiorstw dochodzi do wniosku, iż nie będą w stanie stać się ekspertami w więcej niż jednej, dwóch dziedzinach, starają skoncentrować się jedynie na produkcji, dystrybucji i sprzedaży swojego produktu oraz upowszechnieniu swojej marki. Wzrastająca popularność outsourcingu wywodzi się głównie z korporacji międzynarodowych, działających na rynkach europejskich, którym głównie biura zalecają uwalnianie się od działań nie stanowiących podstawy ich funkcjonowania. W ten oto sposób dziedzinami, które zostały objęte outsourcingiem stały się między innymi: administrowanie płacami, księgowość, niektóre aspekty zarządzania zasobami ludzkimi (szczególnie rekrutacja), szkolenia, telemarketing w połączeniu z obsługą klienta, stołówki i bufety, usługi transportowe, obsługa administracyjna samochodów firmowych, usługi porządkowo - czystościowe, usługi ochrony pracowników i mienia, obsługa tworzenia, przetwarzania i administrowania obiegiem dokumentów w firmie oraz wszelkiego rodzaju usługi informatyczne.

Outsourcing przyszłości to kolejny etap organizacyjny, określane jako tworzenie firmy wirtualnej, co oznacza przekazanie całej swej dotychczasowej działalności profesjonalistom. Podstawową kwestią staje się wyłącznie dokładne zdefiniowanie

podstawy swej działalności, a wtedy wszystkie inne działania mogłyby być traktowane jako działania dodatkowe i wspierające.

Coraz bardziej popularne, również w Polsce, staje się przekazywanie firmom zewnętrznym wszystkich niezbędnych dla właściwego dla właściwego funkcjonowania przedsiębiorstwa działań odbiegających od profilu działalności zasadniczej. Firma z reguły wybiera sobie w ramach przetargu głównego dostawcę, a ten z kolei ma za zadanie znaleźć sobie tylu poddostawców, aby sprostać potrzebom swojego klienta na wymaganym poziomie.

3. Możliwości zastosowań systemów outsourcingowych

□ ZATRUDNIENIE ZEWNĘTRZNE

- pracownik jednocześnie rozwiązuje umowę ze swoim dotychczasowym pracodawcą i podpisuje umowę z firmą zajmującą się tego rodzaju usługą
- nowo zatrudniana przez klienta osoba zostaje skierowana bezpośrednio do firmy outsourcingowej
- zleceniobiorca zajmuje się na zlecenia klienta rekrutacją i selekcją odpowiednich dla niego pracowników administracyjno-biurowych.

Bardzo ważna jest strona psychologiczna tego zagadnienia, nie można bowiem dopuścić do tego, żeby pracownik poczuł się wyobcowany, odsunięty do firmy dla której pracuje. Dlatego musi mieć zapewnione poczucie bezpieczeństwa, stabilności. Współpraca obydwu firm musi opierać się przede wszystkim na sprawnym przepływie informacji. Dzięki temu pracownik potraktuje ten proces jedynie jako formalność. Z doświadczeń wynika jednoznacznie, że właściwie przeprowadzona reorganizacja nie wpływa destrukcyjnie na strukturę firmy czy też motywację pracowników.

□ OBSŁUGA RECEPCJI

Często pierwszym stanowiskiem przekazywanym firmie zewnętrznej do obsługi jest recepcja, która charakteryzuje się dużą rotacją pracowników. Wyszukiwanie właściwych osób na to stanowisko jest uciążliwe i bardzo czasochłonne, dlatego warto zlecać to zadanie firmie zewnętrznej. Przejęcie obsługi recepcji opiera się na dokładnym zbadaniu zapotrzebowania danej firmy oraz takim zorganizowaniu jej obsługi, aby klient nigdy nie musiał się troszczyć o jej sprawne działanie. Możliwe jest przejęcie pracujących w niej osób na zasadzie outsourcingu, jak również znalezienie nowych pracowników, bądź wyszukanie dodatkowych osób wspierających zatrudnione już recepcjonistki. Wszystko uzależnione jest od indywidualnych potrzeb klienta.

□ ADMINISTROWANIE PŁACAMI

Dużym zainteresowaniem cieszy się usługa administrowania płacami, przejmowanie części pracowników ze względu na ograniczenie liczby etatów narzucanych przez reorganizowane firmy. Usługa związana z administracją płac wiąże się z wypłatami pensji wraz z naliczaniem wynagrodzenia za nadgodziny, okresy choroby, czy też urlopy oraz z przekazywaniem odpowiednich opłat na rzecz ZUS i urzędu skarbowego. Odbywa się to poprzez przekazanie danych finansowych i osobowych firmie zewnętrznej, która dzięki specjalnemu oprogramowaniu przygotowuje listy płac, przelewy, obowiązkowe deklaracje, oraz raporty na potrzeby Klienta. Pozwala to zmniejszyć obciążenia działu finansowego i

personalnego oraz utrzymać dyskreję w dużo większym stopniu, niż przy prowadzeniu rachuby płac bezpośrednio wewnątrz organizacji.

□ ADMINISTROWANIE OBIEGIEM DOKUMENTÓW

Usługa *DocuCare*, proponowana jako usługa outsourcingowa przez koncern *Rank Xerox* stanowi rozszerzenie typowych usług serwisowych w zakresie obsługi urządzeń biurowych o oddelegowanie pracownika do pracy w siedzibie zleceniodawcy przez kilka godzin w tygodniu. Do obowiązków pracownika należy: wymiana materiałów eksploatacyjnych, zapewnienie odpowiedniej jakości kopii lub wydruków, utrzymanie czystości urządzenia oraz pomoc użytkownikom w wykonywaniu prac. Czas na jaki osoba zostaje oddelegowana jest różny w zależności od ilości sprzętu, jaki ma być obsługiwany. Wdrożenie usług *DocuCare* ma na celu odciążenie pracowników Klienta od realizacji prac pomocniczych związanych z zarządzaniem sprzętem kopiującym i drukującym. Natomiast outsourcing typu *Facilities Management* to kompleksowe rozwiązanie problemu przetwarzania dokumentów w pomieszczeniach Klienta (lub poza jego pomieszczeniami), dostosowane do jego potrzeb i wymagań oraz specjalnie dla niego przygotowane. Powyższy program może obejmować: optymalny dla potrzeb Klienta sprzęt, oddelegowanie swoich pracowników, niezawodne zarządzanie, pełną obsługę serwisową, materiały eksploatacyjne i części zamienne.

Aby świadczyć usługi, które zapewniają efekt na najwyższym poziomie - klient może otrzymać rozwiązanie pozwalające na "wyprowadzenie" procesu tworzenia i zarządzania dokumentami na zewnątrz - dostosowane dokładnie do jego oczekiwań.

□ USŁUGI INFORMATYCZNE

Obecnie największy procent rynku outsourcingowego związany jest z sektorem informatycznym, teleinformatycznym i elektronicznym. Wiąże się to z postępującym skokowym rozwojem technologii teleinformatycznej, naciskiem na niezawodność procesów z tym związanych i wysokim stopniem specjalizacji w tych dziedzinach. Bardzo ważny jest tutaj aspekt możliwości obniżenia kosztów działalności tych, którzy korzystają z informatyki. Płacą oni bowiem za informatykę, ale nie muszą inwestować w kosztowną infrastrukturę.

Dla przykładu, koncern *Novartis Pharma AG* ze Szwajcarii przekazał firmie *IBM* całkowitą odpowiedzialność za informatyczną infrastrukturę obsługi klientów. Jest to rozszerzenie zawartej we wrześniu 1997 roku strategicznej umowy dotyczącej outsourcingu scentralizowanych usług informatycznych. W wyniku umowy firma *IBM Global Services* przejęła obsługę informatyczną około 5000 użytkowników komputerów PC w szwajcarskim koncernie. Umożliwi to koncentrację firmy *Novartis* na jej podstawowej działalności. Od 1 listopada 1998 r. część pracowników *Novartis Pharma* przejdzie do *IBM*, zachowując swoje miejsca pracy w okolicach Bazylei, *IBM* przejmie także kontrakty serwisowe zawarte przez *Novartis* z firmami trzecimi, zapewniając tym samym ciągłość świadczonych usług. Z obrotami sięgającymi 26 mld USD (w 1997 roku), firma *IBM Global Services* jest największym na świecie usługodawcą w dziedzinie informatyki. Najszybciej rosnący sektor działalności koncernu *IBM* ma olbrzymi potencjał wzrostu - ponad 116 tysięcy fachowców udziela firmom różnej wielkości pomocy w rozwiązywaniu problemów i wyznaczaniu nowych obszarów działania. Koncern *Novartis* zdecydował się na zlecenie na zewnątrz

obsługi scentralizowanych usług informatycznych wiosną 1997 roku. Podpisana umowa jest jednym z największych projektów outsourcingowych w Szwajcarii. Czas obowiązywania kontraktu określono na 6 lat, a jego roczną wartość na 15 milionów franków szwajcarskich (około 9,6 mln USD).[3]

Inny potentat branży elektronicznej *Electronic Data Systems (EDS)* zawarł z firmą telekomunikacyjną *MCI WorldCom* umowę o świadczeniu wzajemnych usług outsourcingowych. Wartość usług i wymienionych zasobów wynosi ok. 17 mld USD. Porozumienie dotyczące tych usług składa się z czterech części:

- *MCI* przekazuje w outsourcing *EDS* większość zadań związanych z obsługą własnych systemów informatycznych. Jest to jedna z największych tego typu umowa w branży telekomunikacyjnej. Jej wartość szacuje się na 5-7 mld USD w ciągu 10 lat.

- *EDS* powierza opiece *MCI* swoją infrastrukturę sieciową na świecie. *MCI* odpowiedzialna będzie za usługi transmisji danych i głosu na potrzeby *EDS* i jej klientów. Koszt usług świadczonych przez *MCI* na rzecz *EDS* w ciągu najbliższej dekady szacuje się na 6-8,5 mld USD.

- Za 1,65 mld USD firma *EDS* kupuje od *MCI* dział usług informatycznych - *MCI Systemhouse*. Dział, który ma zostać włączony w struktury *EDS*, osiągnął w zeszłym roku przychód 1,7 mld USD. *MCI Systemhouse* ma na świecie 120 biur zatrudniających 9 tys. pracowników

- *MCI* i *EDS* mają wspólnie rozwijać ofertę usług sieciowych skierowaną do przedsiębiorstw i agencji rządowych na świecie.

- Ponad 12 tys. pracowników *MCI WorldCom* i *Systemhouse*, głównie w USA i Kanadzie przejdzie do *EDS*. Ponad 1000 pracowników działu sieciowego *EDS* znajdzie zatrudnienie w *MCI*. [4]

Również firma *Symantec* wykazuje duże zainteresowaniem rynkiem związanym z usługami outsourcingowymi a zwłaszcza *telepracą*. Według badań przeprowadzonych przez *Gartner Group* w roku 2000, tylko w samych Stanach Zjednoczonych pracowników, którzy będą pracowali w domu dla macierzystej firmy, a nie w miejscu zatrudnienia będzie około 30 mln. Już dziś 67% firm z listy 1000 największych przedsiębiorstw czasopisma "Fortune" korzysta z oprogramowania do pracy zdalnej.

Z kolei koncern *Hewlett-Packard* wychodząc naprzeciw potrzebom firm poszukujących możliwości realizacji własnych działań informatycznych na zewnątrz oferuje pakiet usług tzw. selektywnego outsourcingu. Określenie selektywny oznacza w tym przypadku, że klient może wybrać taki zakres usług informatycznych, realizowanych dla niego przez *HP*, które mu najbardziej odpowiadają.

Podstawowymi usługami, które stały się przedmiotem zainteresowania firm działających na terenie Polski jest zarządzanie systemami (*HP* zarządza i prowadzi bieżący nadzór nad rozwojem środowiska systemowego. Pomoc *HP* polega również na określaniu pojawiających się nowych potrzeb klientów w zakresie sprzętu i oprogramowania. Różnego typu statystyki prowadzone podczas działania systemów pozwalają określać i wzmacniać ich najsłabsze punkty) oraz zarządzanie siecią (polega na administrowaniu, zarządzaniu, monitorowaniu całego środowiska sieciowego klienta bez względu na jego rozległość. W tym zakresie bardzo istotną pomoc daje jeden z najbardziej popularnych systemów do

zarządzania OpenView, umożliwiającą obserwację i zmianę konfiguracji sieci komputerowej). HP prowadzi w ramach całej organizacji działania integracyjne obejmujące pełną obsługę środowiska komputerów PC. Działania te są realizowane przede wszystkim na platformie oprogramowania firmy Microsoft. Ujednolicenie oprogramowania, zwłaszcza w zakresie aplikacji biurowych, wiąże się ze znaczną obniżką kosztów korzystania ze sprzętu PC. Klient w każdej chwili może również korzystać z interakcyjnej pomocy technicznej udzielanej bezpośrednio przez telefon tzw. system *Help Desk*.

Bardzo popularną usługą outsourcingu selektywnego oferowanego przez HP jest serwis ratunkowy, który jest uruchamiany w sytuacjach występowania różnego typu katastrof, takich jak klęski żywiołowe, atak terrorystyczny, kradzież, czy awarie zasilania o szerokim zasięgu. Serwis ratunkowy prowadzony przez HP gwarantuje, że systemy informatyczne organizacji dotkniętej katastrofą będą mogły wznowić działanie w ciągu 24 godzin lub szybciej.

4. Podstawowe przyczyny stosowania systemów outsourcingowych

- Brak wydziału personalnego, co utrudnia sprawne zarządzanie systemem wynagrodzeń, czy też rekrutację i selekcję pracowników.
- Pozwala utrzymać pożądany poziom etatów, zapewniając jednocześnie wystarczającą liczbę wykwalifikowanego personelu.
- Nadmiernie obciążony dział personalny, który preferuje przekazanie części zadań firmie zewnętrznej, co często wiąże się również z ułatwieniami dotyczącymi zachowania pełnej dyskrecji.
- Ograniczenia firmy odnośnie ilości etatów w danym dziale w roku rozliczeniowym, dla utrzymania jak najwyższych wskaźników sprzedaży na pracownika mających wpływ na cenę akcji na giełdzie.[2]

5. Podsumowanie

Największą zaletą outsourcingu jest możliwość koncentracji pracy organizacji na podstawowych celach działalności firmy. Zlecenie pewnych dziedzin działalności przedsiębiorstwa, które nie są istotne z punktu widzenia jego misji i przyczyny istnienia owocuje w zwiększeniu wydajności działań organizacyjnych, dzięki oddelegowaniu rutynowych i czasochłonnych działań. Bardzo ważne jest również zapewnienie wysokiej jakości usług w oparciu o dotychczasowe doświadczenia i specjalizację firm świadczących omawiane usługi. Istotnym czynnikiem z punktu widzenia obniżania kosztów działalności przedsiębiorstwa jest zmniejszenie inwestycji w sprzęt komputerowy, specjalistyczne oprogramowanie komputerów, sieci, itp. Również w Polsce obserwujemy rosnące zainteresowanie outsourcingiem, przedsiębiorstwa widzą w nim skuteczne narzędzie walki konkurencyjnej, co w dobie globalnego działania i otwartych rynków, będzie w niedalekiej przyszłości kluczem do efektywnego działania organizacji.

Bibliografia:

1. Nowicki A.: Strategia doskonalenia systemu informacyjnego w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999
2. Minoli D.: Analyzing Outsourcing. Reengineering Information and Communication Systems. McGraw-Hill, Inc., New York 1995
3. Paluszyński W.: Strach przed obcym. ComputerWorld nr 41, 9.11.1998
4. Łęgowski W.: Wzajemny outsourcing EDS i MCI WorldCom. ComputerWorld , Online 1999

WPLYW BADAŃ MARKETINGOWYCH NA ROZWIĄZANIA KONSTRUKCYJNE ELEMENTÓW STOLARKI OKIENNEJ I DRZWIOWEJ PRODUKOWANEJ W SEKTORZE MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW

*Bogumił Konodyba-Szymański, Urszula Kula
Politechnika Częstochowska, Polska*

Streszczenie

W wyniku niebywałego rozkwitu przedsiębiorczości w krajach Europy Centralnej i Wschodniej, nastąpił gwałtowny wzrost ilości małych i średnich przedsiębiorstw. Rozwój ten dał się szczególnie zauważyć w branży przemysłowej i usługowej. Jedną z dziedzin gospodarczych objętych tym procesem, jest branża budowlana. Ogromna konkurencja wymusza na firmach z sektora MSP prowadzenie badań marketingowych, dających w rezultacie wskazówki dotyczące wyeliminowania słabych stron przedsiębiorstwa i minimalizacji skutków zagrożeń oraz skutecznego wykorzystania szans i mocnych punktów w działalności organizacji.

Niniejsze opracowanie przedstawia przykład profesjonalnie prowadzonych badań ankietowych i wykorzystania uzyskanych wyników w średniej wielkości firmie „SKI” produkującej drewnianą stolarkę okienną i drzwiową.

Rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej

W gospodarce krajów Europy Centralnej i Wschodniej, w tym również w gospodarce Polski, następują w ostatnim dziesięcioleciu głębokie zmiany systemowe. Istotą tych zmian w sferze gospodarczej jest przejście od gospodarki planowanej centralnie do gospodarki rynkowej, czyli do takiego systemu gospodarczego, w którym plany działalności opracowywane są przez podmioty gospodarcze w warunkach decentralizacji i autonomii, a ich koordynacja następuje poprzez zdarzenia zachodzące na rynku [1].

Szczególną rolę w okresie transformacji gospodarki krajów Europy Środkowo – Wschodniej odgrywa sektor małych i średnich przedsiębiorstw, ponieważ jest jednym z ważniejszych czynników stymulujących dynamikę szeroko rozumianych przekształceń, jakie mają miejsce w tym czasie.