

Jan Długosz

Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

Znaczenie cen w outsourcingu logistycznym (cz. 2)

Przyczyny leżące bezpośrednio u podstaw zmian rodzajów cenników i form rozliczeń pomiędzy różnymi stronami na rynku usług logistycznych można zasadniczo podzielić na dwie grupy:

- leżące po stronie popytu na usługi,
- leżące po stronie podaży usług.

Od strony popytu czynnikami, które mają największy wpływ na kształtowanie konfiguracji cenników w ostatnich latach są:

- zwiększające się zapotrzebowanie na tego typu usługi w związku z coraz silniejszą na polskim rynku tendencją do outsourcingu,
- rozwój gospodarczy,
- widoczna zmiana charakteru przewożonych towarów,
- oczekiwania klientów,
- postępująca unifikacja i systematyzacja parametrów wysyłek pod względem powtarzalności partii towarów od danego klienta.

Natomiast od strony podaży należy zauważyć następujące cechy:

- coraz większa konkurencja na rynku usług logistycznych wynikająca m.in. z wejścia na rynek polski w ostatnich latach dużych światowych operatorów logistycznych,
- zmiany w technologiach przepływu towarów,
- ciągle poszerzanie zakresu usług logistycznych oferowanych przez wyspecjalizowane firmy.

W zależności od rodzaju świadczonych usług, ich zakresu i innych cech stawki proponowane klientom mogą mieć różnorodny charakter.

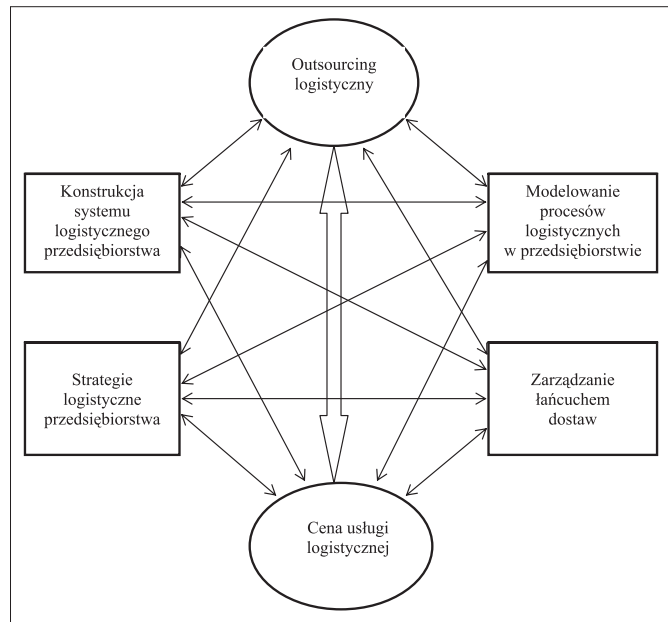
- stały (proporcjonalny),
- regresywny,
- progresywny.

Większość oferowanych obecnie klientom cenników usług związanych z przewozem towarów ma charakter regresywny. Oznacza to, że stawki za przewóz towaru w przeliczeniu na jednostkę ładunkową (np. 1 kilogram, 1 paletę) maleją wraz ze wzrostem jednorazowej partii przewożonego ładunku. W przypadku innych usług logistycznych najczęściej stosuje się cenniki stałe (proporcjonalne). Wynika to przede wszystkim z charakteru tych usług oraz dotychczasowych doświadczeń firm.

W zależności od rodzaju świadczonych usług – koszty firm logistycznych możemy podzielić na następujące zasadnicze grupy:

- koszty usług transportowych,
- koszty usług magazynowych,
- koszty usług spedycyjnych,
- koszty usług dodatkowych,
- koszty pozostałych usług logistycznych.

Wyróżnionym grupom kosztów oferentów usług logistycznych odpowiadają analogicznie stosowane ceny. Ceny na usługi logistyczne mogą być ustalane dwoma sposobami. Ogólnie można wyróżnić system cen umownych oraz system cen taryfowych. System umowy polega na każdorazowym ustalaniu wysokości zapłaty za określoną usługę logistyczną. Wysokość ceny umownej jest najczęściej negocjowana pomiędzy usługodawcą, a usługobiorcą. Wysokość takiej ceny



Rys. 4. Strategiczne uwarunkowania outsourcingu logistycznego
Źródło: opracowanie własne

nie podlega żadnym ograniczeniom prawnym i jest najczęściej kształtowana przez popyt i podaż. Ceny umowne mogą być stosowane w każdym przypadku, chyba że zakazuje tego jakiś określony przepis lub umowa międzynarodowa.

W systemie taryfowym mamy do czynienia z wykazem cen na określone rodzaje usług, do którego stosują się obydwie strony umowy. Oprócz tabel stawek podanych do publicznej wiadomości obowiązują także warunki ich stosowania oraz przepisy szczegółowe dotyczące sposobu obliczania należności. Ceny zawarte w taryfach są cenami jednostkowymi co oznacza wysokość zapłaty za określoną jedną czynność lub inną jednostkę pracy.

Widzimy więc, że znajomość rodzajów cen usług logistycznych, wysokości stawek, form rozliczeń między stronami na rynku, rodzajów taryf i warunków ich stosowania, usług dodatkowych wliczanych do ceny podstawowej usługi logistycznej, stanowi podstawowy warunek podjęcia właściwej decyzji o outsourcingu.

Strategiczne uwarunkowania outsourcingu logistycznego

Analizując znaczenie cen w outsourcingu logistycznym należy też odnieść się do uwarunkowań o charakterze strategicznym. Stanowią one cały splot skomplikowanych zależności. Z jednej strony stosowanie outsourcingu może wpływać na warunki strategiczne w przedsiębiorstwie, a z drugiej warunki te mogą stanowić przesłanki podejmowania decyzji dotyczących outsourcingu.

Jak zaznaczono na rys. 4, istnieje ścisła zależność pomiędzy rozmiarami i charakterem outsourcingu logistycznego stosowanego przez przedsiębiorstwo, a wysokością cen. Jest to zależność oczywista i wcale nie specyficzna dla logistyki. Jeżeli można nabyć usługę po cenie niższej od kosztów jej wytworzenia

zenia we własnym zakresie, to w sytuacji gdy nie ma specjalnych przeszkód rozsądek podpowiada, że należy zastosować outsourcing. Zachowanie takie jest tym bardziej racjonalne, że często obok korzyści polegającej na obniżce kosztów przedsiębiorstwa można równolegle uzyskać inne profity.

Z rys. 4 wynika także, iż outsourcing logistyczny powiązany jest nie tylko z cenami usług logistycznych, ale także z innymi obszarami strategicznej działalności logistycznej przedsiębiorstwa, do których można zaliczyć:

- konstrukcję systemu logistycznego przedsiębiorstwa
- modelowanie procesów logistycznych w przedsiębiorstwie
- strategię logistyczną przedsiębiorstwa
- zarządzanie łańcuchem dostaw, którego uczestnikiem jest przedsiębiorstwo.

Z konstrukcją systemu logistycznego przedsiębiorstwa outsourcing powiązany jest poprzez cenę usług logistycznych w ten sposób, że z jednej strony może on oddziaływać na modelowanie procesów logistycznych, strategię logistyczną przedsiębiorstwa oraz jego miejsce w łańcuchu dostaw, a te elementy – jak wiadomo – mają zasadniczy wpływ na kształt samego systemu logistycznego. Punktem wyjścia do analizy zasadności outsourcingu, w odniesieniu do konstrukcji systemu logistycznego, może być analiza oparta na koncepcji punktu krytycznego. W takim przypadku poszukuje się takich rozmiarów systemu logistycznego, przy którym koszty własnej obsługi logistycznej i koszty wynikające z zaangażowania podwykonawcy są równe. Można tu posłużyć się wzorem³:

$$Fb + cbQ = Fm + cmQ$$

$$Q = \frac{Fm - Fb}{cb - cm}$$

gdzie:

Fb – koszty stałe w przypadku zatrudnienia podwykonawcy,

Fm – koszty stałe w przypadku własnej obsługi logistycznej,

cb – jednostkowe koszty w przypadku zatrudnienia podwykonawcy,

cm – jednostkowe koszty samoobsługi logistycznej.

Za nośnik kosztów przyjmuje się to, co przepływa przez system logistyczny (tony, sztuki, przesyłki itp.). Jeśli ich liczba jest mniejsza od Q, to firma raczej powinna kupować usługi logistyczne.

Jeśli natomiast jest większa, to należy utrzymać dotychczasową konstrukcję własnego systemu logistycznego. Należy jednak pamiętać, że takie rozumowanie może stanowić zaledwie punkt wyjścia do podejmowania analizy, a następnie decyzji o outsourcingu. Wynika to z faktu, że należy uwzględnić nieliniowy charakter kosztów, możliwe inne skutki zastosowania outsourcingu logistycznego, a także uwarunkowania wynikające z przyjętych strategii oraz uczestnictwa w łańcuchu lub sieci dostaw.

Widzimy więc, że w relacji outsourcing – konstrukcja systemu logistycznego przedsiębiorstwa mamy do czynienia z bardzo skomplikowanym systemem współzależności i wzajemnych oddziaływań. W jego skład wchodzi następujące interakcje:

- bezpośredni wpływ outsourcingu na system logistyczny przedsiębiorstwa (jak to opisano wyżej),
- pośredni wpływ outsourcingu na system logistyczny poprzez strategię przedsiębiorstwa, modelowanie procesów logistycznych oraz zarządzanie łańcuchem dostaw,
- oddziaływanie konstrukcji systemu logistycznego przedsiębiorstwa na rozmiary i charakter outsourcingu (np. stare własne pojazdy mogą zachęcać do zlecenia obsługi transportowej na zewnątrz),
- oddziaływanie konstrukcji własnego systemu logistycznego na wielkość outsourcingu za pośrednictwem takich uwarunkowań, jak przyjęte strategię konkurencyjne przedsiębiorstwa, charakter realizowanych procesów logistycznych czy znaczenie firmy w łańcuchu dostaw. Przykładowo, strategia niskich kosztów może wywierać presję na rozszerzenie outsourcingu, który – jak wiadomo – może okazać się w tym bardzo pomocny, natomiast niska pozycja w łańcuchu dostaw oraz żądania jego lidera mogą stanowić niemalże przymus zmiany konstrukcji systemu logistycznego, np. przystosowania systemu informatycznego czy transportowego do potrzeb lidera.

Analizując równocześnie bezpośredni wpływ outsourcingu na system logistyczny przedsiębiorstwa, jak też za pośrednictwem w/w lub także innych uwarunkowań, w każdym przypadku, także w relacjach odwrotnych, nie może nam umknąć z pola widzenia cena usług logistycznych. Tak, jak sam outsourcing,

stanowi ona zasadniczy punkt odniesienia dla wszystkich decyzji strategicznych w obszarze logistyki przedsiębiorstwa.

Podobnie, jak to uczyniono dla elementu „konstrukcja systemu logistycznego przedsiębiorstwa” (rys. 4), należy przeanalizować relacje pomiędzy outsourcingiem zdeterminowanym określonym poziomem cen, a strategiami logistycznymi przedsiębiorstwa, modelowaniem procesów logistycznych w przedsiębiorstwie oraz udziałem w zarządzaniu łańcuchem dostaw, w którym przedsiębiorstwo uczestniczy. W każdym przypadku zauważymy, że:

- outsourcing oddziałuje bezpośrednio na każdy z tych elementów, np. zakup oprogramowania oraz pomoc we wdrażaniu MRP może zmienić przebieg wielu procesów logistycznych w przedsiębiorstwie
- sytuacja w obszarze każdego elementu może mieć istotny wpływ na zakres i charakter outsourcingu, np. niekompatybilny sprzęt stosowany w łańcuchu dostaw może sugerować partycypację w zewnętrznej usłudze SCM
- wyszczególnione elementy oddziałują na siebie nawzajem, a pośrednio także na outsourcing logistyczny, np. przystosowując system logistyczny przedsiębiorstwa do potrzeb łańcucha dostaw możemy stworzyć korzystniejsze warunki do partycypacji w zewnętrznej obsłudze logistycznej tegoż łańcucha
- wyróżnione na poziomie strategicznym elementy logistyczne oprócz tego, że są w sprzężeniu zwrotnym z outsourcingiem, łączą się także z cenami, które z kolei stanowią warunek zastosowania koncepcji outsourcingowej.

Przeprowadzona analiza oprócz tego, że pokazuje jak ważną rolę odgrywa cena usług logistycznych w podejmowaniu decyzji o outsourcingu to dodatkowo uświadamia różnorodność warunków jej podejmowania oraz złożony system ich zależności.

LITERATURA

1. Brdulak H., Stan i kierunki rozwoju usług TSL w Polsce. W: Modelowanie procesów i systemów logistycznych, red. M.Chaberek, A.Jezierski, Wyd. U.G. Gdańsk 2006.
2. Chaberek M., Makro i mikroekonomiczne aspekty wsparcia logistycznego, Wyd. U.G., Gdańsk 2002.
3. Ciesielski M., Strategie logistyczne przedsiębiorstw, AE, Poznań 1997.

³ J.Krajewski, B.Ritzman: Operations Management. Strategy and Analysis. Addison-Wesley Publishink Company, Inc. 1993 s.190. Cyt. za: M.Ciesielski: Strategie logistyczne przedsiębiorstw, AE, Poznań 1997, s. 56.