

Hanna Lewandowska¹
Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku

Najlepsze rozwiązania logistyczne w ochronie zdrowia – outsourcing?

Outsourcing w organizacjach for – profit

Organizacja procesów realizowanych w ramach każdej organizacji, bez względu na cel jej powołania (for-non profit) wymusza takie zorganizowanie czynności logistycznych, aby możliwa była całościowa koordynacja oraz wzajemne przenikanie się i współistnienie decyzji logistycznych z decyzjami dotyczącymi innych obszarów organizacji. Wpływ na rodzaj podejmowanych decyzji ma jednak ściśle powiązanie organizacji z jej dalszym otoczeniem zewnętrznym (makroekonomicznym) i bezpośrednim (zadaniowym). Zmiany zachodzące w tym otoczeniu o charakterze ekonomicznym, społecznym, polityczno – prawnym, techniczno – technologicznym i demograficznym determinują przyjęte przez organizację strategie jej rozwoju.

Najistotniejszy jednak wpływ na wszystkie podmioty gospodarcze ma polityka gospodarcza prowadzona przez państwo, przejawiająca się w określaniu między innymi uwarunkowań prawno – ekonomicznych, w jakich mają funkcjonować organizacje. Determinuje ona nie tylko formy działalności (spółka: z o.o., komandytowa, komandytowo – cywilna, akcyjna, czy własna działalność gospodarcza), ale również wywiera wpływ na kierunki rozwoju i koszty prowadzenia tej działalności. Zmienność tego otoczenia oraz rosnące wymagania i pojawiające się nowe potrzeby klientów, a także konieczność sprośtania wymaganiom konkurencji wymusza więc na organizacjach skoncentrowanie się na efektywnym wykorzystaniu tych zasobów własnych, które generują wartość dodaną dla organizacji i jej interesariuszy.

Koncepcją strategiczną wspomagającą te działania jest outsourcing, polegający na zleceniu podmiotom zewnętrznym zarządzania procesami logistycznymi lub ich częścią. Jest to jedna z przesłanek korzystania z tak zwanych third-party logistics. Pozbycie się obciążeń logistycznych związanych z obszarami non – core business pozwala skoncentrować się na działalności core – business, a więc między innymi: budowaniu kompetencji (tożsamości), wyróżniających organizację na rynku spośród takiego samego typu podmiotów gospodarczych, a ponadto zmniejszenie rozpiętości zarządzania, przebudowy struktury organizacyjnej, zmniejszenie zatrudnienia, ograniczenie kosztów, etc.

Wydzielenie i zlecenie dostawcy zewnętrznemu określonych obszarów dotychczasowej działalności pomocniczej pozwala również na:

- uniknięcie koniecznych i kosztownych inwestycji związanych z modernizacją rzeczowego majątku trwałego
- zamiany modelu rachunku kosztów stałych na model rachunku kosztów zmiennych
- pozyskanie wewnętrznych źródeł finansowania²
- uniknięcie lub podział ryzyka z dostawcą zewnętrznym
- dostęp do know – how oraz najnowszych rozwiązań logistycznych dostawcy
- możliwość określenia rzeczywistych kosztów przyjętego rozwiązania logistycznego.

Wymienione uwarunkowania powodują, że outsourcing w organizacjach for – profit jest jednym z najlepszych sposobów rozwiązywania wszelkiego typu problemów logistycznych³, w tym związanych również ze wzrostem kosztów przyjętego rozwiązania logistycznego. Uzasadnienie dla tak sformułowanej tezy można znaleźć w narzuconych przez państwo uwarunkowaniach ekonomicznych, jakim jest między innymi wzrost podatku VAT, prowadzący do wzrostu cen towarów i usług. Związany z tym wzrost kosztów rozwiązań logistycznych podmiotu zlecającego zostaje w kalkulowany w cenę sprzedaży finalnego produktu lub usługi. Zależność tą można wyrazić w postaci następującego algorytmu: $cena/ostateczny\ nabywca = dzialalnosc\ core\ business + rozwiazania\ logistyczne$. Wzrost wartości jednej ze składowych (przy założeniu stałej marży zysku dla zleceniobiorcy) prowadzi do wzrostu ceny oferowanych produktów lub usług, które są „refundowane” przez ostatecznego nabywcę. Przyjęte rozumowanie pozwala na sformułowanie wniosku o względnie stałym koszcie działań logistycznych w podmiotach for – profit. Stanowi również potwierdzenie dla tezy o outsourcingu, jako efektywnym rozwiązaniu logistycznym w tych organizacjach.

Outsourcing w organizacjach non – profit

Outsourcing jako koncepcja rozwiązania logistycznego prowadzącego do ograniczenia działalności non – core business i związanych z tym kosztów przyjął się również w organizacjach świadczących usługi zdrowotne. Przyjmując z góry założenie, że to, co sprawdziło się w organizacjach for – profit sprawdzi się również w organizacjach non – profit, outsourcing przyjęto jako rozwiązanie logistyczne, którego jednym z celów miało być ograniczenie kosztów procesów logistycznych non – core business, wspomagających proces hospitalizacji pacjenta.

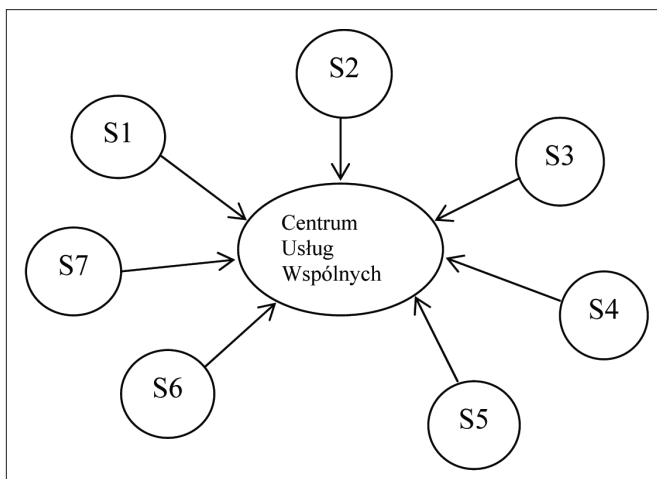
¹ Dr inż. H. Lewandowska jest pracownikiem naukowo-dydaktycznym Szkoły Wyższej im. Pawła Włodkowica w Płocku (przyp. red.).

² H. Lewandowska, Outsourcing – metoda pozyskiwania wewnętrznych źródeł finansowania [w:] *Finansowanie ochrony zdrowia. Wybrane zagadnienia*, J. Suchecka (red.), Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 262

³ H. T. Tonndorf, *Logistiken für handel och industri*, Stockholm 1998, s. 71.

Okazało się to jednak rozwiązaniem nie zawsze przynoszącym oczekiwane efekty. Uzasadnieniem dla przyjętej tezy są między innymi uwarunkowania systemowe, w jakich funkcjonują publiczne podmioty sektora ochrony zdrowia. Ich cechą charakterystyczną jest między innymi nieograniczony i bezpłatny dostęp do usług zdrowotnych oraz ich finansowanie ze środków publicznych, których głównym beneficjentem od 2004 roku pozostaje Narodowy Fundusz Zdrowia decydujący o warunkach płatności za określony rodzaj hospitalizacji pacjenta. Powoduje to, że NFZ w tym przypadku występuje w podwójnej roli. Z jednej strony za pośrednictwem pacjenta jest on ostatecznym odbiorcą usług, natomiast z drugiej – dyktuje ceny tych usług. Sprowadza to organizację non – profit (szpital) do „biernej” roli realizatora podpisanych zleceń (kontraktów). Przyjęcie przez szpitale rozwiązań logistycznych w postaci outsourcingu, prowadzące do ich ścisłego powiązania z podmiotami zewnętrznymi for – profit powoduje, że wzrost kosztów funkcjonowania tych podmiotów prowadzi do wzrostu cen przyjętych do realizacji zadań logistycznych od organizacji ochrony zdrowia. Koszty tych działań w organizacji zlecającej outsourcing można wyrazić za pomocą algorytmu: *działalność core business + rozwiązania logistyczne (outsourcing) = const.* Brak możliwości przerzucenia wzrostu kosztów outsourcingu na ostatecznego odbiorcę, tak, jak ma to miejsce w przypadku organizacji for – profit powoduje, że kumulują się one w organizacji zlecającej, a ich wzrost jest wprost proporcjonalny w stosunku do ilości przyjętych przez organizację rozwiązań logistycznych (zleconych obszarów). Utrzymanie w tym przypadku przez NFZ na niezmiennym poziomie (od 3 lat) poziomu finansowania procesu hospitalizacji prowadzi do wzrostu zadłużenia organizacji korzystających z outsourcingu⁴.

Silne uzależnienie od podmiotów otoczenia (dostawców) prowadzi do wniosku, że organizacje ochrony zdrowia powinny poszukiwać innych rozwiązań logistycznych związanych z działalnością non – core business. Jednym z nich może być



Rys. 1. Model centrum usług wspólnych dla outsourcingu.
Źródło: koncepcja i opracowanie własne.

utworzenie przez kilka podmiotów (szpitali) centrum usług wspólnych (CUW). Model takiego centrum można wywieść z koncepcji funkcjonowania klastrów.

Uzasadnieniem dla przyjętego rozwiązania może być rozmieszczenie przestrzenne szpitali. Ideą funkcjonowania takiego centrum jest partycypacja w kosztach jego utrzymania wszystkich zainteresowanych podmiotów (szpitali). Celem natomiast jest zapewnienie ciągłego i nieprzerwanego świadczenia usług o odpowiedniej jakości oraz częściowe ograniczenie ryzyka związanego ze wzrostem cen usług świadczonych przez podmioty otoczenia, natomiast korzyścią przewidywalność i możliwość prognozowania kosztów przyjętego rozwiązania logistycznego.

Utworzenie takiego Centrum wymaga jednak rozważenia kilku wariantów rozwiązań związanych z obszarami non – core business, które będą odpowiadały na pytania:

- w jakiej formie prawnej CUW może i powinien funkcjonować
- jaka lokalizacja jest optymalna ze względu na koszty
- jakie rozwiązania logistyczne pozwolą – ze względu na konieczność stosowania ustawy prawo zamówień publicznych – finansować działalność CUW.

Rozpatrzenie wymienionych kwestii pozwala na zbudowanie przynajmniej dwóch scenariuszy umożliwiających zmniejszenie kosztów outsourcingu usług. Scenariusz pierwszy – przy założeniu, że jest to nowopowstały podmiot prawa handlowego z równymi udziałami założycieli – przewiduje partycypację w kosztach stałych CUW, natomiast koszty zmienne uzależnia od ilości świadczonych usług (pralniczych, cateringu, obsługi technicznej obiektu, transportu etc.). Niezmiernie ważną kwestią staje się w tym przypadku rezygnacja udziałowców z zysku. Scenariusz drugi tylko w nieznacznym stopniu odbiega od pierwszego. Jego istota opiera się na sekwencyjnym finansowaniu działalności CUW przez zainteresowane strony. Również i w tym przypadku pomijany jest element zysku.

Przyjęte rozwiązania logistyczne mogą przynieść takie korzyści, jak:

- utrzymanie stałej jakości świadczonych usług oraz brak konieczności monitorowania tej jakości na poziomie pojedynczego podmiotu
- względnie stałe koszty oraz możliwość ich prognozowania
- przeniesienie odpowiedzialności na osobę zarządzającą CUW
- zatrudnienie osób zarządzających o odpowiednich kwalifikacjach
- faktyczny podział ryzyka finansowego związanego z outsourcingiem
- zmniejszenie zatrudnienia poprzez przesunięcie części pracowników do CUW
- utrzymanie względnie stałej ceny usług (brak elementu zysku).

Istotnymi przeszkodami w przyjęciu tego rozwiązania mogą być jednak przeszkody natury politycznej, wynikające z odmiennego postrzegania przez organy samorządowe (pełniące funkcję założycielską i nadzorującą) roli, jaką szpital ma spełniać w środowisku lokalnym. Należą do nich między innymi postrzeganie tej organizacji jako największego zakładu pracy oraz tolerowanie niegospodarności (zadłużenia), wynikającej najczęściej z niekompetencji zarządzających. Inną, dość

⁴ Udowodnienie tej tezy można znaleźć w monografii: H. Lewandowska, *Outsourcing. Model zarządzania w podmiotach sektora ochrony zdrowia*, Difin, Warszawa 2010.



Konceptje i strategie logistyczne

istotną przeszkodą, jest brak porozumienia między ugrupowaniami politycznymi wchodzącymi w skład organów samorządowych. Uwarunkowania te wymagają jednak odrębnych rozważań i mogą stanowić przedmiot dodatkowego opracowania.

Podsumowanie

Outsourcing, jako paradygmat zarządzania prowadzący do budowy kompetencji organizacji, w wyniku pozbycia się obszarów non – core business nie zawsze jest rozwiązaniem najlepszym, przynoszącym oczekiwane efekty. Wpływ uwarunkowań makroekonomicznych powoduje, że swoją rolę spełnia głównie w organizacjach non – profit ze względu na możliwość, jakie daje przesunięcie kosztów tego rozwiązania na ostatecznego nabywcę. Natomiast w organizacjach non – profit względny const ich źródeł finansowania może prowadzić do kumulacji wzrastających kosztów tego rozwiązania i wpływać na ich wynik finansowy.

Streszczenie

Outsourcing jako koncepcja rozwiązywania problemów logistycznych związanych z obszarami non – core business stanowi jeden z paradygmatów zarządzania organizacjami. Ścisłe powiązanie podmiotów gospodarczych z otoczeniem ma jednak wpływ na koszty tego rozwiązania, które uzależnione

jest od zmian w nim zachodzących. W organizacjach for – profit istnieje możliwość ich przerzucenia na finalnego nabywcę w postaci wzrost cen dóbr lub usług. Brak natomiast takiej możliwości w organizacjach non – profit powoduje, że outsourcing nie jest dla nich rozwiązaniem najlepszym.

Abstract

Outsourcing as a concept of solving logistical problems is associated with areas of non – core business which is one of the paradigms of managing of organizations. Close link between economic entities of the environment has an impact on the cost of this solution, which depends on changes connected to it. In for – profit organization there is the possibility of their passing on the final buyer in the form of rising prices of goods or services. Lack of such a possibility in the non-profit organizations causes that outsourcing is not the best solution for them.

LITERATURA

1. Lewandowska H., Outsourcing – metoda pozyskiwania wewnętrznych źródeł finansowania [w:] *Finansowanie ochrony zdrowia. Wybrane zagadnienia*, Suhecka J. (red.), Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
2. Lewandowska H., *Outsourcing. Model zarządzania w podmiotach sektora ochrony zdrowia*, Difin, Warszawa 2010.
3. Tonndorf H. T., *Logistiken för handel och industri*, Stockholm 1998.