

CHOJNACKA Agnieszka<sup>1</sup>

## Outsourcing usług logistycznych- zalety i wady

*Usługa logistyczna, Outsourcing*

### Streszczenie

*Niniejszy artykuł definiuje outsourcing jako rozpowszechniony kierunek rozwoju w usługach logistycznych. Przedstawia korzyści i ryzyko związane z jego stosowaniem w wybranych branżach tj: spożywczej, budowlanej, AGD i RTV.*

### OUTSOURCING LOGISTICS ADVANTAGES AND DISADVANTAGES

### Abstract

*Article below defines outsourcing as a common direction for the development of logistics service. It presents the benefits and risks associated with its use in selected segments, such as: food, construction, household appliance and electronics.*

### 1. WSTĘP

W dobie globalizacji, podobieństwa rynków, poszukiwania najbardziej efektywnych modeli biznesowych i błyskawicznego rozprzestrzeniania się ich na całym świecie również outsourcing podlega dynamicznym zmianom. Rynek usług świadczonych w modelu zewnętrznym wciąż ewaluuje. Z jednej strony sprzyja temu coraz większa dojrzałość tego segmentu biznesowego, z drugiej rosnące wymagania klientów, będące konsekwencją wzrostu świadomości czym jest outsourcing i jak najlepiej z niego korzystać.

### 2. OUTSOURCING USŁUG LOGISTYCZNYCH

#### 2.1 Istota usług logistycznych

Świadczenie wszelkiego rodzaju usług, definiowanych jako „działalność polegająca na wykonaniu zadań zleconych przez klienta” jest nierozdzielnie związana z działalnością logistyczną” [7 s.70]. W literaturze przedmiotu można odnaleźć szereg definicji opisujących pojęcie usługi logistycznej, które znacznie różnią się od siebie stopniem uszczegółowienia. W podstawowym znaczeniu usługa logistyczna to działalność mająca na celu zaspokojenie potrzeb logistycznych podmiotów gospodarczych i ludzi [24 s.14].

Usługi logistyczne obejmują zarobkowo wykonywane usługi spedycji, transportu, magazynowania, a także usługi pokrewne i wspomagające proces przepływu dóbr między ogniwami łańcucha dostaw. Obszarami podejmowanych działań logistycznych przez usługodawców logistycznych w przedsiębiorstwie są: zaopatrzenie, produkcja i dystrybucja.

Usługi transportowe polegają na przewozie ładunku w warunkach odpowiednich dla jego podatności transportowej naturalnej, technicznej, ekonomicznej.

Usługi transportowe można podzielić na transport:

- drogowy,
- kolejowy,
- lotniczy,
- morski,
- śródlądowy,
- kombinowany (intermodalny).

Do usług spedycyjnych należą:

- udzielanie porad, wybór pojazdu i planowanie tras przewozu,
- ustalenie ceny i formułowanie warunków przewozu,
- zawarcie umowy przewozu wraz z ważeniem, znakowanie,
- przygotowanie dokumentów handlowych,
- odprawy celne,
- monitorowanie ruchu przesyłek i bieżące informowanie o miejscu ich pobytu,
- w razie potrzeby – sporządzenie protokołu szkodowego.

<sup>1</sup>Politechnika Radomska, Wydział Materiałoznawstwa Technologii i Wzornictwa; 26-600 Radom; ul. Chrobrego 27. Tel: +48 48 361 75 99, E-mail:agnieszka.chojnacka@pr.radom.pl

Do usług magazynowych i terminalowych zalicza się:

- zarządzanie zapasami w magazynach (składowanie krótko i długoterminowe),
- kształtowanie i kontrola zapasów (utrzymanie zapasów w linii),
- przyjmowanie,
- inwentaryzacje,
- wydawanie towarów,
- formowanie, rozformowanie jednostek ładunkowych,
- kompletację przesyłek według zamówień klientów,
- przeładunek i sortowanie przesyłek,
- gospodarowanie pojemnikami, paletami.

Usługi dodatkowe to:

- dodawanie instrukcji lub kart gwarancyjnych do towarów,
- etykietowanie,
- utylizacja odpadów,
- tworzenie zestawów promocyjnych,
- konfekcjonowanie,
- pakowanie, przepakowanie,
- pobieranie należności od klienta,
- fakturowanie,
- obsługa zwrotów,
- obsługa finansowa transakcji,
- gospodarka częściami zamiennymi,
- naprawa, regeneracja [8 s.58-60].

Do cech odróżniających usługi od innych przedmiotów wymiany rynkowej zalicza się:

- niematerialność,
- nierozdzielność procesu produkcji i konsumpcji,
- różnorodność,
- nietrwałość,
- niemożność nabycia prawa własności [2 s.2-5].

Najczęściej wymienianą i charakteryzowaną przez autorów cechą spośród wyżej wymienionych jest niematerialność [25 s.34], która wg. E. G. Betesona pozwala na odróżnienie usług od innych przedmiotów wymiany rynkowej [3 s.23].

Działalność usługowa nie ma rzeczowej postaci, jest niematerialna, nie można sprawdzić usługi przed jej zakupem (konieczne jest zaufanie oferentowi), nie ma możliwości produkowania usług na zapas, ani magazynowania- usługę się doświadcza [18 s. 35].

Usługi są sprzedawane, świadczone, a następnie konsumowane w odróżnieniu od produktów które to są najpierw wytwarzane, następnie sprzedawane i konsumowane [19 s. 10].

Istota usług różni się diametralnie od wyrobu materialnego, ale na podstawie cyklu życia produktów dokonano niegdyś wyróżnienia etapów związanych z jej realizacją.

Do charakterystycznych etapów procesu świadczenia usług należą:

- badanie rynku i potrzeb klientów z zakresu możliwych do zaoferowania usług,
- sformułowanie ogólnej oferty usług,
- projektowanie procesu wykonania konkretnej zamówionej usługi,
- realizacja projektu wykonania usługi,
- kontrola wykonania usługi i spełnienia wymagań,
- ocena wykonania usługi i przez wykonawcę, oraz według opinii klienta,
- analiza uwag dotyczących wykonania usługi i wprowadzenia korekt do oferty oraz procesu projektowania usługi [10 s. 207].

Odnosząc się do powyższych etapów można zgrupować powyższe przedsięwzięcia związane z realizacją usługi logistycznej i zdefiniować cztery zasadnicze fazy:

1. faza przygotowawczo-organizacyjna,
2. faza realizacyjna,
3. faza kontroli,
4. faza pokontrolna.

Istotne znaczenie w omawianym obszarze ma bezpośredni kontakt usługodawcy i usługobiorcy, a przede wszystkim niemożność jej pomiaru przed wykonaniem oraz ograniczona możliwość wielokrotnych pomiarów po realizacji. Wynika z

tego konieczność precyzyjnego zdefiniowania szczegółowo wymagań dotyczących konkretnej usługi na etapie pierwszym czyli przygotowawczo-organizacyjnym, jak również wybór odpowiedniego podmiotu gwarantującego odpowiedni poziom ich realizacji. Kwestie te nabierają szczególnego znaczenia w odniesieniu do usług logistycznych, realizowanych na rzecz przedsiębiorstwa przez podmiot zewnętrzny w ramach outsourcingu [7 s. 71].

### 2.2. Outsourcing usług logistycznych

Koncepcja outsourcingu w praktyce gospodarczej wykorzystywana jest od wielu lat a jej prawdziwy rozkwit przypada na II połowę XX wieku. Outsourcing logistyczny odgrywa istotną rolę w nowoczesnym zarządzaniu przedsiębiorstwem. Firmy coraz częściej decydują się na przekazanie całości lub części obsługi logistycznej swych działań oferentom zewnętrznym z szerokim pakietem usług logistycznych szukając możliwości przede wszystkim obniżki kosztów i poprawy produktywności i lepszej koncentracji na podstawowej działalności biznesowej [24 s.54].

Z zaprezentowanych wyników badań w raporcie z Ogólnopolskiego Badania Rynku Outsourcingu z 2011r., wynika, że outsourcing logistyczny jest najbardziej popularną formą przekazania kompetencji firmie zewnętrznej. Wśród przebadanych przedsiębiorstw aż 65% zdecydowało się powierzyć logistykę innym. Zaledwie 35% firm zdecydowało zajmować się tym osobiście. Wyniki badań nie pozostawiają wątpliwości, przedsiębiorcy najchętniej pozbywają się transportu towarów.

Niemal wszyscy (96,7%), którzy zdecydowali się na outsourcing logistyczny, przekazali wyspecjalizowanym firmom zewnętrznym właśnie transport. Popularne okazuje się także przekazywanie firmom zewnętrznym obsługi celnej (prawie 50% zapytanych przedsiębiorców, którzy zdecydowali się na outsourcing logistyki).

Powyżej 30% przedsiębiorców zdecydowało się również wyłączyć ze struktur swojej działalności magazynowanie i pakowanie produktów, oraz ich kompletowanie i dostarczanie klientom znajdującym się na końcu łańcucha produkcyjnego [15 s. 40-44].

Określenie „outsourcing” pochodzi z języka angielskiego i jest skrótem wyrażenia *outside-resource-using*, (słowo „outside” oznacza na zewnątrz, „resource” – zasób, „using” – korzystanie) [oznaczających przekazanie jednostce zewnętrznej w użytkowanie zasobów organizacji gospodarczej [5 s.129].

Na outsourcing składają się dwa elementy. W pierwszym występuje przekazanie określonego obszaru zewnętrznemu dostawcy, jest to forma przedsięwzięcia. Drugą składową jest proces, który dotyczy długookresowej współpracy partnerskiej z jednostką zewnętrzną [11 s. 46-48]. W literaturze polskiej najczęściej przytaczaną definicją outsourcing jest definicja M. Trockiego. Według niego outsourcing to przedsięwzięcie polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazanie ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym [20 s. 13]. Jest to przeniesienie na stronę trzecią stałej odpowiedzialności menedżerskiej za wykonanie usługi określonej w umowie [13 s. 351]. Podobnie outsourcing definiuje E. Gołębska, według której są to „przedsięwzięcia mające na celu wydzielenie funkcji realizowanych dotychczas przez przedsiębiorstwo ze struktury organizacji i realizację tych czynności w bardziej efektywny sposób przez inne podmioty gospodarcze” [5 s. 129].

Zatem ogólna istota outsourcingu logistycznego wynika z przeświadczenia że najlepsze efekty osiąga się poprzez koncentrację na działalności kluczowej, a pozostałe czynności powierza się firmom zewnętrznym – specjalizującym się w konkretnej dziedzinie. Jednakże oprócz korzyści istnieje również ryzyko związane z outsourcingiem logistycznym.

### 2.3. Korzyści i ryzyko związane z outsourcingiem logistycznym

Zastosowanie outsourcingu logistycznego niesie za sobą zarówno korzyści jak i ryzyko.

Realizacja usług logistycznych w ramach outsourcingu jest procesem złożonym, w którym priorytetowa rola przypada zagwarantowaniu ich jakości, obniżeniu kosztów działalności [17 s. 102], oraz pozwala firmie w większym zakresie zająć się rozwojem swojej podstawowej działalności [9 s. 52].

Jak określił Amerykański Instytut Outsourcingu (The Outsourcing Institute Membership) do 10 najważniejszych przyczyn stosowania outsourcingu przez przedsiębiorstwa należą możliwości:

- redukcji i kontroli kosztów operacyjnych,
- zwiększenie koncentracji firmy na podstawowej działalności,
- uzyskania dostępu do mocy produkcyjnych najlepszej jakości,
- zwolnienia własnych zasobów do innych celów,
- uzyskania zasobów, którymi przedsiębiorstwo nie dysponuje,
- przyspieszenia pojawienia się korzyści wynikających z restrukturyzacji,
- uporania się z funkcją trudną do wykonywania lub niemożliwą do kontrolowania,
- pozyskania kapitału,
- podziału ryzyka,
- dopływu gotówki [4 s. 16-17 ].

S. Wesołowski w swoim artykule podkreśla, że outsourcing to nie tylko korzyści biznesowe, ale jest również to również ryzyko, m.in.:

- wzrostu kosztów działalności zamiast spodziewanych oszczędności,
- oportunistyczna postawa wykonawcy zleceń outsourcingowych przejawiająca się w małej aktywności i zaangażowaniu- prowadzi do niedostatecznej jakości produktów i usług,
- demotywna i dezorientacja własnego personelu, będąca wynikiem obaw przed redukcją zatrudnienia,

- utrata know-how niekontrolowany odpływ informacji z firmy wraz ze zwalnianymi pracownikami i funkcjami przekazywanymi do wykonania zewnętrznym zleceniodawcom,
- nie rozpoznanie swoich kluczowych kompetencji i ich błędne przekazanie zewnętrznym usługodawcom,
- utrata posiadanego poziomu jakości w wyniku panującej wśród usługodawców outsourcingowych tendencji standaryzacji usług,
- uzależnienie od zleceniodawcy [21 s. 7].

Zalety i wady outsourcingu prezentuje tabela 1.

Tab. 1. Zalety i wady outsourcingu

ZALETY	WADY
- duża elastyczność strategiczna, - małe ryzyko inwestycyjne, - usprawnione przepływy pieniężne, - dostęp do nowoczesnych technologii i know-how	- ryzyko podjęcia złej decyzji związanej z wyborem dostawcy, - utrata kontroli nad procesami i kluczowymi kompetencjami, - problemy z koordynacją i komunikacją

Bibliografia [9]

Wartość Polskiego rynku outsourcingu na koniec 2009 roku została wyceniona na ok. 2 miliardy dolarów [22 s. 1], a w roku 2010 na 2,5 miliarda dolarów [16 s.1]. Według badań Instytutu Outsourcingu, wykonanych przez MillwardBrown SMG / KRC i opublikowanych w lipcu 2011 roku, polski rynek outsourcingu procesów biznesowych jest wart 3,96 miliardów złotych [23]. Zatem wzrost rynku o ok. 50% w ciągu 2 lat, wzrost liczby zatrudnionych z 46,5 tys. w 2008 r. do obecnego poziomu niemal 70 tys. i wzrost wartości rynku z 2,5 miliardów dolarów do ponad 3 miliardów dolarów z tytułu sprzedaży usług za granicę wskazują (wg. ABSL) na silny potencjał rozwojowy Polski [1].

Warto zaznaczyć iż poziom oferowanych usług przez niektóre firmy logistyczne nie zawsze jest zgodny z wymogami użytkowników. Można znaleźć bardzo wiele produktów które ze względu na swoją specyfikę potrzebują nietypowego traktowania. Wyzwania i ograniczenia dla outsourcingu usług logistycznych z pewnością pojawiają się w branży spożywczej -z danych zebranych przez PMR wynika że polski rynek artykułów spożywczych ma dziś wartość ok. 240 mld zł. W zasadzie każda operacja logistyczna z udziałem żywności wymaga szczególnej uwagi.

Przykładem może być magazyn w Teresinie, za pośrednictwem DB Schenker obsługujący grupę Ambra który na potrzeby składowania win wprowadził system WMS wspomagający zarządzanie partiami, ale także wersjami czy rocznikami. System zarządzania informacjami obejmuje m. in. powiadomienia mailowe dla klientów, dopasowanie środków transportu do potrzeb rynkowych – uwzględniając chociażby sezonowość popytu na wybrane produkty, jakimi są w tym przypadku wina musujące.

Skrajnie różnych warunków przechowywania jako „podwyższonego ryzyka” wymagają od obsługi firm logistycznych niektóre rodzaje żywności. Do szeregu wymogów jako musi zostać dla nich spełniony należą: utrzymanie temperatury na określonym poziomie, ustalenie kiedy i w jakich miejscach temperatura może przekroczyć ustalone parametry i zastosowanie w tych miejscach odpowiednich urządzeń lub instalacji, ustalenie miejsca monitorowania temperatury oraz organizacja archiwizacji zapisów, zabezpieczenie przed innymi zagrożeniami fizycznymi typu: zanieczyszczenie, zamoknięcie, nadmierne nasłonecznienie, ochrona biologiczna (grzyby, owady, ptaki, ssaki), chemiczna (gazy, aerozole, pyły).

Osobną grupę produktów wymagających specjalnej troski stanowią produkty o wyjątkowo krótkim terminie przydatności do spożycia jak np. owoce, czy inne produkty rolnicze, które komplikują realizację procesów logistycznych ze względu na sezonowość wybranych produktów. Jest to kolejne ograniczenie- wyzwanie dla branży logistycznej, gdyż należy się przygotować na sezonową podaż produktów i być na tyle elastycznym by w wybranych miesiącach realizować obsługę tych ładunków.

Decyzja o wyborze outsourcingu jako sposobie realizacji zadań logistycznych nie jest łatwą decyzją.

W branżach wymagających odpowiedniego poziomu specjalizacji, operator oferuje wyspecjalizowane narzędzia zarządzania, zasoby i wiedzę. Z drugiej strony samodzielna realizacja zadań logistycznych poparta jest wieloletnim doświadczeniem, zatem może się okazać że w przypadku produkcji o wysokim poziomie specjalizacji żaden operator nie będzie znał lepiej potrzeb od producenta [14 s.10].

Dla branży TSL rynek budowlany to „ciężki” ale ważny klient- w roku 2011r. wartość całego rynku budowlanego wyniosła 185 mld zł. Pod pojęciem logistyka dla branży budowlanej może kryć się kilka rodzajów działalności: wszystkie zadania związane z prowadzeniem inwestycji budowlanych- od niedużych placów budowy po duże obiekty budowlane, zadania związane z funkcjonowaniem sieci handlowych, oraz te związane z działalnością produkcyjną.

Największym wyzwaniem przy obsłudze logistycznej rynku budowlanego mogą być masy i wymiary ładunków.

Ze względu na trudne warunki pracy auta wykorzystywane w sektorze budowlanym charakteryzować się muszą wysoką trwałością, jakością zastosowanych materiałów, a także odpowiednią wydajnością-wymienione czynniki znacząco wpływają na cenę niezbędnego narzędzia pracy [12 s.16].

Firmy budowlane, jako nieliczne posiadają możliwość zlecenia swoim podwykonawcom, także funkcji podstawowych swojej działalności. Model ten ma największe zastosowanie w dużych przedsiębiorstwach budowlanych. Firmy te już na etapie startu w przetargach zakładają, że część prac przy ewentualnej inwestycji zleca swoim partnerom. Taki sposób

funkcjonowania wynika z faktu, iż w niektórych przypadkach bardziej opłaca się zlecać konkretne, często specjalistyczne prace innym wykonawcą niż wykonywać je samemu. Jednak coraz częściej zauważa się sytuacje, w której firmy nastawiają się tylko na funkcjonowanie na zasadzie outsourcingu. Stają się one tzw. generalnymi wykonawcami, odpowiadają kompleksowo za realizację danej budowy, ale do jej budowania wynajmują podwykonawców. Takie rozwiązanie ma największe zastosowanie przy wielkich inwestycjach, przykładem mogą być budowy stadionów lub autostrad, ale często taki sposób realizacji budowy można zaobserwować także przy małych i średnich inwestycjach.

Analizując branżę RTV czy AGD, należy powiedzieć że ze względu na sezonowość, wymaga dużych nakładów inwestycyjnych nawet podczas mniejszego zainteresowania rynku. Korzystając z zewnętrznego operatora logistycznego, firma może efektywniej dysponować zasobami ludzkimi i finansowymi, gdyż outsourcing usług logistycznych w większości przypadków jest bardziej opłacalny od tworzenia własnego działu logistycznego w firmie.

Dzieje się tak dlatego że operator logistyczny obsługuje klientów z różnych branż i sezonowość sprzedaży towarów klientów nie jest dla niego dużym kłopotem. Natomiast firma odpowiadająca samodzielnie za swoją logistykę, musi niezmiennie w równym stopniu inwestować w pracowników, magazyny, sprzęt (zarówno rozwiązania IT jak i samochody), co przy dużej sezonowości w branży RTV czy AGD jest zdecydowanie nieopłacalne [6 s. 33].

### 3. WNIOSKI

Outsourcing daje możliwość elastycznego funkcjonowania oraz ułatwia dostęp do nowoczesnych i specjalistycznych technologii występujących na rynku. Zastosowanie outsourcingu logistycznego niesie za sobą zarówno korzyści jak i ryzyko. Nie w każdej branży jednoznacznie outsourcing logistyczny się sprawdza. Właściwe funkcjonowanie firm jest uwarunkowane systematycznym i wnikliwym analizowaniem tego problemu na wszystkich poziomach decyzyjnych.

### 4. BIBLIOGRAFIA

- [1] Baranowska- Skimina A.: *Polska liderem usług biznesowych. Raport wygłoszony na II Konferencji ABSL i VI Forum Outsourcingu Roadshow* w dniu 17.06.2011.
- [2] Drapińska A., Dominiak P.: *Model marketingu usług*. Marketing i Rynek, 11/1998.
- [3] Dyr T.: *Czynniki rozwoju rynku regionalnych przewozów pasażerskich*. Radom: Wydawnictwo Politechniki Radomskiej, 2009.
- [4] Gay Ch. L.: *Outsourcing strategiczny: koncepcja, modele i wdrażanie*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna, 2002.
- [5] Gołomska E.: *Kompendium wiedzy o logistyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- [6] *Jak outsourcing usług logistycznych może zmniejszyć koszty działalności firm z branży AGD i RTV?* Spedycja Transport Logistyka nr 4/2010.
- [7] Jałowicz T., Nowak I.: *Jakość w outsourcingu usług logistycznych*, Logistyka 3/2010.
- [8] Jeszka A. M.: *Sektor usług logistycznych w teorii i praktyce*, Difin, Warszawa 2009.
- [9] Kasperek M., Szołtysek J.: *Projekty logistyczne w outsourcingu usług logistycznych (cz. I)*, Logistyka 6/2008.
- [10] Knosala R i zespół: *Komputerowe wspomaganie zarządzania przedsiębiorstwem*, Warszawa, PWE, 2007.
- [11] Kopczyński T.: *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, PWE, Warszawa 2010.
- [12] *Logistyka w budowie*. TSL biznes 11/2011.
- [13] Lysons K., Gillinham M.: *Purchasing and Supply Management*. Harlow, UK: Pearson Education, 2003.
- [14] *Nie tylko w chłodni. Wyzwania i ograniczenia logistyki w branży spożywczej*. TSL biznes 10/2011.
- [15] *Ogólnopolskie Badanie Rynku Outsourcingu. Raport 2011*, outsourcing.com.pl.
- [16] Porębska A.: *Podsumowanie roku 2010 w polskim outsourcingu, prognozy na 2011 r.* Raport Instytutu Outsourcingu (IO) i Związku Liderów Sektora Usług Biznesowych w Polsce (ABSL).
- [17] Rosic H., Bauer G., Jammernegg W.: *A Framework for Economic and Environmental Sustainability and Resilience of Supply Chains*. Reiner, Gerald Rapid Modelling for Increasing Competitiveness - Tools and Mindset, 2009 Springer – Verlag .
- [18] Rushton A. M. , Carson D. J.: *The marketing of services: managing the intangibles*. European Journal of Marketing, nr. 3, 1985.
- [19] Rydzkowski W. (red.): *Usługi logistyczne. Teoria i praktyka*. Poznań: Instytut Logistyki i Magazynowania, 2011.
- [20] Trocki M.: *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*. Warszawa: PWE, 2001.
- [21] Wesołowski S.: *Stan i perspektywy outsourcingu*, Gospodarka Materiałowa i Logistyka, nr 4/2003, s.10 [w:] A. Jonkisz „Outsourcing logistyczny” pod redakcją, J. Jaroszyński, Logistyka, 6/2008, Instytut Logistyki i Magazynowania.
- [22] Wolak D.: *Usługi dla biznesu sposobem na bezrobocie*, Rzeczpospolita, 2010.01.04.
- [23] [www.instytut-outsourcingu.pl](http://www.instytut-outsourcingu.pl)
- [24] Zamkowska S., Zagożdżon B.: *Systemy logistyczne w obsłudze przedsiębiorstw*. Radom: Wydawnictwo Politechniki Radomskiej, 2011.
- [25] Zeithamal V., Parasuramar A., Berry L.: *Problems and Strategies in Services Marketing*. Journal of Marketing, Spring 1985.