

Outsourcing usług logistycznych

Spośród wielu koncepcji i metod zarządzania, które przywędrowały do Polski po roku 1990 (np. *Business Process Reengineering, Benchmarking, Lean Management, Total Quality Management, JIT* i wiele innych), koncepcją zarządzania znajdującą coraz szerszy krąg zwolenników wśród kadry zarządzającej polskimi przedsiębiorstwami jest outsourcing.

W praktyce istotą outsourcingu jest oddanie części lub całości własnych zadań, funkcji lub procesów do realizacji przez wykonawcę zewnętrznego (*ang. outsourcer*)¹. Przesłanką do podjęcia działań, zmierzających do analizy ewentualnego wykorzystania outsourcingu w działalności przedsiębiorstwa, jest postawienie następujących pytań:

- czy realizowana przez przedsiębiorstwo funkcja lub proces mogą być zrealizowane po niższych kosztach przez wykonawcę zewnętrznego
- czy wykonawca zewnętrzny jest bardziej kompetentny (posiada niezbędne zasoby materialne, ludzkie, finansowe, informatyczne oraz know-how) do zrealizowania danej funkcji lub procesu
- czy przedsiębiorstwo powinno skupić się głównie na działalności w tych obszarach, gdzie jego zasoby i kompetencje pozwalają na uzyskanie przewagi konkurencyjnej i jednocześnie korzystać z wykonawców zewnętrznych przy realizacji pozostałych funkcji i procesów
- czy oddanie do wykonawcy zewnętrznego wybranych funkcji lub procesów nie wpłynie ujemnie na efektywność działania przedsiębiorstwa jako całości

Odpowiedzi na tak postawione pytania stanowią podstawę do podjęcia działań, zmierzających do pogłębionej analizy argumentów przemawiających za oddaniem na zewnątrz lub pozostawieniem w przedsiębiorstwie funkcji lub procesów analizowanych pod kątem outsourcingu.

Decyzja o outsourcingu jest decyzją

strategiczną dla całego przedsiębiorstwa i powinna się wpisywać w strategię, cele i poszczególne zadania realizowane przez przedsiębiorstwo. Decyzja taka wymaga podejścia systemowego do analizy argumentów za i przeciw outsourcingowi, polegającego na wzięciu pod uwagę wpływu outsourcingu na całe przedsiębiorstwo jako zintegrowanego systemu. Dlatego decyzja o przekazaniu funkcji lub procesów na zewnątrz powinna być podejmowana na poziomie zarządu z uwzględnieniem potencjalnych korzyści i strat dla wszystkich sfer działania przedsiębiorstwa. Podjęcie decyzji o outsourcingu na niższym szczeblu może być racjonalne na poziomie taktycznym lub operacyjnym, natomiast może być nieracjonalne z punktu widzenia przedsiębiorstwa jako złożonego systemu.

Decyzja o outsourcingu części lub całości własnych funkcji lub procesów zwykle poprzedzona jest analizą kompleksu zagadnień związanych m.in. z:

- uwzględnieniem outsourcingu w strategii działania przedsiębiorstwa
- wyznaczeniem funkcji lub procesów kluczowych i wspierających w działalności przedsiębiorstwa
- wyznaczeniem funkcji lub procesów, które będą analizowane pod kątem ewentualnego outsourcingu
- skalkulowaniem kosztów outsourcingu i określeniem słabych/silnych stron outsourcingu oraz zagrożeń/szans związanych z outsourcingiem
- stworzeniem kryteriów oceny, porównania i wyznaczania potencjalnych dostawców usług, które będą przedmiotem outsourcingu
- opracowaniem zapytania ofertowego i wynegocjowaniem umowy z dostawcą usług podlegających outsourcingowi
- opracowaniem systemu monitorowania i oceny dostawców oraz efektywności outsourcingu

Najczęstsze obawy ze strony zarządów przedsiębiorstw, które rozważają outsourcing, wiążą się z następującymi zagadnieniami:

- utratą możliwości zarządzania jakością, terminowością realizacji i kosztami funkcji lub procesów, które będą realizowane przez wykonawców zewnętrznych
- koniecznością redukcji zatrudnienia związaną z przekazaniem własnych funkcji lub procesów do wykonawcy zewnętrznego
- koniecznością przeprowadzenia zmian organizacyjnych i zmian procedur w przedsiębiorstwie
- niepewnością co do końcowych efektów outsourcingu dla przedsiębiorstwa – wynikającą często z braku doświadczenia w korzystaniu z wykonawców zewnętrznych oraz zbyt ogólnego sprecyzowania wymagań w stosunku do wykonawców i zakładanych efektów outsourcingu

Pomimo wymienionych obaw, outsourcing znalazł swoje stałe miejsce wśród koncepcji i metod zarządzania, stosowanych w polskich przedsiębiorstwach. Zalety outsourcingu związane są z możliwością podniesienia jakości działania przedsiębiorstwa, obniżką kosztów oraz możliwością szybszego i elastyczniejszego reagowania na zmiany zachodzące na rynku. Jednym z podstawowych warunków osiągnięcia maksymalnych korzyści z outsourcingu jest traktowanie wykonawcy zewnętrznego na zasadach partnerskich, gdzie obydwie strony traktują się jak współnicy, dążący do maksymalizacji wspólnych korzyści. Wymaga to zbudowania trwałych relacji opartych na zaufaniu i długofalowych wzajemnych korzyściach. Strategiczny sojusz pomiędzy przedsiębiorstwem korzystającym z outsourcingu i wykonawcą zewnętrznym jest przejawem najwyższego stopnia integracji pomiędzy przedsiębiorstwami.

Aby przedsiębiorstwo miało pełen obraz bieżących korzyści wynikających z outsourcingu, niezbędna jest ciągła i regularna analiza realizowanych korzyści oraz monitoring i ocena wykonawcy zewnętrznego. Wyni-

¹ Odwróceniem outsourcingu jest insourcing, który ma miejsce w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo przejmuje funkcje lub procesy realizowane dotychczas przez wykonawcę zewnętrznego i realizuje je na własne potrzeby i/lub na potrzeby innych podmiotów.

Tab. 1. Odsetek przedsiębiorstw przemysłowych korzystających z outsourcingu. Źródło: „Logistyka w przedsiębiorstwach przemysłowych – Polska na tle Europy Środkowej”, Raport KPMG, marzec 2006

Obszary podlegające outsourcingowi	Polska	Europa Środkowa	Korporacje międzynarodowe
IT	35%	45%	45%
Obsługa klienta	20%	23%	20%
Dystrybucja	48%	56%	55%
Logistyka	52%	47%	52%
Montaż	17%	17%	19%
Produkcja	25%	24%	31%
Zaopatrzenie	37%	36%	34%

ka to m.in. z faktu, że decyzja o outsourcingu, podjęta w przeszłości, oparta była o informacje, które w chwili obecnej mogą być nieaktualne. W przypadku stwierdzenia, że usługa realizowana przez wykonawcę nie spełnia oczekiwań, przedsiębiorstwo powinno podjąć niezwłocznie działania naprawcze i korygujące.

Korzystanie z zewnętrznego wykonawcy własnych funkcji lub procesów pozwala i umożliwia przedsiębiorstwu:

- ograniczenie własnych nakładów na realizację funkcji lub procesów wymagających inwestycji
- skorzystanie z wiedzy, doświadczenia i umiejętności przedsiębiorstw wyspecjalizowanych w określonych dziedzinach działalności
- skoncentrowanie się na podstawowej działalności przedsiębiorstwa
- poprawienie jakości świadczonych usług przy jednoczesnym obniżeniu kosztów tej działalności,
- dokonanie oceny własnej działalności w wybranych obszarach w porównaniu z wyspecjalizowanymi przedsiębiorstwami
- zidentyfikowanie obszarów nie przynoszących korzyści przedsiębiorstwu
- wyznaczenie kierunków i sposobów poprawy działalności lub reorganizacji przedsiębiorstwa w wybranych obszarach.

Tab. 2. Odsetek przedsiębiorstw przemysłowych deklarujących osiągnięcie korzyści z outsourcingu. Źródło: „Logistyka w przedsiębiorstwach przemysłowych – Polska na tle Europy Środkowej”, Raport KPMG, marzec 2006

Obszary podlegające outsourcingowi	Polska	Europa Środkowa	Korporacje międzynarodowe
IT	82%	74%	74%
Obsługa klienta	75%	71%	82%
Dystrybucja	80%	82%	79%
Logistyka	80%	87%	90%
Montaż	88%	73%	89%
Produkcja	91%	74%	88%
Zaopatrzenie	100%	83%	89%

Outsourcing w polskich przedsiębiorstwach przemysłowych

W 2005 r. KPMG przeprowadziło badanie na próbie 180 przedsiębiorstw przemysłowych, działających w Europie Środkowej (w tym 50 przedsiębiorstw polskich). Tematem badania były wybrane zagadnienia dotyczące logistyki, w tym outsourcing działań związanych z logistyką². Badane przedsiębiorstwa zostały podzielone na 3 grupy: polskie przedsiębiorstwa, korporacje międzynarodowe działające w Europie Środkowej oraz wszystkie przedsiębiorstwa w regionie. Na pytanie dotyczące funkcji lub procesów zleczanych do realizacji przez zewnętrznego wykonawcę, badane przedsiębiorstwa wskazały m.in. na następujące obszary (w tab. 1 podano odsetek przedsiębiorstw, które deklarowały korzystanie z outsourcingu).

W obszarach nie związanych bezpośrednio z logistyką (finanse, księgowość, płace i zarządzanie kadrami) odsetek badanych przedsiębiorstw polskich, korporacji międzynarodowych i ogółu przedsiębiorstw w regionie, korzystających z outsourcingu, jest zbliżony. Odsetek ten waha się w granicach 2 – 11% i jest zdecydowanie niższy, niż odsetek przedsiębiorstw korzystających z outsourcingu obszarów wymienionych w tab. 1.

Przed wejściem Polski do Unii Europejskiej jedną z bardzo rozpowszechnionych usług związanych z logistyką, które były przedmiotem outsourcingu, były usługi świadczone przez agencje celne oraz składy celne. W związku ze zniesieniem granic dla przepływu towarów w ramach UE, usługi te straciły na znaczeniu i nie zostały ujęte w badaniu.

W ramach tego samego badania zadano pytanie o ocenę korzyści, jakie przedsiębiorstwa osiągnęły korzystając z outsourcingu. W tab. 2 przedstawiono odsetek przedsiębiorstw deklarujących osiągnięcie korzyści w tych obszarach działalności, które były przedmiotem outsourcingu.

Łączny odsetek polskich firm w badanych obszarach, deklarujących osiągnięcie korzyści z tytułu outsourcingu, jest zbliżony do łącznego odsetka wśród korporacji międzynarodowych i wyższy, niż wśród wszystkich przedsiębiorstw w regionie. W obszarach niezwiązanych bezpośrednio z logistyką – finanse, księgowość oraz płace – 100% polskich przedsiębiorstw deklaruje osiągnięcie korzyści z tytułu outsourcingu, a w zarządzaniu kadrami odsetek ten wynosi 67%.

Wyniki te świadczą m.in. o tym, że polskie przedsiębiorstwa produkcyjne potrafią efektywnie wykorzystywać zalety płynące z outsourcingu i nie ustępują pod tym względem korporacjom międzynarodowym, działającym w regionie.

Outsourcing w praktyce na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjnego z branży motoryzacyjnej

Przykładem przedsiębiorstwa korzystającego w praktyce w szerokim zakresie z outsourcingu jest działająca w Polsce firma z branży motoryzacyjnej, będąca częścią amerykańskiego koncernu.

² „Logistyka w przedsiębiorstwach przemysłowych - Polska na tle Europy Środkowej”, Raport KPMG, marzec 2006

W celu realizacji strategii Szczupłego Zarządzania (*ang. Lean Management*) – obowiązującej w całym koncernie – od chwili podjęcia decyzji o uruchomieniu w Polsce zakładu produkcyjnego (II poł. lat 90. XX w.) założono, że zakład skoncentruje się na swojej działalności podstawowej. Na etapie projektowania procesów, które będą realizowane w firmie, skoncentrowano się na 3 obszarach: produkcji, obsłudze łańcucha logistycznego (wewnętrznego i zewnętrznego) oraz zapewnieniu jakości. Wszelkie funkcje i procesy, nie będące podstawowymi, zostały przekazane do wykonawców zewnętrznych. Z każdym wykonawcą zewnętrznym zawarto precyzyjne umowy, określające zakres obowiązków, stawki za poszczególne prace, terminy realizacji zadań, sposób komunikacji i raportowania oraz inne warunki, istotne dla prawidłowej realizacji zleconych zadań. Hala, w której ulokowana została produkcja, magazyn materiałów i komponentów oraz wyrobów gotowych, strefy przyjęć i wydań, komórka jakości i biura, została wynajęta od istniejącego przedsiębiorstwa. Prace remontowo – konserwacyjne i adaptacyjne hali były wykonywane w miarę potrzeb przez właściciela obiektu. Właściciel hali zapewniał również ochronę obiektu. Transport i spedycja międzynarodowa do i z zakładu były w całości realizowane przez wykonawców zewnętrznych na podstawie zleceń z komórki logistyki i planowania produkcji. Jedynie spedycja krajowa była realizowana w całości przez komórkę logistyki i planowania produkcji, natomiast transport krajowy był realizowany przez zewnętrznego wykonawcę. Obsługa celna była realizowana przez 3 agencje celne. Również większość funkcji, związanych z obsługą IT w firmie, była realizowana przez wykonawcę zewnętrznego. Obsługa finansowo – księgową była realizowana przez centrum finansowe wspólne dla kilku zakładów – w związku z czym finanse i księgowość w zakładzie mogły być obsługiwane przez jedną osobę. Kontrakty na dostawy materiałów i komponentów bezpośrednio produkcyjnych były zawierane przez centralę koncernu, natomiast komórka logistyki i planowania produkcji w całości zarządzała przepływami rzeczowymi do i z zakładu. Zakupami usług logistycznych oraz materiałów i sprzętu niezbędnego do prawidłowego funkcjonowania logistyki w zakładzie (materiałów opakowaniowych, palet, sprzętu i wyposażenia magazynowego oraz materiałów eksploatacyjnych) zajmowała się komórka logistyki i planowania produkcji. Pracownicy zatrudnieni bezpośrednio na liniach produkcyjnych, w magazynach oraz częściowo w komórkach zapewnienia jakości i utrzymania produkcji byli w miarę potrzeb wynajmowani od wykonawcy zewnętrznego. Pozwoliło to na elastyczne korzystanie tylko z takiej liczby pracowników, jaka była faktycznie potrzebna w danym dniu do realizacji zadań wynikających z dziennego planu produkcji.

Szerokie korzystanie z outsourcingu pozwoliło na zatrudnienie niewielkiej liczby etatowych pracowników oraz na elastyczne korzystanie z zasobów ludzkich i usług logistycznych na poziomie wyznaczanym dziennymi planami produkcyjnymi. W związku z outsourcingiem całości usług transportowych zakład nie ponosił kosztów zakupu i utrzymania środków transportu oraz kierowców. Szerokie korzystanie z outsourcingu pozwoliło również etatowym pracownikom zakładu na skupieniu się na działalności podstawowej (produkcji i zarządzaniu jakością) oraz zarządzaniu łańcuchami logistycznymi, niezbędnymi do prawidłowej obsługi zakładu jako podmiotu dominującego w łańcuchach. Pomimo znacznych nakładów, poniesionych na uruchomienie zakładu, w kilka miesięcy po uruchomieniu produkcji zaczął on przynosić zyski.