

OUTSOURCING PROCESÓW LOGISTYCZNYCH W PRZEDSIĘBIORSTWIE PRODUKCYJNYM

Mateusz Janas

Wstęp

W dobie globalizacji wiele przedsiębiorstw stoi przed wyzwaniami. Aby utrzymać się na rynku i być konkurencyjnym, przedsiębiorstwa są zmuszone do dostosowywania się zachodzących zmian na rynku, a także do wymagań klientów nowej generacji. W tym celu przedsiębiorstwa powinny inwestować w rozwój i implementować nowe rozwiązania, które pozwolą na maksymalizację wartości. W wyniku rozwoju lub wdrażania usprawnień wiele przedsiębiorstw podejmuje decyzje delegowania poszczególnych procesów produkcyjnych, organizacyjnych lub marketingowych na zewnątrz organizacji. Między innymi przedsiębiorstwa decydują się na outsourcing procesów logistycznych, na który w ostatniej dekadzie zdecydowało się wiele przedsiębiorstw. W dużej mierze są to przedsiębiorstwa handlowe oraz produkcyjne, które dzięki wydaleniu procesów logistycznych na zewnątrz są w stanie obniżyć koszty działalności, podjąć działania rozwojowe, rozbudowę lub reorganizację własnych struktur zlecając zadania transportowo-logistyczne zewnętrznym operatorom. W celu podjęcia współpracy wielu operatorów procesów logistycznych musi dopasować swoje działania do specyficznych wymogów klienta. Dzięki dostosowaniu się do potrzeb przedsiębiorstw operatorzy logistyczni cieszą się dużym zainteresowaniem i pozyskują wielu klientów instytucjonalnych o znacznym potencjale popytowym w zakresie transportowo-logistycznym. Procesy outsourcingowe i wykorzystanie ich przez przedsiębiorstwa wpłynęły na dynamiczny rozwój rynku usług logistycznych.

Korzystanie z wyspecjalizowanych przedsiębiorstw zewnętrznych prowadzi do wzrostu popytu na te usługi, szczególnie w przemyśle samochodowym, produkcjach różnego rodzaju dóbr i logistyki¹. W wielu wypadkach przedsiębiorstwa delegują procesy logistyczne na zewnątrz i które w znacznym stopniu składają się na wartość danego produktu². Do tych procesów logistycznych należy transport, przeładunki, ale również pakowanie, gospodarka opakowaniami zwrotnymi, handling, zarządzanie magazynem. Dzięki oddelegowaniu skomplikowanych procesów logistycznych częściowo lub w całości, przedsiębiorstwo jest w stanie skupić się na bazowej części swojego działania, np. ulepszać swoje produkty, lepiej alokować zasoby, które w przyszłości pozwolą na zdobycie pożądanej przewagi konkurencyjnej.

Mimo że pojęcie outsourcingu nie jest nowym, przedsiębiorstwa korzystają z niego, ponieważ nie mają innej alternatywy. Warto również zaznaczyć, że wiele przedsiębiorstw korzysta z outsourcingu usług logistycznych okresowo, częściowo. Reorganizacja przedsiębiorstwa, jaka zachodzi podczas delegowania procesów logistycznych, jest nieunikniona i wpływa na efektywność przedsiębiorstwa. Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie pojęcia outsourcingu logistycznego, korzyści i barier wynikających z zastosowania tych procesów. W artykule przedstawiono również badania własne, które dotyczą delegowania przez pracowników przedsiębiorstwa produkcyjnego usług logistycznych na zewnątrz.

Pojęcie outsourcingu logistycznego

Określenie outsourcing wywodzi się z języka angielskiego. Jest skrótem wyrażenia *outside-resource-using* (gdzie słowo *outside* oznacza dosłownie „zewnątrz”, *resource* oznacza „zasób”, natomiast *using* oznacza „korzystanie”), które określa przekazanie podmiotowi zewnętrznemu w użytkowanie zasobów przedsiębiorstwa³. Outsourcing składa się z dwóch elementów, pierwszy z nich dotyczy przekazania określonego obszaru zewnętrznemu dostawcy (jako forma przedsięwzięcia), natomiast druga składowa to proces odnoszący się do okresu współpracy.

W literaturze przedmiotu możemy spotkać wielu badaczy, którzy podjęli próby zdefiniowania outsourcingu. Definicja proponowana

¹ Rynek transportu i logistyki w Polsce, Opracowanie ING, maj 2007.

² J. Olszewski, *Delegowanie odpowiedzialności w dobre ręce*, „Magazyn COE” 2013.

³ E. Gołębiewska, *Kompendium wiedzy o logistyce*, PWN, Warszawa 2010, s. 129.

przez M. Trockiego określa outsourcing jako „przedsięwzięcie polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazanie ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym”⁴. Czyli można rozumieć to jako przeniesienie na stronę trzecią stałej odpowiedzialności menedżerskiej za wykonywanie ustalonych w umownie funkcji⁵. E. Gołębska, podobnie jak M. Trocki, outsourcing definiuje jako „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”⁶. Z kolei J. Witkowski definiuje outsourcing logistyczny jako „wydzielenie zasobów i korzystanie z usług logistycznych oferowanych przez wyspecjalizowane, byłe podmioty wewnętrzne”⁷. Zatem można stwierdzić, że ogólna istota pojęcia outsourcingu logistycznego jest wynikiem przeświadczenia, że najlepszy efekt przedsiębiorstwo osiąga wówczas, gdy koncentruje się na działalności kluczowej, natomiast pozostałe czynności powierza jednostkom zewnętrznym, wyspecjalizowanym w konkretnej dziedzinie.

Specyfika outsourcingu logistycznego w szerokim ujęciu polega na oddelegowaniu procesów logistycznych wyspecjalizowanym zewnętrznym podmiotom. Natomiast w węższym znaczeniu określa powiązania, umowy pomiędzy podmiotami, które polegają na współpracy w zakresie realizacji funkcji logistycznych przez ich przekazanie wyspecjalizowanym operatorom.

Outsourcing logistyczny w literaturze przedmiotu często jest wskazywany jako istotny czynnik umożliwiający budowanie pożądanej przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorstwa delegując procesy logistyczne na zewnątrz do wyspecjalizowanych operatorów, są w stanie usprawnić wewnętrzne procesy. Wyspecjalizowane przedsiębiorstwa logistyczne powinny przede wszystkim być wsparciem dla klientów, ale również organizować, kontrolować i zarządzać dostawami materiałów do wytwarzania danego produktu, czy jego późniejszą dystrybucję. Przedsiębiorstwa podejmujące taką współpracę z operatorami logistycznymi

⁴ M. Trocki, *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001, s. 13.

⁵ K. Lysons, M. Gillinham, *Purchasing and Supply Management*, Pearson Education, Harlow 2003, s. 351.

⁶ E. Gołębska, *Kompendium wiedzy o logistyce...*, dz. cyt., s. 129.

⁷ S. Wesółowski, *Stan i perspektywy outsourcingu*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2003, nr 4, s. 10.

dążą do usprawnienia własnych procesów logistycznych w celu poprawy jakości obsługi swoich odbiorców. Dlatego przedsiębiorstwa najczęściej podejmują współpracę z operatorami doświadczonymi oraz chcącymi dostosować się do specyfiki przedsiębiorstwa (organizacyjnej lub produktowej).

Warto również zaznaczyć, że z pojęciem outsourcingu wiążą się również inne pojęcia, tj. e-outsourcing, subcontractingu oraz offshoringu⁸:

- E-outsourcing – kluczowa funkcja pozwalająca za pomocą internetu na współpracę pomiędzy przedsiębiorstwem zlecającym outsourcing a operatorem logistycznym, ich odpowiednią komunikację, wymianę informacji, sprawny przepływ danych oraz kontrolę stanów.
- Subcontracting – przeniesienie części lub całości ciężaru realizacji kontraktu, danego etapu na kolejny podmiot niezależny gospodarczo, jednak na głównym wykonawcy ciąży odpowiedzialność za całość przedsięwzięcia.
- Offshoring – polega na outsourcingowaniu procesów logistycznych do operatorów prowadzących działalność poza granicami kraju, do którego docelowo trafia produkt/usługa.

Przedsiębiorstwa mogą podjąć współpracę tylko z operatorami logistycznymi, którzy są w stanie dostosować się do potrzeb potencjalnego klienta, jego specyfiki produktowej oraz wszelkich innych procedur, jakie powinny zostać zachowane, aby docelowo produkt trafił do odbiorcy. Identyfikacja potrzeb przedsiębiorstwa chcącego korzystać z outsourcingu logistycznego jest istotna z punktu widzenia podjęcia współpracy oraz możliwości dostosowania się do wymagań. Odpowiedni kanał komunikacji pomiędzy przedsiębiorstwami powinien być przygotowany już we wczesnych etapach podjęcia umowy. Określenie potrzeb przedsiębiorstwa delegującego outsourcing powinno wiązać się z konstrukcją odpowiedniej umowy, która musi zawierać wyszczególnione informacje na temat kosztów działania, obszarów działania, odpowiedniej komunikacji, ewentualnych reklamacji, ubezpieczeń, okresu współpracy itd.

Ujednolicenie systemów pracy często jest niemożliwe ze względu na odmienne systemy, na jakich przedsiębiorstwa podejmują codzienne procesy. Programy, na których współpracują przedsiębiorstwa, są licencjonowane, często dostosowane do indywidualnych potrzeb przedsię-

⁸ H. Brdulak, *Outsourcing – strategiczny wybór metody funkcjonowania na rynku*, „Logistyka” 2002, nr 4; J. Essinger, *Outsourcing strategiczny, koncepcja, modele, wdrażanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

biorstw. Należy zatem znaleźć odpowiednie rozwiązanie wypracowane na podstawie ustalonej umowy prawnej, która pozwoli na zbudowanie odpowiedniego kanału współpracy, a jednocześnie nie będzie zagrożeniem dla przedsiębiorstwa. Wielu operatorów logistycznych dysponuje własnymi programami, dostosowanymi do oferty proponowanej przy podjęciu współpracy. W zależności od funkcji, jakie ma spełnić operator logistyczny, oraz od powierzonego im zakresu działań, umowa powinna zawierać wszystkie opisane zadania, by w razie sporu rozwiewać wszelkie wątpliwości.

Korzyści oraz ryzyko związane z podjęciem outsourcingu logistycznego

Decyzje o podjęciu współpracy z operatorami logistycznymi wiążą się z odpowiednim przygotowaniem całego procesu od strony produkcyjno-organizacyjnej. Podstawą decyzyjności są cele ekonomiczne, strategiczne, rynkowe i organizacyjne outsourcingu, zatem należy wskazać⁹:

- cele ekonomiczne: związane ze zwiększeniem wartości przedsiębiorstwa, zwiększeniem przychodów, zmniejszeniem lub eliminacją kosztów, ograniczeniem ryzyka ekonomicznego, poprawą wyników ekonomicznych;
- cele strategiczne: skoncentrowane na zwiększeniu swobody działalności strategicznej, zdobyciu większej efektywności i elastyczności działania, zwiększeniu skuteczności;
- cele rynkowe: skupiają się na zdobyciu lub poprawie pozycji konkurencyjnej, rozszerzeniu skali działania, koncentracji i dywersyfikacji działalności;
- cele organizacyjne: „odchudzenie” struktur przedsiębiorstwa, ujednolicenie i uproszczenie struktur i procedur organizacyjnych.

Najczęściej przedsiębiorstwa podejmują outsourcing logistyczny, ponieważ koncentrują się tylko na działalności podstawowej, co w znacznym stopniu pozwoli polepszyć jego efektywność. Przedsiębiorstwa są w wielu przypadkach zmuszone do korzystania z usług logistycznych zewnętrznych operatorów w celu zwiększenia możliwości reagowania na zmiany w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Dla wielu przedsiębiorstw to idealne rozwiązanie, które wpłynie na zwiększenie

⁹ M. Trocki, *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001, s. 15.

szenie satysfakcji klientów, i będzie powodem utrzymania dotychczasowych relacji biznesowych. Szczególnie jest to istotne w przypadku produktów, które muszą zostać dostarczone do klientów w odpowiednim czasie. Wyszczególnieni operatorzy zewnętrzeni powinni zagwarantować zdecydowanie szybszą realizację procesów logistycznych. Stąd przedsiębiorstwa decydują się na podjęcie współpracy, aby podnieść jakość obsługi procesów logistycznych. Wówczas same mogą skupić swoje działania na poprawie produktywności czy jakości produktu. Specyfika przedsiębiorstwa lub jego produkty w wielu przedsiębiorstwach wymuszają od przedsiębiorstw podjęcie takiej współpracy, ponieważ firmy nie są w stanie zagwarantować odpowiedniej dystrybucji produktu. Podjęcie współpracy z zewnętrznymi podmiotami zajmującymi się logistyką pozwala uzyskać dostęp do szeregu umiejętności oraz technologii niedostępnych dla przedsiębiorstwa. Warto zaznaczyć, że oddelegowanie procesów logistycznych na zewnątrz nie wymaga od przedsiębiorstwa dodatkowych inwestycji, a wręcz pozwala na redukcję kosztów. Współpraca może zostać podjęta pomiędzy różnymi podmiotami. Dlatego przedsiębiorstwa często mogą podjąć ekspansję zagraniczną korzystając z doświadczenia operatorów logistycznych, co może wpłynąć w znacznym stopniu na powodzenie przedsięwzięcia. W dużej mierze na podjęcie decyzji o oddelegowaniu procesów logistycznych ma wpływ ewaluacja kosztów stałych na koszty zmienne, to jeden z głównych powodów, dla których przedsiębiorstwa decydują się na podjęcie współpracy. Można również wskazać na inne powody podjęcia współpracy, jak choćby poprawa wiarygodności przedsiębiorstwa zlecającego procesy logistyczne z prestiżowymi operatorami logistycznymi.

Istnieje wiele prac wskazujących na korzyści oraz ryzyko związane ze stosowaniem outsourcingu, jednak należy zwrócić uwagę, że przedsiębiorstwa w indywidualny sposób uzyskują korzyści oraz ponoszą ryzyko. Wiele zależy od specyfiki danego przedsiębiorstwa oraz zakresu procesów jakie przedsiębiorstwo decyduje się oddelegować. Według Instytutu Outsourcingu najważniejsze zalety korzystania z usług wyspecjalizowanych operatorów logistycznych to¹⁰:

- zwiększenie koncentracji przedsiębiorstwa na podstawowej działalności,
- kontrola oraz redukcja kosztów operacyjnych,

¹⁰ *Survey of Current Potential Outsourcing End-User. The Outsourcing Institute Membership, New York 1998*, [w:] A. Jonkisz, J. Jaroszyński, *Outsourcing logistyczny*, „Logistyka” 2008, nr 6.

- zwolnienie własnych zasobów do własnych celów,
- uzyskanie dostępu do mocy produkcyjnych najlepszej jakości,
- uzyskanie zasobów, którymi przedsiębiorstwo nie dysponuje,
- uporanie się z funkcją trudną do wykonywania lub niemożliwą do kontrolowania,
- przyspieszenie pojawienia się korzyści wynikających z restrukturyzacji,
- pozyskanie kapitału,
- podział ryzyka,
- dopływ gotówki.

Z punktu widzenia ekonomicznego głównym powodem korzystania z usług outsourcingu logistycznego przez przedsiębiorstwa jest m.in. uwolnienie zasobów ludzki, większa pewność realizacji funkcji (specjalizacji) oraz zmniejszenie nakładów na infrastrukturę logistyczną¹¹. Z perspektywy zarządzania największymi korzyściami będą możliwości koncentracji przedsiębiorstwa na działalności podstawowej, jak również zwiększenie elastyczności. Do korzyści należy również zaliczyć możliwość emancypacji na nowe rynki dzięki doświadczeniu operatora. Oddelegowanie procesów logistycznych może pozwolić na koncentrację oraz budowę pożądaney pozycji konkurencyjnej, ale również utrzymaniu bądź polepszeniu jakości obsługi klientów.

Wady oraz ryzyko wynikające z podjęcia współpracy z zewnętrznym operatorem logistycznym

W wielu pracach oraz prowadzonych badaniach poruszających zagadnienie outsourcingu logistycznego możemy zwrócić uwagę na szereg zalet, ale również na wady, które wiążą się z podjęciem współpracy. Nieodłącznym elementem jest ryzyko podjęcia strategicznych decyzji. W zależności od specyfiki przedsiębiorstwa, od jego produktu oraz delegowanej części procesu ryzyko oraz wady mogą różnić się od siebie. Wielu autorów w swoich pracach jako główną wadę korzystania z outsourcingu logistycznego wymienia wzrost kosztów działalności. Wykwalifikowane przedsiębiorstwa przez swój szeroki zakres działania często są kosztowne, szczególnie prestiżowe przedsiębiorstwa. Dokładna

¹¹ S. Krzyżaniak, *Outsourcing logistyczny – szansa wzrostu efektywności przedsiębiorstw*, [w:] *Usługi logistyczne na współczesnym rynku wymiany towarowej. Materiały konferencyjne IV Polsko-Niemieckiej Konferencji Logistycznej*, red. S. Krzyżaniak, B. Hentschel, Poznań 1999.

analiza oraz zwrócenie uwagi na prognozowanie potencjalnego zakresu oddelegowanych prac, pozwoli na określenie wydatków, oraz określi oszczędności odpowiadając na podstawowe pytanie „czy *oddelegowanie procesów logistycznych na zewnątrz jest opłacalne?*”.

Jako kolejną wadę autorzy zajmujący się zagadnieniem outsourcingu logistycznego wskazują oportunistyczne postawy operatorów logistycznych. Tego typu zachowanie przejawia się przez małą aktywność podjęcia współpracy, brakiem zaangażowania oraz niską jakością proponowanych usług.

Kolejną wadą może okazać się demotywacja oraz dezorientacja personelu zatrudnionego przez operatorów logistycznych, wynikająca z obaw przed redukcją zatrudnienia, czy rezygnacji z usług kluczowych klientów. W obecnym okresie (2019) obawy mogą również dotyczyć braku wykwalifikowanej kadry mogących podjąć pracę w szeregach operatorów logistycznych, szczególnie osób posiadających uprawnienia pozwalające prowadzić w odpowiedni sposób procesy logistyczne. Duży problem wynikający z braku pracowników dotyczy kierowców samochodów ciężarowych oraz osób, które pracują na stanowiskach magazynowych. Duża fluktuacja na tych miejscach pracy może w konsekwencji wpłynąć na jakość proponowanych usług przez operatorów logistycznych. Ważna okazują się również praca działów logistycznych, które przez odpowiednią wiedzę oraz kwalifikacje będą w stanie dostosować działania operatorów logistycznych do wymagań wszystkich klientów¹².

Współpraca z operatorem logistycznym może narazić przedsiębiorstwo na utratę *know-how* oraz niekontrolowany odpływ informacji. Dlatego, aby uniknąć ryzyka oraz niepożądanych skutków współpracy, przedsiębiorstwo chcące podjąć działania wraz operatorem logistycznym powinno dokładnie dzięki umowie określić zakres prac oraz przepływu/dostępności informacji¹³.

Negatywne skutki nawiązania współpracy mogą zostać zauważone już na samym początku podjęcia działań. Przedsiębiorstwa, które nie rozpoznają kluczowych kompetencji i błędnie przekazują je zewnętrznym usługodawcom, narażone są na niepowodzenie przedsięwzięcia¹⁴.

¹² M. Kasperek, J. Szołtysek, *Projekty logistyczne w outsourcingu usług logistycznych* (cz. I), „Logistyka” 2008, nr 6, s. 314.

¹³ D. Książkiewicz, *Outsourcing logistyki, czyli co brać i od kogo*, „Logistyka” 2006, nr 3, s. 72–74.

¹⁴ B. Trochymiak, *Outsourcing usług logistycznych pomaga w optymalizacji kosztów przedsiębiorstwa*, „Dziennik Gazeta Prawna” 2007, nr 113.

Do ryzyka wynikającego z podjęcia współpracy należy zaliczyć również utratę posiadanego poziomu jakości oferowanych usług w wyniku tendencji standaryzacji usług według wszystkich klientów zlecających procesy. Często specyfika produktów wymaga szczególnej uwagi i przestrzegania innych procedur, dlatego w momencie, gdy istnieje duży popyt na usługi operatorów logistycznych, może dojść do zerwania współpracy ze zbyt wymagającymi przedsiębiorstwami. Dlatego przedsiębiorstwo zlecające usługi logistyczne powinno pamiętać, że kontrahent to jednak firma zewnętrzna i nie uzależnić się od jednego operatora.

Istnieje szereg różnych wad, które związane są z podjęciem współpracy, a uwidaczniają się w toku działania. Jednak podjęcie outsourcingu wskazuje na zestaw uniwersalnych wad i zalet przedstawionych w tabeli 1.

Tabela 1. Wady i zalety wynikające z delegowania procesów logistycznych na zewnątrz przedsiębiorstwa

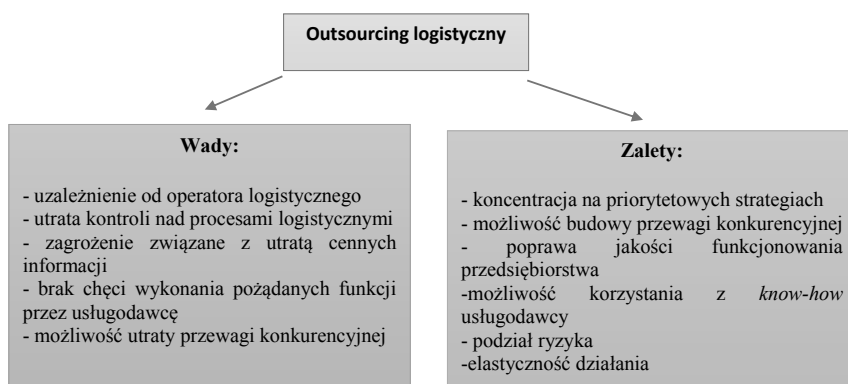
Zalety outsourcingu	Zalety wynikające z wyprowadzenia procesów logistycznych na zewnątrz	Wady outsourcingu	Wady wynikające z wyprowadzenia procesów logistycznych na zewnątrz
małe ryzyko inwestycyjne	przedsiębiorstwo może nie podejmować decyzji inwestycyjnych lub je wykonać w innym terminie, a dotyczących rozbudowy własnych działów logistyczno-magazynowych; kapitał może zostać skierowany na podstawowe funkcje przedsiębiorstwa	utrata kontroli nad procesami i kluczowymi kompetencjami	przedsiębiorstwo nie może kontrolować usługodawców
duża elastyczność strategiczna	przedsiębiorstwo zyskuje nowe możliwości wynikające z podjęcia współpracy, dodatkowo może skupić się na realizacji strategii podstawowych przedsiębiorstwa	ryzyko podjęcia złej decyzji związanej z wyborem dostawcy	dokonanie złego wyboru dostawcy oraz związanie się z nim umową może mieć negatywne skutki oraz wiązać się z brakiem owocnej współpracy lub zbyt dużymi kosztami

dostęp do nowoczesnej technologii i <i>know-how</i>	korzystanie z usług oraz technologii operatorów logistycznych pozwoli rozszerzyć usługi proponowane dla odbiorców; przedsiębiorstwa nie muszą wówczas angażować kapitału w nowe rozwiązania oraz niezbędne systemy	problemy z koordynacją i komunikacją	brak jednolitych systemów oraz odpowiedniego kanału przepływu informacji uniemożliwia przeprowadzenie działań logistycznych, co w efekcie może wpływać na zadowolenie klienta
usprawnione przepływy pieniężne	procesy logistyczne są rozliczane przez operatorów zewnętrznych	problemy wynikające z braku wykwalifikowanego personelu	brak wykwalifikowanego personelu wpływa na jakość proponowanych usług

Źródło: opracowanie własne.

Zagrożenie związane z podjęciem współpracy z operatorem logistycznym może mieć wymiar ekonomiczny oraz odnosić się do zakresu zarządzania i sfer strategii. Do zagrożeń ekonomicznych należy zaliczyć koszty wynikające z eksploatacji. Natomiast do zakresu zarządzania i sfery strategii, np.: brak kontroli nad systemami dystrybucji, zakłócenia w przepływie informacji pomiędzy producentami a operatorami klienta, mniejszy kontakt z klientem¹⁵.

Rys. Outsourcing logistyczny wady i zalety wynikające z zastosowania



Źródło: opracowanie własne.

¹⁵ J. Grabowska, *Outsourcing usług logistycznych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2012, z. 60, nr. kol. 1871, s. 88–89.

Zastosowanie outsourcingu logistycznego oprócz korzyści niesie za sobą wiele wad oraz ryzyko. Warto zaznaczyć, że nie w każdej branży korzystanie z usług wyspecjalizowanych operatorów logistycznych się sprawdza. Dlatego ważne są systematyczne i wnikliwe analizy dające obraz funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz jego problemów na wszystkich poziomach decyzyjnych.

Metodyka badań i charakterystyka badanej próby

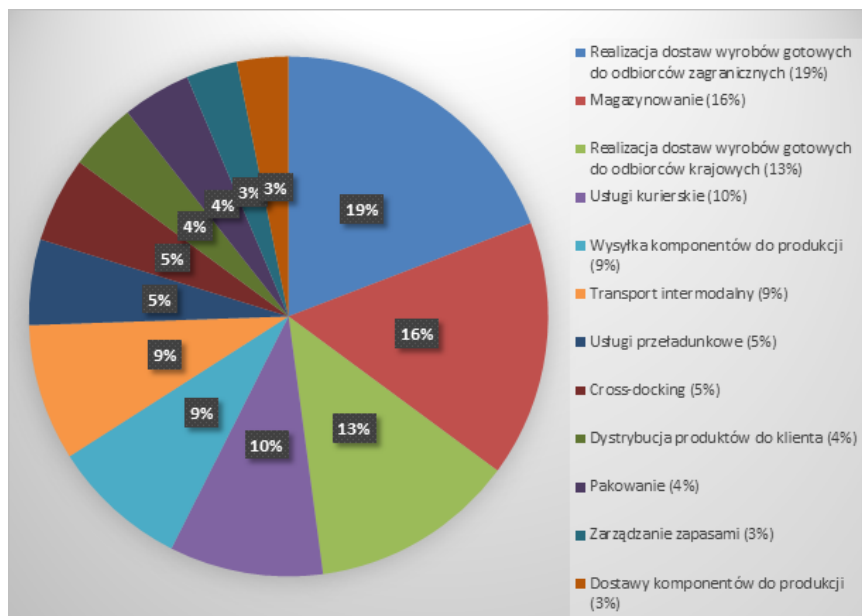
Celem prezentowanych w pracy badań empirycznych jest analiza outsourcingu logistycznego w dużych przedsiębiorstwach produkcyjnych działających w Polsce. Badania przeprowadzono w roku 2019, do ich realizacji wykorzystano metodę wywiadu bezpośredniego z osobami pracującymi w działach logistyki, które są odpowiedzialne na procesy transportowo-logistyczne, opierając się na opracowanym kwestionariuszu ankietowym on-line. W badaniu uczestniczyło 18 przedsiębiorstw, w sumie zebrano 90 ankiet. Zbadano duże przedsiębiorstwa zajmujące się produkcją, korzystające z outsourcingu logistycznego w 2019 roku. Badana populacja to pracownicy działów logistyki dużych przedsiębiorstw zajmujących się produkcją.

Prezentowane w pracy wyniki badań dotyczą wybranych aspektów outsourcingu logistycznego w analizowanych dużych przedsiębiorstwach produkcyjnych w 2019 roku.

Efektywność outsourcingu logistycznego w przedsiębiorstwach produkcyjnych – wyniki badań

Przedmiotem badania był zakres outsourcingu logistycznego w przedsiębiorstwach produkcyjnych. Analiza wyników badań pozwoliła na formułowanie wniosków, że badane przedsiębiorstwa produkcyjne w 2019 roku zlecały procesy logistyczne związane z obszarami działalności przedsiębiorstwa, tj: realizacja dostaw wyrobów gotowych do odbiorców zagranicznych (19%), magazynowanie (16%), realizacja dostaw wyrobów gotowych do odbiorców krajowych (13%), usługi kurierskie (10%), wysyłka komponentów do produkcji (9%), transport intermodalny (9%), usługi przeładunkowe (5%), cross-docking (5%), dystrybucja produktów do klienta (4%), pakowanie (4%), zarządzanie zapasami (3%), dostawa komponentów do produkcji (3%).

Wykres 1. Zakres delegowanych procesów logistycznych w badanych dużych przedsiębiorstwach produkcyjnych



Źródło: opracowanie własne.

Celem badania była również identyfikacja wpływu outsourcingu logistycznego badanych przedsiębiorstw, dlatego respondentów poproszono o określenie znaczenia działu logistyki. Uczestnicy badania to osoby zatrudnione w działach logistyki, transportu oraz na stanowiskach ściśle współpracujących z działami logistyki (wykonujące zadania działu). Badaniem objęto pracowników, którzy w przedsiębiorstwie produkcyjnym pracowali więcej niż 10 lat – to 31,6% osób badanych, 26,3% to osoby zatrudnione od 1 do 2 lat, 26,3% to osoby zatrudnione poniżej roku, 10,5% to osoby zatrudnione od 3 do 5 lat, 5,3% to osoby zatrudnione od 5 do 10 lat.

Zdecydowana większość uczestników przeprowadzonego badania, bo 57,9% wskazała, że oddelegowanie procesów logistycznych na zewnątrz przedsiębiorstwa do wykwalifikowanych operatorów logistycznych, w średnim stopniu wpłynęło na poprawę funkcjonowania przedsiębiorstwa. 31,6% uczestników badania ocenia pozytywnie oddelegowanie procesów logistycznych do zewnętrznych operatorów. Natomiast negatywnie przedsięwzięcie oceniło 10,5% badanych.

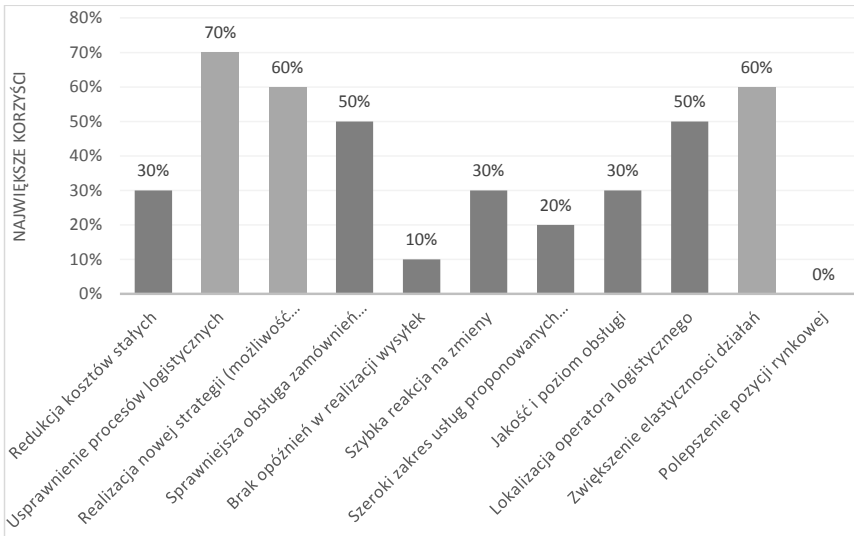
Respondentów poproszono również o ocenę satysfakcji posiadanych klientów, których bezpośrednio dotyczą procesy logistyczne. 31,6%

respondentów uważa, że oddelegowanie na zewnątrz procesów logistycznych wpłynęło pozytywnie, 42,1% uważa, że w średnim stopniu wpłynęło to na zadowolenie klientów, a 26,4% uważa, że podjęcie tego przedsięwzięcia wpłynęło negatywnie na zadowolenie klienta.

Zdaniem respondentów istotny wpływ na efektywne przeprowadzenie outsourcingu logistycznego w przedsiębiorstwach produkcyjnych miały: w odpowiedni sposób sformułowana umowa, ilościowy i jakościowy miernik procesów logistycznych, zarządzanie relacjami z dostawcami logistycznymi, a także sprawdzenie wiarygodności kontrahentów.

Przedmiotem badania było również wskazanie decydujących korzyści, które pozytywnie wpływają na podjęcie decyzji związanych z wydzieleniem procesów logistycznych na zewnątrz. Respondenci wskazali głównie na korzyści przedstawione na wykresie 2., czyli wynikające z usprawnienia procesów logistycznych (70% badanych), kolejną korzyścią, jaką wskazali, to możliwość realizacji nowej strategii oraz koncentracja tylko i wyłącznie na podstawowej działalności przedsiębiorstwa (60% respondentów). Również 60% respondentów jako korzyści wskazała zwiększenie elastyczności działań. Najmniej badanych wskazało na polepszenie pozycji na rynku (0% wskazań), a 20% respondentów jako korzyść wskazało brak opóźnień w realizacji wysyłek.

Wykres 2. Korzyści wynikające z wdrożenia outsourcingu logistycznego w przedsiębiorstwie produkcyjnym w Polsce

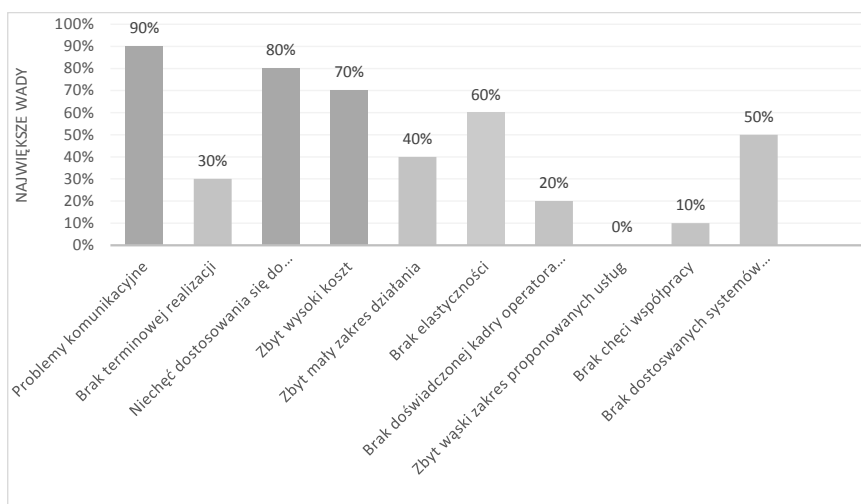


Źródło: opracowanie własne. Respondenci w pytaniu „jakie Pani/Pana zdaniem wynikają korzyści z podjęcia współpracy pomiędzy opera-

torem logistycznym a przedsiębiorstwem, w którym są Państwo zatrudnieni?” wskazywali korzyści, które ich zdaniem są najważniejsze.

W kolejnej części badania respondenci wskazali na wady wynikające z podjęcia outsourcingu logistycznego. Jako główne wady respondenci wskazali problemy wynikające z komunikacji między podmiotami. Aż 90% badanych jako jedną z trzech największych wad wskazało problemy komunikacyjne. Kolejną wadą według badanych respondentów jest niechęć operatorów logistycznych do dostosowania się do wymogów przedsiębiorstwa (aż 80% wskazań) oraz zbyt wysoki koszt outsourcingu (70% wskazań). Respondenci jako najmniejsze wady uważają zbyt wąski zakres proponowanych usług (0%), oznacza to, że operatorzy logistyczni są dobrze przygotowani pod względem rodzajów proponowanych usług. Dla respondentów wadą o małym znaczeniu okazał się brak chęci współpracy, czyli można przyjąć, że operatorów cechuje wysoka chęć współpracy.

Wykres 3. Wady wynikające z wdrożenia outsourcingu logistycznego w przedsiębiorstwie produkcyjnym w Polsce



Źródło: opracowanie własne. Respondenci w pytaniu „*jakie Pani/Pana zdaniem wynikają wady z podjęcia współpracy pomiędzy operatorem logistycznym a przedsiębiorstwem, w którym są Państwo zatrudnieni?*” wskazywali wady, które ich zdaniem są najważniejsze.

Przedmiotem analizy była również ocena dotychczasowej współpracy pomiędzy przedsiębiorstwem produkcyjnym a operatorem lo-

gistycznym, do którego delegowano swoje procesy. Analiza materiału empirycznego pozwoliła na sformułowanie wniosków, że 47,4% respondentów jest zadowolona z dotychczasowej współpracy, 31,6% respondentów jest w średnim stopniu zadowolona ze współpracy z dotychczasowym operatorem logistycznym, a 21% respondentów nie jest zadowolona z dotychczasowej współpracy z operatorem logistycznym.

Analiza uzyskanych wyników z przeprowadzonego badania pozwala na sformułowanie wniosków, że procesy logistyczne odgrywają ważną rolę w funkcjonowaniu badanych przedsiębiorstw. Badane przedsiębiorstwa zmuszone są do doskonalenia i poprawy efektywności. Delegowanie procesów logistycznych na zewnątrz przyczyniło się do zmniejszenia nakładów inwestycyjnych, zwiększenia płynności finansowej oraz podziału ryzyka. W badanych przedsiębiorstwach outsourcing przyczynił się do usprawnienia procesów logistycznych oraz możliwości realizacji podstawowej działalności przedsiębiorstwa, pozwala on również na zwiększenie elastyczności działań. Zdaniem respondentów outsourcing logistyczny w średnim stopniu przyczynił się do wzrostu satysfakcji klientów.

Badania wskazują, że wiele przedsiębiorstw wykorzystuje outsourcing logistyczny jako narzędzie, które służy do doskonalenia efektywności przedsiębiorstwa. Należy podkreślić, że w wielu przedsiębiorstwach podlegających badaniu, outsourcing logistyczny nie przyniósł pożądanych efektów. Wiązał się z zbyt wysokimi kosztami, co negatywnie wpłynęło na kształtowanie efektywności badanych przedsiębiorstw. Warto również zwrócić uwagę, że wśród badanych przedsiębiorstw były takie podmioty, które outsourcing logistyczny traktują jako okresowe rozwiązanie pozwalające na zbudowanie/rozwój własnego działu logistyki, który będzie w stanie zastąpić zewnętrznego operatora.

Zakończenie

Outsourcing logistyczny umożliwia elastyczność funkcjonowania, a także pozwala na dostęp do nowoczesnych i specjalistycznych technologii, jakie posiadają zewnętrzni operatorzy logistyczni. Delegowanie na zewnątrz procesów logistycznych niesie za sobą ryzyko i wiele wad, ale posiada także liczne korzyści. Nie każda specyfika przedsiębiorstwa pozwala na oddelegowanie procesów logistycznych na zewnątrz przedsiębiorstwa. W nie każdym przedsiębiorstwie outsourcing logistyczny się sprawdza. Efektywne funkcjonowanie przedsiębiorstwa powinno

opierać się na wnikliwej oraz systematycznej analizie problemu na wszystkich poziomach decyzyjnych.

Bibliografia

- Brdulak H., *Outsourcing – strategiczny wybór metody funkcjonowania na rynku*, „Logistyka” 2002, nr 4.
- Essinger J., *Outsourcing strategiczny, koncepcja, modele, wdrażanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Gołębiewska E., *Kompendium wiedzy o logistyce*, PWN, Warszawa 2010.
- Grabowska J., *Outsourcing usług logistycznych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie” 2012, z. 60, nr. kol. 1871.
- Jonkisz A., Jaroszyński J., *Outsourcing logistyczny*, „Logistyka” 2008, nr 6.
- Lysons K., Gillinham M., *Puchasing and Supply Management*, Pearson Education, Harlow 2003.
- Kasperek M., Szołtysek J., *Projekty logistyczne w outsourcingu usług logistycznych*, cz. I, „Logistyka” 2008, nr 6.
- Krzyżaniak S., *Outsourcing logistyczny – szansa wzrostu efektywności przedsiębiorstw*, [w:] *Usługi logistyczne na współczesnym rynku wymiany towarowej. Materiały konferencyjne IV Polsko-Niemieckiej Konferencji Logistycznej*, red. S. Krzyżaniak, B. Hentschel, Poznań 1999.
- Książkiewicz D., *Outsourcing logistyki, czyli co brać i od kogo*, „Logistyka” 2006, nr 3.
- Olszewski J., *Delegowanie odpowiedzialności w dobre ręce*, „Magazyn COE” 2013.
- Rynek transportu i logistyki w Polsce*, Opracowanie ING, maj 2007.
- Trocki M., *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001.
- Trochymiak T., *Outsourcing usług logistycznych pomaga w optymalizacji kosztów przedsiębiorstwa*, „Dziennik Gazeta Prawna” 2007, nr 113.
- Wesołowski S., *Stan i perspektywy outsourcingu*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 2003, nr 4.

Abstract

The purpose of the work is to present the issue of logistics outsourcing and analysis of the effectiveness of cooperation between production companies and external logistics operators. The first part presents the theoretical approach to the concept of outsourcing, especially in relation to logistics processes. The second part of the work presents the benefits, risks and disadvantages of delegating logistics processes outside. The third part is empirical research in which an attempt was made to assess and influence logistics outsourcing on the surveyed large production companies.

Keywords: outsourcing, logistics, enterprise, transport, production