

**Monika KOZERSKA<sup>1</sup>**

## **DZIAŁANIA OPERATORÓW LOGISTYCZNYCH W ZINTEGROWANYM ŁAŃCUCHU DOSTAW**

### **STRESZCZENIE**

*Przemiany gospodarcze i społeczne, które następowały po drugiej wojnie światowej, przyczyniły się do dynamicznego rozwoju sektora usług. Rosnącej roli tego sektora towarzyszą zmieniające się warunki funkcjonowania firm usługowych i produkcyjnych. W wyniku nasilającej się konkurencji, pojawiania się nowych technologii, coraz większego zapotrzebowania na wykwalifikowaną siłę roboczą oraz rosnących wymagań klientów przedsiębiorstwa są zmuszone do szukania innowacyjnych koncepcji, mogących uczynić ich działalność bardziej efektywną. Jeszcze kilka lat temu, by przesłać towar do klienta, wystarczało pośrednictwo firm transportowych lub spedycyjnych. Obecnie obserwuje się zainteresowanie szerszą gamą usług logistycznych, które rozwiązują problemy w sposób kompleksowy i bardziej sprawny. Rosnącej popularności tego nowego zjawiska sprzyja znaczny przyrost powierzchni magazynowej przeznaczonych pod wynajem oraz rosnące przekonanie firm o korzyściach płynących z zaangażowania dostawcy zewnętrznego lub kontraktowania usług logistycznych.*

Słowa kluczowe: outsourcing, transport, TSL, usługa logistyczna

### **WSTĘP**

W warunkach ciągłych przekształceń gospodarczych przedsiębiorstwa poszukują nowych rozwiązań strategicznych, pozwalających im utrzymać lub wzmocnić dotychczasową pozycję rynkową przy jednoczesnym wyróżnieniu oferty na tle możliwości konkurencji. Ważne jest, aby były to strategie zapewniające przedsiębiorstwu dobrą kondycję w sferze zasobów finansowych, rzeczowych, ludzkich i informacyjnych. Przedsiębiorstwa dążą więc do znalezienia długookresowych rozwiązań, które nie tylko pozwolą im utrzymać się na rynku, ale i stale poprawiać swoją pozycję. Wynikiem tych poszukiwań jest stosowanie rozmaitych instrumentów restrukturyzacji działalności gospodarczej, takich jak m.in.: przejęcia, fuzje, dezinwestowanie, ale przede wszystkim wykorzystywanie outsourcingu.

Działalność przedsiębiorstw w warunkach globalizacji wymaga szybkiego podejmowania decyzji dotyczących wiodących kierunków ich

---

<sup>1</sup> Monika KOZERSKA, dr inż., Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania, Instytut Logistyki i Zarządzania Międzynarodowego.

rozwoju, a także elastyczne dopasowywanie strategii do zmieniających się szybko warunków rynku. Koncentracja na podstawowych obszarach i nośnikach wartości umożliwia skuteczne budowanie pozycji firmy na rynku. Oprócz jakości i elastyczności działania niezbędne jest budowanie strategii działania w warunkach spadających cen, determinujących konieczność obniżania kosztów. Taką możliwość stwarza właśnie outsourcing<sup>2</sup>. Intensyfikacja działań wykorzystujących outsourcing, również na polu logistyki, nastąpiła dopiero w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych. Wcześniej, mimo, że wiele firm korzystało z zewnętrznych dostawców w mniejszym lub większym stopniu, zjawisko to nie było postrzegane jako coś, czym można się zająć na gruncie nauki o przedsiębiorstwie<sup>3</sup>.

Koncepcja outsourcingu nie jest niczym nowym, choć została spopularyzowana dopiero w ostatnim czasie. Już w latach dwudziestych naszego wieku Henry Ford powiedział, że „jeśli jest coś czego nie potrafimy zrobić wydajniej, taniej i lepiej niż nasi konkurenci, nie ma sensu żebyśmy to robili; powinniśmy zatrudnić do wykonania tej pracy kogoś, kto robi to lepiej”. W ten sposób narodziła się idea outsourcingu, która rozwijała się stopniowo na przestrzeni lat. Outsourcing powoli, ale systematycznie zyskiwał na znaczeniu, o czym może świadczyć fakt, że w połowie lat czterdziestych XX wieku zaledwie 20% wartości dodanej przeciętnej amerykańskiej firmy produkcyjnej pochodziło od zewnętrznego partnera. Obecnie wskaźnik ten wynosi 60%. Pierwsze inicjatywy z zakresu outsourcingu pojawiły się w Stanach Zjednoczonych w latach siedemdziesiątych i dotyczyły głównie dziedzin technicznych, charakteryzujących się wysokimi kosztami zmian. Początkowo głównym argumentem przemawiającym za delegowaniem funkcji biznesowych na zewnątrz była oszczędność kosztów. Outsourcing był naturalną konsekwencją globalizacji i wzrostu konkurencyjności rynków. Wielkie koncerny międzynarodowe, rozbudowując swoją działalność na wszystkie kontynenty, stworzyły struktury zbudowane z ogromnej liczby partnerów - same zaś koncentrowały się na głównych funkcjach strategicznych swojego biznesu. W coraz bardziej konkurencyjnym otoczeniu nie dało się być dobrym we wszystkim. Outsourcing stał się więc rozwiązaniem wspomagającym realizację strategii najwyższej jakości<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> Brdulak H.: *Outsourcing – metoda na obniżenie kosztów*, Zakład Transportu Międzynarodowego i Logistyki SGH, art. ze strony [www.logistyka.edu.pl](http://www.logistyka.edu.pl); zob. Nowakowska-Grunt J.: *Outsourcing jako metoda obniżki kosztów logistycznych w przedsiębiorstwach*, W: Koszty w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Standardy międzynarodowe. Pod red. nauk. prof. dr hab. Marii Nowickiej-Skowron, Wyd. AGHR Kraków 2006

<sup>3</sup> Ciesielski M.: *Logistyka we współczesnym zarządzaniu*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2003, s. 135

<sup>4</sup> Cieślak-Grzegorzczak M.: *Outsourcing*, „Magazyn Marketingu Interaktywnego: Modern Marketing”, 2000, nr 11, cz. 1, na: <http://www.modernmarketing.pl/index.php?pg=arta&magnr=200011&artnr=01&artpg=1>

Określenie outsourcing pochodzi z języka angielskiego, jest skrótem wyrażenia *outside-resource-using*, które oznacza wykorzystanie zasobów zewnętrznych. Outsourcing definiowany bywa zazwyczaj jako przedsięwzięcie polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazanie ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym. Polskimi odpowiednikami pojęcia outsourcing mogą być terminy: wydzielenie lub wyodrębnienie<sup>5</sup>.

Próbując przetłumaczyć dosłownie pojęcie outsourcing można użyć sformułowania: *przeniesienie na zewnątrz (out) źródeł (sources)* np. produkcji podzespołów, ale i całych procesów, funkcji. Firmy produkcyjne pozbywały się np. własnych hurtowni lub lakierni nawiązując jednocześnie długookresowe związki z wyspecjalizowanymi wykonawcami tych usług. Dziś nadszedł czas na poszukiwanie zewnętrznych operatorów także w sferze przepływów materiałowych i informacyjnych, a więc w logistyce.

Z racji tego, że określenie outsourcing jest różnorodnie definiowane, a wynika to z zakresu zainteresowań czy badań autorów oraz tematyki publikacji, należy przedstawić kilka definicji, które możemy napotkać w literaturze polskiej i zagranicznej. Niektóre z nich zawarto w tabeli 1.

**Tabela 1.**

Definicje outsourcingu

<b>Autor</b>	<b>Definicja</b>
Heywood J.B. <sup>a)</sup>	Transfer (dokonywany przez organizację) jednej lub wielu jej funkcji biznesowych wraz z przydzielonymi doń aktywami do organizacji będącej zewnętrznym dostawcą lub usługodawcą, który oferuje transferującemu świadczenie określonych usług w danym okresie czasu po uzgodnionej cenie
Gay L.Ch., Essinger J. <sup>b)</sup>	Przeniesienie na stronę trzecią stałej odpowiedzialności menedżerskiej za wykonanie usługi określonej w umowie (według Agencji Shreeveport)
Sznajder A. <sup>c)</sup>	Outsourcing polega na wyodrębnianiu poszczególnych funkcji i zadań przedsiębiorstwa oraz przekazywaniu ich do realizacji na zewnątrz
Kauf S. <sup>d)</sup>	Delegowanie funkcji przedsiębiorstwa do realizacji przez organizacje zewnętrzne, które mogą je realizować taniej i lepiej

Źródło: <sup>a)</sup>Heywood J.B.: *The Outsourcing Dilemma: The Search for Competitiveness*, Pearson Education Ltd., 2001, s. 27; <sup>b)</sup> Gay L.Ch., Essinger J.: *Outsourcing*

<sup>5</sup> Trocki M.: *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001, s. 13; *Usługi logistyczne*, pod red. Rydzkowski Wł., Biblioteka Logistyka, Poznań 2004, s. 17

strategiczny. *Koncepcje, modele i wdrożenie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 12; <sup>c)</sup> Sznajder A.: *Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym*, PWN, Warszawa 1995, s. 184; <sup>d)</sup> Kauf S.: *Outsourcing i jego rola w realizacji strategii logistycznej w: Kierunki rozwoju logistyki w Polsce w świetle tendencji światowych, praca zbiorowa pod red. Sołtysika M. Wyd. AE Katowice 2004, s. 184*

Po analizie przedstawionych powyżej definicji otrzymujemy znacznie bardziej szczegółową charakterystykę outsourcingu. Można mianowicie wysunąć wniosek, że decyzja o outsourcingu jest powszechnie postrzegana jako strategiczna i że polega na przeniesieniu odpowiedzialności za realizację ważnej (lub ważnych) dla organizacji funkcji/czynności, które do tej pory były przez nią wykonywane we własnym zakresie na zewnętrzną firmę (tzw. trzeciego uczestnika), która jest wyspecjalizowana w zakresie jej (ich) wykonywania (czyli posiada odpowiednie kwalifikacje i aktywa) na podstawie kontraktu. Owo zawieranie stosownego kontraktu usługobiorcy z usługodawcą powoduje częste zamienne stosowanie w literaturze pojęcia outsourcing z określeniami, takimi jak wspólne wykonawstwo (co-sourcing), subkontrakt, wykonawstwo partnerskie, wspólne przedsięwzięcie (joint venture), umowa ze stroną trzecią, zarządzanie sprzętem, usługi użyteczności publicznej, wykup firmy przez zarząd, insourcing strategiczny<sup>6</sup>. Outsourcing jest więc po prostu jednym ze sposobów realizacji zadań.

Interesujące jest natomiast to, jak dzięki jego zastosowaniu firma może zwiększyć efektywność, a także jaki jest jego wpływ na wydajność w skali całej gospodarki<sup>7</sup>.

Trzeba w tym miejscu zwrócić uwagę na *zasadniczą różnicę pomiędzy outsourcingiem a kooperacją*. Jako kryterium rozróżnienia należy tu przyjąć sposób organizacji współpracy z zewnętrznymi realizatorami funkcji lub procesów. Gdy ciężar realizacji leży po stronie przedsiębiorstwa, mówimy o kooperacji, jeśli zaś zewnętrzny wykonawca przejmuje w całości organizację współpracy, mamy do czynienia z outsourcingiem<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> **Insourcing** - jest to przedsięwzięcie przeciwne do outsourcingu. Polega ono na włączeniu do struktury przedsiębiorstwa macierzystego funkcji (działalności) realizowanych dotychczas przez zewnętrzne podmioty gospodarcze. A więc insourcing jest to przeniesienie funkcji (działalności) z przestrzeni rynkowej przedsiębiorstwa macierzystego do jego struktury organizacyjnej. W wyniku insourcingu ulega zmniejszeniu udział struktur kapitałowych oraz kontraktowych w działalności gospodarczej na korzyść struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Trocki M.: *Outsourcing – kształtowanie przestrzeni rynkowej przedsiębiorstwa*, „Marketing i Rynek” 2001 nr 8, s. 1

<sup>7</sup> Gay L.Ch., Essinger J.: *Outsourcing strategiczny. Koncepcje, modele i...* op.cit., s. 14

<sup>8</sup> Krzyżaniak S.: *Outsourcing logistyczny – szansa wzrostu efektywności przedsiębiorstw*, w: Usługi logistyczne na współczesnym rynku wymiany towarowej, IV Polsko-Niemiecka Konferencja Logistyczna, Materiały Konferencyjne, ILiM, Poznań 1999, s. 11; zob. Dziadkiewicz M.: *Outsourcing w procesie zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, W:Ekonomiczne i społeczne uwarunkowania zarządzania międzynarodowego. Red.nauk. Felician Byłok i Robert Janik, Wyd. P.Częst. Częstochowa 2007

Outsourcing możemy podzielić zasadniczo według dwóch kryteriów. Pierwsze kryterium to stosunki własności po dokonaniu wyodrębnienia. Drugie kryterium dotyczy z kolei integralności zakontraktowanej działalności ze strategią przedsiębiorstwa. Według pierwszego kryterium outsourcing dzielimy na<sup>9</sup>:

- **outsourcing kontraktowy**, który polega (jak sama nazwa wskazuje) na połączeniu się kontraktem (umową) z zewnętrznym dostawcą. Przy tego typu wyodrębnieniu funkcji z przedsiębiorstwa likwiduje się majątek i redukuje zatrudnienie. Zaletą tego typu outsourcingu jest: pełna swoboda doboru wykonawcy – efekty konkurencji, ograniczenie zaangażowania, ryzyka i odpowiedzialności za realizację funkcji, uproszczenie struktury firmy i zarządzania, efekt specjalizacji itp. Do wad, oprócz wspomnianych wcześniej kwestii zatrudnienia, należą: ograniczenia możliwości planowania długookresowego itp. Problemy te występują przeważnie w sytuacjach, gdy funkcja powierzona dostawcy jest ważnym elementem w działalności przedsiębiorstwa. Outsourcing kontraktowy jest najpopularniejszą formą wiązania się z dostawcą.

- **outsourcing kapitałowy**, który polega na wyodrębnieniu z przedsiębiorstwa funkcji (wraz z majątkiem i pracownikami) i stworzeniu z niej „spółki-córki”, lub przejęciu kapitału (na zasadzie np. pakietu większościowego) innej, nie związanej dotychczas w żaden sposób firmy. Do zalet wydzielania kapitałowego zalicza się: zachowanie, lub niewielka redukcja, dotychczasowego zatrudnienia (w przypadku „spółki córki”) większe możliwości kontroli, większa swoboda planowania strategicznego, większa swoboda kształtowania cen, większa swoboda działania wyodrębnionej funkcji – „spółki córki” (możliwość współpracy z innymi podmiotami na rynku przy zachowaniu priorytetu dla przedsiębiorstwa macierzystego). Do wad powyższej formy zaliczyć można: brak możliwości zmiany sposobu (strategii) działania, ograniczona swoboda doboru wykonawcy, dodatkowe nakłady związane z wydzieleniem lub przejęciem.

Stosowany obecnie przez przedsiębiorstwa podział na główne rodzaje outsourcingu jest następujący<sup>10</sup>:

1. Zlecenie funkcji - firma przekazuje innej ogniwo swojego łańcucha popytu. Najczęściej zlecane są proste usługi pomocnicze, np. sprzątanie. Jest to krótkoterminowe rozwiązanie taktyczne, często wybierane nie dlatego, że harmonizuje z perspektywą strategicznego rozwoju firmy, lecz wskutek konieczności szybkiego uporania się z problemem.
2. Outsourcing usług - staranny dobór i zaangażowanie wyspecjalizowanych dostawców zewnętrznych pozwala firmie na nowo zdefiniować tę

---

<sup>9</sup> Zimniewicz Sz.: *Outsourcing logistyczny*, w: *Przedsiębiorstwo na rynku usług logistycznych. Teoria i praktyka* pod red. nau. Ciesielski M., AE w Poznaniu, Poznań 2004, s. 89-90; por. Trocki M.: *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2001, s. 70

<sup>10</sup> Gay L.Ch., Essinger J.: *Outsourcing strategiczny. Koncepcje, modele...* op.cit., s. 14-15

działalność, skupić się na niej i, w razie potrzeby, ożywić ją dzięki uzyskaniu dostępu do kompetencji i doświadczenia wykonawcy usługi. Przy odpowiednim podejściu firma może ze współpracy z dostawcą odnieść korzyści na poziomie strategicznym i w rezultacie skupić się bardziej na tym, co robi najlepiej i co generuje jej przewagę konkurencyjną.

3. *Insourcing* - alternatywny sposób zapewnienia wzrostu wydajności dzięki udoskonaleniu działalności w jednej dziedzinie i wykonywaniu jej na rzecz innych firm. W ten sposób można podnosić kwalifikacje i wykorzystać majątek firmy przy niskich kosztach jednostkowych. Nie oszczędza się wprawdzie czasu pracy kierowniczej, lecz można wyodrębnić samodzielną jednostkę biznesową specjalizującą się w wycinkowej działalności, która jest zbyt ważna lub trudna, aby zlecić jej wykonanie w ramach outsourcingu.
4. *Co-sourcing* - wzajemne oddziaływanie dostawcy i odbiorcy usług jest jeszcze silniejsze niż w zwykłym outsourcingu. Zwykle oznacza to, że firma podstawowa deleguje swój personel lub menedżerów do obsługi zlecenia, ale nie może sobie pozwolić na utratę tych pracowników ze względu na ich specjalistyczną wiedzę. Nie należy mylić tego układu z sytuacją, gdy menedżerowie po prostu unikają outsourcingu, ponieważ chcą utrzymać swój personel. *Co-sourcing* oznacza, że obie firmy są odpowiedzialne za dostarczenie środków do wykonania zadania. Występuje przy tym pewne ryzyko, ponieważ w razie niepowodzenia nie będzie można liczyć na rekompensatę.
5. Udział w korzyściach - długoterminowy związek dwóch stron dokonujących inwestycji i uczestniczących w korzyściach, w miarę ich narastania, według uzgodnionej wcześniej formuły. W ten sposób obie strony ponoszą ryzyko i powinny dzielić się korzyściami. Jeżeli taki związek nie przyniesie spodziewanych efektów, dostawca nie ma gwarancji rekompensaty za poniesione nakłady.

Kolejną tendencją, która pojawia się w związku z działalnością outsourcingową firm jest wycofywanie się przedsiębiorstw z działalności w różnych branżach.

W ciągu ostatnich kilkunastu lat coraz częściej można zaobserwować jak firmy te wydziałają i sprzedają części zajmujące się różnymi rodzajami biznesu, wybierając jednocześnie jedną lub dwie podstawowe działalności, związane z ich nadrzędnymi kompetencjami, w których decydują się kontynuować i rozwijać swoją działalność. Zjawisko to zbliżone jest do fuzji przedsiębiorstw i charakterystyczne np. dla przemysłu motoryzacyjnego, gdzie duże, znane firmy łączą się z dotychczasową konkurencją (np. Renault i Nissan, General Motors, który przejął Volvo, Volkswagen, który przejął

Seata i Skodę). W rezultacie wprowadzanych zmian firmy są równie duże jak były na początku, ale ich struktura jest już zupełnie inna<sup>11</sup>.

## PRZESŁANKI PODEJMOWANIA OUTSOURCINGU

Outsourcing zrewolucjonizował sposób, w jaki przedsiębiorstwa wykonują swoje funkcje biznesowe. O znaczeniu outsourcingu świadczą przede wszystkim wyniki licznych badań prowadzonych pod koniec lat 90 XX wieku. „Wynika z nich, że 94% badanych przedsiębiorstw wydzieliło w tamtym okresie co najmniej jedną działalność, a średnia liczba wydzieleni wynosiła dziewięć”. Okazuje się, że najbardziej dynamiczny rozwój outsourcingu miał miejsce w dziedzinie rachunkowości i finansów oraz odnotowuje się znaczący wpływ outsourcingu w dziedzinach tj. systemy informatyczne (wzrost o 40%) i marketing (wzrost o 35%)<sup>12</sup>.

Decyzja o outsourcingu nie jest łatwa i wymaga zbadania jego opłacalności. Na początku jednak należy zidentyfikować w firmie obszary, będące wyróżnikiem jej na rynku, decydujące o tym, że klient wybiera usługi bądź produkty tej właśnie firmy, nie zaś firmy konkurenta. Nie powinniśmy nigdy przekazywać innym naszych kluczowych umiejętności, które wynikają z połączenia wiedzy, specjalizacji i technologii, informacji i metod działania charakterystycznych dla danej firmy i w dużym stopniu gwarantujących sukces na rynku. Decyzja o outsourcingu powinna być zatem połączona z analizą kosztów i oczekiwanych efektów. Należy wziąć przede wszystkim pod uwagę:

- analizę finansową (obecne i przyszłe koszty działań będących przedmiotem outsourcingu),
- zbadać zależności między obecną efektywnością obszaru, który firma zamierza przekazać zewnętrznemu partnerowi, a jej pożądaną wielkością (określenie spodziewanych korzyści jako oszczędności finansowych, krótszego czasu wykonania, wyższej jakości),
- określić sposób kalkulacji kosztów, tzn. ustalić ich poziom na podstawie łańcucha wartości (działania w obrębie łańcucha to: zakup materiałów i komponentów, ich przetworzenia, montaż, sprzedaż, dostarczenie na rynek i serwis, a także zarządzanie personelem, badania i rozwój oraz finanse). Rekomendowana jest w tym przypadku metoda activity-based costing (**ABC**). Celem metody ABC jest oszacowanie zyskowności produktów, klientów oraz oddziałów

---

<sup>11</sup> Knapik A.: *Wykorzystanie outsourcingu w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, w: W poszukiwaniu strategicznych przewag konkurencyjnych cz. II, pod red. nauk. Czarnota J., Moszkowicz M., Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2003, s. 126

<sup>12</sup> Trocki M.: *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2001, s. 45

firmy poprzez estymację kosztów zużycia wszystkich zasobów w ramach całej firmy. Przy zastosowaniu tej metody można ocenić o ile spadną wszystkie koszty nie tylko w działach, które mają być przedmiotem outsourcingu, lecz także we wszystkich innych działach firmy, jak księgowość, projektowanie, kadry, produkcja itp.

- potencjalne ryzyka; jeśli spodziewane korzyści są niewielkie w porównaniu z
- ryzykiem, przekazanie na zewnątrz ważnych (choć nie podstawowych)
- działań, może podważyć reputację firmy na rynku, jeśli dany partner
- zawiedzie.

Wzrost znaczenia outsourcingu jest charakterystyczny nie tylko dla rynku światowego i europejskiego. Jego tendencje rozwojowe zauważalne są również w Polsce. W chwili obecnej mamy w Polsce do czynienia z rozwiniętym rynkiem usług outsourcingowych w zakresie wszystkich prawie funkcji gospodarczych. Rynek ten rozwija się i wzbogaca zgodnie z tendencjami światowymi<sup>13</sup>.

## **PODSTAWY FUNKCJONOWANIA OPERATORÓW LOGISTYCZNYCH**

Procesy logistyczne są związane zarówno z przepływem materiałów, jak i informacji od dostawców czynników produkcji do ich użytkowników, a nawet dalej po utylizację odpadów. Najpowszechniejszym procesem jest transport. Często bywa tak, że pozostałe procesy są uzupełnieniem dla transportu.

Przemieszczanie-transport jest działalnością podejmowaną w celu pokonywania przestrzeni, zaspokojenia konkretnej potrzeby. W ujęciu ekonomicznym działalność ta polega na odpłatnym świadczeniu usług, których efektem jest przemieszczanie osób i ładunków oraz tworzenie usług pomocniczych, bezpośrednio z tym związanych<sup>14</sup>. Przyczyną wywołującą potrzebę transportowania jest nie sama chęć ruchu, lecz to, że każda działalność ludzi, w tym i gospodarcza, odbywa się zawsze i niezmiennie w czasie i przestrzeni. Definicja transportu występuje w postaci szerszej i węższej. I. Tarski<sup>15</sup> definiuje transport jako „proces technologiczny wszelkiego przenoszenia na odległość, czyli przemieszczania osób,

---

<sup>13</sup> Trocki M.: *Metodyka outsourcingu*, „Marketing i Rynek” 2001 nr 9, s. 3

<sup>14</sup> *Transport* pod red. Rydzkowskiego Wł., Wojewódzkiej-Król K., Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 11

<sup>15</sup> Tarski I.: *Ekonomika i organizacja transportu międzynarodowego*, PWE, Warszawa 1973, s. 11



przedmiotów lub energii”. Natomiast J.T. Hołowiński<sup>16</sup> twierdzi, że „transport to w ogólności świadome przemieszczanie materii i energii. Przemieszczać to powodować, by przedmiot lub osoba jako cząstki materii lub też, by cząstki energii znalazły się na innym miejscu niż były uprzednio”.

Najogólniej można stwierdzić, że „transport jest procesem produkcyjnym, poprzez który ludzie – w warunkach ograniczoności zasobów dokonują przemieszczania osób, rzeczy i energii w przestrzeni po to, aby zaspokoić swoje różnorodne potrzeby i pragnienia.

Na proces transportowy składają się<sup>17</sup>:

- **proces przewozowy**, który obejmuje: załadunek, przewóz, przeładunek, przewóz i wyładunek;
- **spedycja**, która poprzedza i kończy proces przewozowy, zajmując się: przygotowaniem ładunku do transportu (m.in. kompletowaniem), magazynowaniem przejściowym, organizacją transportu i czynnościami zdawczo-odbiorczymi.

W połowie XIX wieku w Europie, obok istniejących przedsiębiorstw transportowych zaczęły powstawać firmy, których podstawową funkcją była właśnie spedycja.

W literaturze przedmiotu można spotkać wiele definicji spedycji, w których w sposób bardziej lub mniej szczegółowy jest ona definiowana. Najkrótsza definicja wyjaśniająca istotę spedycji mówi o tym, że spedycja jest to proces organizowania przemieszczania ładunków na trasie od dostawcy do odbiorcy, przy zastosowaniu odpowiednio dobranych środków transportu i sposobu przewozu<sup>18</sup>.

W Polsce ustawa Kodeks cywilny formułując definicję umowy spedycji stanowi, iż przedmiotem tej umowy jest: 1) wysyłanie przesyłki, 2) jej odbiór, 3) dokonanie innych usług związanych z przewozem przesyłki (art. 794 k.c.). Według D. Neider i J. Neider spedycją nazywamy „proces organizowania transportu ładunków”<sup>19</sup>. To zorganizowane przemieszczanie ładunków przy zastosowaniu odpowiednio dobranych środków transportu i sposobu przewozu, w wyniku czego następuje przesłanie ładunku od dostawcy do odbiorcy. Obejmuje ona wszystkie czynności potrzebne do bezpiecznego, terminowego i ekonomicznego przesłania ładunku, z wyjątkiem samego przewozu odpowiednio dobranym środkiem transportu. Należy także podkreślić, że spedycja nie jest przewozem<sup>20</sup>.

---

<sup>16</sup> Hołowiński J.T.: *Ekonomika transportu morskiego*, Wyd. Morskie, Gdynia 1961, s. 7

<sup>17</sup> Abt S.: *Zarządzanie logistyczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1998, s. 161; Korzeń Z.: *Podstawy logistyki*, Wyd. Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995

<sup>18</sup> Książkiewicz D.: *Rola spedytora w nowoczesnych przedsiębiorstwach logistycznych*, „Logistyka” 2005 nr 2, s. 24

<sup>19</sup> Neider D., Neider J., Nowakowski B.: *Spedycja lądowa cz. I*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1979, s. 7

<sup>20</sup> Kasperk M., Szoltysek J.: *Transport w systemach logistycznych*, Haber, Gliwice 1997, s. 41

Instytucje zajmujące się tą działalnością nazywamy *przedsiębiorstwami spedycyjnymi (spedytorami)*. **Spedytor**, zajmujący się organizacją przemieszczania ładunków (za wyjątkiem samego transportu) pomiędzy nadawcą, a odbiorcą, jest pośrednikiem pomiędzy zleceniodawcą dysponującym towarem a przewoźnikiem oraz całym szeregiem przedsiębiorstw i instytucji związanych z przemieszczaniem ładunków po to, aby dany towar zgodnie z życzeniem i w interesie zleceniodawcy został dostarczony do miejsca przeznaczenia. Pozycja samego spedytora jest bardzo specyficzna i niezmiernie ważna dla sprawnego przebiegu wymiany handlowej<sup>21</sup>. Zleceniodawcami spedytora są najczęściej przedsiębiorstwa produkcyjne i handlowe – właściciele lub gestorzy ładunków. Wobec nich spedytor występuje w roli usługodawcy oferując im swój potencjał organizacyjny w celu jak najlepszego zorganizowania procesu przemieszczania.

Określenie **usługa spedycyjna** zawiera w sobie szereg czynności, których wykonanie warunkuje przemieszczenie dóbr. Zakres wykonywanych czynności przez spedytora zależy od treści zlecenia spedycyjnego, od warunków realizacji danego procesu transportowego, od stopnia jego skomplikowania itd. i może obejmować jedną, kilka lub pełny zakres czynności spedycyjnych.

Spedytor jest osobą wykonującą czynności konieczne do realizacji procesu transportowego, czyli przede wszystkim organizującą transport ładunku. Jednak w rezultacie istotnych przemian zachodzących w ostatniej dekadzie na rynku usług spedycyjnych, rola spedytora oraz funkcje, które spełnia, wciąż ewoluują<sup>22</sup>.

Zmiany na rynku usług transportowo-spedycyjnych, a także zasadnicza zmiana jakościowa charakteru rynku, który w szybkim tempie zaczął przechodzić od rynku producenta do rynku konsumenta, doprowadziły w branży określanej mianem **TSL (Transport – Spedycja – Logistyka)** do wyłonienia się dwóch rodzajów firm:

- pierwsze, nadal koncentrują się na działalności transportowej i spedycyjnej (w zakresie przemieszczania ładunków, organizacji transportu, ubezpieczenia, porad celnych),
- drugie, rozwijają sieć regularnych połączeń, szerzej wykorzystując informatykę, przekształcając się w operatorów logistycznych<sup>23</sup>.

---

<sup>21</sup> Neider D., Neider J., Nowakowski B.: *Spedycja lądowa...* op.cit., s. 7

<sup>22</sup> Książkiewicz D.: *Rola spedytora w nowoczesnych...* op.cit., s. 24

<sup>23</sup> Górski J.: *Budowanie związków partnerskich, jako narzędzie obniżania kosztów logistycznych*, w: Polski Kongres Logistyczny „Logistics 2000” Wyjść naprzeciw logistycznym wyzwaniom XXI w., Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2003, s. 112; *Logistyka w Polsce RAPORT 2003*, Praca zbiorowa pod red. Fechnera I., Szyszki G., Wyd. Biblioteka Logistyka, Poznań 2004, s. 152

Podjęcie decyzji – czy kupować na rynku (w tym przypadku usługi logistyczne lub ich składniki), czy też zdecydować się na integrację pionową (w tym przypadku utrzymywać własny system logistyczny lub jego część) – zależy od cech ekonomicznych procesu produkcji w danym rodzaju działalności oraz od natury jej kosztów transakcyjnych.

„Partnerstwo firm produkcyjnych i handlowych z przedsiębiorstwami transportowymi przyczynia się do nowych rozwiązań, usprawniających obsługę logistyczną oraz wspólnego podnoszenia know-how i technologii”<sup>24</sup>.

Należy przeprowadzić analizę dotyczącą zagadnień: wytwarzać (świadczyć usługi) samemu czy zlecać je na zewnątrz (*make or buy*). Koncepcja zasady *make or buy* jest definiowana na kilka sposobów. Najczęściej stosowana definicja w literaturze brzmi następująco: „produkcja własna lub zakup w obcych przedsiębiorstwach ujmowane są jako problem decyzyjny: czy właściwe jest zastosowanie produktu własnej produkcji, czy zakupionego w obcych przedsiębiorstwach”<sup>25</sup>.

Tabela 2 przedstawia zbiór wybranych argumentów, dotyczących modelu decyzyjnego. Pomimo, że outsourcing jest kojarzony często z koncepcją odnoszącą się głównie do redukcji kosztów, to należy pamiętać, że decyzja powinna być poparta także innymi argumentami, niemniej ważnymi<sup>26</sup>.

**Tabela 2.**

Argumenty dotyczące decyzji „make or buy”

Argumenty za realizacją działalności wewnątrz firmy (make)	Argumenty za zakupem usług od wyspecjalizowanych podmiotów (buy)
<b>Argumenty podstawowe</b>	
Konieczność ochrony tajemnicy własnej działalności	Wyższy poziom umiejętności podmiotów zewnętrznych w zakresie analizowanej działalności
Brak oferty usług z zewnątrz	Brak dostępu do know-how
Wymagania jakościowe, terminowe i inne niemożliwe do spełnienia na zewnątrz	Wymagania jakościowe, terminowe i inne niemożliwe do spełnienia wewnątrz firmy
	Koszty ekonomii skali
<b>Argumenty ekonomiczne</b>	
Koszty	
Rentowność	
Mniejsze ryzyko działalności	

<sup>24</sup> Kiba M.: *Rola firm spedycyjno-transportowych w łańcuchu logistycznym*, w: *Zarządzanie w łańcuchach logistycznych*, red. nauk. Abt S., Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2003, s. 124

<sup>25</sup> Schafer-Kunz J., Tewald C.: *Make or buy – Entscheidungen In der Logistik*, eutscher Universitats Verlag, 1997, s. 4

<sup>26</sup> Ciesielski M.: *Logistyka we współczesnym zarządzaniu*, AE w Poznaniu, Poznań 2003, s. 135

Argumenty dodatkowe	
Prestiż	
Wykorzystanie posiadanych zdolności wykonawczych	Ograniczenie ryzyka związanego z postępowaniem technicznym

Źródło: Ciesielski M.: *Logistyka we współczesnym zarządzaniu, AE w Poznaniu, Poznań 2003, s. 136* za: Trocki M.: *Outsourcing, PWE, Warszawa 2001, s. 117*

„Kupowanie usług logistycznych na rynku pozwala pracownikom firmy skoncentrować się na działalności podstawowej i jednocześnie zmniejsza zapotrzebowanie na kapitał na cele inwestycyjne. Czasem też kupno usług logistycznych stwarza szansę na dokonanie strukturalnych zmian na tym polu. Istnieją tu, oczywiście, zasadnicze warunki dla takiego zakupu – a w tym adekwatność systemu informacyjnego dostawcy usług i systemu firmy”<sup>27</sup>.

Drugi etap decyzyjny reprezentuje pytanie: Jeżeli już zlecamy, to komu i na jakich warunkach? Można tu wyróżnić cztery kategorie kryteriów: analizy ekonomiczne, aspekty rynkowe, dostępność personelu i wyposażenia oraz problem uzależnienia od usługodawcy. Zagadnienia ekonomiczne wiążą się z faktem, że utrzymywanie logistyki we własnym przedsiębiorstwie pociąga za sobą inwestycje (budynki, środki transportu, ale także ludzie). Związany z tym kapitał nie może być zainwestowany gdzie indziej (na przykład w środki produkcji). Kryterium powinien stanowić w tym przypadku koszt rozwiązania w dłuższym okresie czasu.

Aspekty rynkowe obejmują dwa czynniki: zmienność popytu oraz elastyczność. Szczyty sezonowe uzasadniają włączenie operatora zewnętrznego (ma on większe możliwości kompensacji zmienności popytu, działając na rzecz wielu klientów). Własna obsługa logistyczna obejmuje wtedy przeciętne obciążenie, a zwiększone natężenie operacji logistycznych jest przejmowane przez usługodawcę. Drugi element rynkowy to problem elastycznego reagowania na potrzeby klientów. Producent - mając bezpośredni kontakt z klientem - może szybciej i lepiej reagować na jego potrzeby. Operator logistyczny może być mniej skłonny do odstępstw od własnych harmonogramów i procedur tylko po to, aby spełnić szczególne wymaganie jednego ze swoich klientów. Z drugiej strony, doświadczenie i większe możliwości usługodawców mogą w specyficznych przypadkach mieć wpływ na większą elastyczność (np. gotowość wykonania niestandardowej usługi, wymagającej specjalistycznego wyposażenia). Uzależnienie od usługodawcy może się objawiać w różnych sytuacjach. Na przykład, outsourcing może oznaczać w pewnych przypadkach zmniejszenie gotowości do natychmiastowego działania w sytuacji, gdy nastąpi błędna dostawa lub uszkodzenie dostawy. Będzie to wymagało dłuższego czasu i konsultacji,

<sup>27</sup> Ciesielski M.: *Strategie logistyczne...op.cit.*, s. 91

a rezultat działań - widziany przez klienta - będzie zależał w większym stopniu od usługodawcy niż od przedsiębiorstwa, które usługę zleciło<sup>28</sup>.

## WNIOSKI

Przedstawiony wyżej zbiór kryteriów może być w poszczególnych przypadkach modyfikowany. Ważne jest jednak to, że w zdecydowanej większości przypadków kryteria te mają charakter jakościowy. Podjęcie właściwej decyzji trudno oprzeć na jednoznacznych, wymiernych kryteriach ilościowych. Będzie to zawsze decyzja obciążona pewną dozą niepewności. Doświadczenia licznych firm, zwłaszcza zagranicznych, wskazują na uzasadniony kierunek przebudowy przedsiębiorstw. Niepewność towarzysząca decyzji i wyborowi partnera, będąca dziś udziałem polskich przedsiębiorstw, będzie malała w miarę dojrzewania i stabilizacji polskiego rynku usług logistycznych<sup>29</sup>.

Do najczęściej powierzanych na zewnątrz czynności z dziedziny logistyki można zaliczyć<sup>30</sup>:

- transport,
- magazynowanie,
- zarządzanie flotą transportową,
- dystrybucja,
- systemy informatyczne.

Podaż rynku usług logistycznych ciągle rośnie wraz z sygnałami o rosnącym i kształtującym się popycie. Firmy są w stanie kompleksowo obsłużyć przedsiębiorstwo na wszystkich wymienionych powyżej płaszczyznach. Są to jednak duże przedsiębiorstwa z kręgu operatorów logistycznych, działające na podstawie długoterminowych umów- często pod hasłem partnera w logistyce. W węższym zakresie i sporadycznie doskonale współpracują mniejsze przedsiębiorstwa, wyspecjalizowane w danej dziedzinie.

Bez wątpienia rynek usług logistycznych (strona podażowa outsourcingu logistycznego) w Polsce nie jest jeszcze ustabilizowany i cały czas rozwija się. Biorąc pod uwagę przekształcenia w Europie Zachodniej, można przypuszczać, że branża ta będzie jeszcze ewoluować. W polskich

---

<sup>28</sup> Krzyżaniak S.: *Outsourcing logistyczny – szansa wzrostu efektywności przedsiębiorstw...* op.cit., s. 15-16; Rydzkowski Wł. (red.): *Usługi logistyczne...*, op.cit., s. 21-22; Brdulak H., Koszewski R.: *Rynek usług logistycznych w Polsce*, Materiały konferencyjne: LOGISTYKA '99: „Rynek, dystrybucja, zapasy”, ODITK, czerwiec 1999

<sup>29</sup> j.w. ; Fertsch M., Pawlewski P.: *Badania nad metodyką korekcyjnego projektowania systemów logistycznych produkcji, cz. I*, ILiM, Poznań – czerwiec 1999 (praca niepublikowana)

<sup>30</sup> Rydzkowski Wł. (red.): *Usługi logistyczne...*, op.cit., s. 21-24

przedsiębiorstwach nie stosuje się jeszcze koncepcji czasowych (po za niektórymi wyjątkami), a jest to powodem nieodpowiedniej infrastruktury dróg, kosztów związanych z wprowadzeniem i zarządzaniem takimi koncepcjami, problemów mentalnościowych w przedsiębiorstwach, a także wymagań (czasowych) ze strony klientów<sup>31</sup>. Przedsiębiorstwo, które chce zlecić wykonanie czynności logistycznych firmie zewnętrznej, powinno liczyć się z tym, że będzie musiało wyzbyć się części lub całości kontroli nad niektórymi procesami związanymi z logistyką. Niebagatelna rolę odgrywa tu również współpraca oparta na partnerstwie i wzajemnym zaufaniu<sup>32</sup>.

## LITERATURA

1. Abt S.: *Zarządzanie logistyczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1998.
2. Brdulak H.: *Outsourcing – metoda na obniżenie kosztów*, Zakład Transportu Międzynarodowego i Logistyki SGH, art. ze strony [www.logistyka.edu.pl](http://www.logistyka.edu.pl).
3. Ciesielski M.: *Logistyka we współczesnym zarządzaniu*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2003.
4. Cieślak-Grzegorzczak M.: *Outsourcing*, „Magazyn Marketingu Interaktywnego: Modern Marketing”, 2000 nr 11
5. Dziadkiewicz M.: *Outsourcing w procesie zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, w: Ekonomiczne i społeczne uwarunkowania zarządzania międzynarodowego. Red.nauk. Felicjan Byłok i Robert Janik, Wyd. P.Częst. Częstochowa 2007.
6. Fertsch M., Pawlewski P.: *Badania nad metodyką korekcyjnego projektowania systemów logistycznych produkcji*, cz. I, ILiM, Poznań – czerwiec 1999 (praca niepublikowana).
7. Górski J.: *Budowanie związków partnerskich, jako narzędzie obniżania kosztów logistycznych*, w: Polski Kongres Logistyczny „Logistics 2000” Wyjść naprzeciw logistycznym wyzwaniom XXI w., Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2003.
8. *Logistyka w Polsce RAPORT 2003*, Praca zbiorowa pod red. Fechnera I., Szyszki G., Wyd. Biblioteka Logistyka, Poznań 2004.

---

<sup>31</sup> Zimniewicz Sz.: *Outsourcing logistyczny*, w: *Przedsiębiorstwo na rynku...*op. cit., s. 91

<sup>32</sup> Kawa A.: *Polski rynek usług logistycznych. Outsourcing jako orientacja strategiczna*, „Eurologistics” 2002 nr 4, s. 25-26

9. Hołowiński J.T.: *Ekonomika transportu morskiego*, Wyd. Morskie, Gdynia 1961
10. Kasperek M., Szołtysek J.: *Transport w systemach logistycznych*, Haber, Gliwice 1997
11. Kawa A.: *Polski rynek usług logistycznych. Outsourcing jako orientacja strategiczna*, „Eurologistics” 2002 nr 4
12. Kiba M.: *Rola firm spedycyjno-transportowych w łańcuchu logistycznym*, w: *Zarządzanie w łańcuchach logistycznych*, red. nauk. Abt S., Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2003
13. Knapik A.: *Wykorzystanie outsourcingu w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, w: *W poszukiwaniu strategicznych przewag konkurencyjnych cz. II*, pod red. nauk. Czarnota J., Moszkowicz M., Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2003
14. Korzeń Z.: *Podstawy logistyki*, Wyd. Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995
15. Krzyżaniak S.: *Outsourcing logistyczny – szansa wzrostu efektywności przedsiębiorstw*, w: *Usługi logistyczne na współczesnym rynku wymiany towarowej*, IV Polsko-Niemiecka Konferencja Logistyczna, Materiały Konferencyjne, ILiM, Poznań 1999
16. Książkiewicz D.: *Rola spedytora w nowoczesnych przedsiębiorstwach logistycznych*, „Logistyka” 2005 nr 2
17. Neider D., Neider J., Nowakowski B.: *Spedycja lądowa cz. I*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1979
18. Schafer-Kunz J., Tewald C.: *Make or buy – Entscheidungen In der Logistik*, eutscher Universitats Verlag, 1997
19. *Usługi logistyczne*, pod red. Rydzkowski Wł., Biblioteka Logistyka, Poznań 2004
20. *Transport* pod red. Rydzkowskiego Wł., Wojewódzkiej-Król K., Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002
21. Tarski I.: *Ekonomika i organizacja transportu międzynarodowego*, PWE, Warszawa 1973
22. Trocki M.: *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2001
23. Trocki M.: *Metodyka outsourcingu*, „Marketing i Rynek” 2001 nr 9
24. Trocki M.: *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001

25. Zimniewicz Sz.: *Outsourcing logistyczny*, w: *Przedsiębiorstwo na rynku usług logistycznych. Teoria i praktyka* pod red. nau. Ciesielski M., AE w Poznaniu, Poznań 2004

## **LOGISTICS OPERATORS ACTIVITY IN INTEGRATED SUPPLY CHAIN**

### **ABSTRACT**

*Economic and social transformations, which took place after Second World War, contribute dynamic development of service sector. This sector growing role is accompanied by changing conditions of functionality of service and production companies. Raising competition, emergence of new technologies, bigger and bigger needs of well qualified labor and raising customer demands pushed firms to looking for new innovative concepts, make their operation more effective. Not longer than few years ago was enough to hire transport or forwarding company. Nowadays we can observe interesting in wider range of logistics services, services which help solving problems in complex and more efficient way. Growing popularity of new phenomenon is supported by significant arising of warehouse areas, used for leasing, also by company's belief in benefits coming from engagement of outside supplier or contracting logistics services.*

Keywords: outsourcing, transport, TSL, logistics services