

**Monika ODLANICKA-POCZOBUTT**

Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania  
Instytut Zarządzania i Administracji  
ul. Roosevelta 26-28, 41-800 Zabrze  
modlanicka@polsl.pl

## **TAKTYCZNY WYMIAR OUTSOURCINGU LOGISTYCZNEGO W WYBRANYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH WOJEWÓDZTWA ŚLĄSKIEGO**

### **Streszczenie:**

Idea wykorzystania outsourcingu logistycznego, pozwalającego obniżyć koszty, skupić się na kluczowych kompetencjach oraz zwiększyć elastyczność działania, ostatnio stała się bardzo popularna, stąd obecnie rozważaniom rzadziej podlega kwestia czy zastosować outsourcing, lecz jakie usługi zlecić, jakiemu partnerowi i w jakim stopniu uda się osiągnąć zamierzone korzyści? W celu analizy tego zagadnienia przeprowadzone zostały badania ankietowe na grupie przedsiębiorstw korzystających z outsourcingu logistycznego. Badania przeprowadzono podczas IV Targów Logistyki, Magazynowania i Transportu w centrum wystawienniczym Expo Silesia wśród firm, które wyraziły zgodę na udział w badaniu. Prezentowane w artykule wyniki dotyczą przede wszystkim wymiaru outsourcingu logistycznego stosowanego przez badane przedsiębiorstwa, zaistniałych zmian, napotkanych problemów oraz uzyskanych korzyści.

Słowa kluczowe: outsourcing logistyczny, strategie biznesowe, kluczowe kompetencje

### **WPROWADZENIE**

W epoce postępującej nieuchronnie globalizacji, przedsiębiorstwa dążące do utrzymania konkurencyjności oraz zwiększenia elastyczności i szybkości reagowania na bodźce zmuszone są do poszukiwania skutecznych rozwiązań strategicznych w obszarze zarządzania logistyką. Wiele firm przy konstruowaniu swoich strategii biznesowych skupia się na istocie koncepcji rozwoju kluczowych kompetencji, co między innymi doprowadziło również do wzrostu zainteresowania outsourcingiem logistycznym. Idea wykorzystania zasobów zewnętrznych oparta na partnerstwie, specjalizacji i odnoszeniu korzyści przez obie strony jest na tyle atrakcyjna, przedsiębiorstwa coraz chętniej wykorzystują outsourcing pozwalający obniżyć koszty, skupić się na kluczowych kompetencjach, podnieść jakość obsługi klienta czy zwiększyć elastyczność działania. Już nie pytanie czy zastosować outsourcing, lecz jakie usługi zlecić, jakiemu partnerowi i w jakim stopniu uda się osiągnąć zamierzone korzyści jest istotną kwestią dla firm, dlatego uwaga w artykule została skupiona na rodzaju usług zleczanych w drodze outsourcingu logistycznego, wyborze odpowiedniego usługodawcy oraz możliwych do osiągnięcia korzyściach przyczyniających się do wzmocnienia pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

### **1. POJĘCIE OUTSOURCINGU**

Termin outsourcing pochodzi z języka angielskiego, jest skrótem wyrażenia outside – resource – using, które oznacza wykorzystanie zasobów zewnętrznych. Outsourcing definiowany jest jako przedsięwzięcie polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej

przedsiębiorstwa realizowanych przez nie funkcji i przekazanie ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym.[4]

Mimo, iż pojęcie outsourcingu jest stosunkowo nowe, samo zjawisko sięga XVIII wieku, kiedy w okresie rozwoju wytwórczości rzemieślniczej kluczowymi kompetencjami były kwalifikacje i umiejętności człowieka natomiast współpraca z dostawcami, kooperantami i odbiorcami była postrzegana jako outsourcing.[5]

## 2. OUTSOURCING JAKO DZIAŁANIE STRATEGICZNE

Ze względu na rolę logistyki w tworzeniu przewagi konkurencyjnej firmy, można przyjąć definicję strategii jako spójnej koncepcji działania, której wdrożenie ma zapewnić osiągnięcie fundamentalnych celów długookresowych w ramach wybranej domeny działania.[1] Ze strategiami konkurencyjnymi przenikają się wszystkie strategie funkcjonalne, a co za tym idzie również strategie marketingowe i logistyczne. Strategię logistyczną można traktować jako bezpośrednie rozwinięcie strategii konkurencyjnej. Wówczas klasyfikacja strategii logistycznych jest pochodną modelu strategii konkurencyjnych. Nawiązując do modelu Portera można więc wyróżnić logistyczne strategie niskiego kosztu w skali całego rynku lub jego segmentu oraz strategie zróżnicowania – tez w skali rynku lub segmentu. Logistyczna strategia niskiego kosztu może być stosowana zarówno wtedy, gdy firma chce być liderem cenowym na rynku, jak i wtedy, gdy osiąga przewagę konkurencyjną w inny sposób, a w sferze logistyki dąży po prostu do niskich kosztów, przy założonych parametrach systemu logistycznego.

Poszukując nowych zasobów o charakterze strategicznym, należy zastanowić się nad wyróżniającymi zdolnościami. Kluczowe kompetencje decydują o kierunku rozwoju przedsiębiorstwa i jego innowacyjności. Rozwiązania technologiczne i umiejętności pracownicze ukształtowane przez przedsiębiorstwo mogą być wykorzystane do rozwinięcia nowych rodzajów działalności. Cenne, rzadkie i trudne do imitacji właściwości, a takimi są kluczowe kompetencje, pozwalają przedsiębiorstwu uzyskać przewagę konkurencyjną. [3]

Stosowanie strategii wyszczuplonej logistyki opartej na koncepcji outsourcingu przyczynia się do osiągnięcia bardzo dobrych wyników w ocenie logistyki w świetle kryteriów takich jak zdolność reagowania, elastyczność, szczupłość. Dzieje się tak ponieważ outsourcing ułatwia płynne dostosowanie się do wahań sezonowych (np. popytu) i lepsze wykorzystanie czasu, który ma do swojej dyspozycji przedsiębiorstwo. Korzystanie z zewnętrznych usługodawców logistycznych powoduje również odciążenie firmy oraz umożliwia koncentrowanie się na działalności podstawowej.[6]

Outsourcing może być stosowany jako rozwiązanie taktyczne, szybkie i doraźne zaspokojenie konkretnej potrzeby lub rozwiązanie konkretnego problemu. Natomiast wykorzystanie możliwości tkwiących w zaopatrzeniu w zewnętrzne usługi i poprawie funkcjonowania całej firmy dzięki ich zastosowaniu wymaga podejścia strategicznego. Między strategicznym zaopatrzeniem w usługi a zwykłym zleceniem funkcji istnieje ogromna różnica. W podejściu taktycznym klient deleguje odpowiedzialność na usługodawcę i współpraca oraz zainteresowanie obu stron ogranicza się do wykonywania swoich obowiązków. Przy podejściu strategicznym natomiast dostawca usług współpracuje z firmą jak partner pomagający w rozwijaniu jej działalności. Będzie on zawsze świadom tego, że jego komercyjny sukces i przyszłość zależą ściśle od firmy, dla której pracuje.[2] Gdy decyzja o outsourcingu podejmowana jest na podstawie kosztów to outsourcing ma charakter taktyczny, taki rodzaj outsourcingu przeważa w Europie i Stanach Zjednoczonych. Natomiast w Japonii ma on charakter strategiczny, ponieważ wysiłki firm skupiają się wokół kluczowych kompetencji.[6]

Jednak strategiczne podejście do outsourcingu zapewni uzyskanie pożądanych rezultatów pod pewnym warunkiem – konieczne jest skupienie uwagi na końcowych wynikach, nie zaś na kontroli nakładów. Niekiedy firmy muszą na nowo zaprojektować całą swoją działalność po to, aby jak najlepiej wykorzystać specjalistyczną wiedzę, doświadczenie, efekty skali i inne korzyści oferowane przez dostawców.[2]

### 3. CEL BADANIA I ZASTOSOWANA METODA BADAWCZA

Zastosowaną metodą badawczą była ankietyzacja firm korzystających z zewnętrznych usługodawców logistycznych. Inspiracją do przeprowadzenia ankiety były opublikowane wyniki badania agencji Shreeveport zamieszczone w publikacji Outsourcing strategiczny: koncepcja, modele i wdrażanie[2]. Opracowany kwestionariusz składał się ze wstępu wskazującego istotę outsourcingu i cel badania oraz z dwóch części pytań. Część pierwsza zawierała 17 pytań dotyczących rodzaju, zakresu i sposobu wdrożenia outsourcingu logistycznego oraz zakładanych celów i faktycznie osiągniętych korzyści ze stosowania outsourcingu.

Celem ankiety było uzyskanie odpowiedzi na następujące pytania:

- Czy wprowadzenie outsourcingu logistycznego rzeczywiście daje spodziewane korzyści?
- W jakim stopniu firmy z branży TSL przodujące w rankingach spełniają oczekiwania swoich klientów?
- Czy firmy podejmujące współpracę z usługodawcą logistycznym skupiają się wyłącznie na osiągnięciu korzyści ekonomicznych?
- Czy firmy traktują outsourcing logistyczny jako strategię biznesową czy jako szybkie rozwiązanie problemu?
- Czy usługi kluczowe dla przedsiębiorstwa mogą być zlecane?

Wyniki ankiety miały pozwolić na określenie wpływu outsourcingu logistycznego na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, jaki rodzaj outsourcingu firma stosuje oraz jakie wymagania stawia swoim biznesowym partnerom.

Większość ankiet została przeprowadzona 25 maja 2010 roku podczas trwania IV Targów Logistyki, Magazynowania i Transportu odbywających się w centrum wystawienniczym Expo Silesia, w Sosnowcu. Pozostałe ankiety zostały przeprowadzone wśród klientów firmy Inter World Logistic oraz innych firm działających w obszarze usług logistycznych. Końcowa liczba przeprowadzonych ankiet wyniosła 20 egzemplarzy. Osiągnięcie większej grupy badawczej było utrudnione, ponieważ ankieta była przeprowadzana wyłącznie wśród firm, które wdrożyły outsourcing logistyczny a respondentami były osoby z działu logistyki lub kierownictwo średniego i wyższego szczebla. Większość pytań to pytania zamknięte jedno lub wielokrotnego wyboru. Wypełnienie ankiety zajmowało około 15 minut.

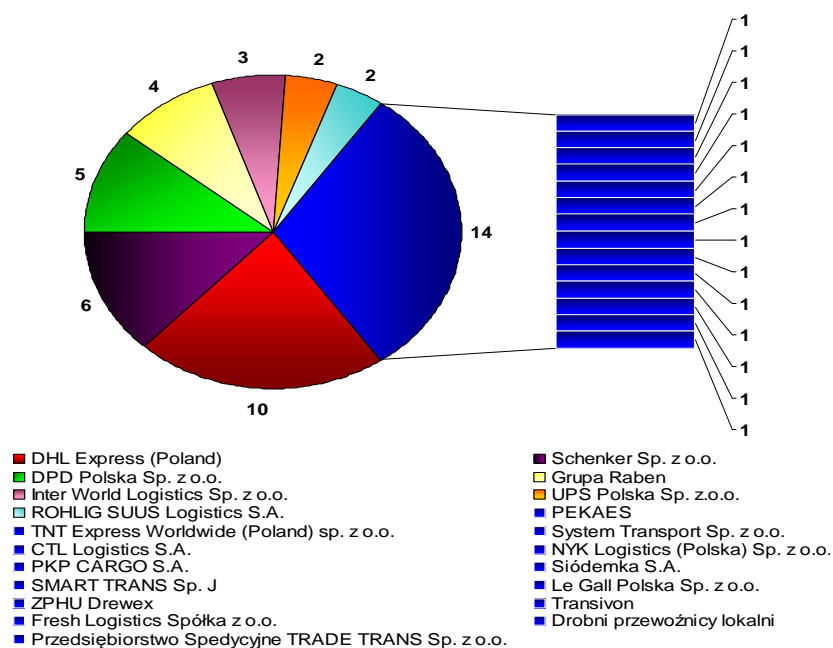
### 4. RODZAJ USŁUGODAWCÓW, Z KTÓRYMI BADANE PRZEDSIĘBIORSTWA POJĘŁY WSPÓŁPRACĘ

Polski rynek usług logistycznych jest zróżnicowany zarówno pod względem wielkości firm, zakresu usług i zasięgu działania. W branży TSL można wyodrębnić sześć grup strategicznych: przedsiębiorstwa transportu i spedycji kolejowej, przedsiębiorstwa wykonujące transport i spedycję drogową, przedsiębiorstwa świadczące usługi kurierskie,

przedsiębiorstwa zajmujące się magazynowaniem ładunków, przedsiębiorstwa spedycji lotniczej i innej działalności, operatorzy logistyczni.

W odpowiedzi na pytanie: „Z jakim usługodawcą logistycznym organizacja obecnie współpracuje?” (w tym pytaniu można było zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź) ankietowani najczęściej wybierali takie firmy jak:

- DHL Express – 10 wskazań, co oznacza, że aż 50% badanych współpracuje z tym usługodawcą logistycznym.
- Schenker Sp. z o.o. – 6 wskazań (30% badanych)
- DPD Polska Sp. z o.o. – 5 wskazań (25% badanych)
- Grupa Raben – 4 wskazania (20% badanych) – rysunek 1.



Rys. 1. Usługodawcy logistyczni z których korzystają badane firmy

Źródło: opracowanie własne.

Takie wyniki wskazują, że firmy chętniej korzystają z usług doświadczonych liderów rynku TSL. 85% respondentów korzysta z usług co najmniej jednej firmy stanowiącej czołówkę branży TSL na polskim rynku.

Największy udział (40%) wśród ankietowanych firm stanowią przedsiębiorstwa współpracujące z dwoma operatorami logistycznymi, na drugim miejscu znajdują się firmy współpracujące tylko z jednym operatorem logistycznym (30%). 20% ankietowanych przedsiębiorstw korzysta naraz z usług 3 firm logistycznych, a 10% (dwie firmy) korzystają aż z sześciu różnych dostawców usług logistycznych. Tak duży udział firm korzystających z jednego usługodawcy może mieć związek z tym, iż większość ankietowanych (35%) to małe firmy których potrzeby logistyczne potrafi zaspokoić jeden duży usługodawca taki jak wskazywany najczęściej DHL. Badane firmy starają się zmniejszyć koszty kontroli i administrowania działań związane ze współpracą z dużą liczbą operatorów, z drugiej jednak strony dostrzegają ryzyko związania się z tylko jednym usługodawcą logistycznym. Korzystanie z usług dwóch – trzech operatorów pozwoliłoby na optymalizację współpracy przy minimalizacji ryzyka.

Czas współpracy ankietowanych firm z usługodawcą logistycznym przedstawia wykres 24. Żadna z firm nie współpracuje z usługodawcą logistycznym krócej niż rok. 55%

ankietowanych korzysta z usług powyżej roku czasu natomiast 45% respondentów udzieliło informacji, iż stosują outsourcing logistyczny powyżej pięciu lat. Z odpowiedzi wynika zatem, iż wszystkie ankietowane firmy mają dość duże doświadczenie w stosowaniu outsourcingu w praktyce.

Aby ustalić, jakie czynniki odgrywają zasadniczą rolę w procesie wyboru usługodawcy logistycznego, zapytano o kryteria wyboru, które dla badanych firm miały największe znaczenie. W tym pytaniu możliwe było zaznaczenie więcej niż jednej, ale maksymalnie 3 odpowiedzi. Uzyskane wyniki przedstawione zostały w tabeli 1.

Tabela 1. Kryteria wyboru usługodawcy logistycznego

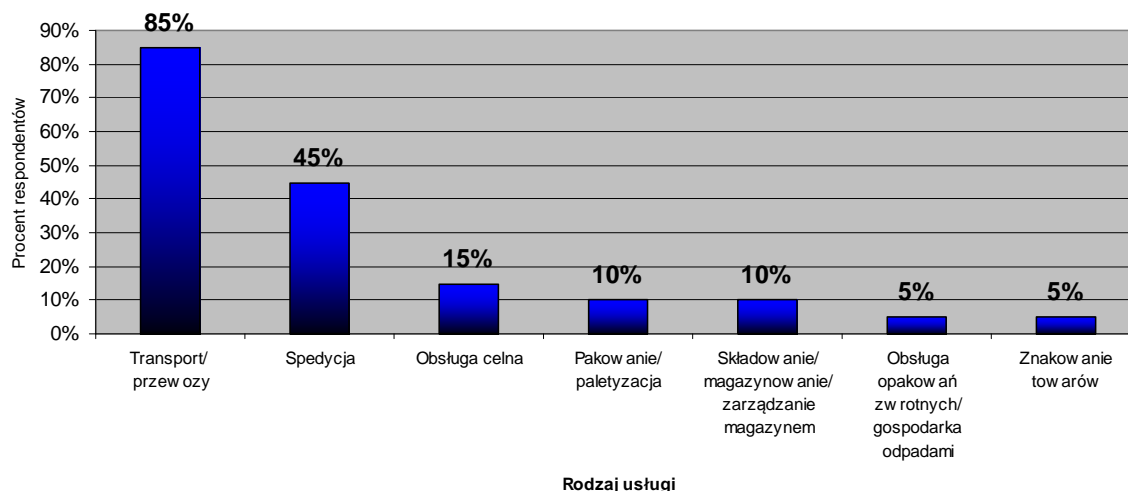
Kryteria wyboru usługodawcy	Liczba wskazań	Procent respondentów
Oferta kosztowa	11	55%
Zakres usług	11	55%
Jakościowy poziom obsługi	10	50%
Doświadczenie	7	35%
Uznana pozycja/ marka na rynku	4	20%
Wielkość przedsiębiorstwa	4	20%
Lokalizacja	4	20%
Warunki płatności	1	5%

Źródło: opracowanie własne.

Zebrane odpowiedzi potwierdziły przypuszczenie, że obecnie przedsiębiorstwa największą uwagę zwracają na ofertę kosztową i zakres usług. W tym wypadku oba kryteria wybrała ponad połowa ankietowanych (55%). Następnym w kolejności co do liczby wskazań było kryterium jakościowego poziomu obsługi, 50% ankietowanych uważa je za istotne przy wyborze biznesowego partnera. Poza kosztami i jakością usługi dużą rolę odgrywa również doświadczenie usługodawcy, 35% ankietowanych uznało je za istotne. Uznana pozycja na rynku, wielkość przedsiębiorstwa oraz lokalizacja zajęły czwarte miejsce z ilością 4 wskazań (20% badanych). Zaskoczeniem okazała się ocena kryterium dość ściśle związanego z kosztami, mianowicie warunki płatności. Okazało się, że tylko dla jednej z dwudziestu (5%) badanych firm, kryterium to miało zasadnicze znaczenie.

## 5. ZAKRES OUTSOURCINGU LOGISTYCZNEGO STOSOWANEGO PRZEZ BADANE PRZEDSIĘBIORSTWA

Chcąc określić zakres outsourcingu logistycznego należało ustalić rolę logistyki w badanych przedsiębiorstwach. W większości (65%) badanych przedsiębiorstw logistyka jest postrzegana głównie jako narzędzie wspierające realizację podstawowych funkcji przedsiębiorstwa, natomiast 20% ankietowanych firm traktuje logistykę na równi z innymi działaniami prowadzonymi w ramach działalności podstawowej. Dla 15% badanych firm logistyka stanowi kluczowy czynnik sukcesu.



Rys. 2. Rodzaj usług, z których korzystają badane przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne

W pytaniu o rodzaj usług zleczanych operatorowi logistycznemu można było zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź. Stwierdzono, że usługi transportowe są zlecane najczęściej, zdecydowana większość (85%) badanych firm korzysta z tego typu usług. Na drugim miejscu pod względem rodzaju wykorzystywanych usług plasuje się spedycja, którą zleca 45% respondentów. Inne usługi są już znacznie mniej popularne wśród badanej grupy, gdyż obsługę celną zleca 15% ankietowanych, pakowanie 10%, magazynowanie 10%. Obsługę opakowań zwrotnych i znakowanie towarów zleca zaledwie 5% ankietowanych (zostały tylko raz wskazane – rysunek 2). Wiele z ankietowanych firm zleca wyłącznie transport i spedycję, a pozostałe procesy logistyczne wykonuje we własnym zakresie. Taki stan rzeczy niektórzy respondenci argumentowali tym, iż transport i spedycja są w ich przypadku procesami wspierającymi główną działalność firmy jednak dość pracochłonnymi, zatem zachodzi potrzeba minimalizacji ich kosztów przy zapewnieniu jak najwyższej jakości. Przykładem może być tutaj Grupa NG2, która dystrybucję towarów do punktów sprzedaży całkowicie przekazała firmom zewnętrznym (Raben, DPD Polska) jednak pozostawiła pod swoją kontrolą bardzo nowoczesne zaplecze magazynowe oraz wewnętrzną sieć informatyczną pozwalającą na sprawne zarządzanie procesem zamawiania i dostawy towaru oraz kontroli stanów magazynowych. Podobnie postąpiła firma ELEKTROBUDOWA SA, która samodzielnie wypracowała i realizuje optymalne dla specyfiki firmy procedury zaopatrzenia w materiały do montażu i produkcji, jednak transport i spedycja zlecane są drobnym przewoźnikom lokalnym (w zależności od obszaru na którym prowadzone są prace) oraz większym firmom takim jak DHL Express i DPD Polska. Zapytani o możliwość wydzielenia w przyszłości innych procesów logistycznych respondenci nie zadeklarowali takiej chęci. Można zatem zauważyć, iż rodzaj funkcji przekazywanych do realizacji na zewnątrz jest uzależniony od stopnia ich specjalizacji oraz stopnia jej powiązań i zależności z innymi zadaniami realizowanymi w przedsiębiorstwie. W przypadku opisanych powyżej firm operator logistyczny przejmuje część zadań, do realizacji których zleceniodawcom brakuje niezbędnych kompetencji oraz nie są one ściśle związane z działalnością podstawową.

## 6. WYMIAR OUTSOURCINGU

Respondenci w większości skłaniali się ku outsourcingowi taktycznemu – 50% badanych wybrało tą właśnie odpowiedź. Zaledwie 30% ankietowanych firm deklaruje stosowanie outsourcingu w wymiarze strategicznym. Wynika z tego, iż pomimo teoretycznych założeń

koncepcji outsourcingu mówiących o jego strategicznym i długotrwałym charakterze wiele firm podejmuje współpracę z usługodawcą logistycznym nie łącząc outsourcingu ze strategią firmy.

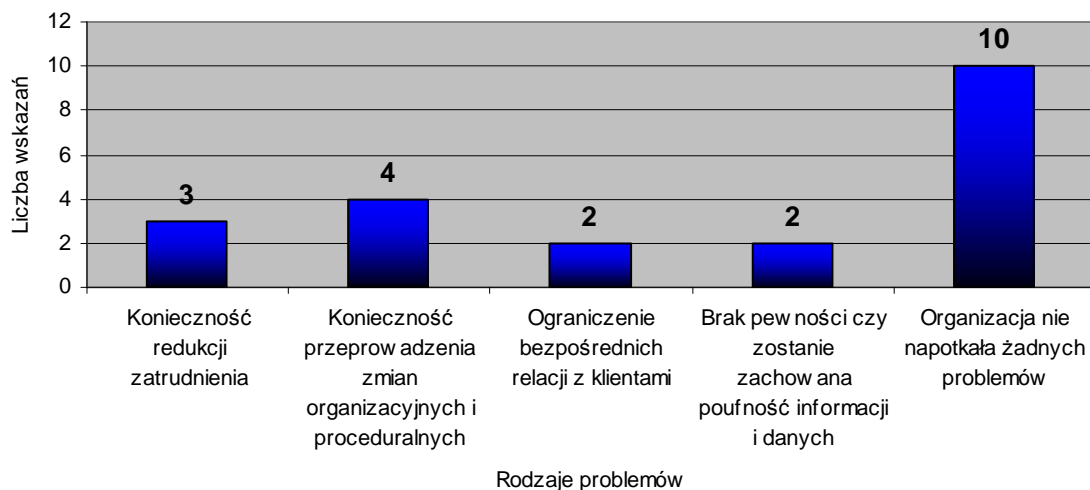
W odpowiedzi na pytanie: „Jaki jest przewidywany wymiar czasowy realizacji outsourcingu logistycznego?” ankietowani udzielali najczęściej (85% respondentów) odpowiedzi, iż zamierzają długookresowo korzystać z usług operatorów logistycznych. Tylko 15% ankietowanych deklaruje współpracę średniookresową.

Odpowiedzi na to pytanie sugerują, iż koncepcja outsourcingu logistycznego okazała się dla badanych przedsiębiorstw odpowiednia. Nasuwa się jednak pytanie, dlaczego w związku z deklarowanym zamiarem stosowania outsourcingu długookresowo nie jest on zarazem traktowany jako działanie strategiczne a jedynie jako jednorazowe rozwiązanie problemu wykonywania jakiejś funkcji. W takim wypadku firmy chcące stosować outsourcing długoterminowo, prawdopodobnie nie mają wypracowanych mechanizmów zapewniających pomiar i ocenę wyników współpracy oraz stałego jej usprawniania. Dodatkowo istnieje ryzyko braku swobody wprowadzania zmian w kontrakcie w czasie trwania relacji z dostawcą. Nie wybieganie planami w przyszłość (brak chęci oddania innych procesów w outsourcing) może powodować, że firmy zamiast być pionierami na rynku, zamiast dzięki outsourcingowi budować nowe, oszczędniejsze, wydajniejsze strategie biznesowe, zamiast osiągać przewagę konkurencyjną pozostają jedynie naśladowcami sprawdzonych metod.

Podsumowując, z serii pytań mających na celu rozpoznanie rodzaju stosowanego outsourcingu wynika, że badane firmy w większości wykorzystują kontraktowy outsourcing taktyczny, polegający na całkowitym długoterminowym wydzieleniu funkcji pomocniczych takich jak transport i spedycja. Z badania wynika, iż wśród ankietowanych firm nie występuje duże zapotrzebowanie na inne usługi logistyczne takie jak pakowanie, magazynowanie czy znakowanie. Ankietowane firmy nie mają również planów w stosunku do poszerzenia zakresu wykorzystywanych usług logistycznych. Rzadko wydzielane są funkcje logistyczne uważane za kluczowy czynnik sukcesu. Duże przedsiębiorstwa, takie jak ELEKTROBUDOWA SA czy NG2 dążą do zachowania tych procesów, w realizacji których wypracowały wysoki stopień kompetencji, natomiast wydzielają funkcje wymagające zbyt dużych nakładów finansowych i czasu pracy, które nie przekładają się na bezpośredni zysk.

## 7. ZIDENTYFIKOWANE PROBLEMY ORAZ UZYSKANE KORZYŚCI WDROŻENIA OUTSOURCINGU LOGISTYCZNEGO

Kolejne pytanie dotyczyło problemów, które mogły zaistnieć w trakcie wdrażania outsourcingu logistycznego w przedsiębiorstwie. W tym pytaniu możliwe było zaznaczenie więcej niż jednej odpowiedzi. Połowa firm (10 wskazań) udzieliła odpowiedzi, iż nie napotkała żadnych problemów. Reszta ankietowanych wskazywała najczęściej na problemy z koniecznością przeprowadzenia zmian organizacyjnych i proceduralnych (4 wskazania). Kolejnym pod względem częstości wystąpienia był problem z koniecznością redukcji zatrudnienia (3/20 wskazań). W badanych przedsiębiorstwach wystąpiły również problemy: ograniczenia bezpośrednich relacji z klientem oraz brak pewności czy zostanie zachowana poufność danych. Rysunek 3. przedstawia rozkład wskazywanych problemów, które zaistniały podczas wdrażania outsourcingu logistycznego w ankietowanych firmach.

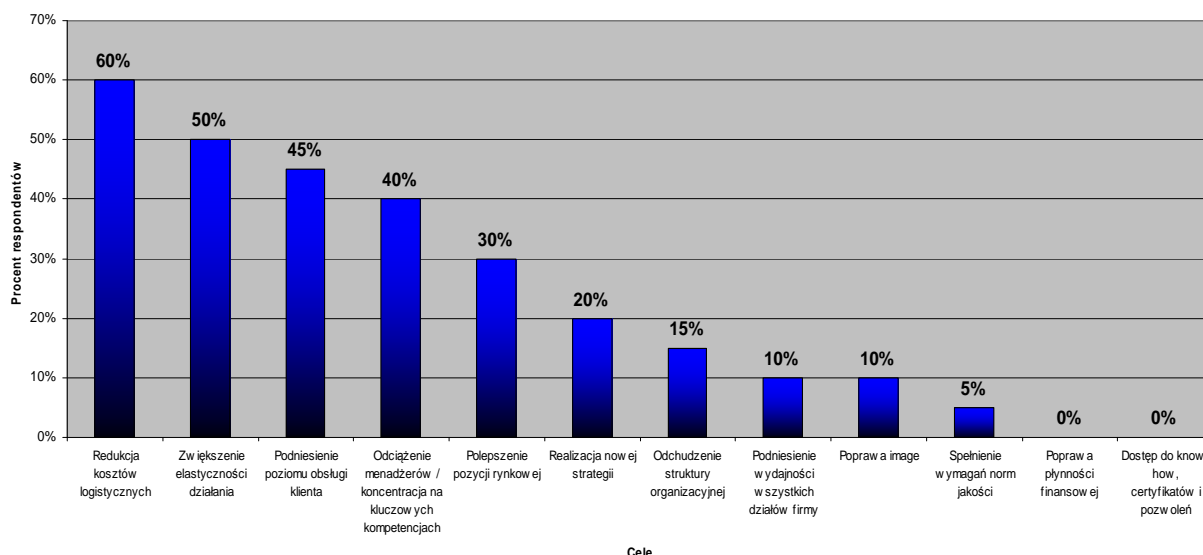


Rys 3. Rozkład wskazywanych problemów, które zaistniały podczas wdrażania outsourcingu logistycznego w badanych przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne.

Sądząc po przeważającej ilości respondentów (85%) deklarujących chęć korzystania z outsourcingu logistycznego długoterminowo, należy sądzić, że outsourcing przyniósł korzyści badanym firmom. Jakże zatem były zakładane cele zastosowania outsourcingu logistycznego oraz faktyczne korzyści, które uzyskała firma w wyniku wdrożenia outsourcingu. Postawione zostały dwa pytania, aby zbadać czy cele zakładane przez firmę wdrażającą outsourcing przekształciły się w faktycznie osiągnięte korzyści. W tych pytaniach możliwe było zaznaczenie więcej niż jednej odpowiedzi. Uzyskane wyniki prezentują rysunki 4 i 5.

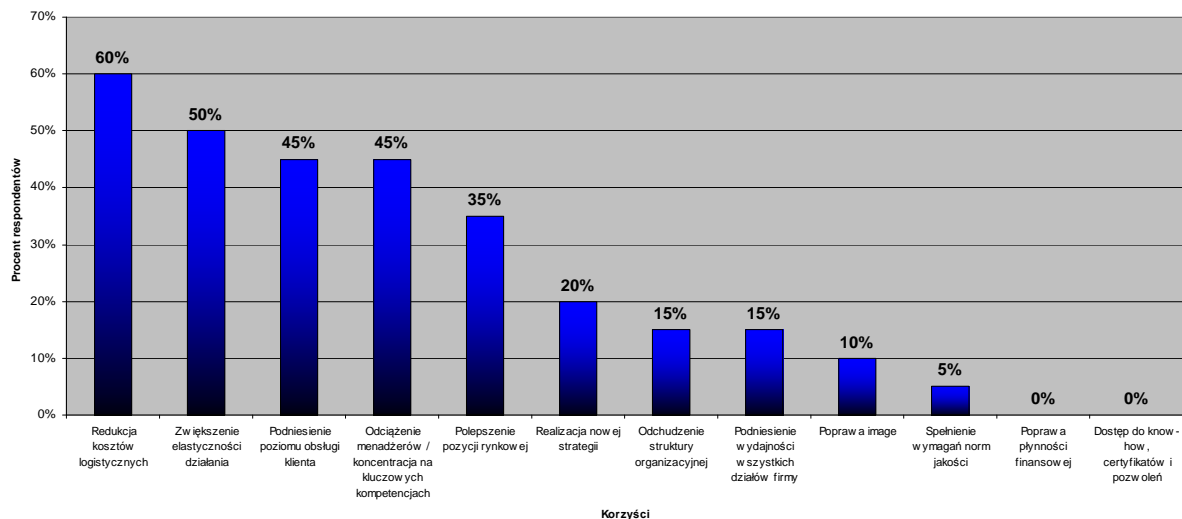
Jako czynnik motywujący na pierwszym miejscu wymieniana była chęć redukcji kosztów logistycznych – 60% respondentów wskazało to jako jeden z celów zastosowania outsourcingu. Drugim w kolejności czynnikiem, który wskazała połowa ankietowanych było zwiększenie elastyczności działania.



Rys. 4. Zakładane cele wdrożenia outsourcingu logistycznego

Źródło: opracowanie własne.





Rys. 5. Faktycznie osiągnięte korzyści z wdrożenia outsourcingu logistycznego

Źródło: opracowanie własne.

Z przeprowadzonego badania wynika, że firmom stosującym outsourcing zależy także w dużej mierze na podniesieniu poziomu obsługi (45% badanych) oraz odciążeniu menadżerów i koncentracji na kluczowych kompetencjach (40% badanych). Następnymi celami zastosowania outsourcingu logistycznego to polepszenie pozycji rynkowej (30%), realizacja nowej strategii (20%), odchudzenie struktury organizacyjnej (15%), podniesienie wydajności wszystkich działów firmy (10%) oraz poprawa image (10%). Oprócz sugerowanych odpowiedzi pojawiła się również dodatkowa informacja, mianowicie firma SKRAW-MECH odpowiedziała, iż w jej przypadku jednym z celów zastosowania outsourcingu było spełnienie wymogów norm jakości. Żadna z firm nie wskazała poprawy płynności finansowej lub dostępu do know-how jako czynnika motywującego podjęcie decyzji o outsourcingu.

Jako faktycznie osiągnięte korzyści respondenci zaznaczali prawie identyczne odpowiedzi jak zakładane cele. Zdecydowanie najczęściej ankietowani wymieniali cztery rodzaje korzyści:

- Redukcja kosztów logistycznych (60% respondentów)
- Zwiększenie elastyczności działania (50% respondentów)
- Podniesienie poziomu obsługi klienta (45% respondentów)
- Odciążenie menadżerów i możliwość koncentracji na kluczowych kompetencjach (45% respondentów)

## PODSUMOWANIE

Obecnie na polskim rynku coraz bardziej rozwija się outsourcing logistyczny. Koncepcja ta jest atrakcyjna zwłaszcza dla przedsiębiorstw produkcyjnych i handlowych, dla których dobra organizacja procesów logistycznych stanowi warunek sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wiele z tych firm powinno skoncentrować się na innowacyjnych produktach, nowych technologiach i działaniach marketingowych stanowiących ich kluczowe kompetencje pozbywając się jednocześnie zadań logistycznych, które mogą być wykonane taniej i lepiej poza przedsiębiorstwem. Przedsiębiorstwa powinny być świadome korzyści jakie mogą uzyskać stosując outsourcing logistyczny, ale również powinny pamiętać, że poprawne wdrożenie outsourcingu nie jest łatwe. Aby zakładane cele przekształciły się w faktycznie osiągnięte korzyści należy dobrać odpowiedni rodzaj outsourcingu, wybrać

odpowiedniego usługodawcę logistycznego i przygotować się na konieczne zmiany w organizacji przedsiębiorstwa. Uzyskanych wniosków nie można przełożyć na ogół istniejących przedsiębiorstw zatem przeprowadzone badanie powinno być kontynuowane i poszerzone o dane zebrane od kolejnych firm. Jednocześnie można by dołączyć pytania mające na celu dokładniejsze oszacowanie potencjału obniżki kosztów logistycznych, a pytania o cele outsourcingu i kryteria wyboru usługodawcy uzupełnić o możliwość przypisania wagi do każdej wybranej odpowiedzi.

### BIBLIOGRAFIA

- [1] Ciesielski M., Logistyka w strategiach konkurencyjnych firm, w: Ciesielski M. (red), Logistyka w tworzeniu przewagi konkurencyjnej firmy, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2001.
- [2] Gay Ch. L., Essinger J., Outsourcing strategiczny koncepcja, modele i wdrażanie, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- [3] Roszyk - Kowalska G., Przewaga konkurencyjna w aspekcie kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa.
- [4] Rydzkowski W., Usługi logistyczne, w: D. Kisperska – Moroń D., Krzyżaniak S. (red.), Logistyka, Biblioteka Logistyka, Poznań 2009.
- [5] Trocki M., Outsourcing: metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
- [6] Zimmewicz K., Współczesne koncepcje i metody zarządzania, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- [7] Wingert K. „Outsourcing logistyczny jako determinanta sprawnego działania przedsiębiorstwa”, Praca dyplomowa magisterska napisana pod kierunkiem dr Moniki Odlanickiej – Poczobutt.

### TACTICAL DIMENSION OF THE LOGISTIC OUTSOURCING IN SELECTED COMPANIES OF THE ŚLĄSKIE PROVINCE

#### Abstract:

Idea of using the outsourcing logistic, letting lower costs, to concentrate on core competence or to increase the elasticity of action became in the recent time very popular. At present an issue is more rarely subject to discussions or to apply the outsourcing, but what services to commission, for what partner and in what step of the thigh to achieve oneself planned benefits? With a view to examining this issue a questionnaire survey was conducted in the company group of the IV Fair using the logistic outsourcing while lasting of the Logistics, storing and the Transport in the centre with exhibition Expo Silesia amongst companies which gave consent for the participation in the examination. Results presented in the article concern the dimension of the logistic outsourcing applied by examined enterprises, existing changes, problems come across and gained benefits above all.

Key words: logistic outsourcing, business strategies, core competence