

GOŁASZEWSKA –KACZAN Urszula¹

Outsourcing logistyki w Polsce

WSTĘP

W 1923 roku Henry Ford wypowiedział słynne słowa, które dzisiaj uznać można za podstawę koncepcji outsourcingu: „Jeśli jest coś, czego nie potrafimy zrobić wydajniej, taniej i lepiej niż nasi konkurenci, nie ma sensu, żebyśmy to robili. Powinniśmy zatrudnić do wykonania tej pracy kogoś, kto robi to lepiej niż my.” [5, s.210] Myśl ta doskonale oddaje ideę tej metody, a zarazem jej konkurencyjny charakter. Outsourcing stanowi odpowiedź przedsiębiorstwa na zmieniające się warunki działania. Pozwala firmom skupić się na tym, co jest ich wyróżniającą kompetencją, a przekazać współpracującym podmiotom pozostałe funkcje. Dzięki temu outsourcing stanowi obecnie jedno z najskuteczniejszych narzędzi podnoszących efektywność działania organizacji.

Współdziałanie z partnerem zewnętrznym, poza wspomnianą wyżej możliwością realizacji na wyższym poziomie funkcji pozostawionych w ramach przedsiębiorstwa, daje także szansę usprawnienia i podniesienia poziomu realizacji funkcji wydzielonych.

Jest to szczególnie ważne wówczas, gdy znaczenie funkcji wydzielanych w całości działalności przedsiębiorstwa ciągle rośnie. Taką sytuację obserwujemy w sferze logistyki. Zmiany zachodzące we współczesnej gospodarce skutkują położeniem nacisku na zwiększenie intensywności przepływu towarów, skrócenie czasu realizacji dostaw, podniesienie jakości obsługi klienta. Staje się to możliwe tylko przy doskonale zorganizowanej funkcji logistycznej. Niestety, nie wszystkie podmioty są w stanie realizować tę funkcję samodzielnie na odpowiednim poziomie. Stąd outsourcing logistyczny staje się wymogiem chwili.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie istoty outsourcingu logistycznego oraz poziomu zainteresowania wydzieleniem tej funkcji w Polsce. W artykule wykorzystano dostępną literaturę przedmiotu oraz materiały internetowe.

1. ISTOTA OUTSOURCINGU

Termin outsourcing to połączenie dwóch słów: *outside* - zewnętrzny, zewnątrz, od zewnątrz i *resource*- zasoby, zapasy, możliwości, środki. [28, s.56] W terminologii polskiej, pomimo prób zastępowania outsourcingu pojęciami „wydzielenie” czy „wyodrębnienie”, nadal zdecydowanie najczęściej używa się nazwy angielskiej.

W literaturze nie ma jednak pełnej zgodności, co do całościowej interpretacji tego terminu. Outsourcing to zjawisko wieloaspektowe, nie poddające się łatwemu opisowi, a sposób jego ujęcia zależy od tego, na jakim aspekcie zjawiska koncentruje się dany autor.

Tradycyjna już definicja outsourcingu, według M.Trockiego mówi, że jest to przedsięwzięcie, polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazanie ich do wykonania innym podmiotom gospodarczym. [25, s.13] Definicja ta nie wskazuje jednak całego bogactwa problemów, jakie wiążą się z outsourcingiem. W chwili obecnej podkreśla się, że autor nie zwraca w niej uwagi chociażby na specyfikę wydzielanych funkcji, sposób wydzielenia, czy na formy współpracy pomiędzy podmiotami. Dlatego definicję M.Trockiego warto wzbogacić o inne podejścia..

I tak O.E.Williamson stwierdza, iż outsourcing „oznacza sytuację, w której jedna firma kupuje dobra lub usługi w drodze transakcji rynkowej lub w ramach bardziej skomplikowanych i hybrydowych transakcji opartych na kontraktach.” [22,s.22] Autor podkreśla tutaj z jednej strony

¹ Uniwersytet w Białymstoku, Wydział Ekonomii i Zarządzania ul. Warszawska 63tel. + 48 85 7457719

rynkowy charakter outsourcingu, zaś z drugiej – kontrakt, który staje się podstawą współpracy podmiotów.

Zdecydowanie rozbudowaną definicję podaje Instytut Outsourcingu. Według tej organizacji outsourcing jest to „przekazanie wyodrębnionej całości - funkcji, zadania, procesu, do realizacji przez dostawcę zewnętrznego uwarunkowane:

- długookresową relacją między zlecającym, a dostawcą, przy czym relacja taka ma w większości przypadków charakter stały;
- kompleksowością rozwiązania, charakteryzującą się dostarczeniem nie tylko zasobów, czy technologii, ale także wiedzy niezbędnej do wykonania określonych czynności, czy wdrożenia najlepszych rozwiązań organizacyjnych;(…)
- zarządzaniem z wykorzystaniem wypracowanych wspólnie procedur i procesów. W ramach kontraktu realizowane są określone i zdefiniowane procedury zarządzania projektem outsourcingowym, które często są odmienne od tych obowiązujących wcześniej”. [6]

W tym miejscu szczególna uwaga zwrócona zostanie jednak na definicje koncentrujące się na specyfice wydzielanych funkcji. W taki sposób do istoty outsourcingu podchodzą na przykład W.M. Lankford i F. Pars, którzy piszą, iż polega on na pozbywaniu się przez przedsiębiorstwo zadań, które nie zapewniają firmie przewagi konkurencyjnej i stanowią często działalność pomocniczą lub uboczną [11, s.49] E.Marcinkowska przytacza definicję K. Lysons i M. Gillinham, według których jest to „strategia zarządcza polegająca na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej określonych funkcji pomocniczych i powierzeniu ich realizacji wyspecjalizowanym, zewnętrznym organizacjom.” [15, s.10]

Czym jednak są funkcje podstawowe, pomocnicze i uboczne?

Jak wskazuje Z. Martyniak funkcje realizowane przez podmiot gospodarczy, a określane dzisiaj jako funkcje przedsiębiorstwa, po raz pierwszy skatalogował H. Fayol. Były to: [16, s.25]

- techniczne (produkcja, przeróbki),
- finansowe (poszukiwanie kapitałów i obrót nimi),
- handlowe (kupno, sprzedaż, wymiana),
- ubezpieczeniowe (ochrona majątku i osób),
- rachunkowe (inventaryzacja, sprawozdania, statystyka),
- administracyjne (przewidywanie, organizowanie, rozkazodawstwo, koordynacja i kontrola)

Jak widać zaproponowany podział bierze pod uwagę jednak charakter działań, a nie ważność tych działań dla firmy, trudno jest więc na tej podstawie określić, jakie funkcje stanowią funkcje pomocnicze, podstawowe czy uboczne.

Kwestię tą próbuje wyjaśnić M.Kłós, według której działalność podstawowa stanowi istotę funkcjonowania organizacji. Jest to obszar decydujący o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Z kolei działalność pomocnicza obejmuje funkcje istotne w strategii organizacji, jednak nie kluczowe dla niej. Natomiast działalność uboczna ma znikome znaczenie strategiczne dla przedsiębiorstwa. [10, s.55-56]

Powyższe dwa ujęcia może połączyć spojrzenie od strony łańcucha wartości, czyli od strony podziału działalności przedsiębiorstwa na strategicznie istotne czynności, pozwalające określić miejsca powstawania kosztów i zysków oraz potencjalne źródła przewag konkurencyjnych. Funkcje podstawowe w tym ujęciu to logistyka zaopatrzenia, produkcja, logistyka dystrybucji, marketing, serwis i sprzedaż. Funkcje wspierające to infrastruktura firmy, zarządzanie zasobami ludzkimi, badania i rozwój, zaopatrzenie. [21, s.65]

Oczywiście jest to ujęcie teoretyczne. W praktyce okazać się może, iż to co dla jednej firmy stanowi funkcję podstawową, dla innej jest tylko działalnością pomocniczą, lub wręcz uboczną. Wszystko uzależnione jest od sektora, w którym firma działa, wybranej strategii rozwoju czy posiadanych zasobów.

Jakie obszary wydzielane są najczęściej na zewnątrz organizacji? T. Kopczyński wyróżnił sześć obszarów występowania outsourcingu w przedsiębiorstwach. Są to: [11, s.80]

- systemy i technologie informatyczne,

- marketing,
- produkcja,
- finanse,
- logistyka,
- zarządzanie zasobami ludzkimi.

Z kolei na podstawie badań dotyczących outsourcingu w USA Instytut Outsourcingu wskazał następujące obszary jego najczęstszego zastosowania: technologie informacyjne, obsługa klientów, sprzedaż i marketing, następnie: logistyka, dystrybucja (kontrola spedycji, szkolenia i consulting, pośrednictwo w zakresie frachtu, leasing), transport (zarządzanie bazą pojazdów, funkcjonowanie bazy pojazdów, konserwacja pojazdów) [4].

W niniejszym opracowaniu zwrócono uwagę na outsourcing logistyki.

2. LOGISTYKA JAKO FUNKCJA PRZEDSIĘBIORSTWA

Logistyka to zorganizowany system planowania, realizacji oraz kontroli procesów fizycznego przepływu towarów z miejsca ich pochodzenia do miejsca ich konsumpcji wraz z przypisanymi im strumieniami informacyjnymi. [20, s.14] Współcześnie na logistykę należy patrzeć jak na szerokie spektrum działań, które zyskują coraz większe znaczenie w działalności gospodarczej i przyczyniają się do sukcesu firmy i budowania przewagi konkurencyjnej. Do działań tych zaliczyć należy: [1, s.69]

- Przemieszczanie i transport dóbr,
- Magazynowanie i składowanie,
- Pakowanie przemysłowe,
- Manipulacje materiałami,
- Kontrolę zapasów,
- Realizację zamówień,
- Prognozowanie popytu,
- Planowanie produkcji,
- Zakupy,
- Obsługę klienta na odpowiednim poziomie,
- Lokalizację zakładów i magazynów,
- Załatwianie zwrotów,
- Dostarczanie części zamiennych i obsługę posprzedażną,
- Gromadzenie i usuwanie odpadów.

Zarówno w teorii, jak i w praktyce do zasadniczych celów logistyki zalicza się: [14]

- skrócenie czasu realizacji dostaw,
- wysokie wykorzystanie infrastruktury, personelu,
- szybki, bezawaryjny przepływ informacji,
- usprawnienie procesu zarządzania
- zmniejszenie zapasów,
- eliminację ogniw pośrednich,
- poprawę poziomu obsługi klienta,
- obniżenie kosztów przepływu dóbr.

Analizując problematykę outsourcingu należy zastanowić się jakie jest obecne miejsce logistyki w przedsiębiorstwie? Za jaką funkcję – podstawową, pomocniczą, czy uboczną można uznać ten obszar działalności firmy? W literaturze poświęconej logistyce zdecydowanie podkreślane jest jej ogromne znaczenie dla każdego przedsiębiorstwa. Na tej podstawie i na podstawie przedstawionego wcześniej łańcucha wartości uznać można byłoby, iż jest to podstawowa funkcja w firmie. Jednakże trochę inny obraz przedstawiają wyniki badań zamieszczonych w Raporcie Miejsce logistyki w strukturze przedsiębiorstw w Polsce. W Raporcie tym z 2012 roku czytamy, iż owszem - w przeważającej większości ankietowanych firm (około 80%) logistyka uznawana jest za ważną, bardzo ważną lub kluczową dla firmy. Jedną już tylko według ponad 20% ankietowanych menedżerów logistyka jest

kluczowa dla prawidłowej pracy ich przedsiębiorstwa, zaś 18,8% spośród ankietowanych firm uznaje, że logistyka zajmuje niższą pozycję niż inne ważne działy i funkcje w firmie. Jednocześnie badanie pokazuje, że logistyka jest ważniejsza dla firm dystrybucyjnych i handlowych niż dla firm produkcyjnych. Najmniej ważna jest dla przedsiębiorstw usługowych. Autorzy Raportu tłumaczą, że małe znaczenie logistyki (w stosunku do innych działów) w firmach produkcyjnych może wynikać z tego, że zakupy często nie są traktowane jako część logistyki. [17, s.17]

Jednocześnie aż 60% badanych menedżerów postuluje wyższą pozycję logistyki w firmie. Uważają oni dodatkowo, iż firmy w zbyt małym stopniu wykorzystują logistykę jako narzędzie konkurencji. Ich zdaniem jedynie w 5% ankietowanych przedsiębiorstw zarząd w najwyższym stopniu wykorzystuje logistykę jako skuteczne narzędzie konkurencji. [17, s.19-20]

Nawiązując do klasyfikacji funkcji przedsiębiorstwa (które mogą być wydzielane w ramach outsourcingu), stwierdzić można, iż w Polsce logistyka nie stała się jeszcze funkcją podstawową. Pełni raczej rolę funkcji pomocniczej. I jako taka może podlegać wydzieleniu ze struktur firmy. Jest to zgodne ze stanowiskiem M.Sharpe, który mówi, że w outsourcingu następuje przetransferowanie do dostawcy zewnętrznych zadań, które nie zostały wybrane przez organizację jako kompetencje podstawowe. [15, s.10] Kompetencje podstawowe określić można także jako kompetencje kluczowe, stanowiące podstawowe umiejętności firmy i tworzące „podstawę umożliwiającą firmie konkurowanie i osiąganie przewagi w konkretnym biznesie” [26, s.410-411].

Przyjąć więc można, że w sytuacji firm polskich logistyka powinna być wydzielana na zewnątrz, z nadzieją na realizację przekazywanych zadań na wyższym poziomie bądź po niższych kosztach, przez partnera zewnętrznego.

3. OUTSOURCING LOGISTYKI

Outsourcing logistyki można zdefiniować jako przedsięwzięcie polegające na wydzieleniu ze struktury przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji logistycznych i przekazanie ich do realizacji wyspecjalizowanym w tym zakresie podmiotom gospodarczym [27, s.122].

Określić go można także jako zlecenie czynności związanych z logistyką, do realizacji przez podmioty na zewnątrz przedsiębiorstwa i podejmowanie długookresowej współpracy partnerskiej w tym zakresie. [19]

Do usług, które mogą być zlecone na zewnątrz w ramach outsourcingu zalicza się m.in.: [2, s.69]

- transport (konsolidacja przesyłek, konfekcjonowanie);
- spedycję;
- obsługę celną;
- pakowanie, paletyzację;
- znakowanie towarów (metkowanie, etykietowanie);
- obsługę opakowań zwrotnych, gospodarkę odpadami;
- magazynowanie;
- tworzenie strategii łańcucha dostaw;
- dystrybucję;
- usług finansowe (fakturowanie, obsługa płatności i ubezpieczeń);
- sprzedaż;
- optymalizację systemów informacyjnych, dostosowanie infrastruktury;
- tworzenie raportów i analiz;
- tworzenie wewnętrznych systemów logistycznych i magazynów;

S.Ślubowski stwierdza, że coraz więcej firm decydując się na koncentrację na działalności podstawowej, powierza funkcje logistyczne wyspecjalizowanym firmom zewnętrznym. „Firmy zwiększają zarówno wolumen jak i zakres zleczanych na zewnątrz funkcji, coraz częściej poszukując usług dopasowanych do indywidualnych wymagań. W chwili obecnej dostawcy usług logistycznych zazwyczaj oferują usługi odpowiadające specyficznym potrzebom klientów i komplementarne w stosunku do ich własnych zasobów. Rynek zmierza w kierunku sytuacji, w której zewnętrzny

dostawca będzie w stanie dostarczyć klientowi wszystkie potrzebne usługi i potencjalnie przejąć wszystkie funkcje logistyczne przedsiębiorstwa” [24, s.13]

Zaobserwować można dodatkowo następujące tendencje:

- następuje rozwój silnych strumieni towarów masowych, które zgodnie z wymogami klientów mają być dostarczane w systemie drzwi - drzwi;
- w związku z pogłębiającą się specjalizacją produkcji oraz wzrastającą liczbą małych i średnich podmiotów gospodarczych, wzrasta zapotrzebowanie na organizację przemieszczania przesyłek drobnych;
- rosną wymogi klientów w zakresie czasu dostawy, dyspozycyjności środków transportowych, dbałości o towar w czasie transportu, jakości całego procesu przemieszczania, a także określonego, niskiego poziomu oferowanych cen;
- rośnie popyt na cały kompleks świadczonych przez operatorów logistycznych usług, nie tylko transportowych.” [12, s.85]

Outsourcing logistyczny jest umową pomiędzy przedsiębiorcą a operatorem logistycznym. Ten ostatni wciela się w rolę „trzeciego gracza”, stając pomiędzy nadawcą a odbiorcą, producentem czy klientem, przejmując zadania transportu, magazynowania czy kompleksowo realizowanej dystrybucji. [27, s.122] . Prowadzi to do powstania na rynku przedsiębiorstw zwanych 3PL (*Third Party Logistic Provider*). 3PL jest „wyspecjalizowanym operatorem świadczącym kompleksowe usługi, w skład których mogą wchodzić spedycja, transport i magazynowanie oraz szeroka gama usług tzw. *value-added-services*, czyli podnoszących wartość produktów. (...) Skrót 3PL wykorzystywany jest również do określenia rodzaju usług logistycznych i wówczas w języku angielskim określa się je jako *Third Party Logistics*.” [23] Najnowszy trend w outsourcingu to pojawienie się dostawców tzw. 4PL - *4th party logistics*, których zadaniem jest integracja i optymalizacja łańcucha dostaw klienta z wykorzystaniem zasobów własnych oraz innych podmiotów: firm transportowych, dostawców technologii i wyspecjalizowanych konsultantów.[24, s.13] *Fourth Party Logistics* to przejście do integratora łańcuchów dostaw, obejmującego planowanie, koordynację i kontrolę sieci dostaw.[23]

„Od firm logistycznych oczekuje się dziś wysokiej jakości usług, optymalizacji procesów i kosztów, a także niestandardowych rozwiązań wspieranych wysokiej klasy systemami informatycznymi. (...) Firmy decydujące się na współpracę z operatorem logistycznym poszukują więc takiego partnera biznesowego, który nie tylko zrozumie jego potrzeby, lecz również będzie wspierał jego rozwój, poprzez wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań.” [13]

Jakie będą kierunki rozwoju outsourcingu logistycznego? W opracowaniu Instytutu Outsourcingu czytamy, że „podstawowymi hasłami rynku outsourcingu będzie strategia łańcucha dostaw oraz jej doskonalenie a także integracja rozproszonych dostawców usług oraz ich systemów IT. (...) do tej pory firmy logistyczne wykorzystywane były jako „mięśnie” łańcucha dostaw, dzięki którym następowało fizyczne przemieszczanie, to teraz firmy korzystające z ich usług coraz częściej powierzać będą im rolę „mózgu” oraz „systemu nerwowego” „Mózg” - zespoły eksperckie - będzie tworzył strategię łańcucha dostaw - dostarczy odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób logistyka może budować pozycję konkurencyjną firmy oraz przyczyniać się do tworzenia wartości firmy dla jej udziałowców. (...) „System nerwowy” - koordynacja usług rozproszonych dostawców usług logistycznych w celu dostarczenia spójnej informacji o parametrach procesów logistycznych (na przykład jednolite mierniki efektywności). To przede wszystkim narzędzia informatyczne integrujące systemy informatyczne klienta z systemami dostawców usług. Wyłania się obraz jednej firmy - partnera logistycznego - oferującego rozwój strategii logistycznej oraz udział w jej realizacji czyli zintegrowaną obsługę logistyczną.”[18]

4. POPULARNOŚĆ OUTSOURCINGU LOGISTYKI. KORZYŚCI I WADY OUTSOURCINGU LOGISTYKI

Outsourcing funkcji logistycznych, jest zjawiskiem coraz powszechniejszym. W Europie z outsourcingu usług transportowych korzysta ok. 70% przedsiębiorstw, usług magazynowych – 40%, a usług produkcyjnych – 20% przedsiębiorstw. W poszczególnych krajach outsourcing logistyki

wykorzystuje od kilkunastu do czterdziestu kilku procent przedsiębiorstw. Przykładowo w Wielkiej Brytanii – 44%, w Niemczech – 30%, w Holandii – 29%, a we Włoszech – 17%. [24]

Według Agencji Shreeveport z Londynu, która przeprowadziła badania wśród 500 dużych przedsiębiorstw i instytucji w Anglii, logistyka jest na czwartym miejscu wśród zlecanych na zewnątrz przez te podmioty funkcji (po usługach informatycznych, finansach i administracja oraz usługach specjalistycznych). [7]

Jak pod tym względem wygląda rynek polski? „Potencjalny popyt na usługi logistyczne w Polsce szacuje się na ok. 10 mld USD, a udział sektora w gospodarce cały czas wzrasta. Korzystanie z usług wyspecjalizowanych operatorów logistycznych jest coraz powszechniejsze. Przekazanie zadań logistycznych wyspecjalizowanej firmie nabiera coraz większego znaczenia dla przedsiębiorstw przemysłowych i handlowych, a poziom outsourcingu, choć wciąż niższy niż w krajach Europy Zachodniej, zdecydowanie wzrósł w ciągu ostatnich lat wśród największych firm.” [24, s.31]

Niestety nie ma wielu szczegółowych badań dotyczących outsourcingu logistyki w Polsce. W tym miejscu zostaną zaprezentowane te, do których dotarła autorka opracowania.

Z badań J.Fołtysa nad polskim rynkiem outsourcingu wynika, że zainteresowanie outsourcingiem logistyki w polskich firmach, w tym w ramach MSP, nastąpiło w 2005 roku i zdaniem autora można zauważyć korelację wykorzystania outsourcingu w firmach MSP w obszarze logistyki, ze zmianą postrzegania roli logistyki w firmie. J.Fołtys stwierdza, że wyniki badań pozwalają wysnuć wniosek, iż zaistniał proces szukania optymalnych kompetencji dla firm sektora MSP, także dla mikro firm - rzemieślników. [3]

Z kolei z badań K.Zowady przeprowadzonych w 2011 roku wynika, około 84% firm z sektora MŚP z różną częstotliwością korzysta z usług szeroko rozumianych usługodawców logistycznych. [30, s.11] Z dalszych badań autora, przeprowadzonych w 2014 roku, tym razem na 50 przedstawicielach firm oferujących usługi logistyczne wynika, że firmy MSP zlecają najczęściej usługi w zakresie:

- transportu (głównie drobnicowy, częściej krajowy niż międzynarodowy), co wynika przede wszystkim faktu, iż małe i średnie firmy, ze względów finansowych, nie utrzymują własnej floty pojazdów,
- magazynowanie, usługi kurierskie, spedycyjne oraz obsługa celna

Łącznie ponad połowa realizowanych przez usługodawców logistycznych zleceń na rzecz małych i średnich przedsiębiorstw, miała charakter powtarzalny, co oznacza, iż nie wymagały one od usługodawców logistycznych szczególnego zaangażowania (ankietowane firmy najczęściej wykorzystywały tzw. efekt doświadczenia). Badane przedsiębiorstwa najczęściej związane są ze swoimi klientami pochodzącymi z sektora MŚP umowami krótkookresowymi, rzadziej długookresowymi. Współpraca z co trzecim małym i średnim przedsiębiorstwem nie ma charakteru sformalizowanego. [29]

Problematyką outsourcingu usług logistycznych w naszym kraju zajmowała się także M.Kłos. Z badań tej autorki, przeprowadzonych na 322 przedsiębiorstwach działających w Polsce wynika, że logistyka stanowiła najczęściej wydzielaną funkcję w analizowanych podmiotach. [10, s.158] Wśród wydzielanych działań w ramach funkcji logistycznej najczęściej występowały: [10, s.168]

- transport (zanotowano także 48,7% wskazań za zwiększeniem jego zakresu),
- spedycja (34,5% wskazań za zwiększeniem zakresu),
- dystrybucja (32,8% wskazań za zwiększeniem zakresu),
- relacje z dostawcami (28,6% wskazań za zwiększeniem zakresu),
- sprzedaż (28,6% wskazań za zwiększeniem zakresu),
- zaopatrzenie i zapasy (28,6% wskazań za zwiększeniem zakresu).

5. KORZYŚCI I ZAGROŻENIA PŁYNĄCE Z OUTSOURCINGU LOGISTYKI

Wyniki przedstawionych badań, aczkolwiek nielicznych, wskazują jednak na zainteresowanie polskich przedsiębiorstw wydzielaniem logistyki na zewnątrz firmy. Podejmując decyzję o outsourcingu logistyki, przedsiębiorstwo musi jednak rozważyć za i przeciw takiemu posunięciu.

Rzeczywiste konsekwencje pokaże oczywiście praktyka, jednak warto zapoznać się ze zdaniem specjalistów na ten temat. Przewidywane korzyści przedstawione zostały w Tab.1.

Tab. 1. Potencjalne korzyści dla usługobiorcy wynikające z wdrożenia outsourcingu procesów logistycznych w organizacji [9]

Funkcjonalny obszar oddziaływania	Korzyści wynikające z wdrożenia outsourcingu procesów logistycznych
Realizacja zadań logistycznych i zarządzanie logistyką	<ul style="list-style-type: none"> • pewniejsza obsługa klientów wewnętrznych, • uzyskanie fachowej wiedzy, umiejętności i technologii w dziedzinie logistyki, które nie byłyby dostępne dla organizacji, gdyby nie dokonała outsourcingu, • pozyskanie innowacyjnych pomysłów w sferze logistyki, • umożliwienie pracownikom odpowiedzialnym za realizację zadań logistycznych lepszego rozwoju zawodowego,
Finanse	<ul style="list-style-type: none"> • obniżka kosztów pracy, • pewność co do ponoszonych kosztów logistycznych, • zamiana logistycznych kosztów stałych na zmienne, • zmniejszenie potrzeb kapitałowych, • zmniejszenie inwestycji w niezbędne aktywa logistyczne i możliwość zainwestowania w inne zasoby niezbędne do realizacji innych działań (zadań), • uzyskanie dopływu gotówki poprzez transfer aktywów logistycznych do usługodawcy,
Budowanie potencjału rynkowego i zdobywanie przewagi konkurencyjnej	<ul style="list-style-type: none"> • wzrost wartości produktów/usług oferowanych przez organizację, • wzrost satysfakcji klientów, • uzyskanie lepszej wiarygodności i reputacji poprzez współpracę ze znakomitymi, powszechnie uznanymi usługodawcami, • przyspieszenie ekspansji na rynkach poprzez wykorzystywanie potencjału i infrastruktury usługodawcy, • wzrost wartości organizacji dla udziałowców,
Zarządzanie organizacją jako całością	<ul style="list-style-type: none"> • zwolnienie czasu kierownictwa, • wzrost elastyczności organizacji, • zmniejszenie problemów związanych z zarządzaniem personelem, • zmniejszenie szeroko pojętego ryzyka prowadzenia działalności gospodarczej, • zwiększenie efektywności własnych działań poprzez większe skupienie się na własnych kluczowych kompetencjach, • transformacja organizacji, • uzyskanie wzrostu zaangażowania własnych pracowników w wykonywanie czynności nieuznanych za kluczowe.

Z kolei wśród zagrożeń związanych z outsourcingiem logistyki wymienić można:[8,s.43]

- znaczne ograniczenie lub brak bezpośrednich relacji z klientem,
- mniej precyzyjne, odroczone w czasie lub niepełne zaspokojenie bieżących potrzeb klienta,
- zagrożenie w obszarze poufnych danych, dotyczących finansów, polityki biznesowej, obsługi rynków zbytu,
- w dłuższej perspektywie oznacza utratę umiejętności i zdolności do samodzielnego zarządzania systemami logistycznymi.

Outsourcing nie jest więc niezawodną receptą na sukces. Jak wskazano, wiąże się z pewnymi zagrożeniami, a w procesie jego realizacji popełniane mogą być błędy. Nie jest to jednak powód do rezygnacji tej metody, a jedynie przesłanka do pogłębiania wiedzy na temat outsourcingu i dobrych praktyk w tym zakresie.

WNIOSKI

Celem niniejszego opracowania było przedstawienie istoty outsourcingu logistycznego oraz poziomu zainteresowania wydzieleniem tej funkcji w Polsce. Jak pokazano, logistyka w opracowaniach teoretycznych uznawana jest za podstawową funkcję przedsiębiorstwa. Jednakże wśród przedsiębiorstw w Polsce świadomość roli logistyki nie jest jeszcze powszechna. Przytoczone

wyniki badań pozwalają wysnuć wniosek, iż polskie firmy, w tym także małe i średnie, zainteresowane są tym obszarem outsourcingu. Jednakże mała liczba badań dotyczących konkretnie outsourcingu logistyki nie pozwala na obiektywne przedstawienie sytuacji w zakresie wydziałania tej funkcji.

Streszczenie

Celem niniejszego opracowania było przedstawienie istoty outsourcingu logistycznego oraz poziomu zainteresowania przedsiębiorstw w Polsce zlecaniem działań z zakresu logistyki operatorom zewnętrznym. W artykule na wstępie wskazano na różne sposoby interpretacji terminu outsourcing oraz zwrócono uwagę na rodzaj funkcji wydziałanych w ramach tego procesu. Następnie skoncentrowano się na outsourcingu logistyki. Określono jego zakres i tendencje rozwojowe. Przedstawiono także wyniki badań, z których wynika, iż logistyka, jako funkcja przedsiębiorstwa, w polskich firmach zajmuje często miejsce funkcji pomocniczej. Z kolei jeżeli chodzi o popularność wydziałania tej funkcji, to również na podstawie wyników przedstawionych badań, można wysnuć wniosek, że jest to sytuacja często spotykana w przedsiębiorstwach polskich, nawet w podmiotach małych i średnich.

Słowa kluczowe: outsourcing, logistyka, outsourcing logistyki

Outsourcing of logistics in Poland

Abstract

The aim of the article is to show the essence and characteristics of the outsourcing of logistics and to present the level of interest of Polish businesses in contracting outside firms to conduct logistic operations. The paper firstly discusses different interpretations of the term 'outsourcing' and draws attention to various functions which can be outsourced. The article then focuses on the outsourcing of logistics. The scope and growth tendencies of this type of outsourcing are determined. The paper also shows the results of studies that indicate that logistics, as a function of an enterprise, in Polish firms is often an auxiliary function. With regards to the outsourcing this function, basing on the results of the studies we can conclude that it is a very common situation in Polish business, even in small and medium enterprises.

Keywords: outsourcing, logistics, outsourcing of logistics

BIBLIOGRAFIA

1. Coyle J., Bardi E., Langley Jr C.J., *Zarządzanie logistyczne*. PWE. Warszawa 2010.
2. Dembińska-Cyran I., Jedlinski M., Milewska B., *Logistyka wybrane zagadnienia do studiowania przedmiotu*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2001.
3. Fołtyn J., *Wybrane aspekty zastosowania outsourcingu w logistyce firm, w tym dla firm sektora MSP cz.2*, <http://www.logistyka.net.pl/bank-wiedzy/logistyka/item/6833-wybrane-aspekty-zastosowania-outsourcingu-w-logistyce-firm-w-tym-dla-firm-sektora-msp-cz-2> [dostęp 27.02.2015]
4. Gay C.L., Essinger J., *Outsourcing strategiczny*. Oficyna Ekonomiczna, Karków 2002.
5. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Metody projektowania systemów zarządzania*. Wyd. Difin, Warszawa 2004.
6. <http://www.institut-outsourcingu.pl/podstawowe-pojecia-outsourcingowe.html> [dostęp 1.03.2015]
7. Jonkis A., Jaroszyński J., *Outsourcing logistyczny*. <http://www.logistyka.net.pl/bank-wiedzy/edukacja/item/6166-outsourcing-logistyczny> [dostęp 2.03.2015]
8. Juściński S., *Outsourcing w zarządzaniu logistycznym*. Wyd. Polihymnia, Lublin 2011.
9. Kłosa E. *Zalety i wady outsourcingu w logistyce, część I*, <http://www.activeprogress.com.pl/publikacje/logistyka/57-zalety-i-wady-outsourcingu-w-logistyce> [dostęp 7.03.2015]
10. Kłós M., *Outsourcing w polskich przedsiębiorstwach*. Wyd. CeDeWu, Warszawa 2009.
11. Kopczyński T., *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwami*. PWE, Warszawa 2010.
12. Kordel Z., *Logistyka w integracji systemów transportowych Europy*. Wyd. ILiM, Poznań 2000.

13. Kryzys nie zahamował rozwoju outsourcingu logistycznego. <http://www.utrzymanieruchu.pl/menu-gorne/artukul/article/kryzys-nie-zahamowal-rozwoju-outsourcingu-logistycznego/> [dostęp 7.03.2015]
14. Logistyka – narzędzie kształtowania. <http://nf.pl/manager/logistyka-narzedzie-ksztaltowania,8742,121> [dostęp 7.03.2015]
15. Marcinkowska E., *Outsourcing w zarządzaniu szpitalem publicznym*. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
16. Martyniak Z., *Organizacja i zarządzanie. 60 problemów teorii i praktyki*. Antykwa, Kluczbork 1996.
17. *Miejsce logistyki w strukturze przedsiębiorstw w Polsce. Raport 2012*, Logisys, Kraków 2012.
18. *Outsourcing logistyczny jako narzędzie budowania pozycji konkurencyjnej*. www.institut-outsourcingu.pl/logistyka,outsourcing-logistyczny-jako-narzedzie-budowania-pozycji-konkurencyjnej.html [dostęp 7.03.2015]
19. *Outsourcing usług logistycznych*. http://www.governica.com/Outsourcing_us%C5%82ug_logistycznych [dostęp 7.03.2015]
20. *Podstawowe zagadnienia współczesnej logistyki*. red. Kozłowski R., Sikorski A., Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009.
21. Porter M. *Przewaga konkurencyjna*. Helion, Gliwice 2006.
22. Radło M.J., *Offshoring i outsourcing. Implikacje dla gospodarki I przedsiębiorstw*. OW SGH w Warszawie, Warszawa 2013.
23. Rydzkowski W., Trzuskawska-Grzebińska A., *Rozwój logistyki kontraktowej 3PL i 4PL na świecie i w Polsce*. <http://www.logistyka.net.pl/bank-wiedzy/item/7708-rozwoj-logistyki-kontraktowej-3pl-i-4pl-na-swiecie-i-w-polsce> [dostęp 7.03.2015]
24. Ślubowski S., *Rynek transportu i logistyki w Polsce*. ING Bank, 2007.
25. Trocki M., *Outsourcing, metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
26. Wieczorek-Szymańska A., *Kluczowe kompetencje organizacji w budowaniu przewagi konkurencyjnej na przykładzie wybranych placówek uniwersalnych banków komercyjnych*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2012, nr25.
27. Wyród-Wróbel J., *Outsourcing jako kompleksowa realizacja usług logistycznych*. Wyd. Akademii Techniczno-Humanistycznej, Bielsko-Biała 2004.
28. Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*. Wyd. PWE, Warszawa 2003.
29. Zowada K., *Obsługa logistyczna małych i średnich przedsiębiorstw w działalności usługodawców logistycznych*, http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artuk_pdf_2015/T1/t1_1026.pdf [dostęp 10.03.2015]
30. Zowada K., *Outsourcing logistyki w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw*. Gospodarka Materiałowa & Logistyka, 2012, nr 10.