



## Outsourcing w logistyce – stan i perspektywy (cz. 1)

**Celem artykułu jest wskazanie kierunków rozwoju outsourcingu oraz rynku usług logistycznych. W tym zakresie przedstawiona zostanie ewolucja outsourcingu na tle rozwoju funkcji logistyki w firmie oraz dokonany zostanie zarys najistotniejszych cech rynku logistyki kontraktowej.**

Outsourcing funkcji logistycznych staje się coraz mocniejszą alternatywą w stosunku do tradycyjnej, wertykalnie zintegrowanej firmy, samodzielnie organizującej i realizującej zadania transportowo – magazynowe. Rosnąca liczba partnerstw outsourcingowych na całym świecie przyczynia się do rozwoju bardziej elastycznych organizacji, opartych na rdzennych kompetencjach i wzajemnie korzystnych długoterminowych relacjach biznesowych. Ponad 60% firm znajdujących się na liście Fortune 500 wskazuje na fakt posiadania co najmniej jednego kontraktu, zawartego z tzw. trzecią stroną w zakresie usług logistycznych (tzw. third party logistics – 3PL)<sup>1</sup>. W wielu sektorach gospodarczych odnotowuje się wzrost liczby kooperacji outsourcingowych, przypadających na pojedynczą firmę na przestrzeni ostatnich lat<sup>2</sup>. Czołowe koncerny, takie jak General Motors, DaimlerChrysler czy Wal-Mart, wykorzystują 30 lub więcej zewnętrznych operatorów logistycznych<sup>3</sup>. Oblicza się, że w Polsce około 50% firm już zdecydowało się zlecać część lub całość swoich usług logistycznych firmom zewnętrznym, gdy w innych krajach europejskich czyni to nawet 90% przedsiębiorstw<sup>4</sup>. Z jednej stro-

ny obserwuje się dążenia podmiotów gospodarczych do przekazywania coraz większego zakresu funkcji logistycznych na zewnątrz, z drugiej natomiast odnotowuje się wyraźny rozwój rynku usług logistycznych. Szacuje się, że polski rynek na kontraktową logistykę rośnie w tempie od 15% do 30% rocznie<sup>5</sup>. Aktualny popyt na tym rynku oceniany jest na kwotę 5 mld euro, zaś popyt potencjalny nawet na poziomie dwukrotnie większym<sup>6</sup>. Dynamiczny rozwój sektora usług transportowo – spedycyjno – logistycznych (TSL) odnotowuje się w wielu regionach świata i mimo okresowych spadków tempa wzrostu popytu, uzasadnionych ogromną wrażliwością sektora na wszelkie wahania ogólnej koniunktury gospodarczej, rynek usług TSL należy uznać za niezwykle perspektywiczny. Dla porównania, w Stanach Zjednoczonych, według Armstrong & Associates, przeciętny roczny wzrost przemysłu 3PL w ostatniej dekadzie wynosił około

14,2%, przy czym w roku 2004 odnotowano wzrost dochodów sektora logistycznego aż o 16,3%, co jak na rynek tak rozwinięty jest wskaźnikiem bardzo wysokim<sup>7</sup> (szczegółowe dane w rozbiciu na segmenty rynku 3PL zob. tab. 1). Uważa się przy tym, że szybki rozwój outsourcingu logistycznego w tamtym regionie jest następstwem przede wszystkim outsourcingu produkcyjnego oraz globalnego pozyskiwania surowców, co wiąże się z poszerzeniem obszaru działań wielu firm poza granice kraju i kontynentu. Taka internacjonalizacja wpływa na coraz większą złożoność łańcuchów dostaw, a co za tym idzie – wzrasta popyt na specjalistyczne kompleksowe usługi logistyczne. Oczywiście nie jest to jedyny motyw outsourcingu logistycznego. Przesłanek należy poszukiwać także we współczesnej koncepcji zarządzania tworzącej tzw. paradygmat „nowej decentralizacji” (*lean production, business process reengineering, core competence*) nakazujący

Tab. 1. Rynek sektora 3PL w USA – 2004 r. Źródło: Armstrong & Associates, [www.3plogistics.com](http://www.3plogistics.com).

Lp.	Segment 3PL	Dochód brutto (w miliardach USD)	Dochód brutto (w%)
1.	Zarządzanie transportem krajowym	25	28, 0
2.	Zarządzanie transportem międzynarodowym	31, 5	35, 2
3.	Przewozy w oparciu o wynajęte specjalistyczne środki transportu	8, 7	9, 7
4.	Magazynowanie i dystrybucja dodająca wartości	21, 2	23, 7
5.	Software	3	3, 4
	Suma	89, 4	100, 0

<sup>1</sup> E.Rabinovich, R.Windle, M.Dresner, Th.Corsi, Outsourcing of integrated logistics functions. An examination of industry practices, "International Journal of Physical Distribution & Logistics Management", Vol. 29, No 6, 1999, s. 353.

<sup>2</sup> Na przykład badania w branży chemicznej wykazały przeciętny wzrost partnerów outsourcingowych przypadających na jedną firmę, z 1,5 w roku 1989 do 5,5 w roku 1994. Por. P. Van der Steen, M.D.Siegel, Strategic Partnerships in Logistics: A Key to Competitive Advantage, 1995, A.T.Kearney, Brussels, Belgium.

<sup>3</sup> Third-Party Logistics (3PL) Customer Report 2005, [www.3plogistics.com](http://www.3plogistics.com).

<sup>4</sup> M.Krakowiak, Polski rynek usług logistycznych po wstąpieniu Polski do Unii Europejskiej, [w:] Euromarketing. Strategie przedsiębiorstwa na rynku europejskim, V Sympozjum Marketingu Międzynarodowego, red. nauk. J.W.Wiktor, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2005, s. 348.

<sup>5</sup> Według badań firmy Data Group SA na przestrzeni lat 1999-2003 obroty branży logistycznej rosły o 20-30% rocznie. Rekordowym momentem był rok 2000, kiedy wzrost ten sięgał 53%. Zob. Perspektywy dla logistyki, [www.Pracuj.pl](http://www.Pracuj.pl) oraz [www.logistykafirm.com](http://www.logistykafirm.com).

<sup>6</sup> J.Burniewicz, Polska w orbicie strategii operatorów logistycznych, „Spedycja Transport Logistyka” 5/2005, Platform Group Sp. z o.o., Warszawa 2005, s. 71 i 76.

<sup>7</sup> D.Hannon, Shippers lean on 3PLs to secure capacity, gain agility, „Purchasing Magazine Online”, 21.04.2005, [www.purchasing.com](http://www.purchasing.com).

przedsiębiorstwom dbałość o rdzenne kompetencje i przekazanie na zewnątrz organizacji funkcji o znaczeniu drugorzędym. Skuteczność tego podejścia jest uzasadniona w kontekście współczesnych przemian w otoczeniu firm.

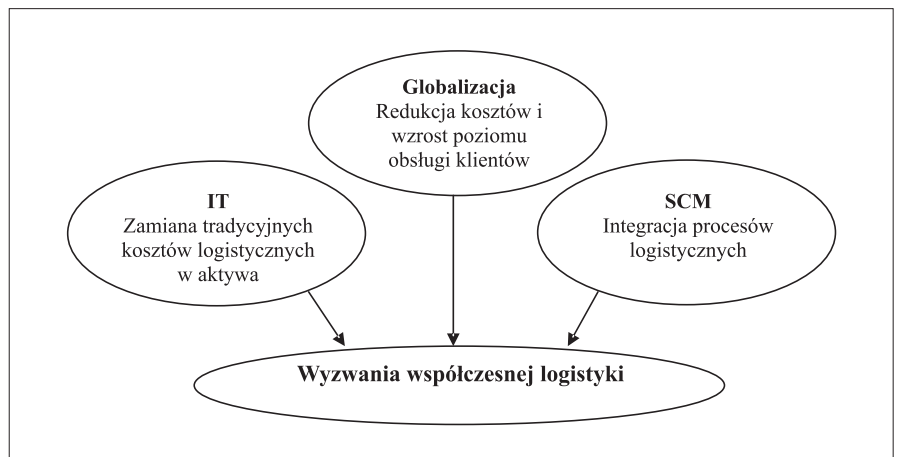
## Przyczyny outsourcingu w logistyce

Zrozumienie motywów zlecenia usług logistycznych na zewnątrz przedsiębiorstwa i wskazanie na tej podstawie perspektyw dalszego rozwoju outsourcingu jest niemożliwe bez dokonania krótkiej analizy tendencji we współczesnej logistyce. W ostatnich latach logistyka zdecydowanie zmieniła miejsce we współczesnej firmie; z tradycyjnego „zaplecza” awansowała do roli „strategicznego salonu”. Na sytuację tę niewątpliwie wpłynęły następujące, splatające się wzajemnie trzy zjawiska:

- postępująca globalizacja,
- rozwój technologii informacyjnej,
- koncepcja zarządzania łańcuchem dostaw.

W związku z globalizacją systemy logistyczne firm nieprzerwanie poddawane są wyzwaniom w zakresie redukcji kosztów i wzrostu obsługi klientów, w sytuacji rozszerzania przez przedsiębiorstwa międzynarodowych operacji w poszukiwaniu nowych rynków, nowych źródeł materiałów oraz nowych miejsc produkcji. Globalizacja wpłynęła zatem na powstanie przedsiębiorstw globalnych oraz globalnych łańcuchów dostaw. Skuteczność i efektywność zarządzania takimi strukturami ściśle jest uzależniona od jakości logistyki.

Z kolei nowszy, szybszy oraz tańszy sprzęt i oprogramowanie informatyczne, jak również technologia telekomunikacyjna pozwala postępowym przedsiębiorstwom zastępować koszty zapasów, transportu i inne tradycyjne koszty logistyczne niedrogimi aktywami informacyjnymi. Współczesna logistyka to przede wszystkim przepływ informacji, w następstwie którego dokonywany jest zrationalizowany przepływ fizyczny. Zastosowanie w przedsiębiorstwie technologii informatyczno – komunikacyjnej nie miałoby większego sensu, gdyby



Rys. 1. Wyzwania logistyki w firmie. Źródło: opracowanie własne.

w końcowym efekcie nie doprowadziła ona do wzrostu poziomu obsługi klienta, na który ostatecznie ogromny wpływ ma sprawność logistyki.

Zasadniczy wpływ na istotę współczesnej logistyki ma powszechne dążenie do generowania wyższej konkurencyjnej wartości dla klientów finalnych. Cel ten nie jest możliwy do osiągnięcia w wyniku samotnych zmagania pojedynczego przedsiębiorstwa. Staje się on realnym wyzwaniem w warunkach zintegrowanych łańcuchów wartości poszczególnych firm współtworzących wspólny łańcuch dostaw. Odpowiednio zintegrowane procesy logistyczne stanowią kluczowe komponenty efektywnego zarządzania łańcuchami dostaw, zaś logistykę można w takim wymiarze definiować jako proces zarządzania całościowym łańcuchem dostaw (SCM – *Supply Chain Management*). Strategia SCM stanowi obecnie jedną z podstawowych strategii logistycznych, dzięki której możliwa jest sprawniejsza obsługa rynku przy jednoczesnym obniżeniu kosztów logistycznych. Bez integracji łańcucha dostaw, budowa ścisłych relacji, tak z kluczowymi klientami, jak i z dostawcami, pozostaje pustymi koncepcjami marketingu partnerskiego. Łańcuch dostaw zbliżający się w swej strukturze do sieci ma ponadto szansę przerodzić się z czasem w organizację zdolną do konkurowania w skali globalnej. Aktualny wpływ logistyki na osiągnięcie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej jest zatem większy, niż kiedykolwiek w historii biznesu.

Globalizacja, rozwój technologii

informatyczno – komunikacyjnej, jak również potrzeba zarządzania zintegrowanymi łańcuchami dostaw – począwszy od pierwszych dostawców, a skończywszy na ostatecznych odbiorcach – to obecnie największe siły napędowe rozwoju funkcji logistycznych (zob. rys. 1).

Każde z opisanych zjawisk wpływa jednakże na wzrost złożoności funkcji logistycznych w firmie. Z szeregu zdecentralizowanych zadań logistycznych, realizowanych pierwotnie odrębnie w różnych obszarach funkcjonalnych firmy, wraz ze zmianami w otoczeniu pojawiła się trwała tendencja do systemowego ujmowania logistyki, a następnie pojmowania systemu logistycznego firmy jako podsystemu zintegrowanego łańcucha dostaw (zob. rys. 2a). Wraz z przeobrażeniami logistyki pojawia się zapotrzebowanie na wysokospecjalistyczną i profesjonalną wiedzę oraz umiejętności logistyczne w firmach. Coraz więcej przedsiębiorstw dynamicznie poszukuje odpowiednich partnerów w tym zakresie i nie waha się powierzyć funkcje, operacje czy wręcz całe procesy logistyczne zewnętrznym usługodawcom outsourcingowym. Na popularność koncepcji outsourcingu logistycznego wpływ mają także inne czynniki. W tab. 2 dokonano próby ich zestawienia.

## Ewolucja koncepcji outsourcingu w logistyce

Outsourcing, oznaczający korzystanie z zewnętrznych zasobów (od ang. *outside-resource-using*) nie jest po-

Tab. 2. Wybrane bodźce przyczyniające się do rozwoju outsourcingu logistycznego. Źródło: opracowanie własne.

**Motywy rozwoju outsourcingu logistycznego**

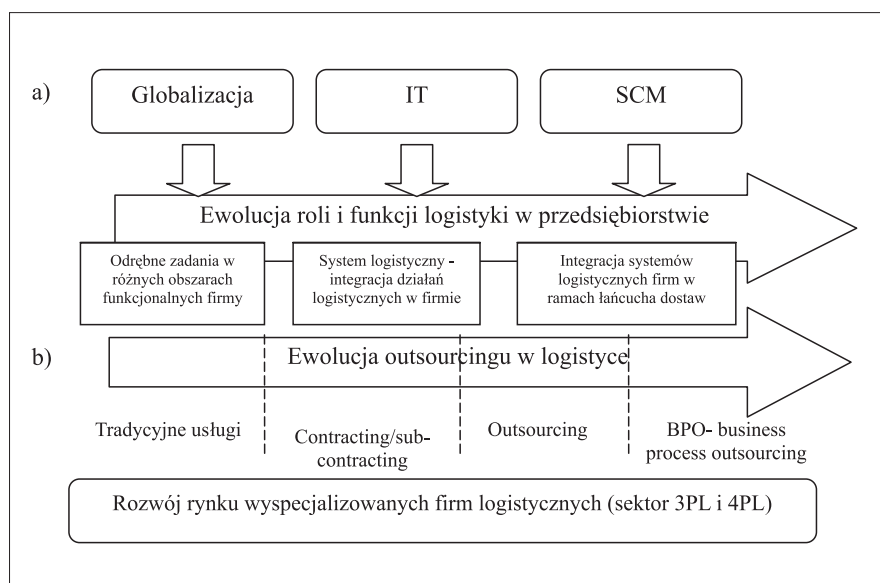
- Koncentracja i wzmocnienie rdzennych kompetencji
- Wzrost elastyczności działań – zamiana kosztów stałych w zmienne
- *Business process reengineering*
- *Lean enterprise* – koncepcja przedsiębiorstwa odchudzonego
- Wzrost efektywności kosztowej w obliczu konkurencji globalnej
- Wzrost wymagań klientów
- Nacisk na finansowy wkład w wartość przedsiębiorstwa wszystkich sektorów firmy
- Poprawa wskaźników produktywności
- Fuzje i przejęcia, wymuszające racjonalizację aktywów
- Nacisk na szybszą rotację zapasów
- Wdrażanie elastycznej produkcji i systemów dostaw Just in Time
- Restrukturyzacja przedsiębiorstw
- Rozwój partnerstw w ramach łańcucha dostaw
- Rozszerzenie działalności firm na mało przyjaznych rynkach zagranicznych
- Sukces firm wykorzystujących outsourcing w logistyce
- Wzrost profesjonalizmu operatorów logistycznych

jęciem jednoznacznym. Jego treść wiąże się z jednej strony z poziomem rozwoju podaży rynku usług logistycznych, z drugiej natomiast z ogólnym rozwojem rynku danego kraju czy regionu. Pozytywne zmiany obydwu czynników na przestrzeni ostatnich lat pozwalają na obserwację pewnego kierunku ewolucji samego pojęcia outsourcingu. Rys. 2b oraz tab. 3 przedstawiają i porównują cztery typy zlecenia zewnętrznym usługodawcom określonych funkcji logistycznych do realizacji.

Najprostszą formę można utożsamiać z zakupem pojedynczych usług zewnętrznych na określony, zazwyczaj krótki okres. Mogą nimi być np. usługi transportowe czy magazyno-

wanie. Kierując się najczęściej zasadą oszczędności kosztowych, firma nie realizuje w ten sposób określonego zadania samodzielnie, niemniej w sposób szczegółowy określa i kontroluje jego sposób wykonania. Inną formą polegania na zewnętrznym zleceniobiorcy jest subcontracting, tradycyjnie związany ze sferą wytwórczą. Przedsiębiorstwo decyduje się w tym przypadku na czasowe powiększenie swoich mocy przerobowych i skali działań, posiłkując się przez pewien czas zewnętrznym podwykonawcą. Charakterystyczną cechą tego typu współdziałania jest przekazanie przez zleceniodawcę dokładnej instrukcji działania. Współczesny outsourcing można z kolei definiować jako odelegowanie operacji non-core (tzn. operacji pomocniczych o niższym priorytecie dla firmy w kontekście tworzenia przewagi konkurencyjnej) zewnętrznej jednostce, specjalizującej się w tych właśnie operacjach. Innymi słowy, outsourcing to „przedsięwzięcie polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i równoczesne powierzenie ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym”<sup>8</sup>. Outsourcing zwykle dotyczy kombinacji różnorodnych usług cząstkowych, co najmniej dwóch, określonych w kontrakcie<sup>9</sup>. Zważywszy na jeden z istot-

niejszych motywów stosowania outsourcingu w przedsiębiorstwach, jakim jest wzrost poziomu obsługi klientów, warto zacytować jeszcze jedną definicję, według której „efektywny outsourcing w logistyce jest napędzany przez potencjalne usprawnienia w satysfakcji klienta – w kategoriach użyteczności czasu, miejsca i formy oraz przez efektywność kosztów – jako rezultat bardziej wydajnego zastosowania finansowych zasobów w rozwoju rdzennych kompetencji”<sup>10</sup>. Ze względu na zmienność konstelacji kompetencji kluczowych i pomocniczych warto zwrócić w odpowiednim momencie uwagę na konieczność re-negocjacji umowy outsourcingowej. Problemem współczesnego outsourcingu jest wzrost znaczenia funkcji logistycznych dla sukcesu całej organizacji, a co za tym idzie – wzrost postrzeganego ryzyka przy podejmowaniu decyzji o wyodrębnieniu określonych funkcji na zewnątrz i powierzeniu ich tzw. trzeciej stronie, bądź kontynuacji zlecenia takich usług. Outsourcing ważnych strategicznie funkcji jest zdecydowanie bardziej trudnym przedsięwzięciem w przedsiębiorstwie. W skrajnych przypadkach dochodzi nawet do „odwróconego outsourcingu”, czyli powrotu funkcji logistycznych do wewnętrznej realizacji przez przedsiębiorstwa, jeżeli kierownictwo uzna na określo-



Rys. 2. Ewolucja outsourcingu na tle zmiany roli logistyki w firmie. Źródło: opracowanie własne.

<sup>8</sup> M.Trocki, Outsourcing: metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej, PWE, Warszawa 2001, s. 13.

<sup>9</sup> M.A.Razzaque, Outsourcing of Logistics functions: a literature survey, „International Journal of Physical Distribution & Logistics”, Vol. 28 No 2, 1998, s. 90.

<sup>10</sup> E.Rabinovich, R.Windle, M.Dresner, Th.Corsi, Outsourcing of integrated logistics functions...op.cit., s. 356.



nym etapie rozwoju firmy, że logistyka należy do jej zbioru kluczowych kompetencji<sup>11</sup>. Taka sytuacja nie wskazuje jednak ogólnego kierunku rozwoju outsourcingu, lecz dowodzi nieoczekiwanego wzrostu znaczenia logistyki i złożoności decyzji o outsourcingu.

Niezwykle interesujące są najnowsze definicje outsourcingu, wskazujące na perspektywy rozwoju tego zjawiska w przyszłości. Mianowicie, outsourcing coraz częściej utożsamia się z powierzeniem organizacji realizacji określonego procesu usługodawcy, przy wskazaniu szczegółowych efektów, jakie zleceniodawca zamierza uzyskać, ale bez podania instrukcji dotyczących sposobu wykonywania poszczególnych zadań, pozostawiając inicjatywę w tym zakresie zleceniobiorcy<sup>12</sup>. Warunkiem zatem nowoczesnego outsourcingu jest powierzenie usługodawcy kompetencji decyzyjnych w zakresie metod i środków wykorzystywanych w realizacji oczekiwanych efektów. Tylko takie podejście gwarantuje uzyskanie przez zleceniobiorcę korzyści skali działań i osiągnięcia przewagi kosztowej w stosunku do *insourcingu* (tzn. pozostawieniu funkcji do samodzielnej realizacji przez firmę macierzystą). Nowoczesne ujęcie outsourcingu można ponadto określić mianem outsourcingu procesów biznesowych – BPO (*business process outsourcing*), gdzie celem jest wzrost wartości firmy dla akcjonariuszy poprzez ciągłą analizę czy przebudowę procesów zarządzanych przez usługodawcę. Zleceniobiorca przyjmuje zatem odpowiedzialność nie tylko za realizację procesu, ale także za jego reengineering<sup>13</sup>. To najnowsze podejście w rozwoju outsourcingu jest zgodne z myśleniem procesowym, szczególnie istotnym w kontekście integracji łańcuchów dostaw oraz z koncepcją VBM (*value based management*)<sup>14</sup>.

Tab. 3. Ewolucja outsourcingu w logistyce Źródło: opracowanie własne.

Cechy	Tradycyjne usługi	Contracting/subcontracting	Outsourcing	BPO – business process outsourcing
Cel zastosowania	Niższe koszty.	Elastyczne zwiększenie skali działalności w zależności od potrzeb, redukcja kosztów. Zleceniodawca może równocześnie realizować takie same zadania.	Doskonalenie w zakresie działalności podstawowej, wyższy poziom jakości zleconych usług, wzrost elastyczności, uwolnienie kapitału.	Zwiększenie wartości przedsiębiorstwa dla udziałowców poprzez kreatywne usprawnienia i zmiany w procesach łańcuchów dostaw.
Przedmiot kooperacji	Zwykle jednowymiarowe standardowe usługi np. magazynowanie lub przewóz.	Podwykonawstwo	Zwykle wielowymiarowy zakres usług dopasowanych do potrzeb zleceniodawcy.	Przejęcie przez partnera odpowiedzialności za realizację procesu oraz zobowiązanie do jego <i>reengineeringu</i> (np. wdrażanie nowych technologii, itp.).
Czas trwania umowy	1 do 2 lat.	Tymczasowy charakter współpracy, w zależności od popytu.	Wieloletnia współpraca.	Współpraca długookresowa.
Czas negocjacji umowy	Zwykle krótki.	Długi - ze względu na przedstawienie przez zleceniodawcę szczegółowego zakresu powierzonych usługodawcy zadań.	Długi - z potrzebą okresowych renegotjacji.	Długi - zleceniodawca określa szczegółowo oczekiwania dotyczące efektów działania zleceniobiorcy, nie ingeruje jednak w sposób zarządzania procesem.
Koszty zmiany usługodawcy	Zwykle niskie.	Od niskich do średnich.	Od średnich do wysokich.	Wysokie.
Charakter relacji między podmiotami	Zależność rynkowa, relacja transakcyjna.	Zleceniodawca pełni rolę nadrzędną.	Pożądane partnerstwo.	Strategiczne partnerstwo.
Rodzaje usługodawców	Dostawcy pojedynczych, fizycznych usług logistycznych (firmy transportowe, magazynowe itp.).	Dostawcy usług opartych na środkach trwałych (rozszerzony zakres usług fizycznych).	Operatorzy logistyczni, tzw. trzecia strona (3PL), oferujący powiązane, różnorodne funkcje logistyczne o charakterze fizycznym i/lub informacyjnym (z zakresu zarządzania).	Operatorzy logistyczni oparci na umiejętnościach, oferujący usługi z zakresu zarządzania łańcuchami podaży. Mogą pełnić rolę tzw. czwartej strony (4PL).
Wymagane umiejętności usługodawcy	Specjalistyczne, w wąskim zakresie np. transport pakowanych towarów.	Zdolności techniczne do wykonania szczegółowo określonych przez zleceniodawcę zadań.	Menedżerskie i techniczne umiejętności z zakresu szeroko rozumianej logistyki.	Zarządzanie zasobami, możliwościami i technologiami, umiejętności zespawania zasobów firm kształtujących łańcuch podaży.

<sup>11</sup> Y.Y Wong, Th.E.Maher, J.D.Nicholson, N.P.Gurney, Strategic Alliances in Logistics Outsourcing, „Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics”, Vol. 12, No 2, s. 17.

<sup>12</sup> T.Malkus, Geneza outsourcingu, „Gospodarka Materialowa i Logistyka”, nr 3/2005, s. 22.

<sup>13</sup> Solution for Creating Shareholder Value, www.outsourcing-journal.com.

<sup>14</sup> Koncepcja VBM oznacza system zarządzania przedsiębiorstwem ukierunkowanym na tworzenie, mierzenie i zarządzanie wartością przedsiębiorstwa, zob. J.Światowiec, Więzy partnerskie na rynku przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2006, s. 157.