

Využití metody „outsourcingu“ k zvyšování obchodní úspěšnosti chemických podniků

Úvod

Chemický průmysl v Evropě je vystaven ekonomickému tlaku na snižování nákladů výroby. Zdrojem tlaku je konkurence na světovém trhu. Pokud výrobci chemických látek nebudou schopni tomuto tlaku čelit, může se postupně, jak tomu je v textilním a elektronickém průmyslu, těžiště chemické výroby přesunovat do Asie. Při snižování nákladů je však současně nutné plnit rostoucí požadavky na ochranu životního prostředí, v některých lokalitách i plnit specifické místní požadavky ochrany životního prostředí, např. omezení dopravy, omezení hluku, zvýšení bezpečnosti procesů, atd.

Jednou z metod, která je využívána ke snižování výrobních nákladů, je metoda běžně označována anglickým termínem „outsourcing“, což je možné charakterizovat pojmem „využívání externích služeb“. Podstatou metody je ekonomická a environmentální analýza, jejímž výsledkem je doporučení, které meziprodukty či komponenty je výhodnější vyrábět ve vlastním závodě, a které je účelnější nakupovat, a které služby, které podnik potřebuje nebo musí poskytovat zákazníkům, je účelnější zajišťovat vlastními silami, a které je výhodnější zajistit využitím externích specializovaných firem. Pro organizace využívající outsourcingu je používána zkratka BPO odvozená z angličtiny (Business Process Outsourcing).

Výsledky průzkumu účinnosti metody

Použití metody outsourcingu (metody aplikace outsourcingu v obchodním podnikání) v chemickém průmyslu je stále ještě v plenkách, ale potenciál této metody již začíná být využíván. Většina odborníků věří, že aplikace této metody může snížit náklady výroby a pozvednout výkon a konkurenceschopnost výrobní společnosti. Účelnost aplikace této metody byla opakovaně prokázána při zvyšování efektivnosti výroby zvyšováním výkonu a zvyšováním konkurenceschopnosti výrobní společnosti, dále pak při vyhledávání příležitostí, jak se uplatnit na světovém trhu.

Podle výzkumu a analýzy použití metody byla metoda aplikována ve výrobních podnicích s celkovou výrobní kapacitou 71,3 mld USD v roce 2001, očekává se, že podíl vzroste na 113,9 mld USD v roce 2006. Porovnáme-li tuto hodnotu s celkovými náklady na služby ve světě 600 mld USD a je zřejmé, že prognóza „exploze“ využívání služeb není nadsazena. Spolu s tímto očekávaným vzrůstem musí však poskytovatelé služeb spolupracovat na vytvoření konzistentního a předvídatelného systému poskytování služeb, který umožňuje zvýšit obchodní výkon výrobních společností při zajištění jistoty podnikání.

Aby byly zhodnoceny možnosti účinnosti a dalších perspektiv použití metody „outsourcingu“, byl proveden průzkum mezi hlavními vedoucími pracovníky ve světovém chemickém průmyslu. Výzkum byl veden Útvarem pro ekonomické informace a zahrnoval 30 zemí, osloveno bylo 74 zkušených pracovníků

s rozhodovací pravomocí. Více než 70 % výkonných dotázaných pracovníků reprezentovalo společnosti s ročními tržbami 1 mld USD nebo více, 30 % dotázaných reprezentovalo společnosti s ročními tržbami 8 mld USD nebo více. Za současných podmínek nepřekvapuje, že více než 2/3 respondentů průzkumu tvrdí, že cílem aplikace metody „outsourcingu“ byla především úspora finančních prostředků, a to tím, že se podnik soustředí na svoje klíčové procesy. Cílem aplikace metody je snížení nákladů stabilizací říditelných nákladů a snížením citlivosti nákladů k vlivu kolísavých parametrů světového trhu, jako jsou vrtkavé a nekontrolovatelné ceny surovin a výchozích produktů, rychle se měnící odběratelské ceny a nejistá struktura odběratelů. Vysoká flexibilita, zajištěná smluvně zajištěnými dodávkami surovin na straně jedné a nepřetržitým zlepšováním vlastních výrobních procesů, osvobozuje výrobní společnosti od vlivu těchto nejistot a umožňuje, aby výrobní společnost mohla využít svých specializovaných schopností a možností, svých hlavních procesů a dosáhla vyššího výkonu při nižších nákladech.

Při úvahách o zavedení dané metody do praxe většina manažerů požaduje perspektivu snížení nákladů o více než 20 %, při porovnání úspor nákladů a výstupních přínosů. V Evropě mají respondenti vyšší nároky. 16 % respondentů očekává úspory nákladů o 40 % a více. Evroptí manažeri také považují za důležitější snížení objemu základních prostředků, než jejich protějšky jinde ve světě. V Severní Americe má relativně vyšší důležitost zlepšení kvality služeb a využití talentů a vyšší využití moderní technologie, než v Evropě nebo Tichomořské Asii, naproti tomu asijsí manažeri přikládají větší váhu zrychlování obchodních procesů a vývoji nových produktů.

Společnosti aplikující metodu „outsourcingu“ pro hodnocení úspory nákladů a zlepšení produktivity výrobní společnosti používají širokou paletu normovaných a zákaznický přizpůsobených měřítek pro posouzení úspěchu zavedení této metody. Jsou to např. průzkum spokojenosti zákazníka, dohody o úrovni služeb, poměrné odchylky, doby obrátky a porovnání cílových charakteristik (benchmarking) s výkonem konkurence. Při hodnocení jsou sledovány některé parametry: počet zaměstnanců, úroveň schopnosti poskytovat specializované služby, rozvoj obchodní činnosti a smluvních příležitostí a úroveň pracovní spokojenosti vlastních zaměstnanců.

Manažeri chemické společnosti si uvědomují, že outsourcing jim dává možnost využít nejlepší talenty, že zvyšuje kvalitu služeb, redukuje objem základních prostředků a usnadňuje přístup k novým procesům a technologiím, které by nemohli využít, aniž by sami investovali. Pro chemické výrobní společnosti představuje metoda ohromný potenciál ke zvýšení jejich výkonových úrovní využitím klíčových obchodních a podnikatelských procesů. Zkušenosti specialistů firem aplikujících tuto metodu se zkušeností v oboru a hlubokými průmyslovými znalostmi zaručují měřitelné a významné výstupy, které zlepšují obchodní výkon a snižují náklady.

Nicméně, mnohé chemické společnosti přistupují k aplikaci metody opatrně a se zřejmou nedůvěrou, ať se jedná o aplikaci na výrobní proces, výzkum a vývoj, inženýrství a činnosti související se službou zákazníkovi, které přímo ovlivňují image společnosti a pověst „značky“ na trhu. Na druhé straně, podle průzkumu, tyto procesy ovlivňují klíčovou část výrobních nákladů. Očekávání respondentů průzkumu ohledně zisků, které mohou být dosaženy aplikací metody outsourcingu, nejsou nerealistické. Pokud se týče samotných úspor, zkušenosti ukazují, že úspory přes 50 % jsou možné a byly také dosaženy. Úspory jsou dosahovány rozmanitými cestami: přibližně 15 % plyne z konsolidace procesů a systémů, 33 % z transformace, 35 % z vývoje procesu směrem ke globálnímu zdroji a 17 % z trvalého zlepšování organizace výroby.

Úspory nákladů zdaleka nejsou ovšem jedinými přínosy. Výstupní zisky, které plynou ze zlepšování efektivity procesu, mohou být také podstatné. Například lepší vedení těchto položek:

- vedení účtu dlužníků, které snižuje denní nezaplacené pohledávky z prodeje,
- vedení účtu splatných pohledávek, které zlepšuje využití provozního kapitálu,
- zásobování, kdy důsledkem je lepší plnění podmínek smluv,
- využití lidských zdrojů, jehož důsledkem je lepší využití pracovních sil
- vyšší úroveň logistiky, jejímž důsledkem je zlepšení služby zákazníkovi, což může vést ke zvýšení objemu prodeje.

Souhrnně tyto závěry potvrzují skutečnost, že použití metody „outsourcingu“ v chemickém průmyslu je, relativně vzato, v plenkách. Schopnost aplikace této metody působit jako „katalyzátor“ pro zavedení širších organizačních změn, nebyla respondenty rozpoznána. Ani jeden respondent z oboru chemického průmyslu neoznačil tento přínos jako podstatný, ačkoli byl jako podstatný označován v jiných odvětvích průmyslu.

Řízení aplikace metody outsourcingu (BPO)

Aplikace metody je ztížena složitostí struktury chemického průmyslu, pro který je charakteristická různorodá báze klientů, široké spektrum výrobků a složitá struktura trhu se složitými obchodními vztahy. Jistou komplikací je i aplikace kontinuálních procesů a využívání vysokého počtu procesů založených na různých principech. Nicméně to je přesně situace, která chemickým společnostem poskytuje možnost využít potenciál metody outsourcingu (BPO) ke zvýšení obchodního výkonu společnosti.

Struktura obchodní činnosti chemických výroben je složitá a nemusí odpovídat struktuře výrobních a podpůrných procesů. Využitím outsourcingu je možné tyto struktury zjednodušit a zvýšit obchodní výkon společnosti úsporou finančních prostředků a jejich využitím např. formou reinvestic k zajištění vysoce hodnotných specializovaných služeb, a to při snížených provozních nákladech. To umožňuje výrobní společnosti, aby se soustředila na

efektivní provozování svých klíčových procesů. Že aplikace metody outsourcingu může vést ke snížení nákladů a soustředění na hlavní činnosti společnosti prokázaly i výsledky průzkumu. K zavádění metody tedy vede rostoucí a trvalý tlak na snižování nákladů, kterému chemický průmysl čelí, spolu se zlepšenou úrovní služeb a zvýšenou úrovní kvalifikace, kterou nabízejí firmy aplikující metodu (BPO). Tyto důvody vedly k závěru vyjádřenému více než 85 % respondenty průzkumu – že se dá očekávat, že rozsah aplikace metody outsourcingu (BPO) v průběhu následujících 3 let dramaticky poroste. Pro chemické společnosti se otvírá možnost zvýšení úrovně jejich výkonu předáním některých obchodních a podnikatelských procesů externím firmám.

Zavádění metody outsourcingu je novým impulsem pro rozvoj chemického průmyslu. Je proto zajímavé, jak hodnotí chemický průmysl svůj potenciál. Průzkum odhalil, že využívání metody je v chemickém průmyslu stále ještě v plenkách ve srovnání s ostatními sektory průmyslu. 80 % respondentů uvedlo, že metoda je aplikována alespoň na jeden proces, kterým jsou zpravidla podpůrné procesy jako jsou služby a výcvik zaměstnanců. Chemické společnosti při využívání externích služeb zpravidla nepřevádějí zaměstnance, vykonávající tyto procesy, k poskytovateli služby. Překvapuje skutečnost, že přesto, že chemické výrobní společnosti jsou vystaveny náročnému obchodnímu klimatu, jen málo jich využívá výhod metody outsourcingu, přesto, že experti na zavádění metody předpokládají, že tato aplikace je spojena se snížením nákladů a uvolněním krátkodobého kapitálu.

Podle průzkumu, většina chemických společností, které využívají metody outsourcingu v jednom nebo dvou procesech, je se systémem spokojena. Mezi obory, v nichž je outsourcing využíván, patří především logistika, na kterou se pohlíží jako na úspěšnou většina respondentů: 65 % respondentů je spokojeno a 30 % je velmi spokojeno s novým uspořádáním logistiky. Zajímavé je, že oblasti, v níž je metoda aplikována jen zřídka, je řízení a využívání lidských zdrojů, přesto, že tato oblast je současně právě oblastí, s níž jsou společnosti, které v této oblasti metodu aplikují jsou nejvíce spokojené.

V aplikaci je možné zaznamenat zajímavé geografické rozdíly. V oblasti Severní Ameriky je všeobecně pokládána za úspěšnou oblast aplikace na tzv. „call centra“ (oddělení styku se zákazníky), zatímco Evropané jsou spokojeni s touto oblastí méně. Aplikace metody v oblasti výcviku zaměstnanců, financí a účetnictví, vědy a výzkumu (R&D) a v oblasti inženýringu má větší úspěch v Evropě, zatímco společnosti v Tichomořské Asii pokládají za úspěšnou oblast aplikace především oblast logistických procesů.

V diskuzi manažeři chemických výrobních společností uvedli, že zájem o aplikaci metody outsourcingu významně roste, a to zejména v oblasti týkající se logistiky. Mnoho manažerů projevuje znepokojení nad tím, že za posledních 10 let se znatelně nezlepšily klíčové logistické ukazatele, jako je využití železničních vozů,

náklady na logistiku a úroveň zásob ve vztahu k tržbám. Hledají se proto cesty jak nejen zlepšit tyto ukazatele, ale také je pak na vyšší úrovni udržet. Manažeři docházejí také k názoru, že vedle nákladů na nákup suroviny a její zpracování, představuje oblast logistiky další největší položku nákladů, která se významně projevuje jako významná položka obchodní činnosti. Protože hlavním cílem logistiky je zajistit spolehlivost a bezpečnost výroby i skladování, toto zjištění není překvapující. Budování kapacit souvisejících s dopravou a skladováním vyžaduje obrovské investice, které jsou často trvale nedostatečně využívány. Tyto náklady je možné snížit využitím služeb externích organizací, organizací dodavatelů a odběratelů, které mají zkušenosti, jsou spolehlivé a jsou schopny dodat kvalitní suroviny za snížené náklady, zajistit odběr a distribuci produktu. Důsledkem může být snížení objemu investic a zvýšení výkonu obchodní činnosti a zlepšení obchodních výsledků procesu.

Přínosy aplikace metody

Outsourcing obchodně-podnikatelských a podpůrných procesů je v chemickém průmyslu uznávaný a přijímaný jako způsob využitelný ke zvýšení úrovně obchodního výkonu, snížení vlivu periodických výkyvů na trhu a urychlení růstu výroby. Nabízený přínos je zřejmý, je možné jej hodnotit jako střední až vysoký. Studie prokázala, že pro mnoho výrobních společností znamenala aplikace metody značný přínos.

Odmitáním metody outsourcingu v procesu podnikání se chemické společnosti „odřezávají“ od přínosu, jenž je s aplikací outsourcingu spojen. Využití systému outsourcingu umožňuje výrobní společnosti věnovat se plně hlavním výrobním procesům, a právě v nich dosáhnout vysoké dokonalosti a efektivity, jaké by nebylo možné dosáhnout, kdyby výrobní společnost pracovala izolovaně, při zajišťování všech ostatních činností. Aplikace metody BPO má potenciál působit jako katalyzátor pro základní organizační

změny. Outsourcing podnikatelského procesu jako systém umožňuje zvyšovat obchodní účinnost procesu, s využitím řetězce dodavatelských funkcí v oblasti dodávek surovin, v oblasti lidských zdrojů, financí a funkcí vzdělávání.

Zde je třeba upozornit na skutečnost, že aplikace outsourcingu představuje změnu, s kterou je spojeno i riziko. Zahrnuje změnu a spolu se změnou přichází i riziko. Pro omezení potenciálních rizik je podstatné předcházející plánování a příprava zavedení systému. Rovněž je důležité jasně definovat, co má být zahrnuto do systému outsourcingu a jaká jsou očekávání od zavedení a definovat ukazatele a jiné nástroje, jimiž bude hodnoceno, zda výsledky odpovídají očekávaným hodnotám. Závěrem je však možné konstatovat, že v mnoha výrobních chemických společnostech byla aplikace metody outsourcingu spojena s významným přínosem.

Závěr

Aplikace metody outsourcingu může přinést významné úspory investičních a provozních nákladů. Aplikace metody je projevem prohlubující se specializace firem a prohlubující se dělby práce na světovém trhu. Před managementem podniku však stojí obtížnou úlohu provést analýzu a vyhodnotit, které suroviny, meziprodukty či komponenty je výhodnější zajistit výrobou ve vlastním podniku, a které je účelnější nakupovat od externích firem. Rozhodnout, které služby podnik potřebuje nebo naopak poskytuje, je výhodnější zajistit vlastními silami, a které je výhodnější zajistit externími firmami. Příkladem může být zajištění specializovaných analytických stanovení. Jednou z metod řešení je vybudovat vlastní analytickou laboratoř s nákladnými přístroji a vysoce kvalifikovanou obsluhou, která pak nemusí být podnikem plně využita. Druhou možností je zadávat analýzy externí firmě, která, na straně druhé, může podle své kapacity zajišťovat servisní služby pro více firem.

*Alexander Pálffy
generální ředitel BorsodChem MCHZ s.r.o.*