

Halina Brdulak

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Outsourcing - strategiczny wybór metody funkcjonowania na rynku

Outsourcing, z j. angielskiego *outside-resource-using* oznacza korzystanie z zewnętrznych źródeł dostawy. W rzeczywistości firmy decydują się na wyodrębnienie ze swojej działalności pewnych obszarów o mniejszym znaczeniu z punktu widzenia tworzenia przewagi konkurencyjnej i przekazanie ich realizacji na zewnątrz oraz koncentracji na umiejętnościach kluczowych. Przykładowo producenci sprzętu komputerowego, którzy dotychczas dysponowali własnym transportem „outsourcingują”, bądź likwidują własny dział transportu. Przeciwnością outsourcingu jest insourcing, polegający na włączeniu do przedsiębiorstwa pewnych funkcji/działania, realizowanych dotychczas przez odrębny podmiot gospodarczy. Taka sytuacja może zachodzić jeśli firma przykładowo poszerza swój zakres kompetencji, zmieniając tym samym swoją strategię rynkową.

Obecnie częściej jednak występują zjawiska outsourcingu i one stają się przedmiotem szczegółowej analizy przedsiębiorstwa. Może on mieć charakter kapitałowy bądź kontraktowy. W pierwszym przypadku występują powiązania kapitałowe między podmiotami, np. wydzielony lub nowoutworzony podmiot posiada udziały spółki macierzystej. W drugim – podmioty są niezależne. Aby doszło do wydzielenia konieczne jest spełnienie po obu stronach określonych warunków:

po stronie jednostki macierzystej:

- akceptacja strategii wydzielenia przez właścicieli oraz kierownictwo spółki
- oczekiwana poprawa funkcjonowania przedsiębiorstwa w aspektach strategicznym, rynkowym, organizacyjnym, ekonomicznym i motywacyjnym
- zapewnienie skutecznej kontroli jednostki wydzielonej.

po stronie jednostki wydzielonej:

- autonomiczny obszar działalności rynkowo, przedmiotowo lub terytorialnie wyodrębnionej
- obiektywne określenie wyników ekonomicznych jako podstawy jej działalności
- poprawa skuteczności działania

w aspektach: strategicznym, rynkowym, ekonomicznym, organizacyjnym, operacyjnym, motywacyjnym

- akceptacja wydzielenia przez pracowników wydzielanej jednostki.

Badania prowadzone przez wyspecjalizowane instytuty na świecie wskazują na rosnącą popularność tej filozofii zarządzania, związanej przede wszystkim z oszczędnościami kosztowymi. Badania IDC wskazują, że **zlecenie obsługi firmie zewnętrznej może przynieść od 30-70% oszczędności**. Ponad 90% respondentów uczestniczących w badaniach American Management Association w 1996 r. przekazało zewnętrznym firmom co najmniej jeden rodzaj działalności (średnia próba wynosiła 9 rodzajów działalności). Z kolei raport AT Kearney pokazuje, jakie obszary podlegają outsourcingowi w krajach Unii Europejskiej. Należą do nich przede wszystkim transport, magazynowanie, zarządzanie transportem i systemy informatyczne.

Wśród procesów, które tworzą wartość dodaną w przedsiębiorstwach wymienia się 4 podstawowe:

- koncentracja na podstawowych nośnikach wartości
- minimalizacja kosztów stałych
- zdolność do wymiany i standaryzacji
- flow logistics.

Outsourcing stwarza właśnie możliwość koncentracji na podstawowych nośnikach wartości oraz zmniejszenia kosztów stałych, faktycznie powodując ich zamianę na koszty zmienne. Przykładowo **Fiat obniżył o 15% koszty logistyczne w ciągu 5 lat po decyzji o outsourcingu działalności transportowej i magazynowej**. Z badań AT Kearney wynika, że liderzy w swoich branżach częściej niż pozostałe firmy korzystają z outsourcingu, w ten sposób tworząc obszar wartości dodanej. Jednocześnie pozwala to unikać kosztów utraczonych możliwości, czyli nie wykorzystanych w pełni zasobów własnych firmy. W ten sposób środki finansowe uzyskane z tytułu sprzedaży określonych działalności mogą być zainwestowane w rozwój umiejętności kluczowych.

Pozostałe dwa procesy związane są pośrednio z outsourcingiem. Zdolność do wymiany i standaryzacji rozumiana jest przede wszystkim przez pryzmat możliwości tworzenia wspólnych z klientem/dostawcą standardów informacyjnych w oparciu o systemy informatyczne. Outsourcing systemów IT coraz częściej wykorzystywany jest w przypadku przedsiębiorstw zarówno dużych jak też małych, jako metoda obniżenia kosztów. W zasadzie warunek jest jeden – dobra kondycja finansowa firmy i jasno sprecyzowana strategia biznesowa. **Firmom zewnętrznym można powierzyć część wyspecjalizowanych usług, jak choćby projektowanie rozwiązań systemowych oraz rozwijanie aplikacji, zarządzanie bazami danych, systemy łączności z klientami (call-center), tworzenie i administrowanie stronami www przedsiębiorstw, budowa aplikacji e-commerce.** Wśród dodatkowych działań wymienia się także: przetwarzanie danych i dzierżawienie aplikacji (ASP), konserwacja sieci komputerowej, archiwizowanie danych biznesowych i odtwarzanie ich po awarii, dostęp do Internetu, hosting aplikacji (udostępnienie ich na serwerze firmy), hoteling (przechowywanie cudzych zasobów informatycznych na własnym serwerze lub tworzenie sieci z wykupionych przez firmy serwerów), opieka nad systemem informatycznym klienta (szkolenia, ochrona przed wirusami, zarządzanie dokumentacją), awaryjne odtwarzanie infrastruktury (BRS – *Business Recovery Service*). **W Polsce, zgodnie z badaniami Teleinfo, tylko około 10% firm powierza swoją obsługę firmom zewnętrznym (głównie: szkolenia, rozwój aplikacji i zapewnienie ciągłej pracy systemów informatycznych), natomiast na świecie, zgodnie z badaniami PricewaterhouseCoopers, z tej formy usług korzysta 2/3 przedsiębiorstw.** Istotną rolę odgrywa tu problem bezpieczeństwa, który często w ostateczności decyduje o wyborze tej formy outsourcingu.

Flow logistics to zarządzanie logistyczne, pozwalające na utrzymywanie nie-

przerwanego przepływu towarów przez wszystkie ogniwa łańcucha dostaw, bez zbędnych przystanków. Aby taki proces mógł przebiegać efektywnie potrzebne jest ściśle dopasowanie i integracja działań uczestników łańcucha dostaw. Powyższe działania są zwykle koordynowane (i mogą podlegać procesowi outsourcingu) przez operatora logistycznego, który dzięki posiadanej rozległej sieci własnych terminali oraz nałożonej na nie sieci informatycznej jest w stanie skrócić czas oczekiwania na zamianę towaru w gotówkę. W przypadku firm produkcyjnych czy też handlowych pozwala to na uniknięcie kosztów magazynowania towarów, a także zmniejszenia liczby pośredników na drodze od producenta do ostatecznego klienta. Z zarządzaniem w systemie „flow logistics” wiąże się również usługa „cross dockingowa”, polegająca na wykorzystaniu terminali operatora logistycznego do formowania opakowań lub palet, skierowanych do indywidualnego odbiorcy. Towar wprawdzie ulega zatrzymaniu, jednak czas jego pozostawiania w obrębie terminalu jest bardzo krótki (do kilku godzin). Jednocześnie w trakcie postoju towar również znajduje się w ruchu, zmienia się jego miejsce na palecie (paleta od jednego producenta zostaje rozformowana, a następnie jest tworzona paleta składająca się z produktów od różnych producentów, skierowanych do jednego odbiorcy), bądź też może być łączony w kilka opakowań (tzw. promocyjnych). W ten sposób bezpośrednio po tym procesie „dodawania wartości” towar może od razu trafić na półki sklepowe. Skraca to do minimum nie tylko czas przemieszczania się towaru, ale również znacząco wpływa na obniżanie kosztów logistycznych, poprzez obniżenie kosztów dystrybucji, administracji oraz składowania (z polskich doświadczeń wynika, że nawet o 20-30%). Ponadto dzięki dostępowi do informacji o miejscu przebywania przesyłki w czasie realnym można lepiej zaplanować własną działalność. Zarządzanie logistyczne towarami, przy założeniu utrzymywania ich w ruchu, może być zatem kolejnym obszarem podlegającym outsourcingowi.

Badania prowadzone przez KPMG wykazały, że rynek usług outsourcingowych powiększa się bardzo szybko i w 2000 r. osiągnął już wartość ponad 300 mld USD. Biorąc usług outsourcingowych są firmy tzw. *Third Party Logistic* (3 PL.), które dynamicznie rozwijają się na rynku. Można tu wymienić, oprócz firm transportowych również firmy logistyczne, in-

formatyczne, agencje marketingowe i wyspecjalizowane agencje reklamowe, firmy oferujące usługi z zakresu zarządzania potencjałem ludzkim, kancelarie prawnicze, firmy informatyczne i wiele innych.

Kiedy zatem decydować się na outsourcing?

Decyzja o outsourcingu nie jest łatwa i wymaga zbadania jego opłacalności. Na początku jednak należy zidentyfikować w firmie obszary, będące wyróżnikiem jej na rynku, decydujące o tym, że klient wybiera usługi bądź produkty tej właśnie firmy, nie zaś firmy konkurenta. Nie powinniśmy nigdy przekazywać innym naszych kluczowych umiejętności, które wynikają z połączenia wiedzy, specjalizacji i technologii, informacji i metod działania charakterystycznych dla danej firmy i w dużym stopniu gwarantujących sukces na rynku. Przykładowo firma Sony – jako podstawę swoich umiejętności wymienia miniaturyzację i innowacyjne projektowanie (Sony Walkman + Sony CD-Player, wejście na rynek laptopów, systemów do gier komputerowych i telefonów komórkowych). Z kolei dla Nike podstawę sukcesu upatruje się w marketingu i projektowaniu. Natomiast produkcja obuwiwa w całości zlecona jest podwykonawcom. W tym celu utworzono kompleksową sieć podwykonawców w Południowej Korei i na Tajwanie, a w miarę wzrostu kosztów pracowników w powyższych krajach – przenoszono najprostszą produkcję do Indonezji i Chin. W efekcie koszty Nike uległy obniżeniu o ok. 25%.

Decyzja o outsourcingu powinna być zatem połączona z analizą kosztów i oczekiwanych efektów. Należy wziąć przede wszystkim pod uwagę:

- analizę finansową (obecne i przyszłe koszty działań będących przedmiotem outsourcingu)
- zbadać zależności między obecną efektywnością obszaru, który firma zamierza przekazać zewnętrznemu partnerowi, a jej pożądaną wielkością (określenie spodziewanych korzyści jako oszczędności finansowych, krótszego czasu wykonania, wyższej jakości)
- określić sposób kalkulacji kosztów, tzn. ustalić ich poziom na podstawie łańcucha wartości (działania w obrębie łańcucha to: zakup materiałów i komponentów, ich przetworzenie, montaż, sprzedaż, dostarczenie na rynek i serwis a także zarządzanie personelem,

badania i rozwój oraz finanse). Rekomendowana jest w tym przypadku metoda *activity-based costing* (ABC). Celem metody ABC jest oszacowanie zyskowości produktów, klientów oraz oddziałów firmy poprzez estymację kosztów zużycia wszystkich zasobów w ramach całej firmy. Przy zastosowaniu tej metody można ocenić o ile spadną wszystkie koszty nie tylko w działach, które mają być przedmiotem outsourcingu, lecz także we wszystkich innych działach firmy, jak księgowość, projektowanie, kadry, produkcja itp.

- potencjalne ryzyka; jeśli spodziewane korzyści są niewielkie w porównaniu z ryzykiem, przekazanie na zewnątrz ważnych (choć nie podstawowych) działań, może to podważyć reputację firmy na rynku, jeśli dany partner zawiedzie.

Decyzje o outsourcingu prowadzą do tworzenia określonych więzi z firmami 3PL. Mogą one pełnić funkcje:

- partnera strategicznego w przypadku gdy dochodzi do przekazania kompletnych funkcji lub procesów na zewnątrz; wiąże się to z prawem uczestniczenia w podejmowaniu decyzji strategicznych
- dostawcy, który wykonuje zleczone zadania za ustaloną stawkę; ta forma ma miejsce w przypadku dostaw komponentów lub indywidualnych zadań pozabawionych wyraźnie strategicznego charakteru.

Najczęściej stosowana jest druga z wymienionych form relacji. Istotne jest określenie okresu obowiązywania umowy i daty jej wygaśnięcia. Zwykle w przypadku dużych kontraktów stosowany jest okres do 3 lat, może on jednak ulec wydłużeniu jeśli relacje z zewnętrznym wykonawcą będą miały charakter strategiczny (np. kontrakty IBM w zakresie usług informatycznych są zawierane na 5 lat).

Działalność przedsiębiorstw w warunkach globalizacji wymaga szybkiego podejmowania strategicznych decyzji dotyczących wiodących kierunków ich rozwoju, a także elastycznego dopasowywania strategii do zmieniających się warunków rynku. Koncentracja na podstawowych obszarach i nośnikach wartości umożliwia skuteczne budowanie pozycji firmy na rynku. Oprócz jakości i elastyczności działania niezbędne jest budowanie strategii działania w warunkach spadających cen, determinujących konieczność obniżania kosztów. Taką możliwość stwarza właśnie outsourcing.