

Jan Długosz
Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

Znaczenie cen w outsourcingu logistycznym (cz. 1)

Zarówno w literaturze, jak i w praktyce gospodarczej można spotkać wiele opinii na temat przyczyn rozwoju outsourcingu, w tym zwłaszcza korzyści, jakich może on dostarczyć przedsiębiorstwu. Na gruncie logistyki przekłada się to na motywy stosowania outsourcingu logistycznego, co jeszcze bardziej komplikuje wypracowanie jednolitego stanowiska. Jednak pomimo wielu poglądów i rozbieżnych opinii, zasadniczo wszyscy są zgodni co do tego, że podstawową przesłanką wdrażania koncepcji outsourcingowej była i nadal pozostaje możliwość obniżenia kosztów przedsiębiorstwa. Aby z tej możliwości skorzystać, przedsiębiorstwo zlecając pewne czynności na zewnątrz musi zakupić określony rodzaj usług, co – od czasu wynalezienia przez Fenicjan pieniędzy – wiąże się z ceną. Zachodzi zatem konieczność rozpoznania cenowych uwarunkowań outsourcingu na rynku usług TSL. Cena jest bowiem instrumentem spotkania sprzedającego i kupującego usługę logistyczną.

Pomimo takiej doniosłej roli i znaczenia tej kategorii ekonomicznej, sprawa cen jak gdyby zginęła z pola widzenia logistyków. Co prawda praktycy z konieczności muszą posługiwać się cenami, jednak i oni – jak to zostanie dalej wykazane – mają z tym w logistyce wiele problemów. Warto więc bliżej zająć się tym zagadnieniem.

Relacja outsourcingu logistycznego do ceny

Problematyka cen rozważana w kontekście outsourcingu logistycznego kojarzona jest najczęściej tylko z cenami usług logistycznych. Faktycznie jednak, stosowanie outsourcingu logistycznego może rozciągać się na wiele innych decyzji strategicznych przedsiębiorstwa, związanych z kategorią ceny. Należy do nich zaliczyć przede wszystkim:

- konstruowanie systemu logistycznego przedsiębiorstwa,
- organizację współpracy w łańcuchu (sieci) dostaw,
- kształtowanie logistycznej obsługi klienta,
- wybór strategii logistycznej,
- wybór strategii cenowej przedsiębiorstwa,
- zakup usług logistycznych.

W każdym z tych przypadków outsourcing logistyczny może odegrać bardzo ważną rolę. Należy jednak pamiętać, że zakres stosowania outsourcingu logistycznego jest w dużym stopniu zdeterminowany wysokością cen usług logistycznych, które z kolei decydują o rozmiarach kosztów logistycznych przedsiębiorstwa. Te zaś mają wpływ na cenę produktu sprzedawanego przez przedsiębiorstwo.

Gdy chodzi o ceny produktów, to sprawa ta uwarunkowana jest licznymi czynnikami i leży przede wszystkim w gestii marketingu. Jednak marketing, operując własnymi narzędziami, musi także bazować na atrakcyjnych rozwiązaniach logistycznych, a te z kolei coraz częściej uwarunkowane są stosowaniem outsourcingu. Dotyczy to w szczególności dystrybucji oraz logistycznej obsługi klienta.

Oddziaływanie logistyki, w tym koncepcji outsourcingowej na koszty firmy, dokonuje się w całym systemie, poczynając

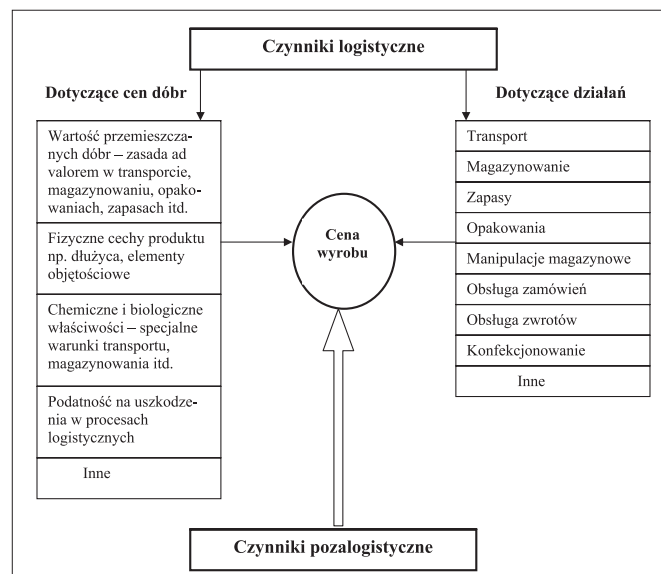
już od źródeł zaopatrzenia. Jest to problematyka bardzo złożona i nie sposób jej tu szerzej rozwinąć. W dużym jednak uproszczeniu wpływ kosztów logistycznych na cenę wyrobu można przedstawić w postaci dwóch bloków czynników (rys.1). Pierwszy z nich dotyczy cech przemieszczanych dóbr, a drugi czynności logistycznych. Surowce, prefabrykaty i wyroby gotowe, czym są droższe oraz mają mniejszą podatność transportowo – magazynową, tym generują większe koszty oraz bardziej są predestynowane do objęcia outsourcingiem. Po pierwsze, ze względu na większe trudności organizacji procesu logistycznego, a po drugie – z uwagi na możliwość obniżenia kosztów w drodze zlecenia czynności logistycznych wyspecjalizowanej firmie. Przykładowo, potrzeba przewiezienia ładunku ponadnormatywnego prawie zawsze stanowi poważne wyzwanie i na ogół jest zlecana na zewnątrz.

Drugi blok dotyczy czynności logistycznych, które muszą być wykonane. Ich liczba oraz stopień komplikacji, również poprzez koszty, oddziałuje na cenę wyrobu, a w wielu wypadkach skłania do zastosowania outsourcingu.

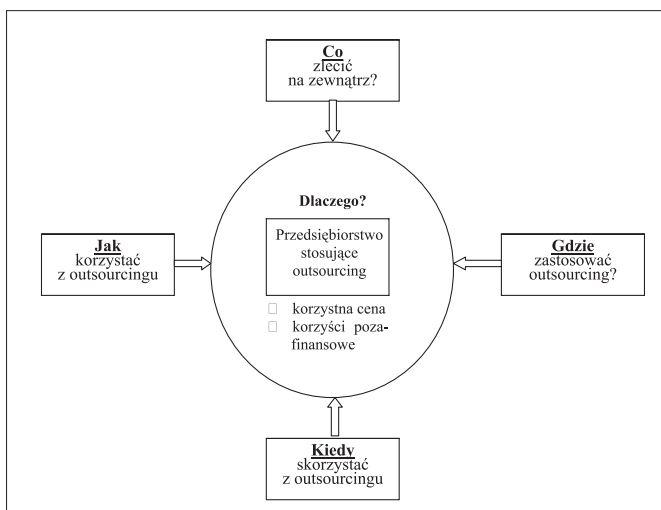
Widzimy więc, że outsourcing logistyczny powiązany jest nie tylko z cenami usług logistycznych, ale pośrednio także z cenami wytwarzanych wyrobów, a powiązania te przybierają system wielorakich zależności. Tym samym znajomość problematyki cenowej warunkuje podejmowanie właściwych decyzji logistycznych, w tym zwłaszcza odnoszących się do zakresu i charakteru stosowania outsourcingu.

Cena usługi logistycznej jako determinanta granic outsourcingu logistycznego

Wiedza logistyczna rozwija się bardzo dynamicznie, w związku z czym trudno wyznaczać jej jakiejkolwiek gra-



Rys. 1. Wpływ kosztów logistycznych na cenę produktu.
Źródło: opracowanie własne



Rys. 2. Rola ceny w określeniu granic outsourcingu logistycznego.
 Źródło: opracowanie własne

nice. Wiele opracowań czy rozwiązań logistycznych sprzed kilkunastu, czy nawet kilku lat postrzegamy w świetle aktualnej wiedzy jako znacznie zdezaktualizowane. Do tego dochodzą ciągle nowe obszary zastosowania logistyki, co może prowadzić do wniosku, że nie tylko każde przedsiębiorstwo, ale także każda organizacja wymaga w większym lub mniejszym stopniu jakiejś formy wsparcia logistycznego¹. Jeśli tak, to z tego wynika kolejny wniosek, że prawie każda forma wsparcia logistycznego może stać się przedmiotem outsourcingu logistycznego, a tym samym zakup każdej z nich będzie się wiązał ze stosowaniem ceny.

Tradycyjnie outsourcing kojarzył się z zaopatrzeniem. W krótkim jednak czasie został on rozszerzony na inne obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa obejmując obecnie logistykę zaopatrzenia, logistykę produkcji oraz logistykę dystrybucji. W ramach tego fazowego podziału można wyróżnić inne tradycyjne obszary logistyki w przedsiębiorstwie, a tym samym możliwości stosowania outsourcingu logistycznego, takie m.in. jak: transport, magazynowanie, kontrola zapasów, czynności manipulacyjne, obsługa zwrotów, realizacja zamówień itp.

W ostatnich latach z jednej strony dochodzi jednak do redefinicji dotychczasowych usług logistycznych, polegającej na rozszerzaniu ich zakresu² i wzbogacaniu formy, a z drugiej obserwujemy pojawianie się nowych ofert logistycznych. Zaliczyć do nich można m.in. takie, jak:

- obsługa SCM (obsługa łańcucha dostaw usługobiorcy z zastosowaniem zintegrowanych systemów informatycznych,
- obsługa JIT z wykorzystaniem strategii pull,
- kompleksowa obsługa dystrybucji,
- one stop shopping – zintegrowany pakiet usług logistycznych jednego dostawcy,
- e-fullfilment – całokształt elementów realizacji zamówienia dokonywany przez operatora usług logistycznych, świadczony on-line w ramach e-commerce, o charakterze interaktywnym (wykonawcy to operatorzy 3PL oraz integratorzy 4PL),

¹ M.Chaberek: Makro i mikroekonomiczne aspekty wsparcia logistycznego. Wyd. U.G., Gdańsk 2002.

² Por. H.Brdulak: Stan i kierunki rozwoju usług TSL w Polsce. W: Modelowanie procesów i systemów logistycznych, red. M.Chaberek i A.Jeziński, Wyd. U.G. Gdańsk 2006 s. 34.

- obsługa e-rynków – kojarzenie kupujących i sprzedających zarówno towarów, jak i usług w ramach obsługi elektronicznych platform handlowych,
- co-manufacturing – przejęcie przez operatora logistycznej ostatniej fazy produkcji w celu odroczenia i dopasowania do popytu ostatnich czynności montażowych,
- co-packing – przepakowywanie, tworzenie displayów dla sklepów, formowanie zestawów promocyjnych, etykietowanie, konfekcjonowanie itp.,
- picking and packing – kompletacja palet,
- merge-in-transit – tworzenie ładunków całopojazdowych dla jednego odbiorcy,
- konsolidacja / dekonsolidacja ładunku,
- cross docking.

Większość z tych usług logistycznych ma bardzo atrakcyjny charakter. Ich zakup w ramach outsourcingu nie tylko zastąpiłby działania logistyczne realizowane wcześniej przez same przedsiębiorstwa, ale także przyczyniłby się w większości przypadków do wydatnego zwiększenia efektywności całych systemów logistycznych tych przedsiębiorstw. Same bowiem przedsiębiorstwa najczęściej nie są w stanie osiągnąć tak wysokich kompetencji logistycznych.

Coraz atrakcyjniejsza oferta firm świadczących usługi logistyczne, a także zwiększona ich dostępność dynamizuje więc rozwój outsourcingu logistycznego. Obserwujemy bardzo silną tendencję do rozszerzania tej formuły zarządzania niemal we wszystkich obszarach działalności gospodarczej. Na tym tle rodzi się pytanie o granice outsourcingu logistycznego. Teoretycznie granic takich oczywiście nie sposób ustalić, gdyż w każdej firmie muszą być one określone w sposób indywidualny, z uwzględnieniem wielu szczegółowych uwarunkowań. Niemniej warto pokusić się o model pokazujący rolę ceny usług logistycznych w mechanizmie określania granic outsourcingu.

Jak wynika z rys. 2, przedsiębiorstwo zamierzając zlecić wykonanie pewnych czynności logistycznych na zewnątrz powinno zadać sobie pewne pytania i próbować znaleźć na

nie możliwie przekonujące odpowiedzi. Podstawowym pytaniem jest – co chcemy objąć outsourcingiem? Może to być tylko jedna czynność, usługa lub funkcja, bądź dowolna ich liczba na wszystkich kończąc, gdy chodzi o formułę 4PL. Po drugie, należy postawić pytanie, gdzie chcemy zastosować outsourcing. Coraz częściej mamy bowiem do czynienia z organizacjami sieciowymi o zróżnicowanych warunkach terytorialnych. Z inną sytuacją będziemy mieli do czynienia przy zaopatrzeniu lokalnym, a z inną przy dostawach globalnych. Po trzecie, warto spytać, kiedy korzystnie byłoby zlecić usługę do wykonania na zewnątrz. Np. jeżeli firma jest w trakcie wdrażania systemu zarządzania jakością jako warunku wprowadzenia koncepcji just-in-time, to zlecenie w tym czasie na zewnątrz poszczególnych usług, np. transportu, nie miałyby większego sensu. Po czwarte wreszcie, konieczna jest odpowiedź na pytanie, jak wdrażać outsourcing logistyczny i jakie mamy warunki w przedsiębiorstwie. Z inną sytuacją będziemy mieć do czynienia gdy, np. dostawy są małe, rzadkie i od jednego kooperanta, natomiast zupełnie inne przesłanki stwarza nam sytuacja odwrotna.

Podstawowym jednak pytaniem jest kwestia – dlaczego mamy stosować outsourcing logistyczny? W nim bowiem, jak w soczewce, skupiają się 4 poprzednie pytania, które mają charakter pomocniczy. Jest to pytanie rozłączności, na które odpowiedź wyjaśni nam, czy w ogóle stosować outsourcing. Natomiast odpowiedzi na pozostałe pytania wyjaśnią nam już tylko okoliczności działań outsourcingowych, a zwłaszcza granice outsourcingu.

Tak więc decyzja o outsourcingu logistycznym jest uwarunkowana możliwością odniesienia korzyści przez przedsiębiorstwo. Mogą to być korzyści finansowe i/lub pozafinansowe. Nas interesują przede wszystkim te pierwsze. Polegają one głównie na tym, że dzięki outsourcingowi możliwe jest obniżenie kosztów logistycznych przedsiębiorstwa. Aby jednak tak się stało, konieczne jest znalezienie lub wynegocjowanie odpowiedniej ceny zleczanych usług czy funkcji logistycznych. W ten sposób cena staje się jedną z najważniejszych determinantów zakresu stosowania outsourcingu logistycznego.

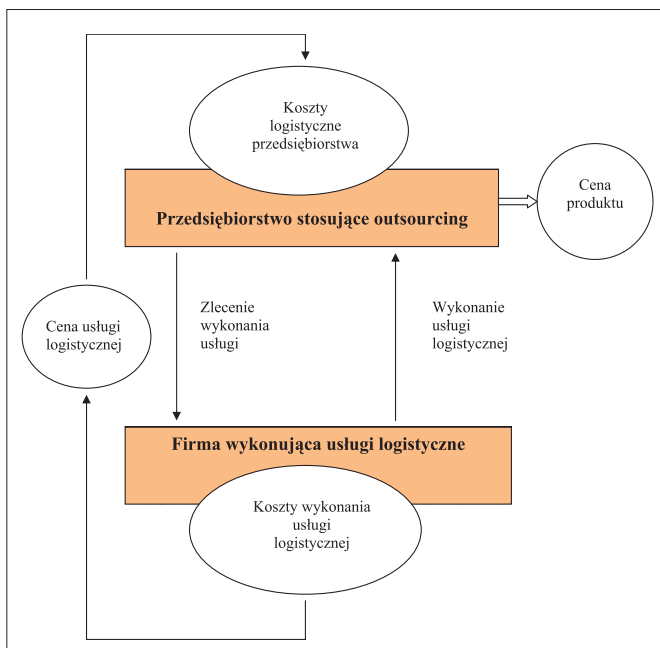
Mechanizm zależności kosztowo – cenowych w outsourcingu logistycznym

Związki kosztów i cen z outsourcingiem logistycznym mają złożony charakter. To, co jest ceną wykonującej usługę, staje się kosztem zlecającego, a w jednym i drugim przypadku mamy do czynienia z kosztami logistycznymi. Ilustruje to rys. 3.

W literaturze logistycznej dość dobrze scharakteryzowane są koszty logistyczne producentów dóbr chociaż i w tym przypadku spotkać można wiele różnic w poglądach co do ich istoty, interpretacji, ewidencji, kalkulacji, wyodrębnienia, rozgraniczenia czy rachunku. Natomiast prawie wcale nie zbadano relacji pomiędzy kosztami logistycznymi przedsiębiorstwa a ceną produktu oraz cenami zewnętrznych usług logistycznych. A sprawa jest ważna gdyż określa podstawowy warunek stosowania outsourcingu logistycznego.

Realizacja usług logistycznych, podobnie jak każda inna działalność gospodarcza, wiąże się z ponoszeniem różnego rodzaju kosztów. Chodzi tu o koszty uczestników rynku usług logistycznych znajdujących się po stronie podaży.

Dotyczy to przede wszystkim takich podmiotów jak:



Rys. 3. Zależności kosztowo – cenowe w outsourcingu logistycznym.
Źródło: opracowanie własne

- przedsiębiorstwa transportowe,
- przedsiębiorstwa spedycyjne,
- przedsiębiorstwa magazynowe,
- operatorzy logistyczni,
- centra logistyczne i dystrybucyjne.

Koszty tych podmiotów, powiększone o marżę zysku przybierają postać ceny i mogą oczywiście w przypadku zakupu usługi logistycznej wejść w skład kosztów logistycznych nabywcy.

Problematyka kosztów usług logistycznych w niektórych obszarach, np. w dziedzinie transportu, została już dość dobrze rozpoznana, jednak w większości wypadków czeka dopiero na wyjaśnienie. Dotyczy to zarówno niektórych od dawna już świadczonych usług np. spedycji, jak i większości nowych usług logistycznych. Wiąże się to z jednej strony z ciągłym rozwojem rynku usług logistycznych i znaczną dynamiką zmian, a z drugiej ze złożonym charakterem takich świadczeń, utrudniającym identyfikację, klasyfikację i kalkulację ich kosztów.

Wymienione trudności po stronie kosztów przekładają się z kolei na sferę cen usług logistycznych. Tutaj także jest wiele niejasności i problemów, zarówno gdy chodzi o związek cen z kosztami, jak i o sposób sprzedaży usług logistycznych. A przecież zagadnienie ma zasadnicze znaczenie dla firm gdyż dotyczy najważniejszych aspektów ich funkcjonowania, takich m.in. jak: osiąganie zysku, możliwości konkurowania, szanse dalszego rozwoju, a niekiedy nawet zagrożenie ryzykiem bankructwa. Oczywiście ceny usług logistycznych mogą się odchyłać od kosztów ich wytworzenia np. ze względu na przyjętą strategię, jednak musi to być zjawisko kontrolowane. Firmie wolno się poruszać w granicach pomiędzy poziomem kosztów, a zdolnością płatniczą klientów. Jednak przy dużej konkurencji – z czym mamy aktualnie do czynienia na rynku usług logistycznych – i nieznaności struktury oraz poziomu ponoszonych kosztów, nietrudno przekroczyć granicę ryzyka. W interesie przedsiębiorstwa jest więc przeprowadzenie jak najdokładniejszej kalkulacji kosztów w odniesieniu do świadczonych usług w celu rozpoznania i kształtowania poziomu ich rentowności, Trzeba przy tym także uwzględnić interes zlecającego wykonanie określonej usługi, który z reguły polega na tym, aby cena była możliwie jak najniższa w odniesieniu do założonych parametrów usługi (jakość, szybkość realizacji itd.), a jednocześnie obejmowała jak najszerszy zakres usług i czynności wykonywanych w jej ramach przez świadczącego usługę.

Ponadto ważną sprawą jest to, aby sposób naliczania ceny za podstawową usługę logistyczną oraz wszelkiego rodzaju usługi towarzyszące był jak najprostszy i czytelny dla obu stron. Na rynku obserwujemy ciągłą ewolucję cenników usług logistycznych, dotyczącą zarówno ich rodzaju jak też wartości. Poszczególne firmy proponują swoim klientom bardzo zróżnicowane stawki, a także różnorodne sposoby obliczania należności od zryczałtowanej kwoty do bardzo rozbudowanych tabel lub algorytmów służących do obliczania ceny za usługę. Zatem biorąc pod uwagę stopień znacznego rozbudowania cenników, liczbę zawartych parametrów decydujących o cenie, a także różnorodne warunki wykonywania poszczególnych usług logistycznych trudno niekiedy zorientować się w atrakcyjności ofert. Przekłada się to w niekorzystny sposób na możliwości stosowania outsourcingu logistycznego.