

Agnieszka Jonkis¹, Jakub Jaroszyński²
Akademia Ekonomiczna w Katowicach

Outsourcing logistyczny³

Istota i rozwój outsourcingu

Pojęcie określane słowem „outsourcing⁴” można zdefiniować, jako „przedsięwzięcie polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazanie ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym⁵”. Outsourcing z założenia powinien odciążyć organizację od zleczanych zadań, mniej istotnych dla przedsiębiorstwa, pozwalając skupić się na jego obszarach strategicznych oraz realizowaniu misji firmy. Współpraca między partnerami (czyli zleceniodawcą i wykonawcą zadań outsourcingowych) powinna mieć charakter długookresowy; obie strony muszą czerpać z tej współpracy określone korzyści. Można powiedzieć, że outsourcing jest rodzajem strategicznego partnerstwa, którego współpraca powinna być minimum kilkuletnia.

Stosowanie outsourcingu podyktowane jest nieekonomicznością utrzymania niektórych działów w przedsiębiorstwach. Wiele firm w krajach o wysokim stopniu rozwoju gospodarczego wdrożyła outsourcing na takim poziomie, że ich rola została zawężona do firmowania produktu w całości wykonanego poza nią – czyli przez podwykonawców (podmioty zewnętrzne). Z początkiem takiego podejścia mieliśmy do czynienia w Stanach Zjednoczonych w latach 70. ubiegłego wieku, kiedy to pierwsze zadania outsourcingowe zostały zlecane w obszarach dotyczących głównie dziedzin technicznych, dla któ-

rych charakterystycznym był wysoki poziom kosztów zmian. Obecnie określa się, że około 60% amerykańskich firm czerpie korzyści w postaci wartości dodanej, którą uzyskują ze współpracy polegającej na relacjach outsourcingowych.

Agencja Shreeveport z Londynu przeprowadziła badania wśród 500 dużych przedsiębiorstw i instytucji w Anglii, które wykazały, że do najczęściej zleczanych dziedzin działalności są kolejno:

- usługi informatyczne
- finanse i administracja
- usługi specjalistyczne
- logistyka
- zarządzanie nieruchomościami
- obsługa budynków⁶.

Instytut Outsourcingu⁷ określił 10 najważniejszych przyczyn stosowania outsourcingu przez firmy, które zapewniają osiągnięcie następujących celów:

1. Redukcja i kontrola kosztów operacyjnych,
2. Zwiększenie koncentracji firmy na podstawowej działalności,
3. Uzyskanie dostępu do mocy produkcyjnych najlepszej jakości,
4. Zwolnienie własnych zasobów do innych celów,
5. Uzyskanie zasobów, którymi przedsiębiorstwo nie dysponuje,
6. Przyspieszenie pojawienia się korzyści wynikających z restrukturyzacji,
7. Uporanie się z funkcją trudną do wykonywania lub niemożliwą do kontrolowania,
8. Pozyskanie kapitału,

9. Podział ryzyka,
10. Dopyły gotówki.

Ryzyko związane z outsourcingiem

Należy podkreślić, że outsourcing opiera się na zasadach ścisłego partnerstwa, dlatego też zaufanie odgrywa tutaj bardzo ważną rolę. Usługodawca przejmuje przecież odpowiedzialność za prawidłowe funkcjonowanie zleconych obszarów działalności przedsiębiorstwa, a w wypadku pełnego outsourcingu – za całościowe funkcjonowanie. Należy także dodać, że taka współpraca wymaga prawidłowego określenia wymagań, a także określenia wspólnej wizji współpracy przez obie strony. Tylko prawidłowe spełnienie tych warunków może prowadzić do długiej współpracy, która przeradza się w partnerstwo strategiczne. W artykule „*Stan i perspektywy outsourcingu*”⁸ autor wymienia możliwość wystąpienia pewnych grup ryzyka, między innymi:

1. Wzrost kosztów działalności zamiast spodziewanych oszczędności (spowodowane na przykład przez wadliwe rejestrowanie i rozliczanie kosztów dostawcy, co powodować może ich zawyżenie),
2. Oportunistyczna postawa wykonawcy zleceń outsourcingowych przejawiająca się w małej aktywności i zaangażowaniu. Prowadzi to do niedostatecznej jakości produktów i usług, zbyt niskich inwestycji, zaniedbania w szkoleniu personelu itp.
3. Demotywacja i dezorientacja własnego personelu, będąca wynikiem obaw przed redukcją zatrudnienia,

¹ A. Jonkis jest doktorantem dr hab. inż. Jacka Szoltyśka, prof. AE w Katowicach (przyp. red.).

² J. Jaroszyński jest asystentem w Katedrze Logistyki Ekonomicznej Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach (przyp. red.).

³ Artykuł recenzowany (przyp. red.).

⁴ Słowo wywodzi się z amerykańskiego słownictwa pochodzenia biznesowego; jest ono skrótem od słów: outside (na zewnątrz), resource (zasób, źródło), using (korzystanie, zastosowanie). Nazwa outsourcing pochodzi właśnie od kompilacji tych trzech słów, a powinno się je rozumieć jako korzystanie z zasobów zewnętrznych.

⁵ M. Trocki, „Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej”, PWE, Warszawa 2001, s.13.

⁶ Ch. L. Gay, J. Essinger, „Outsourcing strategiczny. Koncepcje, modele i wdrażanie”, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s.147-181.

⁷ Survey of Current Potential Outsourcing End-Users, the Outsourcing Institute Membership, New York, 1998.

⁸ S. Wesołowski, „Stan i perspektywy outsourcingu”, *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, nr 4/2003, s.10.

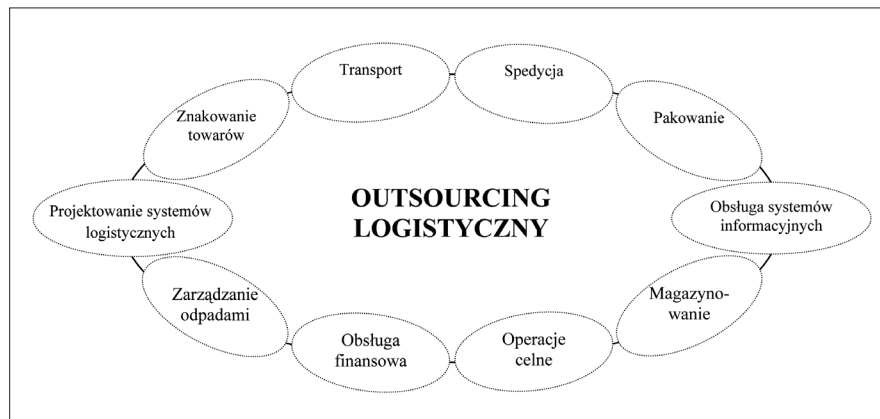
4. Utrata know-how⁹ oraz niekontrolowany odpływ informacji z firmy wraz ze zwalnianymi pracownikami i funkcjami przekazywanymi do wykonania zewnętrznym zleceniodawcom,
5. Nie rozpoznanie swoich kluczowych kompetencji i ich błędne przekazanie zewnętrznym usługodawcom,
6. Utrata posiadanego poziomu jakości w wyniku panującej wśród usługodawców outsourcingowych tendencji standaryzacji usług,
7. Uzależnienie od zleceniodawcy. W przypadku zlecenia zadań, które można powierzyć także innym wykonawcom, występuje niewielkie zagrożenie. Jednak, gdy zleca się zadania kompleksowe firmie, która ma pozycję zbliżoną do monopolistycznej, występuje realna groźba uzależnienia.

Outsourcing usług logistycznych

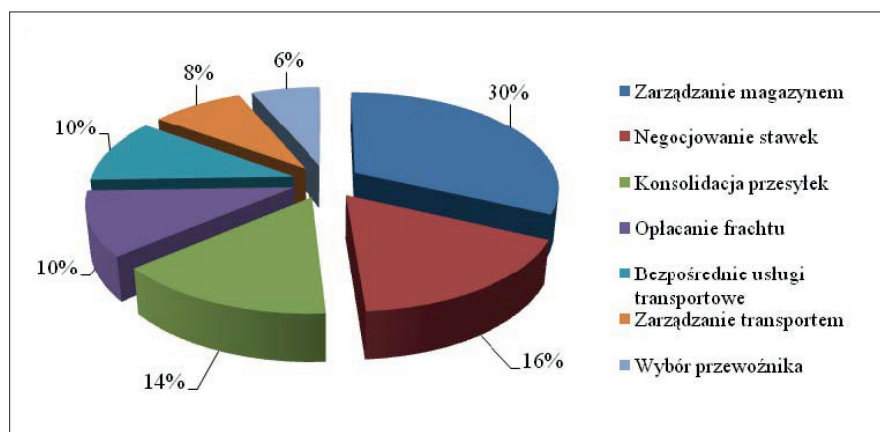
Outsourcing w odniesieniu do logistyki polega na przekazaniu przez przedsiębiorstwo funkcji związanych z logistyką. Przedsiębiorstwo przekazuje funkcje logistyczne w ręce operatora logistycznego, a sformalizowanie tej współpracy – umowa między nimi – często określane jest mianem logistyki kontraktowej. Przedsiębiorstwa współpracujące z operatorem logistycznym liczą najbardziej na korzyści wynikające z dzielenia się ryzykiem, dotyczącym na przykład dostaw.

Trzeci uczestnik – 3PL¹⁰

Mianem „trzeciego uczestnika” określane jest usługodawca logistyczny. To on właśnie wykonuje wszystkie lub część funkcji w obszarze logistyki przedsiębiorstwa. Oczywiście jest, że musi on posiadać odpowiednie zasoby rzeczowe i ludzkie, niezbędne wyposażenie techniczne, a nade wszystko właściwe umiejętności – to wszystko pozwala mu świadczyć usługi w tym zakresie w sposób profesjonalny. Rozmiar kooperacji pomiędzy zleceniodawcą usług logistycznych i „trzecim uczestnikiem” zależy od:



Rys. 1. Obszary usług outsourcingowych w logistyce. Źródło: opracowanie własne.



Rys. 2. Zadania logistyczne, których przekazanie przynosi największą obniżkę kosztów¹². Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Shanahan, 3PL Roles Continue to grow. „Logistics Management”, nr 2/2004, s.42.

- intensywności kooperacji – określa, jakie zadania logistyczne zlecane są 3PL do wykonania (transport, pakowanie, gospodarka magazynowa itd.) oraz jaka jest faza kooperacji (planowanie, realizacja, kontrola). W zdecydowanej większości „trzeciemu uczestnikowi” powierza się proste zadania, takie jak transport, pakowanie oraz magazynowanie
- zasięgu kooperacji – zależy on od udziału przepływu towarów przekazywanych „trzeciemu uczestnikowi”¹¹.

Rola 3PL na rynku usług logistycznych nabrała w ostatnich latach dużego znaczenia. „Trzeci uczestnik” zyskał akceptację wśród odbiorców i stał się integralną częścią łańcucha dostaw.

Czwarty uczestnik – 4PL¹³

Czwarty uczestnik definiowany jest jako integrator, który gromadzi zasoby, możliwości i technologie własnego przedsiębiorstwa oraz innych organizacji, aby zaprojektować, stworzyć i wprowadzić w życie całościowe rozwiązania dotyczące łańcucha dostaw¹⁴. Konceptcja 4PL powinna wspierać integrację wzdłuż łańcuchów dostaw, ponad obszarami geograficznymi i granicami firmy. Integruje ona planowanie, koordynację i kontrolę sieci dostaw w celu uzyskania elastycznych łańcuchów dostaw i wspierających je sieci usług¹⁵, a w ujęciu finalnym powinna przejść odpowiedzialność za wszystkie funkcje w obszarze logistyki przedsiębiorstwa.

⁹ Know-how – pochodzący z języka angielskiego (know – „wiedzieć”, how – „jak”) termin określający konkretną wiedzę techniczną z danej dziedziny, umiejętność wykonania lub wyprodukowania czegoś, kompetencję, biegłość. Definicja przyjęta przez Międzynarodową Izbę Handlową w Paryżu jako know-how określa całokształt wiadomości, czyli fachowej wiedzy oraz doświadczeń w zakresie technologii i procesu produkcyjnego dla określonego wyrobu.

¹⁰ Z j.ang. third-party-logistics.

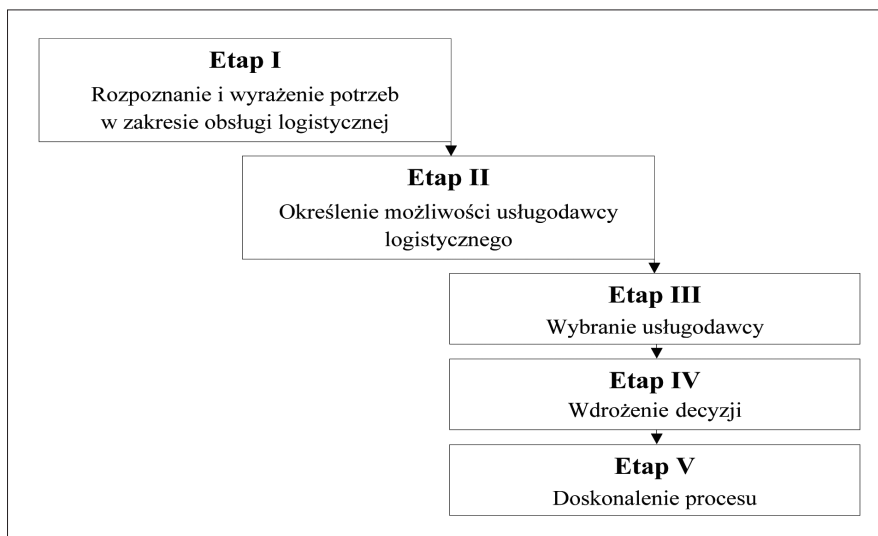
¹¹ Na podstawie: H. Ch. Pfohl, „Systemy logistyczne”, ILiM, Poznań 1998, s.312-315.

¹² Według badań przeprowadzonych wśród 66 największych amerykańskich przedsiębiorstw.

¹³ Z j.ang. fourth-party-logistics.

¹⁴ M. Maternowska, „Fourth Party Logistics (4PL) – kolejny etap ewolucji outsourcingu w ramach łańcucha dostawczego”, Logistyka, nr 1/2002, s.13.

¹⁵ Fourth Party Logistics, European 4PL Research Club.



Rys. 3. Etapy wdrażania zadań logistycznych. Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.J. Coyle, E. J. Bardi, C. J. Langley Jr., „Zarządzanie logistyczne”, PWE, Warszawa 2002, s.694.

Operatorzy typu 4PL dążą do nawiązania współpracy z wiodącymi 3PL, specjalistami w zakresie technologii oraz zarządzania. Takie działania dostarczają znacznie więcej, niż outsourcing w znaczeniu tradycyjnym, gdyż tworzą gotowe rozwiązania dla całego łańcucha dostaw. Przynosi to wymierne korzyści ekonomiczne dla wszystkich jego uczestników. Tak więc, kluczową zaletą 4PL jest całościowe spojrzenie na łańcuch dostaw (owocuje to zazwyczaj obniżeniem kosztów, krótszym czasem dostawy, obniżeniem zapasów czy szybszym realizowaniem zysku). Konceptcja 4PL może być realizowana w praktyce, gdy obie strony ściśle będą ze sobą współpracować – przekazanie zadań logistycznych 4PL bez odpowiedniej współpracy nie przyniesie oczekiwanych korzyści.

Mimo licznych korzyści, wynikających ze współpracy z 4PL, występują również czynniki, które ograniczają rozwój rynku. Należą do nich¹⁶:

- niechęć 3PL do ponoszenia wysokich nakładów inwestycyjnych, koniecznych do przekształcenia w 4PL, mimo, że nakłady te zwracają się dzięki korzyściom skali¹⁷
- niechęć klientów do delegowania tych funkcji logistycznych, które postrzegają oni jako swoje kluczowe kompetencje
- brak jasnej oferty ze strony 4PL. Według tego raportu, sposobem na

przezwyciężanie tych trudności jest jasne zdefiniowanie grupy docelowych klientów i przedstawienie im korzyści, szczególnie tych długoterminowych, jakie niesie ze sobą współpraca i koncentracja na niszach rynkowych.

Proces wdrażania outsourcingu logistycznego

W procesie wdrażania outsourcingu należy pamiętać, że jest on przedsięwzięciem strategicznym; niezbędna jest więc odpowiednia, szczegółowa analiza. Przedsiębiorstwo musi określić swoje kluczowe kompetencje, które są źródłem przewagi konkurencyjnej i nie powinny podlegać outsourcingowi. Tak więc, outsourcingowi działań logistycznych powinny podlegać jedynie tylko te obszary, które nie stanowią kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa.

Etap I – polega na pełnym uświadomieniu przez przedsiębiorstwo swoich potrzeb logistycznych. Ważne jest, aby potrzeby te zostały wyrażone w sposób zrozumiały i jasny dla firmy. Kolejnym krokiem podczas tego etapu jest ich sprawne i odpowiednie przełożenie na zapotrzebowanie na usługi, w celu przedstawienia ich usługodawcy zewnętrznemu. Etap ten jest bardzo istotny, ponieważ określenie i uświadomienie sobie własnych potrzeb jest kluczo-

wym elementem w procesie zakupu usług logistycznych na zewnątrz firmy.

Etap II – to określenie kryteriów wyboru zewnętrznego usługodawcy logistycznego. W podejmowaniu decyzji logistycznych, dotyczących zaangażowania zewnętrznego, usługodawcy biorą udział: prezes/dyrektor naczelny/właściciel (50%), kierownicy działów: logistyki/transportu (64%), finansów (58%), produkcji (24%) i marketingu (20%). Proces ten powinien obejmować składanie ofert przez zainteresowanych dostawców oraz przeprowadzenie ich wstępnej selekcji w celu określenia ich ilości.

Etap III – powinien być poprzedzony dokładną analizą kandydatów oraz sprawdzeniem ich referencji. Etap ten wymaga zgodności od uczestników procesu wyboru usługodawcy zewnętrznego, jednakowego zrozumienia podjętej decyzji oraz określenia obszaru oczekiwań, co do wybranej firmy.

Etap IV – jest równie istotny oraz wymagający dużej pracy, jak etapy poprzednie, ponieważ proces poznawania i współpracy pomiędzy firmami jest w fazie początkowej. Proces wdrażania decyzji może być krótki, jeżeli rola usługodawcy zewnętrznego będzie w miarę prosta i nieskomplikowana, natomiast w przypadku, gdy sytuacja wymaga poważnych zmian, pełne wdrożenie decyzji może trwać zdecydowanie dłużej.

Etap V – polega na nieustannej identyfikacji oraz wdrożeniu usprawnień tego procesu. Firmy na tym etapie oczekują od swoich usługodawców ciągłego poszukiwania rozwiązań oraz innowacyjnej postawy wobec pojawiających się problemów. Jest to dla firmy pewne ryzyko, jednak aby usprawnić swoją działalność logistyczną firmy muszą je podjąć¹⁸.

Podsumowanie

„Harvard Business Review”¹⁹ uznał outsourcing za jedną z najważniejszych koncepcji zarządzania ostatnich 75 lat. Jedną z przyczyn tak wysokiej oceny jest fakt, iż światowe wydatki na ten obszar osiągnęły w roku 1998 wartość blisko 100 mld USD, z których przeszło połowa przypadała na USA. Outsourcing logistyczny jest alternatywą w sto-

¹⁵ Fourth Party Logistics, European 4PL Research Club.

¹⁶ Według raportu Frost & Sullivan z 2002 roku.

¹⁷ Korzyści skali – korzyści dla przedsiębiorstwa, wynikające ze zwiększania skali produkcji.

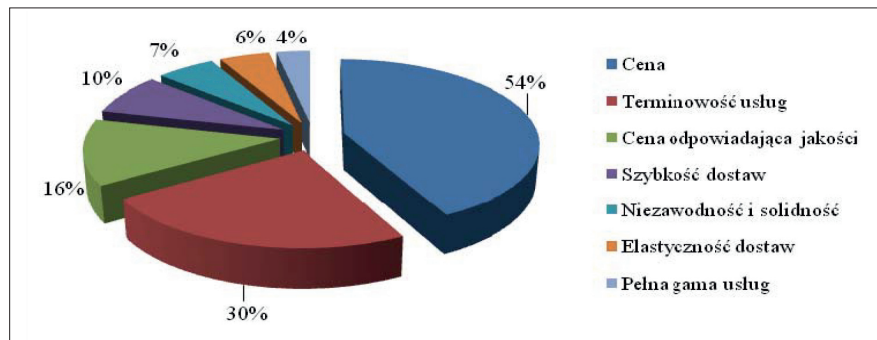
¹⁸ Na podstawie: J.J. Coyle, E. J. Bardi, C. J. Langley Jr., „Zarządzanie logistyczne”, PWE, Warszawa 2002, s.694-696.



Koncepcje i strategie logistyczne

sunku do tradycyjnie zorganizowanego przedsiębiorstwa, gdzie zadania logistyczne są realizowane samodzielnie. Outsourcing – jak wspomniano powyżej – jest koncepcją zarządzania, która ma charakter strategiczny, przez co wywiera dalekosiężne skutki dla przedsiębiorstwa (coraz częściej również dla całego łańcucha dostaw).

Sprawny system logistyczny między innymi obniża koszty transportu czy też zmniejsza potrzebę utrzymywania dużej ilości zapasów. Wydajny i pewny system logistyczny jest wyróżniającym instrumentem, który przyczynia się do przewagi konkurencyjnej na rynku i zwiększenia zysku przedsiębiorstwa. Na obecnym rynku usług logistycznych przedsiębiorstwom coraz trudniej jest utrzymywać przewagę konkurencyjną. Dlatego są one zmuszone do podejmowania partnerskiej i długoterminowej współpracy z operatorami 3 i 4 PL,



Rys. 4. Co decyduje o wyborze operatora logistycznego. Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z raportu Wincanton 2007.

w obszarach wykonywanych wcześniej własnych zadań logistycznych.

Ogólnoświatowa tendencja pokazuje, że przedsiębiorstwa stawiają na bardziej elastyczne typy organizacji. Organizacje te są oparte na wysokich kompetencjach i wzajemnej, długoterminowej współpracy. W Polsce około 50% przedsiębiorstw zleca na zewnątrz re-

alizację zadań z zakresu usług logistycznych, podczas gdy wskaźnik ten osiąga blisko 90% w innych krajach europejskich.

Należy jednak pamiętać, że nasz rynek usług logistycznych jest w fazie dynamicznego rozwoju, a we wspomnianych krajach europejskich uległ już nasyceniu.

¹⁹ Harvard Business Review jest światowym liderem w kategorii wydawnictw specjalizujących się w przekazywaniu najnowszej wiedzy z zakresu zarządzania. Magazyn ukazuje się od ponad 85 lat na rynku amerykańskim, a od 5 lat na polskim.