

Monika Świetlińska
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

Outsourcing procesów logistycznych w przedsiębiorstwach mleczarskich

Wprowadzenie

Outsourcing jest jedną z popularnych koncepcji doskonalenia zarządzania, dlatego też wykorzystywany jest w różnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Według badań przeprowadzonych na 400 polskich przedsiębiorstwach zatrudniających powyżej 50 pracowników najczęściej wyprowadzonym na zewnątrz obszarem był transport (korzystało z niego w 2011 roku aż 96,7% firm) i obsługa celna, którą zlecało 46,7% przedsiębiorstw. W dalszej kolejności znalazły się takie obszary jak magazynowanie. W 2011 roku 36,7% przedsiębiorców zlecało między innymi składowanie oraz paletyzację, natomiast 30% firm kompletowanie zamówień oraz dostawę do klientów [2].

W Polsce zarówno transport krajowy i międzynarodowy jest najczęstszym obszarem logistyki w przedsiębiorstwach, w którym stosowany jest outsourcing [5]. Z badań dotyczących roli transportu i logistyki w Polsce wynika, że przedsiębiorstwa podejmujące współpracę z zewnętrznymi firmami najczęściej skłonne były zlecać podstawowe usługi transportowe, usługi celne oraz spedycję. Natomiast zdecydowanie rzadziej korzystały z zaawansowanych rozwiązań i usług dodatkowych: wdrażania i obsługi systemów informatycznych wspierających procesy logistyczne czy też doradztwo [6].

W dzisiejszych czasach znaczenie usług dodatkowych wzrasta, świadczyć może o tym wzrastająca świadomość logistyczna osób zarządzających polskimi przedsiębiorstwami. Przedsiębiorstwa dzięki sprawnej logistyce mogą: być bardziej konkurencyjni, pozyskiwać nowych klientów, zdobywać nowe rynki. Dzięki korzystaniu z usług firm zewnętrznych są w stanie reagować szybciej na potrzeby rynku, nie angażując własnych zasobów.

Przedsiębiorstwa rolno-spożywcze, w tym mleczarskie, wybierając firmy zewnętrzne kierować mogą się różnymi kryteriami: jakością oferowanych usług, ceną, dostępnością, szybkością realizacji i innymi.

Do pozytywnych aspektów korzystania z outsourcingu procesów logistycznych zaliczyć można m.in.: redukcję kosztów logistyki, wysoką jakość świadczonych usług przez specjalistów, przeznaczenie własnych zasobów do innych celów. Firmy przy korzystaniu z outsourcingu muszą liczyć się również z problemami takimi jak: trudności z realizacją zamówień przez firmy (jak nieterminowość, pomyłki i uszkodzenia), nadmierne uzależnienie się od dostawcy, obniżenie jakości [6].

W przedsiębiorstwach mleczarskich istotnym procesem logistycznym jest proces transportowy ze względu na częste dostawy surowców do produkcji oraz gotowych wyrobów mleczarskich. Proces transportowy obejmuje proces przewozowy (dojazd, przyjazd i przewóz ładunku; załadunek i wyładunek) oraz czynności organizacyjne warunkujące realizację tego procesu. Większość przedsiębiorstw odchodzi od posiadania własnej floty wybierając wyspecjalizowane firmy logistyczne, które oprócz usługi transportowej świadczą również usługi dodatkowe np. obrót palet, odprawy celne [3].

Podjęcie decyzji o stosowaniu outsourcingu jako sposobie realizacji zadań logistycznych jest dość trudne. W branżach takich jak sektor spożywczy, które wymagają wysokiego poziomu specjalizacji przewoźnicy operatorzy muszą oferować wyspecjalizowane narzędzia zarządzania oraz odpowiednie zasoby. Samodzielna realizacja transportu oparta jest natomiast na wiedzy i wieloletnim doświadczeniu.

Obok popularnego outsourcingu transportu coraz więcej firm rezygnuje też z posiadania własnych zasobów środków transportowych. Wynajmowane są dodatkowo maszyny niezbędne do pracy oraz urządzenia. Najbardziej popularny jest wynajem wózków widłowych. Plusem dla przedsiębiorstw jest uniknięcie w ten sposób inwestycji w zakup środków trwałych. Firmy redukują koszty związane z naprawą oraz pozwala im to na przeznaczenie środków na inne cele [4]. Do korzyści z outsourcingu transportu wewnętrznego zaliczyć można m.in.: przewidywany koszt miesięczny, zapewnienie obsługi serwisowej, optymalizacja i odnowienie parku maszyn, gospodarka odpadami.

Posiadanie bądź też nie, własnego taboru jest jedną z podstawowych decyzji logistycznych w przedsiębiorstwach. Podjęcie właściwej decyzji powinno opierać się na analizie prognozy rentowności obu przypadków. Jednak analiza ta jest dobrą metodą tylko w przypadku gdy dla obu wariantów jakość przewozów jest na równym poziomie [1].

W tabeli 1 przedstawiono zalety i wady posiadania transportu własnego. Zdarza się tak, że przedsiębiorstwa realizują swoje potrzeby transportowe wykorzystując dwie formy organizacji transportu. Często przewozy na bliskie odległości wykonują transportem własnym, natomiast przewozy na dalekie odległości realizują przy wykorzystaniu firm zewnętrznych. Przedsiębiorstwa decydują się często na korzystanie z outsourcingu transportu ze względu na wspomniane wcześniej niższe koszty, brak własnego taboru, brak wykwalifikowanej kadry, która zarządzałaby organizacją transportu, brak uprawnień na przewóz międzynarodowy co ma wpływ na łatwiejszy eksport, import, procedury celne.

Tab. 1. Zalety i wady transportu własnego w przedsiębiorstwie

Zalety	Wady
Duża dyspozycyjność i elastyczność taboru	Dodatkowe koszty stałe i zmienne
Wykorzystanie pojazdów w celach marketingowych	Zatrudnienie dodatkowych pracowników (kierowcy, administracja)
Brak uzależnienia przewozów od zewnętrznych firm	Obowiązek planowania wykorzystania oraz tras przewozu środków transportowych
Sprzedaż bezpośrednia	Konieczność poniesienia wysokich nakładów inwestycyjnych m.in. do zakupu środków
Dostosowanie środków transportowych do podatności przewozowej ładunków	Relatywnie wyższe koszty jednostkowe transportu zakładowego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: K. Ficoń: Zarys mikrologistyki. Wydaw. BEL Studio Sp. z o.o., Warszawa-Gdynia 2005, s. 260 oraz M. Ciesielski: Zarządzanie transportem własnym. [w:] Kompendium wiedzy o logistyce. Red. naukowa E. Gołębska. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 126.

W dzisiejszych czasach dynamicznie rozwija się również outsourcing magazynowania. Zwiększająca się liczba powierzchni magazynowych, dopasowanych wielkością, wyposażeniem, o korzystnej lokalizacji, powoduje, że w przypadku wielu przedsiębiorstw bardziej opłaca się wynajęcie magazynu niż inwestycja we własne.

Przedsiębiorstwa transportowe, spedytorzy coraz częściej wychodzą naprzeciw spotykanym problemom przez firmy. Wśród swoich usług posiadają szeroki wachlarz udogodnień. Do najbardziej popularnych związanych z logistyką przedsiębiorstw mleczarskich należą: sam transport dowozowy lub wywozowy, spedycja, usługi celne. Dodatkowo spotkać się można z takimi usługami jak: monitoring transportu, transport wewnętrzny, zarządzanie zwrotami i zapasami, cross-docking, usługi doradcze w procesie planowania logistyki, magazynowanie, pakowanie.

Celem artykułu jest przedstawienie korzystania z outsourcingu procesów logistycznych przez przedsiębiorstwa mleczarskie w zależności od wielkości tych przedsiębiorstw oraz rynków na jakich funkcjonują.

Materiał i metody badawcze

Próba badawcza obejmuje 24 przedsiębiorstwa zajmujące się wytwarzaniem przetworów mleczarskich wybrane w sposób losowy. W ramach badanej próby sześć firm zostało wybranych w sposób celowy na podstawie kryterium skali i profilu produkcji. Trzy z nich były średnimi przedsiębiorstwami zatrudniającymi od 50 do 249 pracowników zaś pozostałe trzy dużymi, w których pracowało ponad 249 osób. Wybrane przedsiębiorstwa charakteryzowały się zbliżonym profilem produkcji skoncentrowanym na produkcji serów, wytwarzały między innymi: sery pleśniowe i twarde, mozzarella, serki homogenizowane.

Dane pozyskane były w ramach pracy naukowej finansowana ze środków na naukę w latach 2009-2012 jako projekt badawczy nr NN112049637 pt. „Systemy logistyczne w funkcjonowaniu przedsiębiorstw przetwórstwa rolno-spożywczego”. Badania obejmowały kwestionariusz ankiety przeprowadzony we wszystkich 24 przedsiębiorstwach oraz pogłębiony wywiad bezpośredni w wybranych 6. Pytania skierowane zostały do osób zarządzających firmami oraz kierowników działów logistycznych.

Wyniki

Badaną próbę przedsiębiorstw podzielono według liczby zatrudnionych pracowników na mikro i małe (do 49 osób), średnie (od 50 do 249 osób) i duże (powyżej 249 osób) (tabela 2).

Tab. 2. Charakterystyka badanej próby i występowanie odrębnych działów logistyki

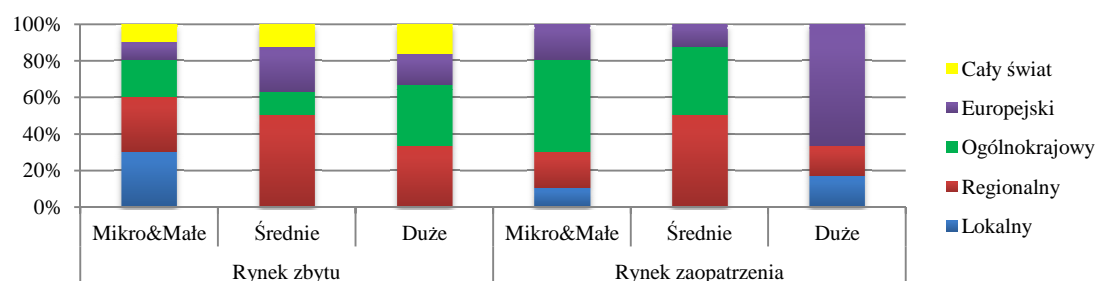
Wyszczególnienie	Mikro i Małe	Średnie	Duże	Ogółem
Liczba przedsiębiorstw	10	8	6	24
Udział przedsiębiorstw z wyodrębnionym działem logistyki w próbie	40%	87%	100%	70%
Udział przedsiębiorstw z wyodrębnionym działem zajmującym się transportem	40%	75%	100%	66,7%
Udział przedsiębiorstw z wyodrębnionym działem zajmującym się magazynowaniem	30%	37,5%	66,7%	41,7%
Udział przedsiębiorstw z wyodrębnionym działem zajmującym się sterowaniem zapasami	10%	50%	50%	33,3%
Udział przedsiębiorstw z wyodrębnionym działem zajmującym się zarządzaniem informacją	20%	12,5%	33,3%	20,8%
Udział przedsiębiorstw z wyodrębnionym działem zajmującym się zarządzaniem opakowaniami	0%	50%	50%	29,2%

Źródło: Badania własne.

Wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstw coraz częściej pojawiał się odrębny dział zajmujący się logistyką. W mikro i małych przedsiębiorstwach było to 40%, w średnich prawie 90%, w dużych zaś 100% przedsiębiorstw.

Rozpatrując szczegółowo logistykę w przedsiębiorstwach mleczarskich można wyodrębnić działy pełniące poszczególne funkcje logistyczne. Najczęściej wyodrębnionym działem logistyki w przedsiębiorstwach okazał się dział transportu. Kolejnym istotnym działem było magazynowanie. Prawie 40% małych i średnich oraz prawie 70% dużych przedsiębiorstw posiadało wyodrębniony dział magazynowania. Z przeprowadzonych badań wynika, że to duże przedsiębiorstwa posiadały największą liczbę wyodrębnionych różnych działów logistyki w przedsiębiorstwie. Przedsiębiorstwa mleczarskie charakteryzują się częstymi dostawami surowców i dlatego też dział transportu i magazynowania stają się kluczowymi działami w funkcjonowaniu tych przedsiębiorstw. Wymagają zaangażowania większej liczby pracowników zajmujących się zarządzaniem procesami związanymi z realizacją funkcji transportowej oraz magazynowania.

Tak jak wraz z wielkością badanych przedsiębiorstw zmieniała się częstość występowania odrębnych działów logistyki taką samą zależność zaobserwowano w zasięgu geograficznym rynków zaopatrzenia i zbytu. Przedsiębiorstwa mikro i małe funkcjonowały najczęściej na rynkach lokalnych (kilka powiatów, województwo), regionalnych (kilka województw) i ogólnokrajowych. Wraz ze wzrostem skali przedsiębiorstwa zwiększał się udział zasięgu europejskiego (Polska, UE i kraje sąsiadujące) oraz globalnego.



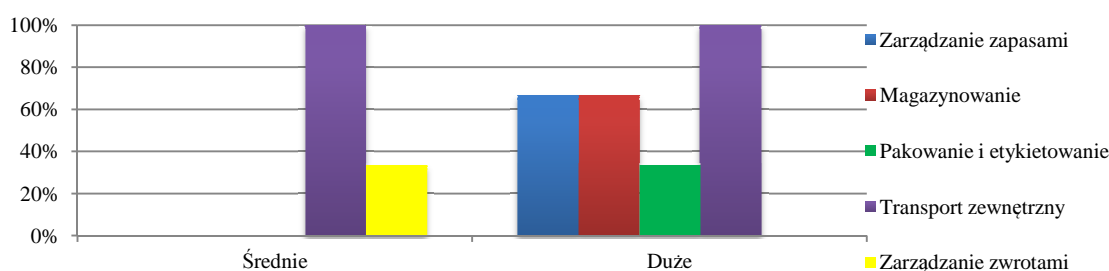
Rys. 1. Geograficzny zasięg rynków zbytu i zaopatrzenia badanych przedsiębiorstw
N=24

Źródło: Badania własne.

Na rynku lokalnym zaopatrywało się tylko około 8% przedsiębiorstw. Na rynku regionalnym oraz europejskim swoje surowce i materiały zdobywało odpowiednio po prawie 30% badanych

przedsiębiorstw. W odniesieniu do geograficznego zasięgu rynków zbytu sytuacja nieco różniła się. Swoje produkty na rynku lokalnym oferowały tylko przedsiębiorstwa mikro i małe firmy. Prawie 40% badanych przedsiębiorstw dostarczało produkty na rynek regionalny, z tego prawie 80% stanowiły małe i średnie firmy. Na rynek europejski trafiało prawie 17% badanych przedsiębiorstw ze swoimi wyrobami gotowymi. Najliczniejszą grupą stanowiły przedsiębiorstwa średnie, których udział wynosił 50%.

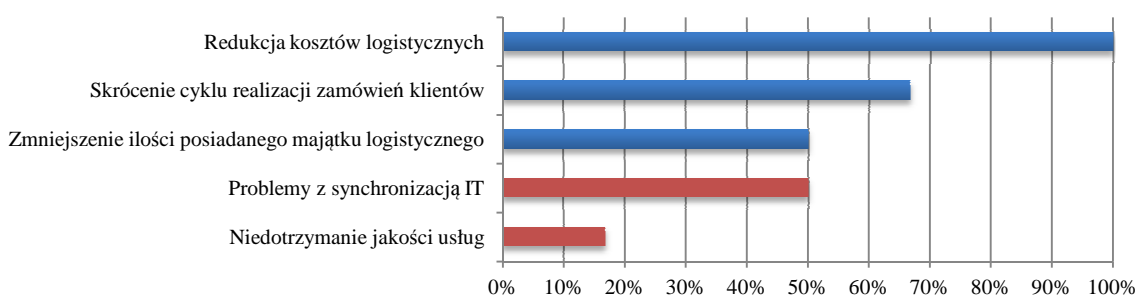
Wielkość przedsiębiorstwa oraz rynki zbytu i zaopatrzenia mają istotne znaczenie w podejmowaniu decyzji o wynajmowaniu firm zewnętrznych w realizacji zadań logistycznych. Z przeprowadzonych badań wynika, że najczęściej outsourcing procesów logistycznych występował w transporcie zewnętrznym. Szczegółowe informacje na ten temat przedstawia rysunek 2. Duże przedsiębiorstwa częściej wynajmowały zewnętrzne firmy w celu realizacji procesów logistycznych. Oddawały w outsourcing także zarządzanie zapasami, magazynowanie, a nawet pakowanie i etykietowanie produktów. Tylko jedno przedsiębiorstwo średnie korzystało dodatkowo z usługi zarządzania zwrotami.



Rys. 2. Korzystanie przez przedsiębiorstwa z outsourcingu procesów logistycznych N=6,

Źródło: Badania własne.

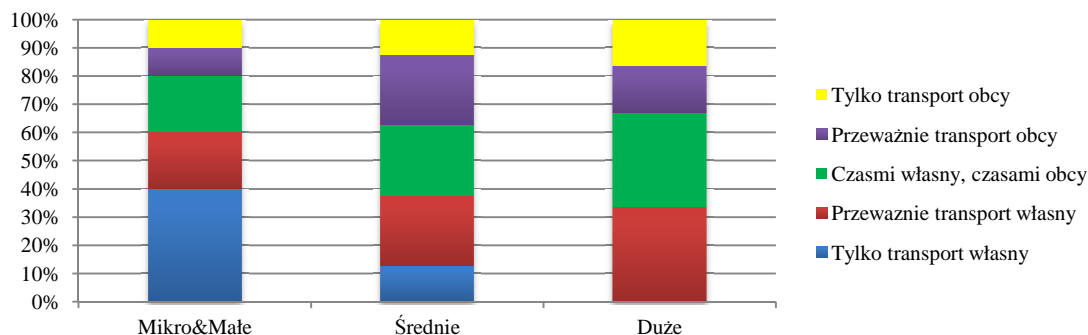
Z outsourcingiem wiążą się zarówno zalety, jak i wady. Pozytywne oraz negatywne skutki korzystania z outsourcingu przedstawia rysunek 3. Wszystkie przedsiębiorstwa zauważyły obniżenie kosztów logistycznych firmy. Do pozytywnych aspektów ponad 60% z nich zaliczyło skrócenie cyklu realizacji zamówień klientów a 50% badanych firm zmniejszyło ilość posiadanego majątku logistycznego. Negatywnymi skutkami korzystania z usług firm zewnętrznych okazały się: aż dla połowy problemy z synchronizacją IT oraz w najmniejszym stopniu niedotrzymanie jakości usług, jakim było opóźnienie w przybyciu pojazdu na wyznaczone miejsce.



Rys. 3. Pozytywne i negatywne skutki korzystania z outsourcingu procesów logistycznych N=6, Respondenci mieli możliwość wskazania więcej niż jednej odpowiedzi.

Źródło: Badania własne.

Przedsiębiorstwa mleczarskie najczęściej korzystały z outsourcingu funkcji transportowej. Rysunek 4 ilustruje rodzaj wykorzystywanego transportu w przewozie wyrobów gotowych. Wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa maleje udział stosowanego transportu własnego, na korzyść transportu obcego. Połowa przedsiębiorstw wyroby gotowe przewoziła za pomocą przeważnie transportu własnego a czasami korzystając również z obcego.

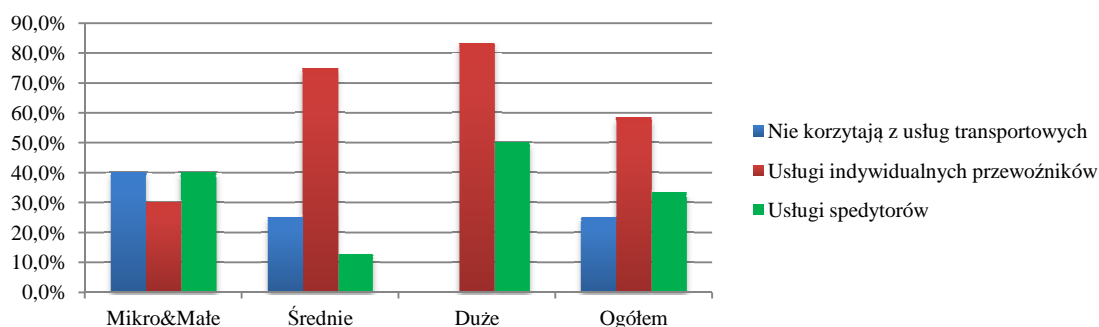


Rysunek 4. Rodzaj wykorzystywanego transportu w przewozie wyrobów gotowych
N=24

Źródło: Badania własne.

Przedsiębiorstwa duże, które zostały wybrane w sposób celowy do drugiego etapu badań stosowały w głównej mierze transport obcy. Przedsiębiorstwa średnie natomiast wyroby gotowe przewoziły czasami własnymi a czasami obcymi środkami transportu. Jedynie jedna średnia firma korzystała przeważnie z transportu własnego. W transporcie surowców i materiałów jednak wystąpiły istotne różnice. Jedno duże i średnie przedsiębiorstwo tylko materiały przewoziły transportem obcym, zaś w transporcie surowca korzystały tylko z własnego taboru samochodowego. Pozostałe przedsiębiorstwa zarówno w zaopatrzeniu jaki i w zbyciu wyrobów gotowych korzystały z takiego samego rodzaju transportu.

Z outsourcingiem transportu zewnętrznego związane jest kolejne istotne zagadnienie dotyczące usług transportowych. Korzystanie z poszczególnych usług przez przedsiębiorstwa przedstawia rysunek 5. Ponad 50% firm korzystało z usług indywidualnych przewoźników (tylko przewóz), z czego 85% były to średnie i duże przedsiębiorstwa. Usługi spedytorów (przewóz i organizacja przewozu) wykorzystywane były przez ponad 33% firm. Prawie 30% w ogóle nie korzystała z tego typu rozwiązań. W zakresie usług spedytorów z których korzystały przedsiębiorstwa znalazły się m.in.: przewóz, ubezpieczenie ładunku, rozpakowywanie ładunku oraz składowanie zapasów.



Rysunek 5. Usługi transportowe
N=24,

Źródło: Badania własne.

Z korzystaniem z usług transportowych bezpośrednio związane są również umowy zawierane pomiędzy firmami. Z przeprowadzonych badań wynika, że aż 80% przedsiębiorstw miała podpisane stałe umowy, a pozostała część miała ustaloną opłatę według stałych taryf.

Dokonując wyboru przewoźnika, spedytora, przedsiębiorcy biorą pod uwagę pewne czynniki odnoszące się do przewozu. Respondenci deklarowali, że w transporcie najważniejszą cechą dotyczącą przewozu jest koszt. W przeprowadzonych wywiadach 2/3 respondentów podało tą cechę jako priorytetową. Pozostałe osoby uznały, że to bezpieczeństwo oraz kompleksowość usługi jest dla ich przedsiębiorstwa najważniejsza. Biorąc pod uwagę natomiast cechę dotyczącą czasu przewozu odpowiedzi były mniej jednolite. Dla 50% przedsiębiorstw punktualność to cecha, którą najbardziej cenili pod względem czasu przewozu. Dodatkowo pojawiły się takie cechy, jak: terminowość, szybkość oraz regularność.

Podsumowanie

Badania wskazały, że duże firmy częściej podejmowały decyzję o korzystaniu z outsourcingu procesów logistycznych. Najczęściej przekazywały obcym firmom realizację transportu zewnętrznego. Z przeprowadzonych badań wynika, że wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa udział transportu własnego maleje na korzyść transportu obcego. Ponad 50% firm korzystało z usług indywidualnych przewoźników z czego 85% były to średnie i duże przedsiębiorstwa. Istotny związek ma to również z zasięgiem rynków zaopatrzenia i zbytu. Małe firmy funkcjonowały na rynkach w większości o zasięgu lokalnym, regionalnym, krajowym. Natomiast większe swoją działalność opierały na rynkach europejskich.

Przeprowadzone badania potwierdziły dodatnie zależności między stosowaniem outsourcingu procesów logistycznych a wielkością przedsiębiorstwa oraz zasięgiem rynków zbytu i zaopatrzenia przedsiębiorstw mleczarskich. Ponadto respondenci zauważyli w wyniku stosowania outsourcingu procesów logistycznych pozytywne skutki. Do najlepiej zauważalnych zaliczyli redukcję kosztów logistyki.

Streszczenie

Celem badań było przedstawienie zakresu korzystania z outsourcingu procesów logistycznych przez przedsiębiorstwa mleczarskie w zależności od wielkości tych przedsiębiorstw oraz rynków na jakich funkcjonują. Ponadto określono kluczowe czynniki wyboru firm zewnętrznych oraz dostrzegane przez respondentów pozytywne i negatywne skutki wynikające z outsourcingu. Badane firmy sklasyfikowano jako mikro i małe (1–49 pracowników), średnie (50–249 pracowników) oraz duże (powyżej 250 pracowników). Na podstawie badań stwierdzono istotne zróżnicowanie w zakresie korzystania z usług firm zewnętrznych procesów logistycznych w zależności od wielkości przedsiębiorstw mleczarskich.

Outsourcing of logistics processes in dairy companies

Abstract

The aim of this study was to present the use of outsourcing of logistic processes by the dairy companies depending on the size of these companies and the markets on which they operate. Furthermore the key factors in selection of the external companies were presented, perceived the positive and negative effects of the outsourcing. The companies were classified as micro and small (1-49 employees), medium (50-249 employees) and large (over 249 employees). A study found significant differences in the use of offers of external companies logistic processes, depending of the size of dairy companies.

Literatura

- [1]. Ciesielski M., *Zarządzanie transportem własnym*. [w:] Kompendium wiedzy o logistyce. Red. naukowa E. Gołemska. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- [2]. Czeladzińska J., *Ogólnopolskie Badanie Rynku Outsourcingu 2011*. Forum Press, s. 37-40.
- [3]. Dmowski A., *Practical aspects of fleet management in food company*. „Maintenance and Reliability” Nr 3/2008.
- [4]. Konieczny K., *Pożyczony widlak*. „Logistyka a Jakość” Nr 03/2011, 2 (68).
- [5]. Sitek R., *Moda na outsourcing*. „TSL Biznes” Nr 12/2010 (9).
- [6]. Ślubowski S., *Rynek transportu i logistyki w Polsce*. ING Bank 2007.