

Ewa Płaczek¹
Akademia Ekonomiczna w Katowicach

Analiza outsourcingu w praktyce funkcjonowania MSP produkcyjnych

Celem wszystkich działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo, niezależnie od wielkości czy branży, jest osiągnięcie sukcesu rynkowego. Sukces jest postrzegany jako rezultat przewagi konkurencyjnej, który ułatwia zdobycie lepszych klientów oraz umożliwia w stosunku do rywali podejmowanie działań ofensywnych i obronnych.

Realizacja podstawowego celu przedsiębiorstwa nie należy do łatwych zadań. Poszukując najlepszych rozwiązań zarządzający chcą uzyskać odpowiedź na zasadnicze pytanie: jakie usługi należy wykonywać we własnym zakresie (insourcing), a jakie pozyskiwać od zewnętrznych oferentów (outsourcing). Decyzje te są również określane mianem decyzji typu „make-or-buy” (wytwarzać czy kupować). Każda z przyjętych opcji wiąże się z pewnymi korzyściami i wadami. Dlatego też optymalnym rozwiązaniem wydaje się być inwestowanie w te czynniki, które najlepiej przyczynią się do uzyskania tejże przewagi.

Insourcing – świadczenie usług we własnym zakresie jest szczególnie korzystne, kiedy firma realizuje procesy dające jej przewagę konkurencyjną ze względu na wyjątkowy charakter i unikatowość procesów. Pozwala firmie kontrolować całą działalność. Z drugiej strony, w przypadku kiedy do realizacji procesów wymagane są duże nakłady inwestycyjne i wysoko specjalistyczne know-how, a które mogą być dostępne z zewnętrznych źródeł po niższym koszcie, insourcing przyczynia się do zmniejszenia elastyczności strategicznej firmy².

Wiele firm dostrzega, że zwiększenie elastyczności możliwe jest dzięki wdrożeniu strategii outsourcingu. Outsour-

cing definiowany jest jako „przedsięwzięcie, polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazanie ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym”³.

Ogólna istota outsourcingu logistycznego wynika z przeświadczenia, że najlepsze efekty osiąga się poprzez koncentrację na działalności kluczowej (core business), a pozostałe czynności powierza się firmom zewnętrznym – specjalizującym się w konkretnej dziedzinie⁴. Wdrożenie outsourcingu umożliwia dostęp do najnowocześniejszych technologii i procesów usługowych oraz wiedzy usługodawców. Z drugiej strony, outsourcing niesie z sobą pewne zagrożenia. Na pierwszym miejscu wymienia się ryzyko niewłaściwego doboru dostawcy usług oraz problemy związane z koordynacją przepływów

dóbr, usług i informacji. Podejmując decyzję o outsourcingu firmy muszą być również świadome, że mogą utracić ważne umiejętności i technologie (strategiczne), będące częścią ich kompetencji. Tabela 1 prezentuje wady i zalety insourcingu oraz outsourcingu.

W ostatnich latach firmy, poszukując nowych dróg gospodarowania i zwiększenia efektywności, zwróciły swoje zainteresowania w kierunku outsourcingu. Poprzez wykorzystywanie outsourcingu rozwinęły nową formę współdziałania. Współpraca ta polega na kooperacji firm, które konkurując pomiędzy sobą, mogą jednocześnie współpracować z firmami świadczącymi usługi logistyczne. Podstawą współpracy są decyzje integracyjne w ramach powstających w ten sposób łańcuchów dostaw. Łańcuchy zawierają działania niezbędne do projektowania, wytwarzania oraz dystrybucji produktów i usług. Poza tym, zauważalne jest zjawie-

Tab. 1. Wady i zalety insourcingu oraz outsourcingu.

	Wady	Zalety
insourcing	<ul style="list-style-type: none"> - mała elastyczność strategiczna, - konieczność dokonywania dużych inwestycji, - utrudniony dostęp do nowoczesnych technologii i know-how 	<ul style="list-style-type: none"> - wysoki poziom kontroli, - możliwość nadzorowania całej działalności, - korzyści skali i zakresu
outsourcing	<ul style="list-style-type: none"> - ryzyko podjęcia złej decyzji związanej z wyborem dostawcy, - utrata kontroli nad procesami i kluczowymi kompetencjami, - problemy z koordynacją i komunikacją 	<ul style="list-style-type: none"> - duża elastyczność strategiczna, - małe ryzyko inwestycyjne, - usprawnione przepływy pieniężne, - dostęp do nowoczesnych technologii i know-how

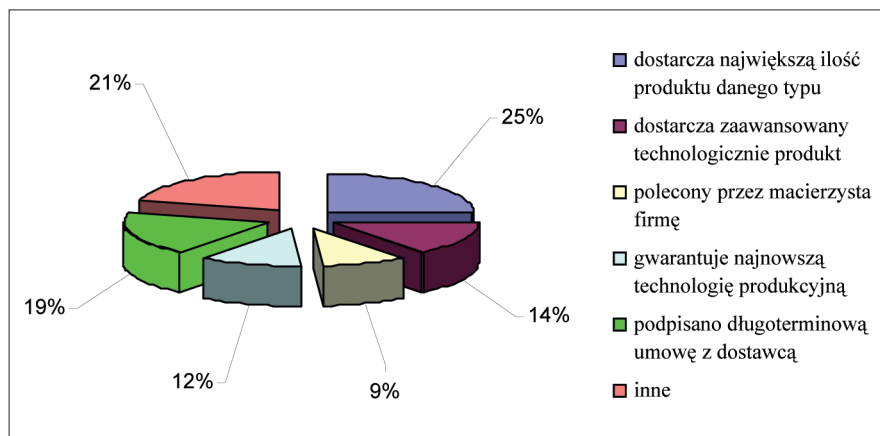
Źródło: opracowanie własne na podstawie: C.Bozarth, R.B.Handfield: *Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchem dostaw*, one Press

¹ Dr Ewa Płaczek, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katedra Logistyki Ekonomicznej (przyp. red.).

² C.Bozarth, R.B.Handfield: *Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchem dostaw*, one Press.

³ M.Trocki., *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2001, s.13.

⁴ M.Trocki., *Outsourcing: metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, Warszawa 2001.



Rys. 1. Odsetek przedsiębiorstw ze względu na przyczyny wyboru kluczowego dostawcy.

ska wzrostu zainteresowania integracją poprzez outsourcing. Okazało się, że przedsięwzięcia outsourcingowe mają charakter działań restrukturyzacyjnych i strategicznych. Działania te, polegające na zmianie struktury organizacyjnej poprzez zabiegi „odchudzające” przedsiębiorstwo i budowanie trwałych związków partnerskich, przyczyniają się do realizacji głównych logistycznych celów strategicznych. Obecnie outsourcing uznaje się za uniwersalną koncepcję zarządzania i metodę strategicznego kształtowania struktury działalności gospodarczej. Nie jest on jednak „złotym środkiem” na usprawnienie działalności firmy i poprawy jej pozycji na obecnie funkcjonującym, bardzo konkurencyjnym rynku.

Analiza outsourcingu i relacji z dostawcami w polskich przedsiębior-

stwach produkcyjnych sektora MSP wskazuje, że rzeczywistość gospodarcza bardzo często weryfikuje założenia teorii. Potwierdzają to odpowiedzi uzyskane w badaniu przeprowadzonym przez zespół Katedry Logistyki Ekonomicznej w Katowicach. W badaniu brały udział 44 przedsiębiorstwa produkcyjne sektora MSP, działające głównie na terenie Górnego Śląska⁵.

Polskie przedsiębiorstwa najczęściej deklarują współpracę z innymi firmami w obrębie naszego kraju (86% badanych firm). Lansowane hasło „myśl globalnie, działaj lokalnie”, wydaje się być w polskich przedsiębiorstwach MSP realizowane w niskim stopniu. Wynika to z realnych ograniczeń sektora MSP: braku kapitału na inwestycje i braku wysoko wykwalifikowanych specjalistów. W sytuacji, gdy na świecie domi-

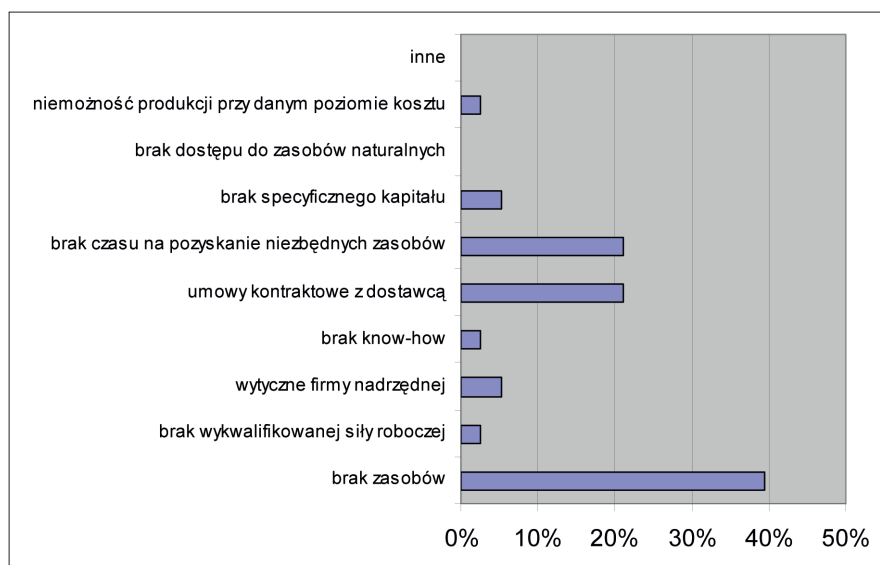
nujące znaczenie mają dynamicznie nasilające się procesy globalizacyjne, zachowanie naszych rodzimych podmiotów nie zmierza w tym kierunku. Świadczy to o niskim poziomie zaangażowania przedsiębiorstw w procesy internacjonalizacji (umiędzynarodowienia) działalności, a zatem braku możliwości wykorzystywania nowych dróg rozwoju poprzez poszerzanie obszaru działania. Firmy albo nie dostrzegają możliwości szybkiego rozwoju i ekspansji, albo boją się podejmować ryzyko z tym związane.

Poszukując przyczyn wyboru głównego dostawcy wydawałoby się, że głównym dostawcą będzie firma zapewniająca dostęp do najnowocześniejszej wiedzy i technologii, oferująca najnowocześniejsze produkty (rysunek 1).

Niestety, w polskiej rzeczywistości gospodarczej najczęściej kluczowy dostawca to ten, który dostarcza nam największą ilość produktu (25% respondentów) lub ma podpisaną długoterminową umowę (19% respondentów). Wybór kluczowego dostawcy z punktu widzenia możliwości dostępu do technologicznie zaawansowanego procesu produkcyjnego, a co za tym idzie, dostępu do zaawansowanego technologicznie produktu, deklaruje 12-14% badanych firm.

Poszukując głębszej odpowiedzi na problem wyboru kluczowego dostawcy, zadano w badaniu dodatkowe pytanie: co przemawia za podjęciem decyzji typu „make or buy” w zakresie zakupu komponentów u dostawcy i rezygnacji z ich wytwarzania (rysunek 2). Na pierwszym miejscu (aż 39% respondentów) jest brak zasobów.

Na drugim miejscu wymieniono umowy kontraktowe z dostawcą i brak czasu na pozyskanie niezbędnych zasobów (po 21% respondentów). Na trzecim miejscu (5% respondentów) wymieniono brak specyficznego kapitału niezbędnego do produkcji we własnym zakresie oraz wytyczne firmy nadrzędnej. Listę czynników przesądzających o podjęciu decyzji typu „make or buy” zamyka brak know-how, brak wykwalifikowanej siły roboczej oraz niemożność produkcji przy danym poziomie kosztów (3% badanych). Otrzymany wynik jest dość zaskakujący, ponieważ



Rys. 2. Odsetek przedsiębiorstw ze względu na główne przyczyny decyzji typu „make or buy”.

⁵ W badaniu brały udział przedsiębiorstwa, które wyraziły na to zgodę (badania nie miały charakteru losowego). Badania oparte były o ankietę. Wnioskowanie ukazuje ogólne tendencje w zakresie zasady odrzucania, stosowanej w MSP.

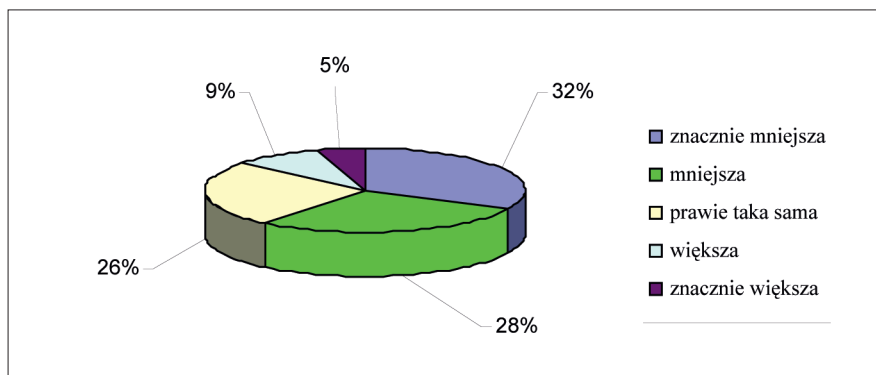
przeczy on powszechnie wymienianym przyczynom podjęcia decyzji o outsourcingu, a mianowicie braku know-how i skoncentrowaniu się na kluczowych kompetencjach. Przy podjęciu decyzji o outsourcingu, przedsiębiorstwa MSP pomijają w znaczący sposób kwestie rachunku ekonomicznego, redukcji kosztów i koncentracji na działaniach przynoszących największe zyski.

Porównując wielkość firmy z rozmiarem głównego dostawcy (rysunek 3), prawie 85% firm deklaruje, że ich głównymi dostawcami są firmy mniejsze lub równe wielkością. Tylko 14% firm swoich głównych dostawców posiada wśród firm dużych. Może to wynikać z obawy przed „większymi” podmiotami, które posiadając większe zasoby mogą narzucać warunki współpracy, a w ostateczności podjąć próbę przejęcia.

Relacje badanych firm z kluczowym dostawcą są bardzo zróżnicowane (tabela 2).

Agregując wyniki z tabeli 1 można wnioskować, że większość respondentów zgadza się z przyjętymi w badaniu stwierdzeniami (rysunek 4).

Istota outsourcingu, polegająca na wzajemnej współpracy i wspólnym za-



Rys. 3. Odsetek firm ze względu na wielkość w stosunku do głównego dostawcy.

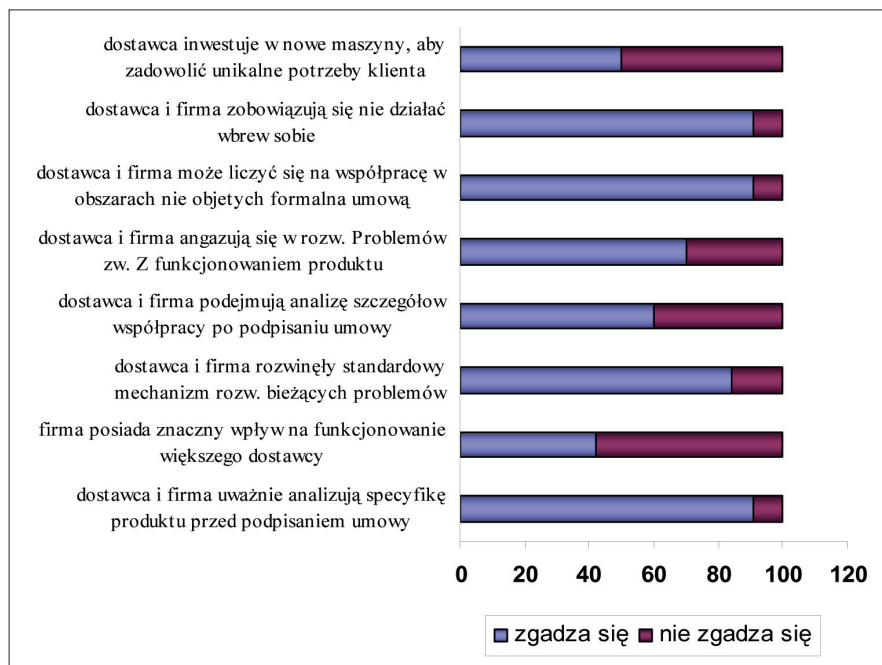
angażowaniu obydwu stron, powinna przyczynić się do zadowolenia i osiągnięcia zamierzonych efektów ekonomicznych. Wobec tego, osiągnięte wyniki potwierdzają tylko tę tezę. Prawie 91% badanych firm postrzega swoje relacje z kluczowym dostawcą w kategorii współpracy i wzajemnych korzyści (dostawca i firma może liczyć na współpracę w obszarach nie objętych umową, nie działa wbrew sobie i nie ujawnia poufnych informacji „trzecim” podmiotom oraz uważnie analizuje specyfikę produktu przed podpisaniem umowy). 84% respondentów deklaruje, że w ramach współpracy wypracowane

zostały standardowe mechanizmy rozwiązywania bieżących problemów. Jednakże intrygujące jest stwierdzenie, deklarowane przez 58% respondentów, że ich firma nie posiada wpływu na funkcjonowanie głównego dostawcy, ponieważ stanowi to zaprzeczenie istoty outsourcingu.

Drugim niepokojącym faktem jest deklaracja, że dostawca nie inwestuje w nowy park maszynowy w celu zadowolenia klienta (deklaruje to 50% respondentów). Zaangażowanie we współpracę pomiędzy głównym dostawcą a pozostałymi dostawcami w zakresie 4 badanych parametrów

Tab. 2. Odsetek firm ze względu na charakter relacji z kluczowym dostawcą.

Charakter relacji z kluczowym dostawcą	całkowicie się zgadza	zgadza się	nie zgadza się	całkowicie się nie zgadza
Dostawca i firma uważnie analizują specyfikę produktu przed podpisaniem umowy	35%	56%	9%	0%
Firma posiada znaczny wpływ na funkcjonowanie większego dostawcy	7%	35%	53%	5%
Dostawca i firma rozwinęły standardowy mechanizm rozwiązywania bieżących problemów	23%	60%	16%	0%
Dostawca i firma podejmują analizę szczegółów współpracy po podpisaniu umowy	12%	49%	33%	7%
Dostawca i firma angażują się w rozwiązywanie problemów związanych z funkcjonowaniem produktu	7%	63%	20%	10%
Dostawca i firma może liczyć się na współpracę w obszarach nie objętych formalną umową	12%	79%	7%	2%
Dostawca i firma zobowiązują się nie działać wbrew sobie i nie ujawniać informacji poufnych innym podmiotom	20%	71%	7%	2%
Dostawca inwestuje w nowe maszyny, aby zadowolić unikalne potrzeby klienta	2%	48%	36%	14%



Rys. 4. Zagregowany odsetek firm ze względu na charakter relacji z kluczowym dostawcą.

przedstawia się w sposób bardzo zróżnicowany (tabela 3).

Dominuje jednak przekonanie, że zaangażowanie wszystkich dostawców jest takie samo (33% - 58% respondentów), z tendencją w kierunku lepszego zaangażowania dostawcy kluczowego.

wymianie informacji z zakresie prognoz, unikania zmian w planach i stabilności planów produkcji. 21% respondentów deklaruje lepszą ocenę dostawcy głównego we wzajemnej wymianie informacji w zakresie współdziałania. W dobie nasilających się procesów glo-

tendencją zmierzającą w kierunku zacieśniania się współpracy i kooperacji pomiędzy różnymi podmiotami gospodarczymi, funkcjonującymi w zróżnicowanych obszarach geograficznych.

Współpraca firm na zasadzie outsourcingu niesie z sobą pewne ryzyko. Sklasyfikowano trzy podstawowe obszary takiego ryzyka:

1. Ryzyko technologiczne, związane z produktami pochodzącymi od dostawców, rozumiane jako prawdopodobieństwo, że technologia związana z tym produktem może nie funkcjonować, ponieważ jest nowa lub nie może zostać zastąpiona przez nową/lepszą technologię,
2. Ryzyko behawioralne, związane z podejściem dostawcy do odbiorcy, oznaczające sytuacje, w których istnieje prawdopodobieństwo, że dostawca może zachowywać się oportunistycznie i wykorzystywać przewagę posiadaną nad odbiorcą w różnych sytuacjach i okolicznościach,
3. Ryzyko rynkowe, związane z produktami pochodzącymi od dostawców, oznaczające, że popyt na produkt jest różny i niezgodny z oczekiwaniami.

Tab. 3. Odsetek przedsiębiorstw ze względu na ocenę głównego dostawcy w stosunku do innych dostawców, w zakresie zaangażowania we współpracę.

Ocena głównego dostawcy w stosunku do innych dostawców, w zakresie zaangażowania we współpracę	bardzo źle	gorzej	tak samo	lepiej	bardzo dobrze
Wzajemna wymiana informacji w zakresie prognoz produkcji, planów i wymagań w obszarze dostaw	2,3%	4,7%	39,5%	41,9%	11,6%
Wzajemna wymiana informacji w zakresie prawidłowości współdziałania i dopasowania specyfiki wyrobów gotowych	4,7%	4,7%	58,1%	20,9%	11,6%
Wspólne wysiłki na rzecz stabilności planów produkcji	4,7%	9,3%	32,6%	44,2%	9,3%
Unikanie zmian w zakresie planów, w szczególności tych, które powodują zakłócenie w czasie realizacji dostaw	2,3%	9,3%	41,9%	39,5%	7,0%

Wytlumaczeniem tego faktu może być dbałość dostawcy kluczowego o zachowanie pozycji dominującej w stosunku do pozostałych dostawców. Można powiedzieć, że bycie dostawcą kluczowym zobowiązuje. Ponad 40% respondentów deklaruje lepszą współpracę z głównym dostawcą we wzajemnej

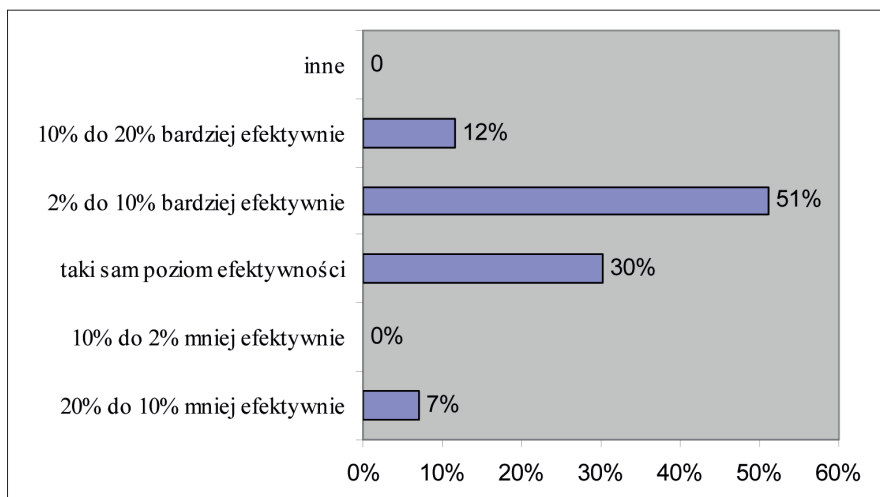
balizacji i internacjonalizacji nieunikniona będzie zmiana podejścia przedsiębiorstw do dalszego działania. Przedsiębiorstwa będą zmuszone do zmiany orientacji działania w obszarze lokalnym czy krajowym w stronę kierowania aktywności na rynki międzynarodowe. Zmiany te powinny skutkować

W ocenie respondentów istnieje małe ryzyko technologiczne, behawioralne i rynkowe (odpowiednio: 52%, 38% i 40% przedsiębiorstw – tabela 4).

W przypadku ryzyka technologicznego związanego z outsourcingiem, 38% respondentów deklaruje brak jego występowania. Odsetek respondentów,

Tab. 4. Odsetek przedsiębiorstw ze względu na ryzyko związane z procesem outsourcingu.

Rodzaj ryzyka	brak	małe	średnie	duże	bardzo duże
ryzyko technologiczne	38%	52%	10%	0%	0%
ryzyko behawioralne	26%	38%	24%	10%	2%
ryzyko rynkowe	14%	40%	26%	17%	2%



Rys. 5. Odsetek przedsiębiorstw ze względu na efektywność wykorzystania zasobów przy współpracy z kluczowym dostawcą.

oceniających ryzyko behawioralne, rozkłada się nieco odmiennie. Za brakiem ryzyka, jak i za ryzykiem na poziomie średnim, opowiada się po około 25% respondentów. Natomiast ryzyko rynkowe postrzegane jest przez badane przedsiębiorstwa jako element charakteryzujący się dużą nieprzewidywalnością (ponieważ rynek i jego zachowania jako kategoria ekonomiczna jest trudny do przewidzenia). Aż 26% respondentów ocenia ryzyko rynkowe na poziomie średnim, 17% respondentów ocenia ryzyko jako duże, a 2% jako bardzo duże. Taka ocena może świadczyć o tym, że odbiorcy stworzyli cały szereg mechanizmów zabezpieczających, na przykład alternatywni dostawcy, odpowiednie sankcje w umowach, wysoki poziom zapasu lub, co też bardziej prawdopodobne, nie posiadają oni systemu identyfikacji i monitoringu zagrożeń.

Wszystkie decyzje, podejmowane w ramach przedsiębiorstwa i dotyczące współpracy w ramach outsourcingu, należy rozważać w kategorii wymiernych przyszłych korzyści ekonomicznych. Strukturę odpowiedzi na pytanie, czy poprzez współpracę z głównym dostawcą firma wykorzystuje swoje zasoby bardziej efektywnie czy mniej efektywnie w stosunku do innych dostawców, przedstawia rysunek 5. Na podstawie analizy odpowiedzi można wnioskować, iż w przypadku badanych przedsiębiorstw następuje niewielki wzrost efektywności lub brak jakiegokolwiek wpływu na efektywność wykorzystania zasobów (respondenci wskazywali raczej na poziom pomiędzy 2% a 10%, niż na znacznie większy poziom efektywności). Drugą pozycję zajmuje neutralny poziom, a więc brak jakiegokolwiek wpływu (30% respondentów). Może to oznaczać brak długotrwałych i głębokich więzi ko-

operacyjnych pomiędzy badanymi przedsiębiorstwami i ich kluczowymi dostawcami.

Reasumując wyniki tej części badań należy podkreślić, iż wskazują one na to, że badane przedsiębiorstwa dopiero rozwijają głęboką kooperację z dostawcami, celem której w określonych obszarach będzie outsourcingowanie niektórych funkcji i usług logistycznych.

W wielu przypadkach badane przedsiębiorstwa dopiero rozpoznają globalny rynek zakupów i powoli zaczynają akceptować funkcjonujące na nim prawa, określające wzajemne relacje pomiędzy nimi oraz ich dostawcami.

Przedsiębiorstwa poprzez outsourcing dostrzegają możliwości dalszego zacieśniania wzajemnej współpracy i skoncentrowania się na swoich kluczowych kompetencjach. „Przerzucenie” niektórych czynności logistycznych na podmioty trzecie pozwala przedsiębiorstwom produkcyjnym na indywidualizację produktów, a tym samym na realizację zasady odraczania logistycznego.