

Outsourcing w logistyce.

Analiza obecnego stanu i kierunki rozwoju

*Halina Brdulak
Szkola Główna Handlowa
w Warszawie*

Outsourcing i offshoring

Zagadnienia związane z outsourcingiem stały się już pewnego rodzaju kanonem w zarządzaniu logistycznym łańcuchem dostaw. Wynika to z samej istoty logistyki. Jednak w świetle zmian zachodzących na rynku, zagadnienie to nabiera nowego znaczenia. Podobny cel przyświeca działalności związanej z offshoringiem. Dotyczy to jednak całych działów czy też usługowych pionów firmy, działającej na międzynarodowym rynku. W poszukiwaniu tańszych rynków funkcjonowania przenoszone są one do krajów, które są w stanie stworzyć oczekiwane warunki, często dodatkowo zapewniając (dzięki różnicy czasowej) możliwości oferowania usług czy też produkcji w cyklu 24-godzinny. W dłuższym czasie może to prowadzić jednak do obniżenia poziomu integracji (spójności) działań firmy, w wyniku alokacji działów funkcjonalnych w różnych krajach, oraz zwiększenia ryzyka wystąpienia suboptymalizacji. W efekcie mogą również powstać poważne trudności w zakresie efektywnego zarządzania procesami.

Dwa konteksty outsourcingu

W poniższym artykule skoncentrowałam się na zaprezentowaniu przede wszystkim wniosków, jakie wynikają z badań rynku 3PL na świecie (systematycznie od 10 lat przygotowany przez konsultantów, dostawcę i operatora raport, w podziale na regiony), badań świadomości logistycznej, przeprowadzonych przez KPMG w Europie Środkowej (w tym także w Polsce) oraz własnych, dotyczących satysfak-

cji klientów branży TSL w Polsce. Dwa pierwsze raporty dotyczą 2005 r., natomiast ostatni – 2006 r. Zjawisko outsourcingu można omawiać w dwóch aspektach: (1) w kontekście wykorzystania tego modelu biznesu w przedsiębiorstwach – zleceniodawcach usług logistycznych, jak również (2) wśród operatorów logistycznych. W drugim aspekcie powyższe zagadnienie dotyczy głównie umów kontraktowych z przewoźnikami, ale również innych działań przedsiębiorstwa (HR, obsługa prawna, PR, obsługa finansowa, częściowa obsługa informatyczna, obsługa szkoleniowa, obsługa magazynowa itp.), które moim zdaniem powinny być odrębnie przeanalizowane. Natomiast w swoim artykule koncentruję się przede wszystkim na pierw-

szym aspekcie, uznając, że ten punkt rozważań pokazuje dobrze kierunki zmian na rynkach w zakresie ewolucji zarządzania logistycznego, a także obrazuje perspektywę dla rozwoju tej branży w przyszłości. W ciągu ostatnich dwóch lat zmiany te były w Polsce przede wszystkim związane z roz-

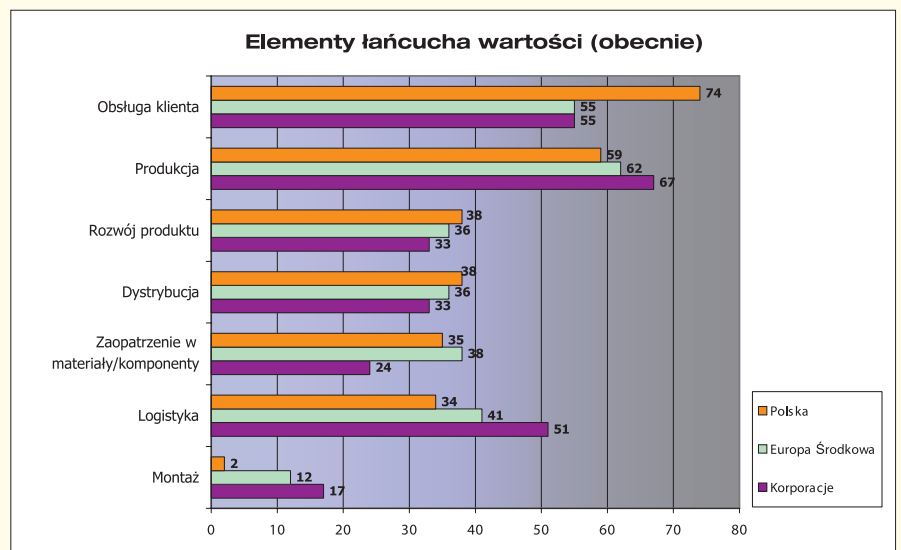


szerzeniem Unii Europejskiej oraz dynamicznym rozwojem technologii teleinformatycznych. Można uznać, że UE uzyskała bezpośredni dostęp do krajów o dynamicznie rozwijającej się gospodarce, relatywnie taniej, niżle wykształconej i zdeterminowanej sile roboczej. W tym czasie w sektorze logistycznym dochodziło do wielu fuzji i przejęć, które miały na celu rozszerzenie kompetencji oraz stworzenie sieci dystrybucyjnych, stanowiących często kluczowe kompetencje firm.

Kluczowe czynniki determinujące rozwój logistyki w Polsce w ostatnich 2 latach

Jednym z ważniejszych skutków poszerzenia UE był i jest nadal proces przesuwania się centrów dystrybucyjnych w kierunku wschodnim. W Polsce do szczególnie atrakcyjnych lokalizacji można zaliczyć, oprócz okolic Warszawy, okolice Łodzi, Poznania, ale także Dolny i Górny Śląsk (głównie – przemysł motoryzacyjny, ale również elektrotechniczny) i Krakowa. Wartość inwestycji zagranicznych w 2005 r. wzrosła do 8,7 mld USD z 7,8 mld USD w 2004 r., a wśród głównych inwestorów znaleźli się: LG Philips LCD, Michelin, MAN oraz LG Electronics. W efekcie wzrasta zapotrzebowanie na powierzchnie magazynowe, które osiągnęły już wielkość 1,85 mln m². W 2005 r. oddano do użytku 28 nowych obiektów o łącznej powierzchni 540 tys. m². Lokowaniem środków finansowych w powierzchnie magazynowe zaczynają się również interesować zagraniczne fundusze inwestycyjne.

Jeśli chodzi o drugi istotny czynnik wzrostu sektora logistycznego w Polsce, jakim jest IT, to można zauważyć, że wydatki w tym obszarze rosną znacznie szybciej, niż w krajach zachodnioeuropejskich. Pomimo tego, Polska w przeliczeniu tych wydatków na mieszkańca, zajmuje ostatnie miejsce w Europie (374 USD wobec średniej w UE – 1 376 USD). Przystąpienie Polski do UE zdynamiczywało tempo wzrostu rynku IT w Polsce i obecnie wynosi ono średnio nieco poniżej 20% (przed 2004 r. – kilka procent). Według prognoz międzynarodowej firmy IDC, rynek informatyczny w Polsce może ulec podwojeniu w ciągu najbliż-



Źródło: Badania KPMG „Logistyka w przedsiębiorstwach przemysłowych – raport badawczy”, 2005

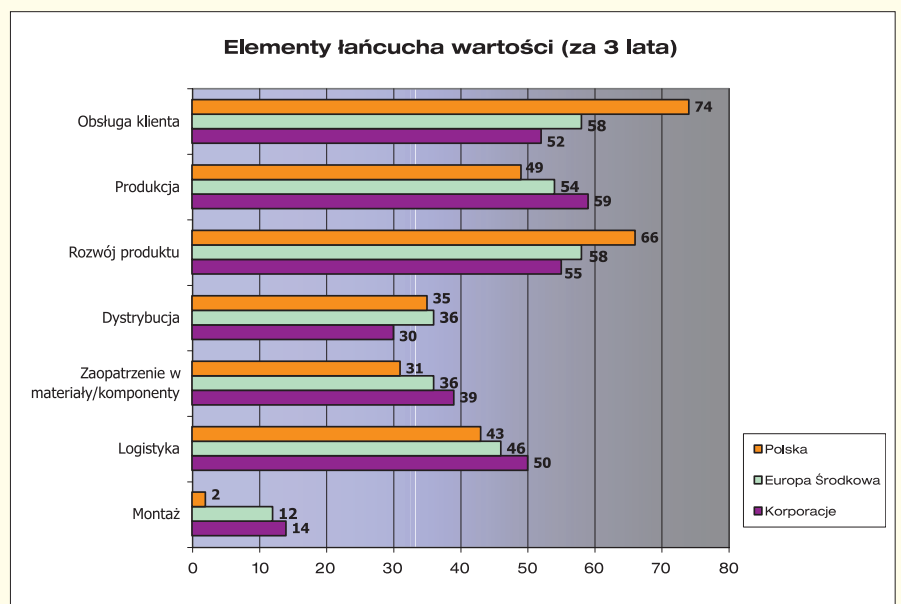
szych 5 lat. Głównymi beneficjentami usług w tym zakresie powinny stać się firmy średnie i małe, indywidualni odbiorcy oraz sektor publiczny.

Łańcuch wartości

W oparciu o badania KPMG „Logistyka w przedsiębiorstwach przemysłowych” z 2005 r., które były realizowane w Polsce (50 przedsiębiorstw produkcyjnych) i pozostałych krajach Europy Środkowej (130 przedsiębiorstw produkcyjnych), można wyciągnąć wnioski odnośnie istotnych elementów w łańcuchu wartości oraz czynników, które decydują o outsourcingu. Badania te stanowią interesujący punkt odniesienia w stosunku do badań Georgia

Institut of Technologie, DHL, SAP i Capgemini, realizowanych w Ameryce Północnej, Łacińskiej, Europie Zachodniej, Azji i Australii w 2005 r.

Analizując kluczowe elementy łańcucha wartości z obecnej i przyszłej perspektywy widać określone różnice, występujące między polskimi i europejskimi menedżerami. Dla polskich menedżerów główne znaczenie (powyżej 50% wskazań) ma obsługa klientów (74%), produkcja (59%) i rozwój produktu (57%). W przypadku dużych korporacji, zlokalizowanych w Europie Środkowej – decydująca jest produkcja (67%), obsługa klienta (55%), rozwój produktu (54%) i logistyka (51%). Inaczej też są postrzegane montaż i zaopatrzenie w materiały/komponenty w przypad-



Źródło: Badania KPMG „Logistyka w przedsiębiorstwach przemysłowych – raport badawczy”, 2005

ku tych dwóch grup respondentów. W przypadku montażu – występuje różnica 15 punktów procentowych na korzyść menedżerów korporacji (17% wskazań), a w zaopatrzeniu w komponenty – 13 punktów procentowych na korzyść polskich menedżerów (35% wskazań). W ciągu najbliższych 3 lat polscy menedżerowie oczekują wzrostu logistyki jako kluczowej kompetencji w łańcuchu wartości (wzrost z 34% do 43%) rozwoju produktu (o 9 punktów), spadku produkcji (o 10 punktów procentowych) oraz utrzymania się na podobnym poziomie znaczenia obsługi klienta. W przypadku menedżerów korporacyjnych największe zmiany za 3 lata są oczekiwane w zaopatrzeniu w materiały i komponenty (wzrost o 15 punktów procentowych) i produkcji (spadek o 9 punktów). Szczegółowe dane zostały zaprezentowane na wykresach. Podobne wyniki, jeśli chodzi o znaczenie obsługi klienta w łańcuchu wartości, zostały osiągnięte w trakcie badań satysfakcji klientów branży TSL prowadzonych przez autorkę¹. W tym przypadku obsługa klienta, rozumiana jako życzliwość, otwartość, kompetencja, fachowość, wygląd oraz umiejętność szybkiego reagowania na reklamacje, była jednym z głównych czynników decydujących o wyborze operatora logistycznego.

Analiza powyższych danych pozwala na postawienie hipotezy, iż na polskim rynku istnieją nadal korzystne warunki rozwoju logistyki i ta tendencja będzie się utrzymywała przez co najmniej kolejne 3 lata, co koreluje również z moimi badaniami, na podstawie których można prognozować ponad 10-procentowe tempo wzrostu tego rynku w najbliższym okresie.

Obszary podlegające outsourcingowi w Europie Środkowej

Analizując z kolei obszary, które najczęściej podlegają outsourcingowi, nie widać obecnie znaczących różnic jeśli chodzi o największą liczbę wskazań między polskimi firmami, a korporacjami. Na zewnątrz oddaje się przede wszystkim dystrybucję (w Polsce na poziomie 48% wskazań, w korporacjach – 55%), logistykę (w Polsce i w korporacjach – 52% wskazań) i technologie

informacyjną (w Polsce w nieco mniejszym stopniu – na poziomie 35%, gdy w korporacjach – 45%). Najmniej chętnie korzysta się z zewnętrznych dostawców usług w zakresie księgowości, gospodarki skarbowej oraz płac. Natomiast interesujące jest, iż polskie przedsiębiorstwa jeśli już skorzystały z wymienionych 3 obszarów, to oceniają korzyści z tego tytułu jako maksymalne (100%), czyli w pełni zgodne z oczekiwaniami. Nie zdarza się tak natomiast w żadnym przypadku w sytuacji korporacji, choć przy outsourcingu płac stosunek korzyści do oczekiwań jest na poziomie 92%. Wysoko oceniane są również usługi w zakresie obsługi klienta, logistyki, montażu, produkcji i zaopatrzenia w materiały i komponenty, dostarczane przez zewnętrznych dostawców. Polskie firmy wykazują generalnie wysoki stopień zadowolenia (w większości przypadków wyższy, niż korporacje) z usług zewnętrznych dostawców, co łamie silnie zakorzeniony stereotyp „wiecznie niezadowolonego Polaka”.

3PL

W raporcie, przygotowywanym przez Georgia Institut of Technologie, DHL, SAP i Capgemini, dokonano kolejnej, dziesiątej już analizy rynku logistycznego. W tym czasie nastąpiły znaczne zmiany na tym rynku. Udział kosztów logistycznych w PKB USA zmniejszył się z 10,4% w 1995 r. do 8,6% w 2004 r. Rynek 3 PL (logistyki kontraktowej) wzrósł z 31 mld USD w 1996 r. do 85 mld USD w 2004 r. W tym czasie doszło również do wielu przejęć i fuzji, w których rola operatora logistycznego znacznie wzrosła. Logistykę w 1995 r. można scharakteryzować za pomocą jednego zdania „duża liczba samochodów uganiana się za niedużym frachtem”, gdy w 2005 r. trudno znaleźć taki sektor w branży logistycznej, gdzie brak przepustowości nie jest problemem. W ciągu tych 10 lat biznes logistyczny stał się również bardziej globalny, podobnie zresztą jak inne działalności biznesowe. Przyspieszenie zmian nastąpiło w ciągu ostatnich 4 lat. Do 2001 r. średnio około 72% respondentów z Północnej Ameryki opisywało siebie jako użytkowników logistyki. Po 2001 r. średnia ukształtowała się na

poziomie ponad 80%. Podobne zmiany nastąpiły w innych badanych regionach – Ameryce Południowej, Europie Zachodniej, Azji i Pacyfiku, Południowej Afryce oraz na Bliskim Wschodzie. Korporacje najczęściej korzystały w tym czasie z transportu (inbound i outbound) oraz magazynowania. Wzrosła również znacząco liczba usług, z których korzystają firmy. Należą do nich: czynności celne, spedycja, cross-docking i konsolidacja przesyłek, realizacja zamówienia i dystrybucja. W tym czasie również wzrósł rating „Third Party Logistics”. Coraz częściej działalność 3PL kojarzona jest z sukcesem i postrzegana jako pewnego rodzaju „remedium” na wszelkie niesprawności w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa i łańcucha dostaw.

Dobór respondentów do badań odzwierciedlał strukturę gospodarcze poszczególnych regionów. Wśród prawie 1 100 przebadanych respondentów dominowali przedstawiciele sektora produkcji oraz handlu. Reprezentowane też były branże: chemiczna, motoryzacyjna, FMCG, zaawansowanych technologii, farmaceutyczna, telekomunikacyjna. Obrót 11% respondentów w Ameryce Północnej kształtował się na poziomie powyżej 1 mld USD, a w 47% – od 1 do 25 mld USD, natomiast w Europie Zachodniej – aż 77% firm prognozowało obrót przekraczający ekwiwalent 1 mld USD. W Ameryce Północnej wydatki na logistykę stanowiły około 6% sprzedaży, gdy w Europie Zachodniej – 9%, dla Azji i Pacyfiku – 8% i 13% dla Ameryki Łacińskiej. W porównaniu z rokiem 2004 r. nastąpił niewielki spadek powyższych kosztów.

Wśród czynników, które wywarły największy wpływ na biznes w 2005 r. wymieniane są dwa: presja na redukcję kosztów oraz nacisk na poprawę zarządzania łańcucha dostaw. Dodatkowo pojawił się na wysokiej pozycji czynnik, związany z koniecznością wprowadzania nowych technologii informacyjnych (ponad 80% wskazań). Świadomość zagrożenia bezpieczeństwa związanego z wprowadzaniem nowych technologii najwyższa jest w USA, gdzie uzyskała 74% wskazań, w porównaniu z 67% w regionie Azji i Pacyfiku oraz 61% w Europie Zachodniej i Ameryce Łacińskiej. Natomiast czynniki, związane z kongestią transportową (w tym przede wszystkim w portach) są jednymi z istotniejszych

¹ H.Brdulak, Satysfakcja klientów w branży TSL, Rzeczpospolita z 23.03.2006 r., dodatek LTS 1/2006

w Azji i Pacyfiku oraz Ameryce Łacińskiej. Zdecydowana większość respondentów we wszystkich badanych regionach zgadzała się ze stwierdzeniami, że „logistyka tworzy strategiczną, konkurencyjną przewagę w firmie” oraz „nasi klienci kładą duży nacisk na logistyczną obsługę klienta”.

Zarządzanie ryzykiem

Firmy na ogół rozkładają ryzyko związane z wykorzystaniem dostawców – operatorów logistycznych. 73% firm z Północnej Ameryki korzysta z 1 do 5 dostawców, gdy w przypadku Zachodniej Europy odsetek takich firm wynosi 64, a w Ameryce Łacińskiej – ponad 80%. Podobny odsetek firm w Ameryce Północnej i Europie Zachodniej korzysta z 6 do 10 dostawców, od 11 do 15 operatorów logistycznych jest wykorzystywanych przez 14 – 15% firm w Europie Zachodniej i Azji – Pacyfiku. A z ponad 15 operatorami ma umowy około 6% firm zarówno w regionie Europy Zachodniej, jak też Azji i Pacyfiku. W badaniach, które prowadziłam w Polsce w 2004 r., rozkład ten kształtował się nieco inaczej. Powyżej 20% firm zdecydowała się na współdziałanie z 1 operatorem, poniżej 20% – z 2, również około 20% korzysta z 3 – 4 operatorów i podobna liczba – z 5 – 8 operatorów. Zdarzają się również firmy, które jednoznacznie wskazują, że w przewozach krajowych wykorzystują określoną (na ogół 2) liczbę operatorów, natomiast w przewozach międzynarodowych korzystają z większej liczby firm TSL (4 – 6). Analizując dane z 2005 r. można zauważyć, że coraz więcej firm korzysta z większej licz-

by operatorów (4 i więcej). Nasuwają się co najmniej dwie hipotezy, mogące tłumaczyć tego typu tendencje:

1. widoczna jest przewaga korzyści związanych z zarządzaniem ryzykiem (przy zwiększonych kosztach transakcyjnych) w stosunku do korzyści obniżonych kosztów transakcyjnych, wynikających z budowania długotrwałej współpracy,
2. zmienność i dynamika rynku usług logistycznych w Polsce zmusza również do poszukiwań rozwiązań, które są w danym momencie optymalne, przy braku czasu na analizę ich długotrwałych skutków.

Outsourcing na świecie

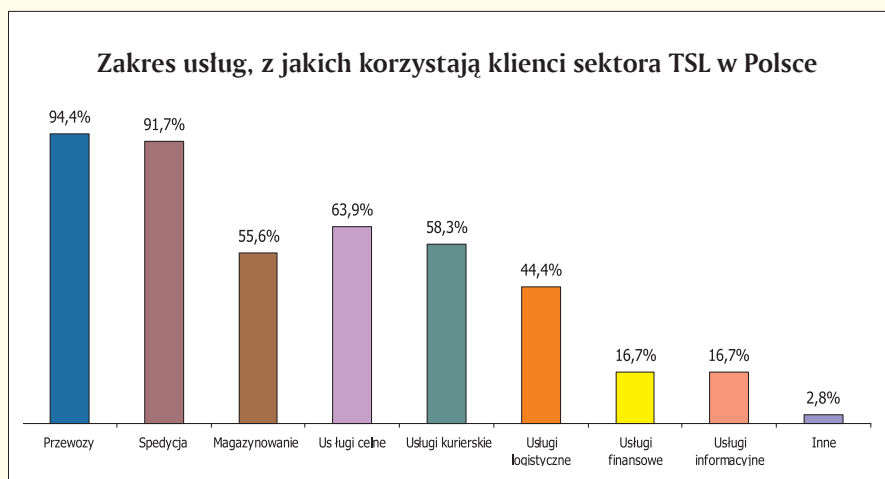
Do najczęściej outsourcowanych obszarów należy dystrybucja towarów z produkcji do klientów lub ogniw pośrednich, która uzyskała 78% wskazań w Północnej Ameryce, 88% w Europie Zachodniej, 96% w Azji i Pacyfiku oraz 84% w Ameryce Łacińskiej; magazynowanie (odpowiednio: 63%, 72%, 88% i 55%), a następnie – czynności celne i brokerskie, transport w zakresie zaopatrzenia produkcji i spedycja. W Polsce podobne badania wskazują, że firmy są najbardziej zainteresowane usługami transportowymi, spedycją, usługami celnymi, kurierskimi i magazynowaniem. Zostało to pokazane na wykresie obrazującym zakres usług, z jakich korzystają klienci sektora TSL w Polsce.

Interesujące jest, że odsetek firm amerykańskich, korzystających z transportu w zakresie dystrybucji w ciągu 1 roku (od 2004 do 2005) wzrósł o 10

punktów procentowych, gdy w tym samym czasie o podobną liczbę punktów zmalał odsetek użytkowników usług magazynowych. Nowy obszar, który pojawił się w badaniach przeprowadzonych w 2005 r., dotyczył wielkości outsourcingu zarządzania usługami transportowymi. W analizowanych regionach kształtowały się one w sposób zróżnicowany. I tak, w Ameryce Północnej wartość ta wyniosła 49%, w Europie Zachodniej – 79%, w Azji i Pacyfiku – 82%, a w Ameryce Łacińskiej – 53%. W ostatnim czasie pojawiło się także kilka nowych logistycznych aktywności, nieco więcej w Europie Zachodniej, Azji i Pacyfiku oraz Ameryce Łacińskiej, niż w Ameryce Północnej. Należą do nich: logistyka zaopatrzenia, zwrotów i odpadów, a także zarządzanie flotą. Generalnie do najczęściej outsourcowanych należą te obszary, które zawierają większą liczbę operacji fizycznych, czyli w mniejszym stopniu są nasycone wiedzą. Natomiast czynności rzadziej podlegające outsourcingowi związane są z relacjami z klientem, wymagają również wykorzystania zaawansowanych technologii informatycznych i są bardziej złożone z natury.

Przyszłość outsourcingu

O zaletach i wadach outsourcingu napisano już wiele artykułów i książek. W ciągu najbliższych kilku lat nie należy jednak spodziewać się zasadniczych zmian w zakresie podejścia do tego sposobu zarządzania. Biznes staje się obecnie coraz bardziej złożony i skuteczne zarządzanie nim będzie natrafiało na różnego rodzaju trudności. Można to porównać z zarządzaniem skomplikowaną architekturą biznesu i – tak szeroko ostatnio omawianą – koncepcją SOA (Services Oriented Architecture). Na rynku będzie prawdopodobnie funkcjonowała duża liczba podmiotów świadczących usługi o w miarę prostej strukturze. Aby skutecznie się komunikować podmioty te powinny mieć do dyspozycji platformę komunikacyjną (zamiast systemów interfejsów), na której może dochodzić do realizacji szeregu równoległych komunikacji. Konieczne będzie jednak sprawne zarządzanie tak złożoną strukturą. I tego typu usługę może właśnie świadczyć operator logistyczny, co już się częściowo odbywa (4PL).



Źródło: opracowanie własne 2006