

W ZGLOBALIZOWANEJ GOSPODARCE CORAZ WAŻNIEJSZĄ ROLĘ ODGRYWA OUTSOURCING

Sukces w cudzych rękach

A man in a dark suit and tie is looking upwards with a wide, happy smile. He is surrounded by a large amount of Euro banknotes (5 and 10 Euro) that appear to be falling or flying through the air. The background is white, and the overall scene conveys a sense of success and financial abundance.

Michał Klecha

W XXI wieku nie ma chyba menedżera, który nie spotkałby się na drodze edukacji czy praktyki zawodowej z pojęciem outsourcingu. Model biznesowy outsourcingu na trwałe wpisał się we współczesną rzeczywistość zglobalizowanej gospodarki i trendy w zarządzaniu. Pomimo obaw, które są z nim związane, znajduje coraz większą rzeszę zwolenników.



„Jeśli jest coś, czego nie potrafimy zrobić wydajniej, taniej i lepiej niż konkurenci, nie ma sensu, żebyśmy to robili i powinniśmy zatrudnić do wykonania tej pracy kogoś, kto zrobi to lepiej niż my” – mawiał Henry Ford. Mimo że na początku lat 20. minionego stulecia nie funkcjonowało pojęcie „outsourcing”, autora tych słów uznaje się za twórcę koncepcji bizne-

sowej, polegającej na oddaniu innemu przedsiębiorstwu zadań, niezwiązanych bezpośrednio z podstawową działalnością firmy. Sam termin outsourcing powstał w 1979 r. Odnosił się wówczas do kupowania niemieckich projektów przez brytyjski przemysł motoryzacyjny i oznacza dosłownie korzystanie z zasobów zewnętrznych (skrót od angielskiego *outside-resource-using*).

Obszary outsourcingu

Rzeczywistość gospodarcza na przestrzeni lat wykształciła mnóstwo obszarów outsourcingu. Dostrzegając podstawowe korzyści płynące z jego zastosowania (możliwość skupienia się na kluczowej działalności i redukcja kosztów), z czasem zaczęto delegować na zewnątrz coraz więcej kompetencji, oddając je w ręce podmiotów, specjalizujących się w konkretnej dziedzinie. W efekcie dziś, skupiając się na *core businessie*, można scedować w ręce outsourcingera obsługę administracyjną, obsługę nieruchomości, zarządzanie kadrami, zamówienia, finanse, sprzedaż, marketing, dystrybucję, logistykę, transport, IT i wiele innych funkcji. Pytanie brzmi, jak zrobić to odpowiednio, aby taka decyzja przyniosła pożądaną skuteczkę?

Jest to bardzo indywidualna kwestia, którą każdy przedsiębiorca musi rozważyć wyłącznie w kontekście własnej działalności i celu, jaki chce osiągnąć za pomocą outsourcingu. Pierwszym krokiem w takim podejściu jest podział procesów na strategiczne i pomocnicze. Rozpoczynając współpracę z outsourcingem, przedsiębiorca powinien bezwzględnie pozostawić pod własną kontrolą cele o charakterze strategicznym, natomiast jeżeli chodzi o procesy pomocnicze, może rozważyć

ich odelegowanie w ręce partnera outsourcingowego. Ważne jest, aby na zewnątrz zlecić najslabiej realizowane procesy lub te, z którymi są problemy. Klasyfikując procesy pod tym kątem, podstawowym kryterium oceny są sprawność i skuteczność. Czynniki te zależą od kompetencji kadry, jej liczebności i czasu, jaki poświęca na działania operacyjne. W efekcie najczęściej przekazuje się w outsourcing takie elementy, jak: personel, finanse, księgowość, a także typowo operacyjne działania, jak: magazynowanie, transport, dystrybucja, obsługa posprzedażna. Podstawowe korzyści, które można w ten sposób osiągnąć, to redukcja zatrudnienia lub odelegowanie pracowników do zadań ważniejszych, zmniejszenie biurokracji, jasne określenie odpowiedzialności, obiektywizm kosztów i ograniczenie wydatków administracyjnych, wydziałowych i prawnych.

Granica zaufania

Fundamentem efektywnej współpracy pomiędzy przedsiębiorcą a outsourcingem jest zaufanie. To na nim buduje się partnerskie relacje, które mają przynieść korzyści obydwu stronom. Outsourcing wymaga dogłębnego poznania partnera i jego doświadczeń biznesowych. Przy decyzji o przekazaniu na zewnątrz pewnych procesów

„Jeśli jest coś, czego nie potrafimy zrobić wydajniej, taniej i lepiej niż konkurenci, nie ma sensu, żebyśmy to robili i powinniśmy zatrudnić do wykonania tej pracy kogoś, kto zrobi to lepiej niż my” – Henry Ford

należy mieć na uwadze przede wszystkim klientów, od których *de facto* zależy przyszłość przedsiębiorstwa. Konieczne jest uświadomienie sobie, jakie zmiany mogą nastąpić po wdrożeniu procedur przekazania procesów. – *Prawidłowy outsourcing to outsourcing pozytywnych zmian jakościowych i technologicznych. Nie chodzi* ▶

Efekt skali

– Niewielkie ilości towaru powierzonego do obsługi, rzędu 2-3, a nawet jednej palety, z naszego punktu widzenia nie są barierą rozwoju logistyki kontraktowej. Wykorzystujemy bowiem efekt skali, wynikający z jednoczesnej obsługi wielu kontrahentów. Dzięki włączeniu kilku palet do szerokiego strumienia przepływu towarów, klient ponosi zdecydowanie niższe koszty, niż w wypadku obracania taką ilością na własną rękę. Wśród klientów PAGO można znaleźć liczne przykłady firm, wyspecjalizowanych w produkcji jednego rodzaju asortymentu i zaopatrujących lokalne sklepy w ilości nieprzekraczające jednej palety. Dzięki powierzeniu PAGO obsługi logistycznej, odeszły im np. koszty związane z utrzymaniem środków transportu, kierowców i nierentownych tras, a oszczędności wielu z nich sięgnęły nawet 40%. Nie w każdym wypadku są one jednakowo wysokie, jednak bezspornie dla małych i średnich firm outsourcing jest zdecydowanie tańszym rozwiązaniem niż korzystanie z zasobów własnych.

*Paulina Motylewska,
Dyrektor ds. Marketingu PAGO*



bowiem o to, żeby outsourcer zrobił to samo, ale taniej. Powinien zrobić to lepiej i taniej – wyjaśnia Piotr Girzelski z firmy First.

Pomimo tego, że outsourcing w ostatnich latach zdecydowanie się rozwijał i zyskał coraz więcej zwolenników wśród polskich przedsiębiorców, jedno w podejściu do tej idei się nie zmieniło. Stale mentalną barierą w podjęciu decyzji o outsourcingu jest niepewność i obawa przed utratą kontroli nad zleconymi na zewnątrz procesami nawet wśród tych, którzy

już się na outsourcing zdecydowali. W sytuacji, gdy firma deleguje zewnętrznym partnerom wiele kompetencji, pozostawiając sobie pod kontrolą jedynie kluczową działalność, zdecydowanie uszczupla własne struktury. Pojawia się pytanie, czy taka firma nie będzie postrzegana jako mało wiarygodna, czy też za bardzo zależna od partnerów zewnętrznych? Piotr Girzelski z firmy First polemizuje z tą tezą, wskazując jako atut specjalizację osiągniętą wskutek koncentracji na core businessie. – *Dla nowoczesnych*

Problem z rzetelną kalkulacją

– Niestety często pierwszą myślą przy rozważaniu koncepcji związanej z outsourcingiem usług logistycznych jest obawa przed zwiększeniem kosztów działalności. W wielu wypadkach firmy mają problem z właściwym, rzetelnym przeprowadzeniem kalkulacji porównawczych i niestety często pobieżna kalkulacja daje błędny obraz efektywności potencjalnych rozwiązań. Zdarza się, że przeszkodą przy tego typu rozważaniach jest również obawa przed udostępnieniem „firmie zewnętrznej” danych, które z jednej strony są niezbędne do zaoferowania i realizacji serwisu logistycznego, a z drugiej traktowane są jako poufne. Jak pokazuje praktyka, powyższe obawy w większości wypadków okazują się bezzasadne – przeprowadzając dokładne analizy i decydując się na współpracę z profesjonalnym operatorem logistycznym, możemy zachować pełną kontrolę kosztów w łańcuchu dostaw, jak również bez obawy dzielić się informacjami niezbędnymi do zapewnienia sprawnego funkcjonowania procesów logistycznych.

*Krzysztof Kuczborski,
Dyrektor Operacyjny FIEGE*



przedsiębiorców taka struktura może być tylko atutem, ponieważ oznacza nadzwyczajną umiejętność wykorzystania dostępnych zasobów. Ktoś, kto nie potrzebuje wiele, aby wiele zdobyć, musi być wybitny w swojej materii – wyjaśnia.
– *Ważna jest pozycja outsour-*



cera u jego klientów. Myśląc jak klient i postępując zgodnie ze sztuką biznesu, można działać w dowolnej strukturze, zaś szczupła struktura dowodzi tylko wysokiej operatywności – dodaje.

Specjalizacja, o której mowa, to naturalna konsekwencja korzystania z outsourcingu. Idealny model zakłada bowiem, że to outsourcer jest specjalistą w danej dziedzinie, a korzystający z jego usług dzięki koncentracji na własnej działalności specjalistą się staje. W kon-

branży. Przykładem może być chociażby FM Logistic, specjalizujący się w obsłudze branży farmaceutycznej czy Panopa Logistic, świadcząca głęboko dedykowaną usługę dla branży Automotive, będąc wręcz ogniwem outsourcingującym część procesu produkcji samochodów.

je się na ten krok, kierując się chęcią obniżania kosztów. Należy jednak pamiętać, że wdrożenie outsourcingu samo w sobie generuje koszty. Outsourcowany personel, który będzie za nas wykonywał określone zadania, należy odpowiednio przeszkolić i wdrożyć w proces tak, aby



traktowych usługach logistycznych da się to łatwo zauważyć. Wielu operatorów logistycznych, w drodze świadczenia usług 3PL wyspecjalizowało się bowiem w obsłudze konkretnej

Barierzy rozwoju outsourcingu

Jednym z celów stosowania outsourcingu jest osiągnięcie w długim okresie oszczędności. Tak więc wiele firm decydu-

spełniał oczekiwania i świadczył usługę zgodną z życzeniem zleceniodawcy.

Przedsiębiorcy czują również obawy związane z ewentualną niewypłacalnością lub upadło- ▶

Sprawne zarządzanie transportem wewnętrznym



Uboga świadomość

– W ostatnich latach notuje się silny wzrost liczby podmiotów, oferujących usługi outsourcingu. Niewątpliwie fakt ten jest wynikiem globalizacji. Zacieśnianie współpracy podmiotów tej samej branży, dostępność informacji: internet, prasa, sympozja naukowe, szkolenia, eksport-import wiedzy oraz doświadczenia, wszystkie te czynniki powodują ogólny wzrost zainteresowania outsourcingiem. Co do świadomości przeciętnego przedsiębiorcy – uważam, że nadal jest uboga i nacechowana nieprawdziwymi przesądami takimi, jak: brak kontroli procesów, utrata tożsamości przedsiębiorstwa, niezadawalająca jakość.

*Paweł Górzelski,
FIRST – jedyny sygnatariusz projektu Inkubator TSL*



ścią dostawcy usług. Kluczowym aspektem staje się problem kontrolowania outsourcera, któremu powierzyliśmy nasze kompetencje. Element ten jest szczególnie istotny w wypadku usługi zarządzania dokumentami przedsiębiorstwa i ich archiwizacją. Partner, specjalizujący się w tej dziedzinie na pewno wykona to zadanie sprawniej niż firma we własnym zakresie. Taki model wiąże się jednak z przekazaniem usługodawcy poufnych danych na temat przedsiębiorstwa i w pewnym stopniu firma narażona jest na ryzyko ujawnienia tego typu danych w niepowołane ręce.

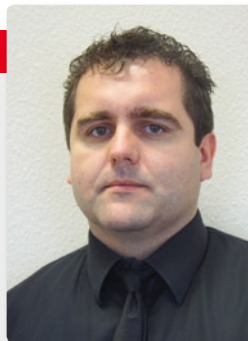
Naturalnie zawsze oddając proces do realizacji w cudze

ręce, istnieje obawa związana z utratą kontroli nad powierzonymi zasobami, dlatego rośnie rola zaufania wobec outsourcera. Istnieje wiele standardowych i dedykowanych rozwiązań informatycznych, pomagających sprawować kontrolę nad zgodnością outsourcingu z ustalonymi wytycznymi. Delegując procesy na zewnątrz, firma tworzy zazwyczaj w ramach własnej struktury komórkę, która jest w stałym kontakcie z outsourcerem w sprawach bieżących. Z drugiej strony, również firmie świadczącej usługi outsourcingu powinno zależeć na jak najlepszym wywiązaniu się z oferowanego serwisu. Od tego

Maksymalizowanie potrzeb

– Niezbędne dla zaistnienia efektywnej współpracy pomiędzy operatorem logistycznym i jego partnerami biznesowymi jest obustronne maksymalizowanie potrzeb klienta finalnego. Racjonalizowanie kosztów, najwyższa jakość i elastyczność prowadzonych działań oraz efektywna komunikacja to cechy, którymi kieruje się Panopa Logistik przy wykonywaniu usług outsourcingowych w procesie produkcyjnym naszych klientów. Posiadając wykwalifikowaną i wyspecjalizowaną kadrę zarządzającą, jesteśmy w stanie wprowadzić najnowocześniejsze rozwiązania techniczne, optymalizując koszty poszczególnych procesów. Aby zachować najwyższy poziom obsługi oraz elastyczność w działaniu, stale podnosimy kwalifikacje naszych pracowników, m.in. poprzez specjalistyczne szkolenia. Jako specjaliści posiadamy stosowne certyfikaty VDA dla przemysłu motoryzacyjnego. Wszystko to sprawia, że potrafimy szybko reagować na zmieniającą się rzeczywistość, wprowadzając skuteczne rozwiązania, w których ogromną rolę odgrywa czas reakcji.

*Jarosław Czajkowski,
Kierownik Zakładu, Panopa Logistik Polska*



bowiem zależy powodzenie relacji i długoterminowy sukces. Niewywiązanie się z ustaleń, czy w skrajnym wypadku ujawnienie stronom trzecim niepożądanych informacji na temat zleceniodawcy, może być nawet początkiem końca dla takiej firmy. Dlatego zawsze należy się odpowiednio zabezpieczyć.



Umowa

Umowy outsourcingowe sporządza się podobnie jak każdą inną umowę o współpracy. Podstawowe informacje, jakie powinny się w niej znaleźć, to przedmiot i zakres przekazania procesów, okres w jakim będzie obowiązywała umowa outsourcingowa, zasady wcześniejszego zerwania umowy. Bezwzględnie określić należy kwestie związane z odpowiedzialnością, w tym materialną i dotyczącą pouf-

ności danych. Umowa powinna zawierać zapisy, dotyczące doboru środków wymiany informacji poufnych oraz zabezpieczeń informatycznych. Skuteczną kontrolę powierzonych na zewnątrz procesów powinno umożliwić określenie terminów przekazania sprawozdań i raportów.

cja kosztów w wielu wypadkach wykazała, że zdecydowanie bardziej efektywne będzie skorzystanie z usług podmiotów zewnętrznych, oferujących usługi transportu, przeładunek, magazynowanie. Z punktu widzenia dostawców usług logistycznych kluczowym atutem w zdobywaniu rynku okazuje się efekt ska-

W rzeczywistości, realizując działania operacyjne, takie jak co-packing, co-manufacturing, etykietowanie, metkowanie operatorzy logistyczni często sami wykorzystują zewnętrzne zasoby pracy. Również jeżeli chodzi o przewóz towaru, współczesny model operatora, świadczącego usługę 3PL zakła-

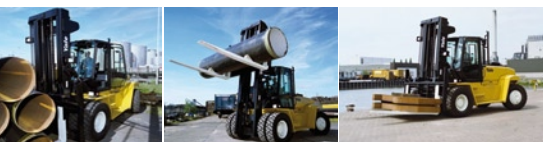


Outsourcing w logistyce

Zanim firmy produkcyjne i handlowe zaczęły korzystać z usług operatorów 3PL, do wykonania działań logistycznych wykorzystywały własne środki transportu, własne magazyny i sprzęt służący do przeładunków. Niewątpliwie zarządzanie łańcuchem dostaw, oparte o kapitał własny jest wyzwaniem bardzo kosztownym. Kalkula-

li i specjalizacja branżowa. Te czynniki ukształtowały popyt na usługi logistyczne i przekonały firmy handlowe oraz produkcyjne do scedowania procesów operacyjnych, związanych z zarządzaniem łańcuchem dostaw na zewnątrz. Usługi 3PL, a także kolejny etap w ewolucji usług logistycznych, czyli 4PL, są de facto usługami outsourcingowymi.

da korzystanie z obcych środków transportu. Typowym staje się korzystanie z usług podwykonawców, często małych firm transportowych, które przewożą ładunek pod marką operatora. Dziś wielu operatorów albo w całości wyeliminowało własny tabor, albo jest w drodze restrukturyzacji do takiego modelu. Podstawowym czynnikiem, decydującym o takiej



Outsourcing

www.logistyka.emtor.pl



Mierzalność celów

– Cursor posiada szerokie grono stałych klientów, uznanych w swoich branżach. W ostatnich latach z wieloma wcześniej pozyskanymi klientami rozwinęliśmy współpracę, uruchamiając nowe projekty. W większości indywidualnie projektowane, ukierunkowane na osiągnięcie mierzalnych celów – ograniczenie wydatków, wzrost efektywności. Cursor organizuje projekty z zakresu magazynowania, logistyki i instalacji materiałów POS, outsourcingu sił sprzedaży i merchandisingu oraz obsługi promocji i programów lojalnościowych.

Grzegorz Wroniszewski, Cursor SA



tendencji jest wyeliminowanie kosztów serwisowania taboru, wyższy stopień niezależności od wahań na rynku cen paliw, czy przede wszystkim większa elastyczność wobec wahań popytu na przewozy w ogóle. Łatwiej jest bowiem zrezygnować z usług części poddostawców, aniżeli utrzymywać przez pewien czas część niewykorzystanego własnego taboru.

Zorganizowanie sprawnego zarządzania łańcuchem dostaw dla klienta wymaga od operatora logistycznego również wysoce zaawansowanych narzędzi IT. Biorąc pod uwagę skalę obsługi i ilość klientów, trudno zapanować nad całością w oparciu o własne rozwiązania. Do sprawniej obsługi sieci logistycznej niezbędne są systemy klasy ERP, a na poziomie operacyjnym, zarządzające magazynem WMS-y i wspierające za-

ządzanie transportem TMS-y. Aby zapewnić najwyższą jakość usług, operatorzy korzystają z systemów dostarczanych przez wyspecjalizowane firmy informatyczne, dlatego obszar IT to kolejny element podlegający outsourcingowi.

Outsourcing transportu wewnętrznego

Transport wewnętrzny to kolejny obszar logistyki, który wykazuje spory potencjał do korzystania z usług outsourcingu. Posiadając magazyn, inwestor staje przed dylematem, czy przepływ towarów w magazynie zorganizować w oparciu o własne zasoby, czy zlecić ten proces na zewnątrz. Jednym z elementów dylematu jest wybór pomiędzy własną flotą wózków widłowych a wynajmem krótko- lub długoterminowym. Chcąc skutecznie konkurować na ryn-

ku wózków widłowych, ich dostawcy wprowadzają do swojej oferty możliwość wynajmu wózków nowych i używanych.

Można jednak pójść o krok dalej. W zarządzaniu transportem wewnętrznym wózek widłowy to nie wszystko. Sprawny przepływ zależy również od kompetencji operatora. W ostatnich latach w kompleksowej obsłudze transportu wewnętrznego wyspecjalizowała się firma Emtor Logistyka, będąca spółką córką firmy Emtor, dystrybutora wózków Yale w Polsce. Posiadając odpowiednio rozbudowane zaplecze techniczne (urządzenia zastępcze, narzędzia serwisowe, stały dostęp do części zamiennych), kadrę serwisową, wykwalifikowanych operatorów maszyn, firma jest w stanie zaoferować na rynku kompleksową usługę outsourcingu transportu wewnętrznego. Na tego typu usługę składają się takie elementy, jak: transport wewnętrzny, załadunek i przeładunek, kompletacja zamówień, obsługa linii produkcyjnych, magazynów wysokiego składowania, transport ładunków ponadgabarytowych.

Skorzystanie z takiej usługi stanowi duży komfort dla klienta, ponieważ łatwo może on reagować na wahania popytu, wynikające z sezonowości. W sytuacji trwałego spowolnienia w gospodarce, również rozwiązanie outsourcingu transportu wewnętrznego ze względu na elastyczność okazuje się bardziej efektywne.

W ostatnich miesiącach sporo mówiło się o tym, iż outsourcing może być szansą na złagodzenie skutków kryzysu, dzięki oszczędnościom, które pozwala wygenerować. Zdania na temat skuteczności outsourcingu podejmowanego w trakcie kryzysu są podzielone. Sceptycy przypominają o tym, że samo wdrożenie outsourcingu, przeszkolenie personelu generuje koszty, wskutek

Widać wzrost zainteresowania outsourcingiem

– Spowolnienie gospodarcze, odczuwalne zwłaszcza w 2009 roku, sprawiło, że firmy działające w Polsce coraz intensywniej poszukiwały, i nadal poszukują, możliwości obniżenia kosztów – współpraca z profesjonalnym operatorem logistycznym umożliwia optymalizację łańcucha dostaw, a co za tym idzie obniżenie kosztów logistycznych. Dlatego rzeczywiście zaobserwowaliśmy zwiększone zainteresowanie outsourcingiem. Co więcej, przewidujemy, że w najbliższych latach będziemy obserwować dynamiczny wzrost zainteresowania outsourcingiem logistycznym w Polsce. Jego powodem będzie nie tyle sytuacja gospodarcza, co oczekiwania firm, dotyczące dostępu do najnowszego know-how, złożonych rozwiązań informatycznych czy też wysokiej elastyczności w działaniach, które mogą zapewnić profesjonalni operatorzy logistyczni.

*Arkadiusz Filipowski,
Dyrektor Handlowy Wincanton Polska*



czego rzeczywiste oszczędności mogą być wątpliwe. Jak wyglądało zainteresowanie usługami outsourcingu w zakresie transportu wewnętrznego w miesiącach kryzysu? – *W ostatnich dwóch latach faktycznie można było zaobserwować wzmożone zainteresowanie outsourcingiem transportu wewnętrznego. Było to głównie związane z niepewnością, odczuwaną przez przedsiębiorców w kon-*

ma dużo większe możliwości na sprawne wprowadzenie dodatkowej kadry i taboru maszyn w sytuacji, gdy zmieniają się trendy na rynku, bądź też występuje czasowe zapotrzebowanie na rozszerzenie świadczonych usług – dodaje.

O potrzebie podobnych rozwiązań na rynku świadczy stworzony w pierwszej połowie 2010 r. wspólny projekt Toyota Material Handling Polska i firmy

Logistyka to dziedzina wyjątkowo złożona i wysoce interdyscyplinarna. Pole do popisu dla firm, oferujących usługi outsourcingowe w tej branży jest wyjątkowo szerokie. Dotyczy to zarówno operatorów logistycznych, jak i ich podwykonawców. W świadomości samych przedsiębiorców outsourcing z biegiem czasu zyskuje na znaczeniu. Można się domyślać, że bariery mentalne, związane z obawą oddania wła-



tekście zapotrzebowania na ich produkty i usługi w zestawieniu z ponoszonymi kosztami stałymi. Współpraca z operatorem transportu wewnętrznego umożliwiła bieżące dostosowanie środków i zasobów do potrzeb – przekonuje Krzysztof Konieczny, Dyrektor Operacyjny Emtor Logistyka. – Oczywiście uzyskanie wysokiej jakości usług i odpowiedniej wydajności wymaga utrzymania określonego składu doświadczonej kadry, niemniej jednak operator

Adecco Poland, specjalizującej się w zarządzaniu zasobami ludzkimi. W ramach usługi „wynajem wózka widłowego wraz z operatorem” klient ma możliwość wyeliminowania ryzyka związanego nie tylko z inwestycją w sprzęt, ale również z zatrudnieniem operatora. W stałej miesięcznej cenie otrzymuje produkty wraz z pełną obsługą serwisową przez cały okres wynajmu i ubezpieczeniem (zarówno wózka, jak i operatora).

snych zasobów zewnętrznemu partnerowi będą nadal obecne. Natomiast postępująca w kierunku dalszej globalizacji gospodarka w dalszym ciągu będzie wywierała nacisk na powierzenie wykonania pewnych zadań komuś, kto zrobi to lepiej i taniej. W warunkach globalizacji na przewagę konkurencyjną coraz większy wpływ będzie miała specjalizacja biznesu, dlatego słowa Henry’ego Forda wypowiedziane już prawie 90 lat temu nie powinny stracić na aktualności. ■



Wdrożenie i realizacja

www.logistyka.emtor.pl

