



Outsourcing w logistyce – stan i perspektywy (cz. 2)

Funkcje logistyczne stanowiące przedmiot outsourcingu

Analizując zakres usług logistycznych, stanowiących przedmiot outsourcingu, warto dokonać swoistej morfologii funkcji logistyki w firmie i łańcuchu dostaw. Logistyka obejmuje procesy związane z fizycznym przepływem surowców i wyrobów gotowych oraz z przepływem strumieni informacyjnych, wspierających operacje rzeczywiste. W literaturze przedmiotu spotykamy szereg istotnych typologii zadań i funkcji logistycznych. Zważywszy jednak na wzrost znaczenia informacyjnego aspektu logistyki, za szczególnie przydatny należy uznać podział aktywności logistycznych na dwie zasadnicze kategorie. Pierwsza zawiera fizyczne aktywności, wymagane dla wykreowania użyteczności formy, czasu i ilości zaspokajającej potrzeby klienta. Sfera ta obejmuje magazynowanie, transport i operacje w zakresie obsługi klienta. Druga kategoria zawiera aktywności transakcyjne, które następują po lub inicjują opisywane wyżej fizyczne aktywności. Aktywności te koncentrują się na negocjacyjnym aspekcie transakcji (tzn. na interakcjach pomiędzy firmami w ramach zakupów materiałów i produktów) oraz na obszarze zarządzania cyklem zamówień (np. zarządzanie i kontrola przepływem informacji niezbędnych do wykreowania obsługi klienta w systemie logistycznym). Większość badań wskazuje, że postęp w sferze przepływów informacyjnych (zastosowanie technologii informatycznych) wpływa na redukcję kosztów w wyniku obniżenia stanu aktywów rzeczowych (np. zapasy i infrastruktura magazynowa). Komponenty systemu logistycznego firmy prezentuje rys. 3.

W wyniku powyższej klasyfikacji można zatem wskazać podstawowe

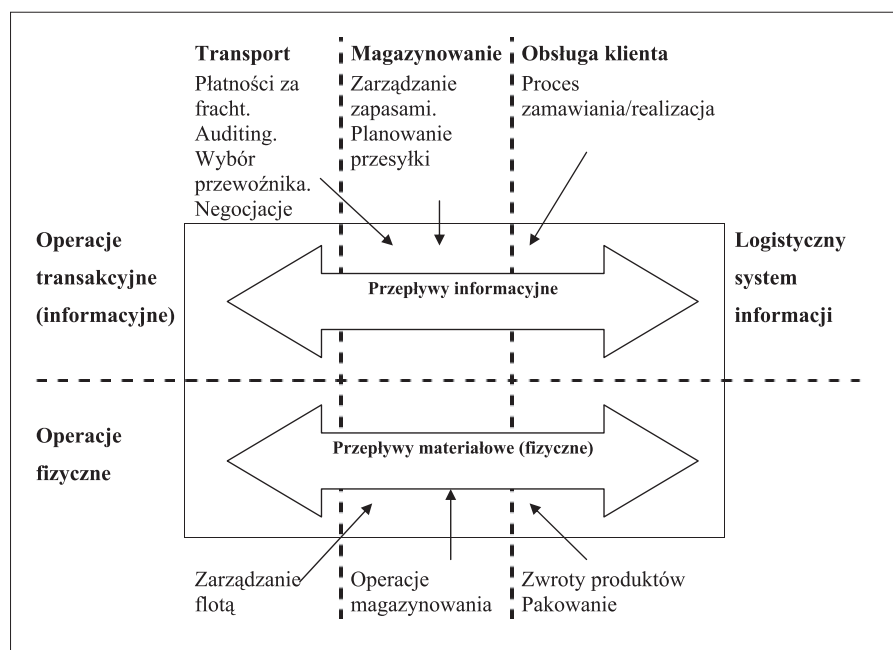
funkcje potencjalne przedmiotu kontraktów outsourcingowych. Są to:

- transport – aspekt informacyjny, np. wybór przewoźnika, negocjacje, płatności za fracht,
- transport – aspekt fizyczny, np. zarządzanie flotą środków samochodowych,
- magazynowanie – aspekt informacyjny, np. zarządzanie zapasami,
- magazynowanie – aspekt fizyczny, np. operacje magazynowania,
- obsługa klienta – aspekt informacyjny, np. proces zamawiania,
- obsługa klienta – aspekt fizyczny, np. zwroty produktów.

Komplementarnym składnikiem systemów logistycznych jest także informacyjny system logistyczny, pełniący funkcję koordynacyjną w zarządzaniu przepływami informacyjnymi w systemie i w łańcuchu dostaw (zob. rys. 3). Niezwykle ważną cechą outsourcingu jest wydzielenie na zewnątrz wiązki funkcji logistycznych, wywodzących się tak z obszaru informacyjnego, jak i fizycznego.

Typy usługodawców logistycznych

Rynek usług logistycznych rozwija się wedle zgłaszanego zapotrzebowania rynkowego. Za najstarszą formę outsourcingu w logistyce uważa się publiczne magazynowanie. W dalszej kolejności usługi te wzbogacano o transport czy pakowanie. Lista tych usług stale rozszerza się, przede wszystkim o aktywności dodające wartości, takie jak montaż i kontrola jakości. Część firm w ogóle nie jest zaangażowana w fizyczne przemieszczanie produktów, lecz zajmuje się sprzedażą usług doradczych i informatycznych, które pomagają ich klientom rozwijać np. własne sieci transportowe. Wiele firm logistycznych oferuje usługi takie jak: logistyczny system informacyjny, konsolidacja przesyłek, zarządzanie operacjami magazynowymi, wybór przewoźnika, negocjacje opłat, zarządzanie flotą, zajmowanie się zwrotami produktów, wypełnianie dokumentów, logistyka części zamiennych,



Rys. 3. Klasyfikacja funkcji w systemie logistycznym. Źródło: E.Rabinovich, R.Windle, M.Dresner, Th.Corsi, *Outsourcing of integrated logistics functions...*, op.cit., s. 363.

selekcja dostawców i zakupy. Analiza rynku usług logistycznych pozwala na klasyfikację operatorów i ich podział na cztery grupy. Są to¹⁵:

- przedsiębiorstwa oparte na środkach trwałych – oferujące fizyczne usługi logistyczne przy wykorzystaniu własnych aktywów, takich jak flota środków transportu samochodowego czy sieci magazynów,
- przedsiębiorstwa oparte na zarządzaniu – oferujące usługi zarządzania logistycznego przez zastosowanie systemów baz danych oraz usługi doradcze. Firmy te nie posiadają na własność środków transportu czy infrastruktury magazynowej,
- przedsiębiorstwa zintegrowane – posiadające własne aktywa rzeczowe, takie jak środki transportu czy magazyny, lecz nie ograniczające się do wykorzystywania tylko własnych zasobów. Firmy te zawierają z innymi operatorami logistycznymi kontrakty pozwalające na rozszerzenie oferty wobec własnych klientów,
- przedsiębiorstwa oparte na administracji – oferujące głównie usługi zarządzania czynnościami administracyjnymi, takie jak np. płatności frachtowe.

Inny podział firm logistycznych wskazuje na cztery grupy przedsiębiorstw, będących wynikiem zastosowania następujących dwóch kryteriów: zakresu oferowanych usług fizycznych i usług zarządzania (zob. rys. 4). Na podstawie tej klasyfikacji wyróżniamy: tradycyjne przedsiębiorstwa transportowo – przewozowe, przedsiębiorstwa logistyczne oparte na środkach trwałych, sieciowe przedsiębiorstwa logistyczne oraz przedsiębiorstwa logistyczne oparte na umiejętnościach. Tradycyjne rozwiązania oparte na zależnościach rynkowych umożliwiają świadczenie podstawowych usług fizycznych. Przedsiębiorstwa oparte na środkach trwałych mogą świadczyć znacznie więcej usług, lecz nadzór zarządzania pozostawiają klientowi. Z kolei sieciowe przedsiębiorstwa logistyczne koncentrują się głównie na usługach w zakre-

Usługi fizyczne	<p>Przedsiębiorstwa logistyczne oparte na środkach trwałych</p> <p>Magazynowanie Transport Zarządzanie zapasami Wytwarzanie odroczone</p>	<p>Przedsiębiorstwa logistyczne oparte na umiejętnościach</p> <p>Doradztwo w dziedzinie zarządzania Usługi informacyjne Obsługa finansowa Zarządzanie łańcuchem podaży Rozwiązania logistyczne</p>
	<p>Tradycyjne przedsiębiorstwa transportowe i przewozowe</p> <p>Transport Magazynowanie Dokumentacja eksportowa Odprawy celne</p>	<p>Sieciowe przedsiębiorstwa logistyczne</p> <p>Doręczenie przesyłek Śledzenie przebiegu zamówienia Elektroniczne potwierdzenie doręczenia Dostawy „dokładnie na czas”</p>
	Usługi w zakresie zarządzania	

Rys. 4. Klasyfikacja usług logistycznych. Źródło: Ph.B.Schary, T.Skjott-Larsen, *Zarządzanie globalnym łańcuchem podaży*, PWN, Warszawa 2002, s. 192.

sie zarządzania. Najbardziej wszechstronne i gotowe do kompleksowej obsługi logistycznej swych klientów są firmy oparte na umiejętnościach.

Najbardziej zaawansowaną formą współpracy outsourcingowej jest świadczenie usług przez tzw. stronę czwartą. Można je definiować jako partnerstwo skupiające się na zarządzaniu łańcuchem podaży i jego optymalizacji, wykraczające poza działania operacyjne i obejmujące również działania taktyczne oraz strategiczne. Rozszerza ponadto zasięg geograficzny partnerstwa na całą Europę, bądź świat¹⁶. Organizacja działająca jako strona czwarta działa jako jeden łącznik między klientem, a wieloma firmami usług logistycznych.

Podsumowanie

Śledząc rozwój outsourcingu oraz rynku usług logistycznych trudno oprzeć się wrażeniu, iż tradycyjnie pomocnicza funkcja logistyczna w coraz większym stopniu staje się jedną z priorytetowych. Coraz więcej przedsiębiorstw jest świadomych bezpośredniego wpływu sposobu dostarczenia produktów na rynek na przewagę konkurencyjną firmy. Konkurencyjność nie jest obecnie już tylko wynikiem samego dobrego pro-

duktu; niezbędnym elementem jest także logistyczne wsparcie wyznaczające poziom obsługi klienta.

Im rola logistyki w przedsiębiorstwie rośnie, tym jednak trudniej podejmować decyzje dotyczące outsourcingu. Tradycyjny outsourcing dotyczy przecież aktywności non-core, czyli funkcji wspierających. Jednakże złożoność łańcuchów dostaw oraz wzrost poziomu niezbędnych inwestycji w tym obszarze nie pozwala większości firm utrzymywać funkcji logistyki wewnątrz organizacji. Współczesny dylemat to raczej nie odpowiedź na pytanie: czy zastosować outsourcing, lecz jakie usługi zlecić i jakiemu partnerowi? Oddając ważny obszar funkcjonalny firmy zewnętrznemu usługodawcy podejmujemy ryzyko. Można je obniżyć poprzez uważną selekcję operatora logistycznego oraz stworzenie z nim prawdziwego partnerstwa. Swoistym katalizatorem dla większości zagrożeń w outsourcingu powinien być odpowiednio przygotowany kontrakt regulujący prawa i obowiązki obydwu stron. Outsourcing w logistyce jest bezsprzecznie zjawiskiem szybko rozwijającym się i pomimo ryzyka oraz ograniczeń w realizacji tego podejścia, zauważa się trwałe i rosnące zainteresowanie tą koncepcją.

¹⁵ M.A.Razzaque, *Outsourcing of Logistics functions ...*, op. cit., s. 94.

¹⁶ P.Magill, *Outsourcing Logistics. The Transition to 4-th Party Partnerships in Europe*, „Financial Times, Retail & Consumer”, 2000, s. 146.