

## **Niebezpieczeństwa związane z outsourcingiem w obszarze transportu zewnętrznego w związkach międzyorganizacyjnych**

**Paweł Romanow, Józef Fraś\***

**Streszczenie:** Celem referatu jest wskazanie i omówienie typowych, najczęściej występujących błędów i niebezpieczeństw towarzyszących relacjom pomiędzy podmiotami gospodarczymi, które podjęły trud wdrażania koncepcji outsourcingu w obszarze transportu. W rozważaniach postawiono tezę, że w procesach analizy oraz podejmowania decyzji strategicznych, dotyczących zakresu, czasu trwania oraz głębokości współpracy w ramach outsourcingu w obszarze transportu niezbędne jest przestrzeganie szeregu reguł biznesowych ukierunkowanych zarówno na strategiczne, jak i operacyjne aspekty działalności przedsiębiorstw. Referat ma charakter wprowadzający czytelnika do problematyki złożonej współpracy w obszarze transportowej obsługi dostaw.

**Słowa kluczowe:** błędy w procesie decyzyjnym, outsourcing, współpraca, strategię kooperacji

### **Wprowadzenie**

Outsourcing – w różnych jego odmianach – należy traktować jako istotną płaszczyznę strategii współpracy pomiędzy operatorami transportowymi a przedsiębiorstwami produkcyjnymi. W końcu korzystanie z usług podwykonawcy zyskało status jednego z najistotniejszych instrumentów strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem (Matulewski 2010: 56). Zatem jeżeli strategia kooperacji pomiędzy zleceniodawcą a przewoźnikiem, realizowana poprzez outsourcing, ma być skuteczna, trzeba ją oceniać w kontekście sytuacji strategicznej współpracujących stron.

W literaturze przedmiotu przyjmuje się, że w praktyce gospodarczej wskaźnik niepowodzeń dotyczący współpracy na bazie outsourcingu kształtuje się na poziomie około 60–70%. Należy pamiętać, że współpraca o wymiarze strategicznym, oparta właśnie na outsourcingu, wiąże się z częściową utratą kontroli nad własnymi zasobami przy uzyskaniu częściowej kontroli nad zasobami podwykonawcy. Przekłada się to bezpośrednio na ryzyko pojawienia się nieproporcjonalnej zależności we wzajemnych relacjach, a w związku z tym – uzasadnione obawy wynikające z niepewności zachowań stron porozumienia. Taki stan

---

\* dr Paweł Romanow, Wyższa Szkoła Logistyki w Poznaniu, e-mail: pawel.romanow@wsl.com.pl; prof. dr hab. inż. Józef Fraś, Politechnika Poznańska, e-mail: jozef.fras@put.poznan.pl; Wyższa Szkoła Logistyki w Poznaniu, e-mail: jozef.fras@wsl.com.pl.

rzeczy może też wpływać negatywnie na realizację wspólnych celów partnerów biznesowych, realizowanych w ramach zakontraktowanej współpracy (Ballou 1999: 43).

## **1. Outsourcing jako sposób na współpracę**

Działania outsourcingowe traktowany w kategoriach przedsięwzięcia restrukturyzacyjnego, ma wymiar strategiczny o długookresowym oddziaływaniu, a tylko w wyjątkowych sytuacjach taktyczny. Ze względu na te cechy nie można zaliczyć do outsourcingu krótkoterminowych zleceń transportowych na realizację usług przez przewoźników współpracujących ze zleceniodawcą (Trocki 2001: 89). Zasadnicza różnica pomiędzy outsourcingiem funkcji transportowych a zwykłym zleceniem transportowym polega głównie na tym, że outsourcing powoduje przebudowę systemu wokół zasadniczej działalności nim objętej i niekiedy – uruchomienie procesu budowania trwałych relacji partnerskich (Banachowicz 1998: 31).

Rzetelnie przeprowadzona ocena strategiczna to niezwykle istotna faza w procesie przekazywania funkcji transportowych przewoźnikowi. Jest to czas, kiedy zleceniodawca definiuje swoje cele biznesowe i ścieżki ich realizacji oraz oczekiwane korzyści. Aby to było możliwe, należy przeanalizować kluczowe kompetencje i wskazać te funkcje transportowe/okołotransportowe, które planuje się zlecić na zewnątrz (Coyle, Bardi, Langley Jr. 2010: 723). Trzeba też stworzyć zespół outsourcingowy i przeprowadzić ocenę ryzyka strategicznego, a w jego ramach – ryzyka operacyjnego i finansowego.

Kiedy cele biznesowe strategii kooperacji opartej na outsourcingu zostaną precyzyjnie zdefiniowane i uzgodnione z przewoźnikiem, można następnie przejść do kolejnej fazy i rozpocząć działania związane z przekazywaniem zadań transportowych do wykonania. Ważne jest przy tym, by uszeregować potrzeby przedsiębiorstwa od najważniejszych do najmniej istotnych i zdefiniować na poziomie operacyjnym jeden lub więcej projektów, na których później będzie skoncentrowana uwaga kierownictwa. Kolejna faza ogniskuje się na przeprowadzeniu analizy potrzeb. Na tym etapie należy zdefiniować wymagania wobec meritum relacji z przewoźnikiem i szacować je w kontekście celów określonych w czasie oceny strategicznej, a następnie wkomponować te wymagania w zapytaniach kierowanych do potencjalnych przewoźników. Następny krok stanowią rozmowy z przewoźnikami, ocena zaprezentowanych przez nich ofert i wybór tej, która najlepiej zaspokoi potrzeby usługobiorcy. Kolejny etap to negocjacje prowadzone do czasu sformułowania warunków kontraktu i podpisania umowy, która kodyfikuje zakres relacji klient – dostawca usług transportowych. Istotne jest przy tym, by położyć nacisk na szczegóły kontraktu – im więcej z nich zostanie opisanych w umowie, tym mniej pojawiać się będzie problemów we wzajemnych relacjach pomiędzy stronami. W fazie realizacji funkcje transportowe zostaną przeniesione do wykonawcy. Etap ten jest najważniejszy dla relacji pomiędzy zleceniodawcą a przewoźnikiem – to właśnie wtedy przyjęte wcześniej założenia i uzgodnienia ścierają się z rzeczywistością, kiedy przekazuje się przewoźnikowi kontrolę nad zlecanymi usługami. Na etapie zarządzania relacjami chodzi oczywiście o utrzymanie dobrej współpracy, a kluczowe

działania powinny się koncentrować na ocenie jakości wzajemnych relacji, na rozstrzygnięciu ewentualnych problemów i nieporozumień oraz na zarządzaniu komunikacją pomiędzy stronami porozumienia (Frąś 2013: 137).

Zarządzanie relacjami z przewoźnikiem jest oczywiście procesem ciągłym, a zlecniodawca powinien cyklicznie oceniać warunki istniejącego kontraktu outsourcingowego z podwykonawcą, aby móc określić, czy lepiej kontynuować współpracę, zmienić jej warunki, czy też ją zakończyć. Przed rozpoczęciem każdej następnej fazy warto zidentyfikować, a następnie wskazać tak zwane punkty krytyczne. Należy postępować zgodnie z określoną procedurą, przestrzegać kolejności etapów, nie opuszczać żadnego ani nie rozpoczynać dwóch naraz, ponieważ takie podejście znacznie ułatwia podejmowanie trudnych decyzji w ramach współpracy. Kiedy zlecniodawca po raz pierwszy rozważa działania outsourcingowe w obszarze transportu w kategoriach strategicznych, do przeanalizowania jest niezwykle duża liczba opcji. Trudno znaleźć właściwe rozwiązanie, ponieważ przestrzeń poszukiwań jest rozległa i tak naprawdę nieograniczona. Jednak po przeprowadzeniu oceny strategicznej i po analizie funkcji transportowych, które warto zlecać na zewnątrz, obszar ten znacznie się zawęża. W kolejnym etapie należy skonkretyzować swoje założenia, a co za tym idzie – dokonać odpowiedniego wyboru grupy przewoźników i prowadzić negocjacje już tylko z nimi.

Z uwagi na strategiczny wymiar outsourcingu usług transportowych, odpowiedzialność zespołu outsourcingowego jest oczywiście duża. W związku z tym powinien on stworzyć opis celów biznesowych przedsięwzięcia. Zespół odpowiada za rozpoczęcie całego procesu, określa również, czy ocena strategiczna została zakończona i czy można przejść do kolejnych etapów. Tworzy to grunt pod przyszłe relacje w ramach kooperacji z przewoźnikiem w rozumieniu wyznaczania wykonania, realnych harmonogramów działań, analizy, oceny i akceptacji oferty przewoźników. Ważne są też sugestie dotyczące zmian ukierunkowanych na minimalizację ryzyka niepowodzenia przedsięwzięcia. Poza tym zespół rozważa, jak łączyć możliwości kooperanta z wewnętrznymi funkcjami firmy, takimi jak IT, projektowanie, finanse, jakość, udział i zarządzanie projektami/procesami, obsługa klienta, logistyka czy kontraktowanie, a poza tym – monitoruje wykonanie planu (Gay 2008: 121).

Zbadanie zgodności koncepcji współpracy z przewoźnikiem ze strategią przedsiębiorstwa jest ostatnim etapem zmierzającym do przeprowadzenia oceny korzyści biznesowych. Wiąże się to z koniecznością przeprowadzenia analizy istniejącej strategii, również w kontekście przyszłych, ewentualnych zmian jej poszczególnych elementów. Dynamika procesów gospodarczych, a także relacje zachodzące między podmiotami powodują, że strategię tych podmiotów rzadko są statyczne i niezmiennie. Postępująca globalizacja, zachodzące na rynku innowacje, nowe (rosnące) potrzeby klientów, pojawiający się nowi konkurenci i zmiany w obszarze legislacyjnym – to elementy wywierające na nie ogromny wpływ. Dlatego przy analizowaniu alternatywy *make or buy* warto mieć na uwadze zarówno aktualnie realizowaną, jak i przyszłą strategię firmy. W przeciwnym razie outsourcing może niekorzystnie wpłynąć na rozwój przedsiębiorstwa w długim horyzoncie czasu.

Aby dobrze określić cele biznesowe współpracy z przewoźnikiem i wpisać go w bieżące oraz przyszłe działania firmy, niezbędne jest oczywiście zaangażowanie ze strony zarządzających. Kierownictwo firmy musi myśleć o tym, jak będzie ona funkcjonować w długiej perspektywie czasu. Takie dalekosiężne spojrzenie kieruje uwagę na zmienne obszary, w których należy zachować elastyczność i nie zawierać wieloletnich kontraktów. Z drugiej strony, zarządzający mogą wskazać obszary w przedsiębiorstwie niepodlegające zmianom, w których wzrost zamiera – nasycony rynek wywiera presję na obniżanie kosztów i przewagę ma ten, kto jest tańszy. Wtedy opłaca się zawierać umowy wieloletnie, aby korzystać z efektów skali, jakie daje współpraca ze stałym dostawcą usług transportowych. Ostatecznie chodzi o to, aby ocena korzyści biznesowych dała firmie wskazówki, co i jak należy zlecać na zewnątrz, zarówno ze względów kompetencyjnych, jak i strategicznych. Natomiast na etapie oceny operacyjnej warto określić potencjalne korzyści współpracy w ramach przedsięwzięcia outsourcingowego. W tym celu trzeba ocenić, czy w przedsiębiorstwie realizowane są „dojrzałe” procesy, które wesprą przedsięwzięcie oraz czy uruchomione są sprawdzone metody pomiaru rezultatów działań, a także dane porównawcze, które posłużą do oceny stopnia dojrzałości firmy oraz konkurencyjności oferty przewoźnika. W tej fazie zespół outsourcingowy powinien odpowiedzieć na pytanie, czy przedsiębiorstwo rozumie wszystkie wewnętrzne i zewnętrzne zależności operacyjne oraz rezultaty związane z przedsięwzięciem przekazania funkcji transportowych. Na tym koncentruje się ocena operacyjna, która obejmuje mapowanie procesów organizacji, poznawanie ich natury, ich analizę porównawczą oraz zarządzanie kluczowymi elementami w otoczeniu procesów.

Aby rozpocząć ocenę operacyjną, trzeba posiadać mapę obecnych procesów organizacji. Do jej opracowania potrzebna jest lista procesów wraz z ich definicjami. Następnie na mapę należy nanieść współzależności pomiędzy procesami. Mapa procesów pomaga zrozumieć złożone konsekwencje zlecenia procesów transportowych i pokazuje, na co zwracać uwagę przy każdym z typów zależności: czasowej, przestrzennej oraz ewolucyjnej. Warto też przygotować schemat współzależności pomiędzy procesami, ponieważ wyraźnie widać na nim powiązania i ich związek z kompetencjami kluczowymi bądź uzupełniającymi. Powiązania pomiędzy procesami występują we wszystkich sferach działalności i dopóki nie powstanie całościowa mapa, zarządzający mogą łatwo popełnić błąd i podjąć decyzję o scedowaniu na zewnątrz pojedynczego procesu, nie biorąc pod uwagę tego, że od jego wyników może zależeć wiele innych. Podstawowe pytanie na etapie definiowania natury procesów brzmi: jak bardzo proces jest usystematyzowany? Bez wątplenia z procesem usystematyzowanym łatwiej jest się zmierzyć niż z chaotycznym. Poza tym każdy proces staje się z czasem coraz bardziej uporządkowany, w miarę jak przedsiębiorstwo nabiera doświadczenia.

Należy również trafnie oceniać realizowane aktualnie we własnym zakresie procesy transportowe. Nie ma możliwości odpowiedzi na pytanie, czy przewoźnik wykonuje prace lepiej i taniej, jeśli nie dokonano pomiaru funkcji transportowych w okresie, gdy były one realizowane w ramach samoobsługi. Istnieją dwa ważne powody, dla których należy zmierzyć te procesy w fazie oceny operacyjnej. Po pierwsze, taki pomiar pokaże

faktyczną skuteczność i wydajność procesów (stan obecny) i stanie się podstawą do oceny przewoźników w przyszłości. Po drugie, taki pomiar rezultatów pozwoli odkryć słabości i ograniczenia procesu, co pomoże określić oczekiwania wobec podwykonawcy. Innymi słowy, pomiar rezultatów procesów transportowych przed ich zleceniem ustawi poprzeczkę na takim poziomie, na jakim ma się ona znaleźć po interwencji zarządzających przedsiębiorstwem (Skowronek, Sarjusz-Wolski 2012: 90).

Jak każde inne procesy, również transportowe są mierzone dzięki wykorzystaniu informacji obiektywnych i subiektywnych. Te pierwsze to fakty, na przykład liczba popełnionych błędów, czy też uzyskane wartości wskaźników wydajności. Pomagają one mierzyć proces od strony operacyjnej. Pozwalają również porównać ten sam proces wykonywany przez różnych przewoźników. Natomiast informacje subiektywne pochodzą z opinii o procesach transportowych, wyrażane przez inne podmioty pozatransportowe, na przykład o mocnych i słabych stronach przewoźników, obszarach współpracy, które należy doskonalić itp. Sprzyja to lepszemu zrozumieniu danego procesu. Połączenie obu rodzajów informacji daje bardziej klarowny obraz „teraźniejszości” oraz tego, jakich ulepszeń można oczekiwać w przyszłości, bez względu na to, czy funkcje transportowe będą realizowane we własnym zakresie, czy też nie.

Minimalny wymagany poziom usług transportowych to ważna zmienna w definiowaniu oczekiwań rezultatów projektu outsourcingowego, ponieważ jest to próg, który wyznacza odpowiedzialność kontraktową przewoźnika. Jednym z kluczowych elementów oceny operacyjnej jest tu określenie ilościowych parametrów świadczenia usług transportowych. Konstruując umowę uwzględniającą stały poziom tych usług, trzeba zdefiniować całościowe cele biznesowe współpracy, metody i miary porównawcze stosowane do oceny wykonania kontraktu. Bez określenia tych czynników dostawca usług transportowych, nawet jeżeli wywiąże się z postanowień umowy, może nie zaspokoić rzeczywistych potrzeb biznesowych zleceniodawcy. Konieczne jest też wyznaczenie wykonalnych parametrów świadczenia usług, w tym najniższego akceptowalnego poziomu spodziewanych wyników. Należy również wyznaczyć kryteria sukcesu projektu, czyli wskazać taki poziom rezultatów, przy którym przedsięwzięcie zostanie uznane za sukces. Oczekiwane rezultaty współpracy w obszarze transportu powinny zostać jasno sprecyzowane, aby można było nimi sprawnie zarządzać i je monitorować. Musi też istnieć możliwość odniesienia tych miar do parametrów usług transportowych, tj. głównie dostępności, terminowości, jakości, produktywności i efektywności kosztowej.

## 2. Błędy w procesie decyzyjnym

Jak już wskazano – outsourcing, jako płaszczyzna powiązań kooperacyjnych z przewoźnikami – uzasadniony niegdyś aspektami finansowymi, ma coraz częściej podłoże strategiczne. W outsourcingu uzasadnionym strategicznie chodzi przede wszystkim o możliwości i kompetencje. Nacisk kładzie się tu na wykorzystanie specjalistycznej wiedzy i procesów

istniejących na zewnątrz przedsiębiorstw, a głównym celem jest podniesienie skuteczności i wydajności realizowanych działań na poziomie operacyjnym. Outsourcing jako rezultat działań strategicznych, o ile jest prawidłowo i konsekwentnie prowadzony, może nie tylko usprawnić działalność przedsiębiorstwa, ale także przyczynić się do budowania jego przewagi konkurencyjnej. Należy zaznaczyć, że korzyści związane z przekazaniem funkcji transportowych na zewnątrz pojawiają się głównie w tych projektach outsourcingowych, które są dobrze zaplanowane, mądrze realizowane i odpowiednio zarządzane. Niestety, praktyka gospodarcza dostarcza wiele przykładów, gdzie firmy niedostatecznie „oszacowują” własne zaangażowanie i nie przestrzegają w wystarczającym stopniu dyscypliny, koniecznej do osiągnięcia tych korzyści. Trzeba też zwrócić uwagę, że przedsiębiorstwa nie zawsze dostrzegają wpływ, jaki outsourcing wywrze na ich pracowników, procesy oraz wykorzystywane metody i narzędzia. W rezultacie zakontraktowana współpraca może się zakończyć niepowodzeniem. Takie przedsiębiorstwa rozwiązują umowy z istniejącymi przewoźnikami, po czym zlecają to samo i w ten sam sposób kolejnym firmom transportowym. Analizując relacje między podmiotami w ramach outsourcingu, warto zwrócić uwagę na kilkanaście najczęściej popełnianych błędów, jakie mogą popełnić współpracujące podmioty. Błędy te bezsprzecznie należy postrzegać w kategorii zagrożeń dla stron kontraktu. Są to przede wszystkim (Power, Desouza, Bonifazi 2008: 97–122):

1. Brak lub niedostateczne zaangażowanie menedżerów.

Kadra kierownicza wychodzi z błędnego założenia, że outsourcing stanowi panaceum na szybkie rozwiązanie problemów transportowych, z jakimi boryka się firma, począwszy od nadmiernych kosztów, jakości oferowanych usług poniżej wymaganych standardów, niewystarczających kompetencji pracowników czy też braku rzetelnej koncepcji dalszego rozwoju firmy. Jeśli przedsiębiorstwo angażuje się w przedsięwzięcie outsourcingowe, nie mając określonej długofalowej koncepcji rozwoju, to w relacjach z przewoźnikiem dominuje niepewność, zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym – nie wiadomo, jak projekt ma się do planów i potrzeb przedsiębiorstwa. Efektem tego są niejednoznaczne sformułowania w kontraktach, niedopracowane etapy i deklarowane rezultaty projektów, a to wywołuje konflikt z przewoźnikiem. W miarę, jak wzrasta ilość zleczanych na zewnątrz funkcji, zarządzający angażują coraz mniej zasobów na potrzeby formułowania dobrej strategii outsourcingu. Tego rodzaju braki uzewnętrzniają się w fazie realizacji projektów i z reguły są postrzegane jako przyczyna zawiedzionych oczekiwań stron kontraktu.

Adekwatne zaangażowanie kadry menedżerskiej powinno oznaczać, że traktuje ona outsourcing przez pryzmat działalności strategicznej, zanim jeszcze dojdzie do konkretnych rozmów z potencjalnym podwykonawcą usług transportowych. Zatem szczególnie ważne są odpowiedzi na poniższe pytania:

- czy firma jest konkurencyjna w rozumieniu jakości dostaw – zarówno na rynku lokalnym, jak i krajowym, czy też na rynkach międzynarodowych?
- czy wiadomo, co należy do obszaru kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa?



- czy klienci, dostawcy i konkurenci firmy mogą wzmocnić kluczowe kompetencje firmy?
- czy znana jest struktura i wysokość kosztów własnych realizowanej działalności transportowej?
- czy zostały wdrożone odpowiednie strategie, zaangażowani menedżerowie, specjaliści oraz czy zostały uruchomione procesy, dzięki czemu firma pozostanie konkurencyjna?
- czy współpraca w obszarze transportu, realizowana w ramach outsourcingu, może stanowić część strategii biznesowej, która przełoży się na możliwość uzyskania oczekiwanych rezultatów?
- czy firma dysponuje odpowiednimi informacjami w celu zdefiniowania obszarów/funkcji transportowych, które należy zlecać na zewnątrz?

Brak lub niedostateczne odpowiedzi na tak postawione pytania powodują, że próba uruchomienia współpracy z przewoźnikiem w ramach outsourcingu może okazać się bardzo krucha, a ryzyko – niezwykle wysokie.

### 2. Niedostateczna wiedza o metodach outsourcingu.

W wielu organizacjach gospodarczych zapomina się, że zlecenie funkcji transportowych na zewnątrz jest zazwyczaj złożoną strategią biznesową. Jeżeli outsourcing ma przynieść oczekiwane korzyści, należy wdrożyć sprawdzone procedury i adekwatne praktyki. Dojrzałe przedsiębiorstwa, którym zależy na sukcesie swoich projektów, szukają informacji o najlepszych doświadczeniach branżowych i porównują swoje rezultaty z wynikami konkurentów (o ile jest to oczywiście możliwe). Inwestują w szkolenie personelu i dostosowują poznane metody do swoich wewnętrznych procesów, jednocześnie gromadząc i analizując napływające dane. Takie firmy wierzą, że umiejętność w zakresie outsourcingu należy do ich kluczowych kompetencji i jest ważnym determinantem ich pozycji konkurencyjnej.

### 3. Brak planu komunikacji.

W sytuacji, kiedy kierownictwo informuje o decyzji „uruchomienia” procedur związanych z outsourcingiem, pracownicy obawiają się o swoje miejsca pracy, czego efektem z reguły jest obniżona produktywność. Często na długo przed rozpoczęciem outsourcingu produktywność pracy i przychody spadają, morale się obniża, a brak zaufania wśród personelu przekłada się na pogorszenie jakości świadczonych usług transportowych.

Outsourcingowy plan komunikacji powinien zatem następujące elementy: główny cel działań, najważniejsze etapy projektu współpracy z przewoźnikiem, opis projektu, harmonogram działań i sposób transferu informacji. Bez wątpienia należy wprost komunikować pracownikom długofalowe skutki, jakie pociągnie za sobą outsourcing, które mogą wiązać się z przydzielaniem im nowych zadań, przenoszeniem ich do firmy transportowej i z redukowaniem etatów. Kierownictwo musi mieć świadomość, że poszczególne elementy działań outsourcingowych spotkają się ze zdecydowanym oporem pracowników. W planie komunikacji trzeba położyć nacisk na korzyści biznesowe. Błędem jest natomiast

koncentrowanie się tylko na tych jednostkach organizacyjnych bądź procesach, które w przeszłości sprawiały problemy.

#### 4. Brak lub niedostateczne rozpoznanie ryzyka biznesowego.

Outsourcing niesie za sobą ryzyko, gdy firma przenosi ludzi, funkcje, zastosowania i procesy do przewoźników zewnętrznych w nadziei na wzrost konkurencyjności. W związku z powyższym pojawia się kilka zasadniczych kwestii do rozważenia, a mianowicie: co się stanie, jeśli przewoźnik nie spełni oczekiwań? co to będzie oznaczało dla firmy? czy – a jeśli tak – to jakie są wyjścia z tej sytuacji? Oczywiście jest to, że nie ma sposobu, by wyeliminować ryzyko całkowicie, ale można je zredukować przez narzucenie przewoźnikowi ograniczeń na różnych etapach współpracy. Zależy to oczywiście od siły przetargowej zleceniodawcy. W tym celu zasadne wydaje się postawienie następujących pytań:

- Czy i w jakim zakresie strategia outsourcingu, a dalej – harmonogram prac outsourcingowych jest wykonalny?
- Czy przewoźnik został w wystarczającym stopniu zweryfikowany?
- Czy zasady o współpracy w ramach outsourcingu spełniają oczekiwania zarówno firmy zlecającej, jak i przewoźnika?
- Czy, a jeśli tak – to w jakim zakresie – występuje wspólne dla stron outsourcingu ryzyko biznesowe i oczekiwane korzyści?
- Czy czytelnie i obiektywnie zdefiniowano cele przyświecające współpracy?
- Czy zdefiniowano zasady zarządzania relacjami pomiędzy stronami kontraktu outsourcingowego?

Organizacje doświadczone we współpracy z firmami transportowymi rozpoczynają zarządzanie relacjami z przewoźnikami od dyskusji o tym, co nastąpi po zakończeniu współpracy. Przekłada się to na to, że w ten sposób od razu kładzie się nacisk na strategię koncentrującą się na ograniczaniu ryzyka, które pozwolą w przyszłości uniknąć bądź zredukować kaliber pojawiających się problemów.

#### 5. Pomijanie w procesach decyzyjnych możliwości korzystania z zewnętrznych usług konsultingowych.

Organizacje gospodarcze nie zawsze dostatecznie doceniają złożoność podejmowanych decyzji o „uruchomieniu” outsourcingu. W związku z tym często planują i koordynują przedsięwzięcia bez udziału i angażowania konsultantów zewnętrznych, nawet jeśli brak im potrzebnej wiedzy. Wiele procedur w firmach bazuje na pionowej strukturze organizacyjnej, która na niewiele się zdaje w nowym wirtualnym świecie outsourcingu. Lecz mimo to nadal dominuje spojrzenie na outsourcing przez pryzmat partykularnych interesów poszczególnych działów, gdzie dba się głównie o własny interes.

#### 6. Brak/niedostateczne zaangażowanie specjalistów.

Konsultanci zewnętrzni mogą oczywiście bardzo pomóc kierownictwu firmy, jednak kompetentni i świadomi potrzeby zmian pracownicy są w zespole outsourcingowym



niezastąpieni. Muszą oni jednak rozumieć kulturę, rynek, charakter i specyfikę świadczonych usług transportowych, zachodzące w firmie procesy, wykorzystywane procedury itp. Zespół kierujący pracami outsourcingowymi powinien składać się z pracowników najważniejszych działów firmy, obejmujących: finanse, IT, badania i rozwój, logistykę, zarządzanie dostawami, jakość, zasoby ludzkie czy kontraktowanie dostaw. Dopiero wtedy można dostrzec złożoność tego procesu. Ważne jest to, by projektem zarządzali najlepsi pracownicy. Niestety rzadko się tak dzieje, ponieważ trudno ich zastąpić w codziennych obowiązkach. Ale jeśli się chce osiągnąć sukces, trzeba przedsięwzięcie outsourcingowe potraktować priorytetowo, nawet jeśli będzie to chwilowo niekorzystne w innych sferach działalności firmy. Zespół złożony z kompetentnych, wydelegowanych pracowników musi koordynować każdą z faz cyklu outsourcingu. Jego skład może się z czasem zmieniać, w miarę jak przedsięwzięcie będzie przechodziło do kolejnych etapów współpracy z przewoźnikiem.

#### 7. Pośpiech we wdrażaniu outsourcingu.

Pośpiech we wdrażaniu outsourcingu na początku może stać się przyczyną późniejszych konfliktów i doprowadzić do zerwania współpracy z podwykonawcą usług transportowych. Tymczasem w przypadku wielu firm podejmuje się działania outsourcingowe bez analizy różnych czynników, takich jak: stabilność finansowa przewoźnika, realne zapotrzebowanie na jego usługi, sposób ochrony danych (często o charakterze tajnym lub przynajmniej niejawnym) mu udostępnionych, metody kontroli jakości zleconej pracy czy też procedury rozstrzygania sporów w relacji zleceniodawca – przewoźnik. W outsourcingu funkcji transportowych to właśnie zleceniodawca powinien koordynować cały projekt, to jest przede wszystkim zdefiniować wymagania wobec przewoźnika, przygotować szczegółowe zapytania ofertowe, wybrać firmę transportową i zaproponować warunki umowy, które dokładnie określą zobowiązania przewoźnika oraz stawiane mu oczekiwania. Jednak z reguły jest tak, że uruchomienie działań w powyższych zakresach (obszarach) stawia pod znakiem zapytania powodzenie całego projektu outsourcingowego.

#### 8. Pomijanie/bagatelizowanie istniejących różnic kulturowych w podejściu do prowadzenia biznesu (odnosi się to głównie do relacji ponadnarodowych).

Firmy, które szukają dostawców usług transportowych w różnych regionach świata, zakładają, że ich normy i obyczaje kulturowe będą tożsame ze standardami podwykonawców. Okazać się może jednak, że dopiero przy „zaciśnięciu” współpracy pojawiają się odmienne podejścia w odniesieniu na przykład do czasu pracy, podejmowania decyzji, czy – mówiąc generalnie – do sposobu prowadzenia biznesu. Nawet mówienie tym samym językiem nie gwarantuje, że obie strony jednakowo rozumieją pojęcia, którymi się posługują, co może spowodować poważne różnice w interpretacji postanowień umowy. Nieznajomość różnic kulturowych psuje relacje pomiędzy partnerami z odległych krajów. Zarówno zleceniodawca, jak i przewoźnik wierzą, że wypełniają swoje zobowiązania, a mimo to strony nie są zadowolone z rezultatów współpracy. Jeśli problem nie zostanie rozpoznany i rozwiązany na czas, strony zaczynają sobie wytykać nawzajem błędy, produktywność spada,

a niezadowolenie narasta. Trzeba też zauważyć, że różnice ujawniają się nawet pomiędzy firmami z tego samego kraju.

#### 9. Pomijanie/niedoceniające czynników determinujących efektywność przewoźnika.

Organizacje gospodarcze w trakcie swojego rozwoju oczywiście tworzą i realizują różne procesy, opracowują metody, wykorzystują narzędzia, infrastrukturę, tworzą i obracają produktami, jednak nie zawsze dokumentują w odpowiedni sposób swoje intelektualne *know-how*, które zwykle rozrzucone jest po wszystkich działach i szczeblach przedsiębiorstwa. Wiele firm nie wkłada też wystarczającego wysiłku w dokumentowanie *know-how* i przekazywanie go firmie transportowej. Zamiast tego często rozpoczynają współpracę od stawiania przewoźnikowi nierealnych wymagań, co wywołuje konflikty i niepotrzebne napięcia. W kontraktach tzw. stałego poziomu usług (*SLA – Service Level Agreement*) klienci żądają, aby przewoźnik zapewniał deklarowaną jakość usług już od samego początku współpracy. Spełnienie takiego warunku wymaga jednak rzetelnej wiedzy o organizacji przewoźnika i zasadach jej funkcjonowania. Przedsiębiorstwa muszą negocjować wykonalne dla firm transportowych cele, adekwatne dla następujących po sobie faz współpracy, które z czasem pozwolą/ułatwią przewoźnikowi podnosić jakość usług i optymalizować poziom kosztów w oparciu o standardy zaakceptowane zarówno przez zleceniodawcę, jak i przewoźnika.

#### 10. Brak umiejętności w zarządzaniu relacjami outsourcingowymi.

W gruncie rzeczy sprowadza się to do niedostatecznych kompetencji pracowników wyższego szczebla przedsiębiorstwa w starciu z realiami towarzyszącymi współpracy. W końcu – rzetelnie opracowany (realny) plan zarządzania relacjami biznesowymi cementuje wszystkie aspekty współpracy z przewoźnikiem. Tym samym powinien on obejmować przede wszystkim: szczegółowy opis działań objętych outsourcingiem wraz z ich harmonogramem, środki finansowe, zdefiniowanie zadań stron kontraktu, środków finansowych, przyjętych miar rezultatów, oczekiwanych efektów współpracy, planu zasobów, niezbędnych kompetencji, procesu kontroli zachodzących zmian, planu jakości oraz komunikacji, narzędzi komunikacji, potencjału udostępnianego na potrzeby działań outsourcingowych, a także standardów dla przyjętego systemu bezpieczeństwa. Krótko mówiąc, plan ten zawiera wszystkie istotne aspekty wzajemnych relacji współpracujących przedsiębiorstw.

#### 11. Niedostateczne zaangażowanie pracowników na poziomie operacyjnym.

Odnosi się to do odstępstw od przyjętej logiki zachowań w ramach outsourcingu, jak również do słabej motywacji i dezorientacji własnego personelu, które mogą z różnym nasileniem wystąpić w przedsiębiorstwie, w którym podjęto decyzję o outsourcingu. Działania w tym kierunku muszą bowiem w sposób oczywisty niepokoić personel zagrożony likwidacją miejsc pracy. Na tym tle może wystąpić zmniejszenie zaangażowania w sprawy firmy wynikające również z niepokoju o osobistą sytuację w związku z wprowadzanymi zmianami.

## Uwagi końcowe

Aby uniknąć lub zredukować wyżej omówione niebezpieczeństwa, należy bezsprzecznie oprzeć outsourcing na jasno określonych i przejrzystych zasadach, co znacznie ułatwia późniejsze rozwiązywanie powstałych problemów i sporów. Partnerzy, którzy przestają być zadowoleni z efektów współpracy mogą wówczas sprawdzić, czy ustalone czynniki nie uległy zmianie oraz czy komponenty związane ze współpracą pozostają na odpowiednim, regulowanym przez wypracowany przez strony model – poziomie. Zatem, ocena korzyści biznesowych, wynikających ze współpracy organizacji gospodarczych, bezwzględnie wymaga uwzględnienia cech charakteryzujących relacje pomiędzy stronami porozumienia. Odgrywa to szczególną rolę w warunkach silnego wpływu zleconych usług transportowych na osiągnięcia rynkowe zleceniodawcy w rozumieniu szeroko rozumianej jakości dostaw.

## Literatura

- Ballou R.H. (1999), *Business Logistics Management. Planning, Organizing, and Controlling the Supply Chain*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, s.43.
- Banachowicz E. (1998), *Czy firma wszystko musi robić sama? Outsourcing w strategii zarządzania instytucją*, „Manager” nr 9, s. 31.
- Coyle J.J., Bardi E.J., Langley C.J. Jr. (2010), *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa, s. 723.
- Frąs J. (2013), *Kompleksowe zarządzanie jakością w logistyce*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji Państwowego Instytutu Badawczego w Radomiu, s. 137.
- Gay, Ch. L. (2008), *Outsourcing strategiczny: koncepcja, modele i wdrażanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 121.
- Matulewski M. (2010), *Konkurencyjność w sieciach dostaw – wybrane aspekty*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” nr 12, s. 56.
- Power M.J., Desouza K.C., Bonifazi C. (2008), *Outsourcing. Podręcznik sprawdzonych praktyk*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa, s. 97–122.
- Skowronek C., Sarjusz-Wolski Z. (2012), *Logistyka w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa, s. 90.
- Trocki M. (2001), *Outsourcing*, PWE, Warszawa, s. 89.

### OUTSOURCING DANGERS IN EXTERNAL TRANSPORT WITHIN THE ORGANIZATIONS RELATIONSHIP

**Abstract:** The paper presents the thesis that in the process of analysis and decision-making on the scope, duration and depth of cooperation in the framework of outsourcing in the area of transport is necessary to follow a set of business rules-oriented, both the strategic and operational aspects of business operations. The paper also discusses the errors committed in the decision making process concerning the selection and cooperation with suppliers of transport services. The paper introduces the reader to the complex issues of cooperation in the field of transport supply service.

**Keywords:** errors in decision-making process, outsourcing, cooperation, cooperation strategies

## Cytowanie

- Romanow P., Frąs J. (2014), *Niebezpieczeństwa związane z outsourcingiem w obszarze transportu zewnętrznego w związkach międzyorganizacyjnych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 804, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 67, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 361–371; [www.wneiz.pl/frfu](http://www.wneiz.pl/frfu).

