

Joachim Foltys¹
Uniwersytet Śląski

Wybrane aspekty zastosowania outsourcingu w logistyce firm, w tym dla firm sektora MSP (cz. 2)

Wśród kryteriów doboru koncepcji outsourcingu dla małych, średnich oraz dla mikro firm w obszarze logistyki, należy wskazać między innymi na:

- perspektywę czasową projektu outsourcingowego – chodzi o perspektywę strategiczną
- możliwość precyzyjnego zdefiniowania wydzielanego obszaru (w przypadku logistyki należy sprecyzować, czy chodzi o zapotrzebienie, dystrybucję czy też system zintegrowany)
- możliwości kompetencyjne pracowników usługodawcy (w tym także właścicieli firm w przypadku mikro firm, rzemieślników)
- możliwości korygowania projektu outsourcingowego na przykład ze względu na ceny usług, produktów, czasookres trwania projektu outsourcingowego, jakość realizowanych w projekcie usług i wyrobów i inne
- możliwości finansowo – ekonomiczne zleceniodawcy
- możliwości finansowo – ekonomiczne zleceniobiorcy
- możliwości prawne dla odpowiedniej konstrukcji kontraktu projektu outsourcingowego.

Uwzględniając powyższe kryteria, wydaje się korzystnym zastosowanie następujących koncepcji outsourcingu, dla realizacji funkcji logistycznych w firmach sektora MSP:

1. **ZLECENIE FUNKCJI.** Zlecenie występuje wtedy, gdy angażuje się zewnętrzne firmy do wykonywania usług, czy zadań, które dotąd wykonywał wewnętrzny dział przedsiębiorstwa (w wielu przypadkach mikro firm, firm rzemieślniczych funkcje logistyczne realizowane są bezpośrednio przez właściciela). Zastosowanie tej koncepcji odbywa się w perspektywie taktyki postępowania firmy. W przeważającej części dotyczy funkcji pomocniczych.
2. **OUTSOURCING USŁUG.** Aby zdecydować, czy wybieramy outsourcing czy zwykłe zlecenie, musimy najpierw określić, co chcemy

osiągnąć. Wybierając outsourcing, trzeba się skupić na sprecyzowaniu wymagań i miar wyników, które będą obowiązywać dostawcę, na przykład kryteria jakościowe lub kryteria kosztowe.

3. **CO – SOURCING.** Jest to kontrakt, w którym odbiorca zapewnia własnych pracowników w celu wykonania usługi, ale nie są oni przeniesieni na stałe. Zastosowanie tej koncepcji outsourcingu wywołuje u pracowników poczucie bezpieczeństwa. Pokazuje pracownikom, że w przypadku sytuacji kryzysowej pracodawca stara się zapewnić im pracę.
4. **KONCEPCJA OPARTA NA UDZIALE W KORZYŚCIACH.** W koncepcji udziału w korzyściach obie strony – dostawca i odbiorca usług inwestują w outsourcing i dzielą się zyskami. Istota tych reakcji polega na tym, że obie firmy uwzględniają pozycję wyjściową i współpracują dla osiągnięcia kluczowych celów. Uzyskane korzyści są dzielone między obie strony. Bardzo interesującym pozostaje definiowanie korzyści dla obydwu partnerów projektu outsourcingowego. Mogą to być korzyści natury ekonomicznej – finansowej, ale także korzyści na przykład wizerunkowo – marketingowe.
5. **KONCEPCJA BPO (BUSINESS PROCESS OUTSOURCING).** Koncepcja ta polega na tym, że dostawca usługi nie tylko odpowiada za przejmowaną funkcję lub proces, ale również projektuje je w taki sposób, aby lepiej wykorzystać istniejące zasoby zleceniodawcy i zleceniobiorcy. Usprawniając proces, tworzy dodatkową wartość dla firmy. Najważniejsze w tej koncepcji jest określenie odpowiedzialności za projektowaną i przejętą funkcję, szczególnie w momencie wystąpienia nieprawidłowości.
6. **KONCEPCJA CONTRACTING OUT.** Jest to zakup towarów lub usług od zewnętrznego dostawcy. W tym przypadku kupujący kontroluje proces wytworzenia danej usługi lub towaru. Innymi słowy, wyraźnie określa, co chce otrzymać i jak to ma być zrobione. Koncepcja ta stanowi podstawę działania

firm, które chcą uzyskać wysoką jakość swych produktów i usług.

7. **KONCEPCJA OUTSOURCINGU INTERNETOWEGO.** Polega na wykorzystaniu możliwości komunikowania się poprzez Internet. Koncepcja może istnieć autonomicznie, ale może wspomagać przedstawione wyżej koncepcje. Różni się rodzajem relacji pomiędzy pracownikami, reprezentującymi zleceniodawcę i zleceniobiorcę. Mamy tu brak relacji bezpośrednich².

Poszczególne koncepcje outsourcingu różnią się poziomem wzajemnych relacji pomiędzy zleceniodawcą i zleceniobiorcą. Można je scharakteryzować od mniej ścisłych – zlecenie funkcji – do bardzo ścisłych, opartych na paradygmacie ekonomicznej – finansowej – koncepcja outsourcingu oparta na udziale w korzyściach. Należy także wspomnieć o bardzo interesującej koncepcji, nacechowanej dużą dynamiką rozwoju, a mianowicie koncepcji outsourcingu opartego o komunikację poprzez Internet. Wybór takiej koncepcji daje szansę zaistnienia firm sektora MSP w wirtualnej przestrzeni gospodarczej.

Wykorzystanie Internetu daje możliwość aktywnej gry na rynku globalnym ze względu na brak granic w komunikowaniu się poprzez to medium. Daje to możliwość ekspansji rozwiązań lokalnie – regionalnych (o jest szczególnie domeną firm małych, średnich oraz mikro firm, w tym rzemieślników) w aspekcie globalnym.

Prowadzone przez autora badania zastosowania outsourcingu w organizacjach, w tym w sektorze MSP wskazują, że stosunkowo późno (badania wskazują, że rok 2005 jest tą datą, gdzie można było potwierdzić w badaniach proces uwzględniania logistyki, w tym także zastosowania outsourcingu w tym obszarze) rozpoczął się proces wykorzystania outsourcingu w obszarze logistyki. Badania dotyczące zastosowania outsourcingu na rynku polskim oraz europejskim, w tym także w sektorze MSP, prowadzone są przez autora systematycznie od 1998 ro-

¹ Dr J. Foltys jest Dyrektorem Szkoły Zarządzania Uniwersytetu Śląskiego. Artykuł recenzowany. Pierwsza część artykułu ukazała się w „Logistyce” nr 4/2009 (przyp. red.).

² Foltys J., *Wieloaspektowy model outsourcingu na przykładzie sektora hutnictwa żelaza i stali*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2007.

ku. Można zauważyć korelację wykorzystania outsourcingu w firmach MSP w obszarze logistyki, ze znaczącym postrzeganiem samego procesu logistyki w firmach. Wyniki badań dają podstawę do stwierdzenia, że istnieje proces szukania optymalnych kompetencji dla firm sektora MSP, także dla mikro firm – rzemieślników. Proces ten zdynamizował wykorzystanie outsourcingu w procesach logistycznych badanego sektora. Badania wskazują, że firmy sektora MSP lokują projekty outsourcingowe w obszarze logistyki, zarówno po stronie zaopatrzenia w sferze produkcji oraz bardzo zdecydowanie w dystrybucji produktów i usług.

Bardzo widocznym pozostaje fakt, że między innymi w takich obszarach gospodarki rynkowej jak turystyka (wykorzystanie zewnętrznych firm między innymi dla przewozu, realizacji specjalnych usług, na przykład szkoły przetrwania i wiele innych), sektor rolno – spożywczy, usług budowlanych, usług internetowych, wykazuje dużą dynamikę rozwoju. Dynamiczny rozwój sektora determinuje także zwiększenie projektów outsourcingowych w obszarze logistyki omawianego sektora.

Patrząc z punktu widzenia firm sektora MSP, zastosowanie outsourcingu w obszarze logistyki daje między innymi następujące możliwości:

- wykorzystania firm logistycznych w obszarze zaopatrzenia w surowce i półprodukty
- możliwość utrzymania kosztów (między innymi poprzez system Just Time) zaopatrzenia na realnie niskim poziomie, obniżenia limitu zapasów (zmniejszenie wielkości zaangażowanych środków obrotowych)
- wykorzystania dostawców materiałów i surowców, produktów, usług, jako operatorów logistycznych (redefinicja kompetencji dostawców)
- wykorzystania firm logistycznych dla determinowania terminów dostaw materiałów i surowców, ale także dystrybucji produktów firm sektora MSP
- wprowadzenia dodatkowych funkcji dla firm logistycznych, na przykład konfekcjonowania (tworzenie dodatkowej wartości dla produktów oraz całej firmy)
- zwiększenia zasięgu terytorialnego funkcjonujących firm sektora MSP
- skupienia się na kluczowych kompetencjach
- udziału w korzyściach przy zastosowaniu koncepcji outsourcingu „udział w korzyściach”
- wykorzystania aspektów wizerunkowych dla rozwoju firm sektora MSP (na przykład korzystanie z renomowanej firmy logistycznej).

Patrząc z punktu widzenia firm logistycznych (także z punktu widzenia na przykład dostawców materiałów i surowców) należy stwierdzić, że współdziałanie z firmami sektora MSP, w tym także z mikro firmami – rzemieślnikami, to duże wyzwanie między innymi poprzez:

- duże rozproszenie terytorialne poszczególnych firm danego sektora pod kątem stworzenia efektywnego łańcucha logistycznego
- małe, jednostkowe zapotrzebowanie na surowce i półprodukty
- brak przeszkolonych pracowników po stronie firm sektora MSP
- dużą dynamikę zmian produktów i usług (ze względu na realizację zmieniających się potrzeb klientów)
- brak kompatybilnych systemów informacyjnych do współpracy z systemami firm logistycznych
- brak wypracowanych procedur współpracy operatorów logistycznych (oraz innych firm spełniających te cechy) z firmami sektora MSP.

Wydaje się, że ze względu na dużą dynamikę rozwoju sektora MSP, firmy logistyczne oraz firmy mogące spełniać funkcje logistyczne dla tego sektora zdecydowanie powinny w ten sektor skierować swoje usługi. Wśród kategorii, które decydują o takim kierunku rozwoju dla firm logistycznych i firm mogących spełniać funkcje logistyczne dla sektora MSP, pozostają między innymi:

- lojalność klientów – operatorów logistycznych, także „wymuszonych”, ze względu na wprowadzenie do środowiska informacyjnych systemów logistycznych
- indywidualność – wynikająca z indywidualnych taryf usług logistycznych dla poszczególnych podmiotów sektora MSP (pomimo rozdrobnienia podmiotów po stronie operatora może wystąpić efekt synergii)
- stałość klientów – realizowana między innymi poprzez świadczone usługi, na przykład wynikające z rozszerzenia zasięgu terytorialnego o kraje UE
- wartość dodana – do produktów i usług firm sektora MSP przez firmy logistyczne oraz firmy spełniające funkcje logistyczne, na przykład komfortowy autobus, w którym w czasie podróży serwowane są posiłki, a także przekazywane informacje o terenach, przez które odbywa się podróż.

Zastosowanie outsourcingu w obszarze logistyki firm małych, średnich, a także mikro firm – rzemieślników, daje duże możliwości ich rozwoju. Otwiera też nowe możliwości

odnośnie kreowania produktów firm logistycznych oraz firm, pragnących spełniać funkcje logistyczne dla firm tego sektora.

Konkludując, należy stwierdzić, że aby konsumować efekty wynikające z zastosowania outsourcingu w obszarze logistyki w firmach sektora MSP, firmy logistyczne oraz firmy pragnące spełniać takie funkcje powinny przede wszystkim dostrzec sektor MSP oraz odpowiednio aplikować ofertę współpracy, między innymi tworząc projekty outsourcingowe.

Przedsiębiorstwa sektora MSP, po „euforii” w związku z zastosowaniem systemów zapewniania jakości, powinny zaprzętnąć więcej czasu i uwagi swoich menedżerów dla poznania procesów z obszaru logistyki we własnych firmach, aby móc wykorzystać zalety ofert operatorów logistycznych, firm pragnących spełniać takie funkcje, także z zastosowaniem projektów outsourcingowych. Dużym wyzwaniem dla firm sektora MSP pozostaje ponadto konstrukcja prawna efektywnych dla siebie umów outsourcingowych.

Realizowana strategia rządu, w tym poprzez projekty unijne, powinna wspierać aktywnie sektor MSP, także w obszarze zastosowania outsourcingu w ich logistyce.

Streszczenie

W artykule pokazano wybrane aspekty zastosowania outsourcingu w obszarze logistyki dla firm sektora MSP. Sektor małych, średnich, a także mikro firm – rzemieślników, szczególnie w sferze usług, pozostaje bardzo dynamicznym sektorem. Wspomaganie sektora poprzez zastosowanie outsourcingu w obszarze logistyki pozwoli na konsumpcję zalet outsourcingu oraz wszystkich korzyści wynikających z zarządzania logistycznego. Wykorzystanie istniejących rozwiązań pozwoli na wykreowanie dodatkowej wartości dla średnich, małych oraz mikro firm.

LITERATURA:

1. Ciesielski M., *Logistyka biznesu* (praca zbiorowa), PWE, Warszawa 2006.
2. Coyle J. J., Bardi E. J., Langley C. J. Jr, *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2002.
3. Foltys J., *Wieloaspektowy model outsourcingu na przykładzie sektora hutnictwa żelaza i stali*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2007.
4. Szymonik A., *Systemy informatyczne w realizacji funkcji logistycznych*, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Kupieckiej, Łódź 2006.