

Bogusław Śliwczyński  
Instytut Logistyki i Magazynowania  
Wyższa Szkoła Logistyki

## Controlling w decyzjach outsourcingu

*„Jeśli jest coś, czego nie potrafimy zrobić wydajniej, taniej i lepiej, niż nasi konkurenci, nie ma sensu żebyśmy to robili. Powinniśmy zatrudnić do wykonania tej pracy kogoś, kto zrobi to lepiej od nas.”*

*Henry Ford 1923 r.*

Wyniki badań Pricewaterhouse Coopers wskazują, że 90% przedsiębiorstw amerykańskiej listy „Fortune 500” najbogatszych firm, zastosowało outsourcing do usprawnienia swojej działalności. Z analiz zamieszczonych na łamach The Harvard Business Review wynika, że outsourcing jest jedną z najważniejszych koncepcji zarządzania, wprowadzonych w okresie ostatnich 75 lat do praktyki gospodarczej. Badanych 400 menedżerów z 34 krajów świata wskazało outsourcing jako jedną z najczęściej stosowanych metod organizacyjnych i przewidują, że jego znaczenie będzie rosło, wyprzedzając takie metody restrukturyzacji, jak fuzje, przejęcia czy aliance strategiczne.

Outsourcing (*Outside resource using* – wykorzystanie zasobów zewnętrznych) jest metodą strategicznego kształtowania struktury działalności gospodarczej i koncepcją organizacyjną realizacji procesów biznesowych. Korzystanie przez przedsiębiorstwo z narzędzi, usług oferowanych przez wyspecjalizowanych partnerów (np. operatorów logistycznych, podwykonawców) wynika z potrzeby osiągnięcia lepszych wyników, umożliwiając koncentrowanie się na kluczowej działalności biznesowej (core business).

Wdrożenie wielu koncepcji zarządzania w przedsiębiorstwie jak:

- *Lean Management* (odchudzanie struktury i szczupłe wytwarzanie),
- *Shrinking* (kurczenie się organizacji),
- *Delaying* (ograniczenie szczybeli zarządzania),
- *Outplacement* (przeniesienie realizacji funkcji lub procesu poza przedsiębiorstwo),

wykorzystuje outsourcing jako narzędzie osiągnięcia założonych celów strategicznych.

Ze względu na strategiczną pozycję outsourcingu i jego długotrwały charakter, należy rozróżnić w tym miejscu podzlecenie (relacja między kontrahentami, w której wykonawca dostaje instrukcje od zleceniodawcy, jak ma wykonać zadanie) od outsourcingu (w którym outsourcer posiada swobodę wyboru sposobu wykonywania danej funkcji lub procesu). Zleceniodawca, korzystając z potencjału, wiedzy, doświadczenia i kwalifikacji outsourcera, oczekuje określonych wyników, natomiast sposób realizacji pozostaje w gestii wykonawcy. Nie jest to zatem relacja dostawca – odbiorca, lecz strategiczne partnerstwo, w którym każdy z partnerów chce osiągnąć sukces, dostosowując swoje procesy do obsługi procesów partnera.

Praktyka stosowania outsourcingu wskazuje na wiele korzyści: dążenie do eliminowania kosztów stałych, podwyższenie sprawności i skrócenie czasu realizacji, wyszczuplenie organizacji, wykorzystywanie potencjału partnera dla wzmocnienia własnej pozycji konkurencyjnej, uwolnienie kapitałów wymaganych pod inwestycje, dywersyfikacja ryzyka, możliwość ekspansji rynkowej i wiele innych.

Dlaczego jednak można spotkać na rynku przedsiębiorstwa, które zdecydowały się na operatora logistycznego i po kilku latach znów przejmują realizację powierzonych procesów czy funkcji (np. dystrybucję, transport i spedycję, magazynowanie, kompletację i pakowanie, przeładunek, itp.). Dlaczego niektóre przedsiębiorstwa w ogóle nie rozpatrują możliwości outsourcingu, a co najwyżej na zasadach ‘spin off’ wydzielają i specjalizują spółkę, pozostawiając ją w grupie kapitałowej.

Przyczyn jest wiele – od uzależnienia się od outsourcera i utraty części kompetencji, poprzez osłabienie kontroli wizerunku produktu, niepewność poufności przekazywanych informacji i zagrożenie utraty pozycji konkurencyjnej, po utratę kontroli nad częścią kosztów i osłabienie kontaktu z klien-

tem. Prognozowany rozwój sprzedaży i koniunktura na rynku skłania do inwestycji i rozbudowy własnych zasobów, natomiast przy recesji i prognozach słabego rozwoju sprzedaży powstaje nadwyżka mocy przerobowych i poszukiwanie winnych nietrafionych inwestycji.

### Dane controllingu strategicznego istotne dla decyzji outsourcingu:

- konkurencja (stan obecny i prognoza),
- prognoza popytu i sprzedaży,
- rozwój cen sprzedaży,
- aktualny potencjał – moce produkcyjne, kadry, ziemia, kapitał,
- prognozowany rozwój technologii,
- wymagany poziom inwestycji,
- aktualne i prognozowane koszty stałe i zmienne.

Jednak jedną z najważniejszych przyczyn jest fakt, że oddana partnerowi do realizacji funkcja czy proces, mogą przynosić godziwy zysk. Pozostaje zatem strategiczne pytanie, czy dywersyfikowana działalność przyniesie większy zysk, niż koncentrowanie się tylko na kluczowej działalności podstawowej. Jak będzie rozwijał się rynek i czy dywersyfikacja nie jest skuteczną szansą na rozwój firmy. Wykorzystanie narzędzi controllingu strategicznego, jak wspomniane techniki prognozowania rozwoju popytu, analiza otoczenia konkurencyjnego i analiza sektorowa według ‘pięciu sił Portera’, punktowa ocena atrakcyjności sektora, techniki scenariuszowe – są nieodzowne przy podejmowaniu racjonalnych decyzji. Decyzje inwestycyjne rozszerzenia działalności są trudne i obarczone dużym ryzykiem. Dlatego projekcja kosztów własnych i outsourcingu oraz porównawczy rachunek kosztów, a także prognoza sprzedaży, są pomocne w zdyskontowanej analizie zwrotu inwestycji w czasie. Jedną z wielu analiz controllingu, pomocnych w podejmowaniu decyzji dotyczących outsourcingu, zobrazowano na przykładzie przedsiębiorstwa KlimaFresh

Sp. z o.o., produkującego urządzenia klimatyzacyjne.

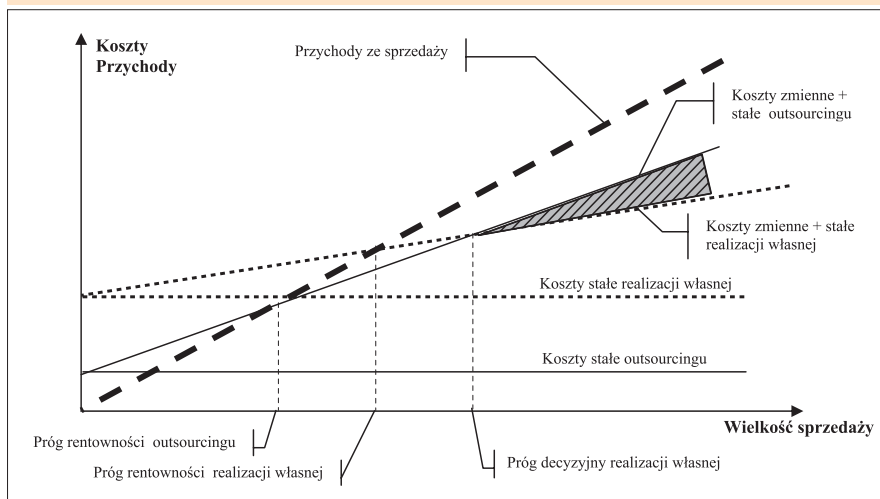
Przedsiębiorstwo magazynuje i kompletuje wysyłki systemów klimatyzacyjnych do wielu odbiorców hurtowych i detalicznych na terenie Europy. Zarząd przeanalizował możliwość outsourcingu usług magazynowych, kompletacyjnych i wysyłki systemów klimatyzacyjnych. Kierownicy operacyjni przeprowadzili analizy wymagań realizacji funkcji magazynowania i wysyłki, a na podstawie otrzymanych ofert przeanalizowano potencjał usługodawców, proponowane stawki w powiązaniu z zakresem realizowanych usług, możliwości operacyjnej współpracy i komunikacji systemów informatycznych oraz wiele innych uwarunkowań. Wynikowe zestawienie danych kosztów własnych magazynowania i kompletacji oraz outsourcingu przedstawiono w poniższej tabeli.

Pozycja kosztów	Realizacja własna		Outsourcing	
	Koszty zmienne PLN/sztukę	Koszty stałe tys. PLN/rok	Koszty zmienne PLN/sztukę	Koszty stałe tys. PLN/rok
Materiały do pakowania i znakowania	8,45			
Płace pracowników kompletacji	28,60			
Media (energia, gaz, woda)	9,30			
Personel Działu Magazynu i Transportu (operacje magazynowania, kompletacji i wysyłki)		286 800	125,00	51 000
Obsługa, przeglądy, naprawy i remonty urządzeń		32 400		
Odписы amortyzacyjne		86 800		
Koszty obsługi kredytów (odsetki)		52 200		
Zapasy i ich obsługa		32 200		12 800
Administracja (współpraca, fax, telefon)		17 300		12 400
Pozostałe koszty (ochrona, koszty gruntu, ...)		48 600		
<b>RAZEM</b>	<b>45,35</b>	<b>556 300</b>	<b>125,00</b>	<b>76 200*</b>

\*Koszty stałe przy wykorzystaniu outsourcingu wynikają z kosztów magazynowania i pakowania systemów spływających z produkcji, ciągłej kooperacji z operatorem logistycznym, zarządzania realizacją zleceń, itd.

Na rys. 1 zobrazowano rachunek porównawczy kosztów outsourcingu i realizacji własnej magazynowania, kompletacji i wysyłki do klienta, z uwzględnieniem kolejnych progów rentowności i ilości sprzedaży, stanowiącej próg dla podjęcia decyzji o realizacji operacji we własnym zakresie. Tego typu analizy operacyjne wymagają w przedsiębiorstwie organizacji systemu informacji na potrzeby controllingu operacyjnego (controllingu logistyki), organizacji MPK (miejsc powstawania kosztów) w ramach ZPK (zakładowego planu kont). Prognozy lub aktualne wyniki przekroczenia progu decyzyjnego powinny wywołać w przedsiębiorstwie analizy strategiczne obszaru SWOT oraz układanie scenariuszy strategicznych, celem oceny racjonalności inwestycji w rozwój potencjału własnej obsługi logistycznej.

Rys. 1. Obraz rachunku porównawczego outsourcingu i realizacji we własnym zakresie.



Próg decyzyjny (wielkość sprzedaży) realizacji we własnym zakresie obsługi logistycznej Klima Fresh Sp. z o.o. otrzymano, przyrównując koszty całkowite (koszty stałe – Kso i zmienne Kzo)

$$Kso + Kzo \times S = Ksw + Kzw \times S$$

Wartość progu decyzyjnego na podstawie powyższego równania dla przedsiębiorstwa Klima Fresh Sp. z o.o. wynosi:

$$\text{Próg decyzyjny} = \frac{Ksw - Kso}{Kzo - Kzw} = \frac{556300 - 76200}{125,00 - 45,35} \approx 6028$$

Prognozy sprzedaży (wraz z obsługą logistyczną) oraz perspektywy stabilnego rozwoju rynku wynoszą ok. 30 000 urządzeń rocznie i znacznie przewyższają sprzedaż 6 028 urządzeń klimatyzacyjnych. Został przekroczony również przyjęty, jako progowy do rozpoczęcia dalszych analiz strategicznych, wskaźnik bezpieczeń-

stwa  $Wb = 0,7$  dla prognoz sprzedaży ( $Wb = \frac{\text{prognozowany popyt} - \text{próg decyzyjny}}{\text{prognozowany popyt}}$ ), czyli ok. 20 100 urządzeń. W związku z powyższym, Zarząd Spółki aktualnie rozważa możliwość skorzystania z powstałej strefy zysku (pole zaznaczone na rys. 1 linią ukośną) w ramach własnej grupy kapitałowej. Opracowywane obecnie w Klima Fresh Sp. z o.o. analizy strategiczne, obejmujące analizę SWOT, analizę sektorową Portera oraz budowany scenariusz powołania spółki – operatora logistycznego, uzupełnią wynik analizy porównawczej kosztów na potrzeby podjęcia właściwej decyzji.

Konkludując, przedstawione narzędzia controllingu zarówno operacyjnego, jak i strategicznego, istotnie wspomagają podejmowanie strategicznych decyzji dotyczących outsourcingu w działalności gospodarczej przedsiębiorstwa.

Uogólniając, w rozwoju przedsiębiorstw zachodzi pewna prawidłowość: na początku, przy niskim poziomie sprzedaży, braku kapitału i stabilnych perspektyw rozwoju – outsourcing wielu obszarów działalności przedsiębiorstwa jest rozwiązaniem korzystnym i zalecanym. Wraz z rozwojem sprzedaży, ekspansją na nowe rynki, umacnianiem marki i stabilizacją pozycji konkurencyjnej, przedsiębiorstwa powinny weryfikować ukształtowaną strukturę działalności gospodarczej i realizacji procesów biznesowych z wykorzystaniem outsourcingera. Koncepcja wykorzystania dodatkowego zysku we własnym łańcuchu dostaw i dywersyfikacja działalności w grupie kapitałowej jest alternatywą godną rozważenia.