

KADŁUBEK Marta<sup>1</sup>

## UJĘCIA TEORETYCZNE USŁUG LOGISTYCZNYCH

*Artykuł przedstawia cele, funkcje i rodzaje usług logistycznych, jak również skupia się na trendzie mającym coraz większe znaczenie w świadczeniu nowoczesnych usług logistycznych, a mianowicie outsourcingu owych usług. Szczególną uwagę zwrócono na rozwój segmentu usług outsourcingowych oraz na wady i zalety tego typu działalności.*

## THEORETICAL ASPECTS OF LOGISTIC SERVICES

*The article presents the objectives, functions and types of logistic services, as well as focuses on the trend which has become increasingly important in the providing of modern logistics services, namely the outsourcing of these services. Particular attention was given on the development of outsourcing services segment and the advantages and disadvantages of this type of activity.*

### 1. WSTĘP

Usługi logistyczne są oczywiście świadczone dlatego, że istnieje zapotrzebowanie na nie na rynku. Jeszcze do niedawna, aby wysłać towar wystarczyło pośrednictwo firm spedycyjnych czy też transportowych. „Obecnie obserwuje się zainteresowanie szerszą gamą usług logistycznych, które rozwiązują problemy w sposób kompleksowy i bardziej sprawny” [12]. W odpowiedzi na to zainteresowanie „zaczęto dążyć do połączenia obsługi przewozowej z usługą magazynowania i obsługi zapasów, a także później do rozszerzenia opieki nad ładunkiem o usługi celne, finansowe i prawne” [4]. Tak więc zapotrzebowanie rynkowe wymusza powstawanie i rozwój coraz bardziej kompleksowych usług logistycznych. Nie są to już tylko ściśle skonkretyzowane usługi obejmujące jeden rodzaj czynności, ale złożone procesy mające na celu zaspokojenie wszystkich potrzeb klienta w zakresie obsługi logistycznej [14]. Dlatego też usługodawcy logistyczni oferują zwykle bardzo bogaty pakiet usług logistycznych obejmujących następujące funkcje [12]:

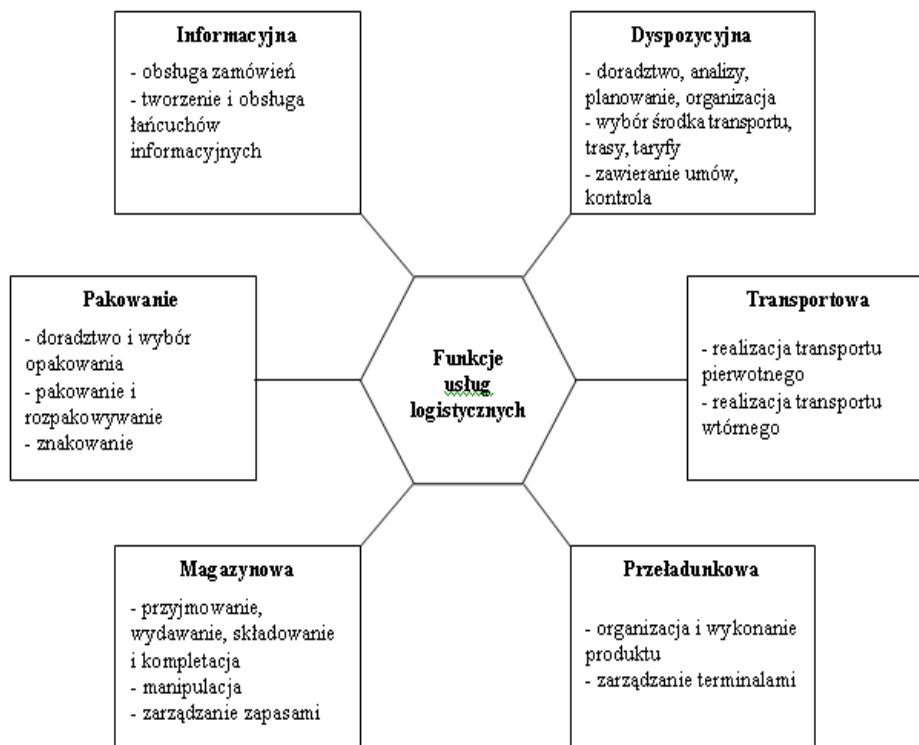
- dyspozycyjne,
- transportowe,
- przeładunkowe,
- magazynowe,
- związane z pakowaniem,
- informacyjne.

---

<sup>1</sup>Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania, Instytut Logistyki i Zarządzania Międzynarodowego,  
e-mail: kadlubek@zim.pcz.pl

## 2. FUNKCJE USŁUG LOGISTYCZNYCH I ICH PODZIAŁ

Podstawowe czynności związane z poszczególnymi funkcjami usług logistycznych przedstawia Rysunek 1.



Rys. 1. Funkcje usług logistycznych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [12].

W potocznym rozumieniu usług logistycznych można by stwierdzić, że najważniejsza funkcja to transportowa, jednak każda z wymienionych funkcji jest niezwykle ważna, bowiem wpływa na ogólną ocenę całego procesu świadczenia usługi logistycznej. Obecnie, aby zadowolić klienta nie wystarczy już tylko przetransportować jego towary w odpowiednie miejsce, należy również podjąć szereg działań mających na celu zaspokojenie jego potrzeb około transportowych, które odzwierciedlają pozostałe funkcje usług logistycznych.

Świadczenie usług logistycznych jest ukierunkowane na realizację następujących celów [12]:

- „bieżące wyrównywanie skutków sezonowości popytu na produkty logistyczne drogą zawierania kontraktów z producentami, dotyczącymi gromadzenia i obsługi zapasów w magazynach regionalnych o niewykorzystanej pojemności składowej;
- udoskonalenie rozmieszczenia infrastruktury logistycznej przez zróżnicowanie lokalizacji baz magazynowych;
- redukcja kosztów transportu przez wykorzystywanie transportu multimodalnego, intermodalnego lub bimodalnego;
- wprowadzenie nowych produktów na rynek drogą testowania popytu, poprzez szybkie dostarczenie małych partii produktu jednocześnie w wielu punktach sprzedaży, w krótkim czasie”.

Przedstawione powyżej ujęcie celów świadczenia usług logistycznych koncentruje się raczej na podejściu od strony usługodawcy, nie ma tutaj bowiem zawartego spojrzenia z punktu widzenia klienta (usługobiorcy), który zgłasza zapotrzebowanie na usługi i oczekuje jak najlepszej ich realizacji.

Istnieje kilka rodzajowych podziałów usług logistycznych. Jedną z klasyfikacji zaproponowaną przez A. Jeszkę dzieli owe usługi na cztery rodzaje: spedycyjne, magazynowe, transportowe i dodatkowe [7]. Usługi spedycyjne obejmują: przygotowanie dokumentów transportowych, wybór pojazdu, planowanie tras przewozowych, ustalanie cen i formułowanie warunków przewozowych (miejsca i terminu nadania ładunku, ubezpieczenia), zawieranie umów, odprawy celne czy sporządzanie protokołu szkody. Usługi magazynowe są związane z zarządzaniem zapasami w magazynach. Oprócz czasowego składowania wytworów produkcji, należy do tej grupy usług zaliczyć również: przyjmowanie, inwentaryzację, wydawanie towarów, formowanie i rozformowanie jednostek ładunkowych, kompletowanie przesyłek zgodnie z zamówieniami klientów, przeładunek, sortowanie przesyłek, a także gospodarowanie pojemnikami i paletami [7]. Do usług transportowych natomiast zalicza się te, które „polegają na przewozie ładunku w warunkach odpowiednich dla jego podatności transportowej naturalnej” [1], odnoszą się one do technicznych i organizacyjnych czynności przemieszczania dóbr. Usługi te są nierozdzielnie związane z wyborem środka i gałęzi transportu między transportem drogowym, kolejowym, morskim, śródlądowym, rurociągowym czy też kombinowanym. Usługi dodatkowe to te, które nie mieszczą się w żadnej z wymienionych wcześniej grup, dodają wartości produktom, a zaliczyć można do nich np.: dodawanie kart gwarancyjnych i instrukcji do towarów, tworzenie zestawów promocyjnych, etykietowanie, pobieranie należności od klienta, obsługa zwrotów czy reklamacji. Są to usługi, które dopełniają jakby cały proces świadczenia kompleksowej usługi logistycznej.

Nieco inny podział proponuje W. Rydzkowski, który rozróżnia trzy rodzaje usług logistycznych. Autor wskazuje, że „na podstawie obserwacji polskiego rynku można wyróżnić następujące grupy usług (jak i usługodawców) logistycznych [12]:

- usługę przewozową – którą należy traktować jako usługę podstawową, polegającą tylko i wyłącznie na wykonaniu przewozu na trasie źródło-cel;
- usługę spedycyjną – która w swej podstawowej formie polega na organizacji procesu przewozowego, ubezpieczeniu, przygotowaniu

potrzebnej dokumentacji, jak i również w polskich warunkach na obsłudze celnej;

- usługę logistyczną – w szerokim ujęciu, która obok czynności transportowo-spedycyjnych obejmuje usługi terminalowe, magazynowanie, kompletację oraz czynności uszlachetniające i inne”.

Przedstawione obydwie podziały zawierają zarówno punkty wspólne, jak i różnice. Obaj autorzy zawierają w swoich klasyfikacjach usługi spedycyjne i transportowe (przewozowe), jednak W. Rydzikowski nie uwzględnia usług magazynowych i dodatkowych, a wprowadza kategorię szeroko rozumianych usług logistycznych, które obejmują zarówno transport i spedycję, jak również pozostałe usługi.

Dla przeciwwagi można podać zupełnie inny podział usług logistycznych zaprezentowany przez A. Jeszkę, który opiera się na dwóch podstawowych segmentach rynku tych usług. Autorka wyróżnia tutaj usługi logistyczne tradycyjne i kontraktowe. Usługi tradycyjne są usługami standardowymi i unormowanymi, ale jednostkowymi. Zwykle są realizowane w na podstawie stosunkowo krótkich (1-4 miesiące) i małych kontraktów, dotyczą istniejących już wcześniej usług i są nastawione na optymalizację jednostkowych kosztów usług. Natomiast usługi kontraktowe są ukierunkowane na specyficzne wymagania klientów, są realizowane w oparciu o duże i zawierane na długi okres (6-18 miesięcy) kontrakty [6]. Usługi te mają charakter innowacyjny i dotyczą często zaspokajania specjalnych wymagań klientów. Zauważyć tutaj można porównanie między usługami tradycyjnymi i nowoczesnymi (nazywanymi tu kontraktowymi), nastawionymi na elastyczne dostosowywanie się do wymagań klientów.

W przypadku specyficznych właściwości usług logistycznych, W. Rydzikowski wymienia trzy ich cechy [11]. Wynika z nich, że usługa logistyczna różni się od usługi transportowej, bo wynika z pierwotnych potrzeb, a nie jak to było w przypadku usługi transportowej, która była świadczona w wyniku wtórnego popytu. Druga cecha wskazuje na pochodne ceny usługi logistycznej, która składa się z cen magazynowania, transportu i obsługi klienta. Trzecia cecha informuje o tym, że usługa logistyczna podnosi wartość towaru i konkurencyjność na rynkach międzynarodowych.

### 3. OUTSOURCING USŁUG LOGISTYCZNYCH

Pisząc o usługach logistycznych nie sposób ominąć tak ważnego tematu jakim jest outsourcing usług logistycznych. Outsourcing jako jedna z koncepcji wspomaganie działalności gospodarczej wykorzystywany jest w praktyce gospodarczej przede wszystkim od drugiej połowy XX wieku. Na wstępie tego podrozdziału warto wspomnieć czym w ogóle jest outsourcing. „Istotą outsourcingu jest oddanie części lub całości własnych zadań, funkcji lub procesów do realizacji przez wykonawcę zewnętrznego (outsourcera)” [9]. Outsourcing jest więc zlecaniem wykonawstwa pewnych zadań przedsiębiorstwa innym, zwykle wyspecjalizowanym w tym celu firmom. „Przedsiębiorstwa, dostrzegając korzyści wynikające z realizacji szeregu zadań przez kontrahentów zewnętrznych, decydują się na przekazanie kolejnych obszarów działalności partnerom outsourcingowym. Globalna konkurencja powoduje, że na ten rodzaj współpracy decyduje się coraz więcej firm w celu zmniejszenia kosztów, optymalizacji procesów i lepszej koncentracji na podstawowej działalności biznesowej” [3]. Najważniejszymi przyczynami stosowania outsourcingu są [5]:

- „redukcja i kontrola kosztów operacyjnych,
- zwiększenie koncentracji firmy na podstawowej działalności,
- uzyskanie dostępu do mocy produkcyjnych najlepszej jakości,
- zwolnienie własnych zasobów i wykorzystywanie ich do innych celów,
- uzyskanie zasobów, którymi organizacja nie dysponuje,
- przyspieszenie pojawienia się korzyści wynikających z restrukturyzacji,
- uporanie się z funkcją trudną do wykonania lub niemożliwą do kontrolowania,
- pozyskanie kapitału,
- podział zysku,
- dopływ gotówki”.

A. Jeszka jeszcze nieco inaczej przedstawia przyczyny zastosowania outsourcingu w logistyce, zalicza do nich [6]:

- wzrost potrzeby konkurowania poprzez zwiększenie poziomu obsługi,
- outsourcing jest widziany jako mechanizm obniżania kosztów,
- rośnie liczba zwrotów produktów,
- łatwiejszy dostęp do istniejących umiejętności i bazy infrastrukturalnej,
- zmniejszenie ryzyka działalności.

Wszystkie wymienione przyczyny są jak najbardziej uzasadnionymi pobudkami do zainteresowania się firm outsourcingiem. „Zlecenie na zewnątrz części prac traktowane jest dziś przez większość firm jako rzecz zupełnie uzasadniona, dlatego outsourcing traktowany jest często jako droga służąca do obniżania kosztów” [8]. Jak więc widać outsourcing może być właściwym rozwiązaniem w przypadku wykonywania niektórych czynności, zlecenie ich na zewnątrz przedsiębiorstwa okazuje się ze wszech miar korzystne, o ile jest to opłacalne, a jakość otrzymanych w ten sposób usług jest wyższa, niż w przypadku realizacji ich na własny rachunek. Zaoszczędzony czas i środki mogą być przeznaczone przez podmiot gospodarczy na inną działalność.

W literaturze można znaleźć podział na dwie formy outsourcingu, mianowicie outsourcing wewnętrzny (wydzielenie) i zewnętrzny (wyodrębnienie). „W wyodrębnieniu niezależny ekonomicznie i prawnie zewnętrzny usługodawca na mocy umowy przejmuje część funkcji od swojego zleceniodawcy. Przy tym rozwiązaniu firma zlecająca outsourcing ma niewielki wpływ na usługę. Przy wydzieleniu funkcja outsourcingu zostaje przekazana prawnie niezależnemu, ale kapitałowo powiązanemu usługodawcy” [12]. Oczywiście od samych przedsiębiorstw zależy, która forma będzie bardziej korzystna i którą wybiorą. Dla jednych bardziej opłacalne będzie zbudowanie specjalnego działu („firmy córki”) odpowiedzialnej tylko za obsługę logistyczną; dla innych natomiast słusznym rozwiązaniem będzie zatrudnienie zewnętrznego operatora świadczącego kompleksowe usługi logistyczne.

W ostatnim czasie można zauważyć w przedsiębiorstwach, dla których obsługa logistyczna stanowi znaczną pozycję kosztową, pewne zachodzące prawidłowości. Pierwsza z nich wskazuje na znaczny wzrost udziału kosztów logistycznych w globalnych kosztach działalności jednostki [10]. Drugi trend to duży stopień odizolowania działalności logistycznej od podstawowej działalności jednostki. Taka sytuacja przekłada się często na niepotrzebne zwiększanie mocy produkcyjnych oraz wzrost kosztów magazynowania, składowania i obsługi wyprodukowanych towarów. Dlatego też firmy szukając możliwości obniżenia kosztów i poprawy produktywności

swoich aktywów, coraz częściej decydują się na przekazanie części, a nawet całości obsługi logistycznej firmom zewnętrznym. A jak to trafnie ujął H. Ford: „jeśli jest coś czego nie potrafimy zrobić wydajniej, taniej i lepiej niż nasi konkurenci, nie ma sensu, żebyśmy to robili. Powinniśmy zatrudnić do tej pracy kogoś, kto zrobi to lepiej” [10]. Mimo, że słowa te padły na początku XX wieku, to są aktualne do dziś i w znakomity sposób ilustrują zasadność stosowania outsourcingu w logistyce.

W literaturze przedmiotu outsourcing usług (czynności) logistycznych jest definiowany przez L. de Boer'a jako „czynności wydzielone na zewnątrz do operatora usług logistycznych w imieniu zleceniodawcy (nadawcy) i składające się przynajmniej z zarządzania wykonania usług transportowych oraz magazynowania” [2]. Autor zaznacza tutaj minimalny zakres wystąpienia outsourcingu w logistyce do czynności transportu i magazynowania. Jednak w trakcie realizacji tego procesu mogą wystąpić dodatkowe zadania, jak chociażby: zarządzanie zapasami i usługami dodanymi, czy też obsługa całego łańcucha dostaw. „Outsourcing usług logistycznych może przybierać różne rozmiary i kształty. W swojej najbardziej skrajnej postaci prowadzi do całkowitego pozbycia się własnego systemu logistycznego i przekazania odpowiedzialności za zarządzanie logistyczne zewnętrznemu operatorowi” [12]. Najczęściej dochodzenie do takiego stanu rzeczy odbywa się stopniowo, etapami – odpowiedzialność za system logistyczny przedsiębiorstwa jest przejmowana przez operatora logistycznego produkt po produkcie, branża po branży czy obszar geograficzny po obszarze [11]. Nawet całkowite przekazanie usług logistycznych operatorom nie jest wcale niczym nadzwyczajnym ze względu na fakt, że niektórym przedsiębiorstwom zwyczajnie nie opłaca się utrzymywanie własnego taboru transportowego, a dodatkowo „realizowanie logistyki we własnym zakresie oznacza rekrutację i szkolenie ludzi, często nie tylko do obsługi, ale i konserwacji wyposażenia logistycznego. Poważniejsze awarie mogą wywoływać zakłócenia całego systemu. Przeniesienie operacji logistycznych na usługodawcę uwalnia od tej odpowiedzialności” [12].

Oczywiście outsourcing, jak każdy rodzaj działalności, ma swoje zalety, ale i wady. Jako, że zalet zastosowania outsourcingu w usługach logistycznych jest znacznie więcej, to jest on coraz powszechniej stosowany. Do zalet outsourcingu logistycznego zalicza się:

- „obniżenie kosztów (brak kosztów tworzenia i utrzymania stanowiska pracy, ubezpieczeń pracowników, ich szkoleń);
- powierzenie części organizacji firmy grupie fachowców, którzy wiedzą, doświadczeniem, umiejętnościami przewyższają własnych pracowników (firma outsourcingowa, wykonując podobne czynności w wielu firmach, może zatrudnić lepszych fachowców, ponieważ jest konkurencyjna płacowo);
- większa stabilność opieki nad powierzonym majątkiem i funkcjami organizacyjnym;
- możliwość korzystania z usług ekspertów o dużym doświadczeniu i fachowości, których zatrudnienie byłoby zbyt drogie” [13];
- „możliwość skoncentrowania się na prowadzeniu swojej podstawowej działalności (najbardziej efektywnej działalności);
- wyższa jakość usług;
- redukcja zatrudnienia;

- zmniejszenie zaangażowanego kapitału;
- zmniejszenie nakładów inwestycyjnych;
- zmiana systemu rozliczania – przejście z kosztów stałych na koszty zmienne” [12];
- umożliwienie obejścia blokady etatów (przy wykonywaniu pracy specjalista korzysta ze stanowiska pracy, oprzyrządowania i oprogramowania firmy outsourcingowej);
- bardziej efektywne wykorzystanie czasu pracy (w przeciwieństwie do pracownika zatrudnionego na etacie firma w ramach outsourcingu pracuje wtedy, gdy jest coś do zrobienia, nie liczy godzin nadliczbowych, a jeśli jest taka potrzeba, pracuje również w soboty i niedziele);
- dużo łatwiejszy dostęp do najnowocześniejszych usług z zakresu informatyki;
- zwiększenie wydajności wszystkich komórek organizacyjnych firmy poprzez oddelegowanie rutynowych i czasochłonnych zadań na zewnątrz;
- ryzyko starzenia się technologii spada na firmę outsourcingową [13].

Przytoczonych korzyści z zastosowania outsourcingu usług logistycznych jest, jak widać, wiele. Wad jest zdecydowanie mniej, a zaliczamy do nich:

- możliwe wyższe koszty, niż w przypadku wykonywania usług logistycznych na własny rachunek;
- „gotowość na partnerstwo ze wszystkimi konsekwencjami, np. przejrzystość danych, ograniczenia informacji, brak udziału w codziennym zarządzaniu, wyzbycie się części kontroli nad niektórymi ważnymi procesami, zmiany organizacyjne, niespełnienie wymagań;
- trudności z wyborem partnera;
- outsourcing może dotknąć zbyt wiele funkcji, powodując kłopoty z koordynacją, szczególnie na początku mogą wystąpić trudności z utrzymaniem poziomu jakości zgodnego z wymaganiami firmy” [12].

Podsumowanie wad i zalet outsourcingu usług logistycznych w różnych sferach działalności przedsiębiorstwa zawiera poniższa Tabela 1.

Tab. 1. Wady i zalety outsourcingu usług logistycznych

Outsourcing usług logistycznych dla przedsiębiorstwa				
		sfera ekonomiczna	sfera zarządzania	sfera strategiczna
ZALETY	1. Większa pewność realizacji funkcji (specjalizacja)		1. Możliwość skoncentrowania się na głównej działalności	1. Możliwość wejścia na nowe rynki
	2. Zmniejszenie nakładów na infrastrukturę logistyczną		2. Zwiększenie elastyczności	2. Większa elastyczność w stosunku do zmiennych warunków otoczenia
	3. Uwolnienie zasobów ludzkich			3. Większa konkurencyjność w łańcuchach dostaw 4. Wyższy poziom obsługi klienta
WADY	1. Wyższe koszty eksploatacyjne		1. Brak kontroli nad systemem dystrybucji	1. Ograniczenie wyborów producenta lub dostawcy
			2. Mniejszy kontakt z klientem	2. Mniejszy wpływ na obsługę klienta
			3. Zależność od decyzji dystrybutora	
			4. Możliwość błędnego i wolnego przepływu informacji	

Źródło: [12].

#### 4. WNIOSKI

Zapotrzebowanie rynkowe wymusza powstawanie i rozwój coraz bardziej kompleksowych usług logistycznych. Nie są to już tylko ściśle skonkretyzowane usługi obejmujące jeden rodzaj czynności, ale całe złożone procesy mające na celu zaspokojenie wszystkich potrzeb klienta w zakresie obsługi logistycznej. Dlatego też usługodawcy logistyczni oferują zwykle bardzo bogaty pakiet usług logistycznych, realizujących coraz liczniejsze funkcje.



Z efektywnego wykorzystania outsourcingu korzyści mogą odnosić zarówno usługobiorcy jak i usługodawcy (operatorzy) logistyczni. Dla obustronnych korzyści niezbędny jest wysoki poziom świadczonych usług outsourcingowych. Tylko „odpowiednia, wysoka jakość usług logistycznych świadczonych przez podmioty zewnętrzne stanowi gwarancję prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa” [5]. Jakość usług pozostaje więc kluczowym czynnikiem przy współpracy logistycznej na zasadach outsourcingu.

## 5. BIBLIOGRAFIA

- [1] Ciesielski M.: *Rynek usług logistycznych*, Wyd. Difin, Warszawa 2005.
- [2] de Boer L.: *A satisfying model of outsourcing*, „Supply Chain Management” 2006, Nr 11.
- [3] Gay Ch. I., Essinger J.: *Ousourcing strategiczny. Koncepcje, modele i wdrożenie*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- [4] Gołemska E.: *Podstawy logistyki*, Wyd. Wyższej Szkoły Kupieckiej, Łódź 2006.
- [5] Jałowicz T., Nowak I.: *Jakość w outsourcingu usług logistycznych*, „Logistyka” 2010, Nr 3.
- [6] Jeszka A. M.: *Działalność przedsiębiorstw z branży usług logistycznych*, [W:] *Strategie łańcuchów dostaw*, M. Ciesielski, J. Długosz, PWE, Warszawa 2010.
- [7] Jeszka A. M.: *Sektor usług logistycznych w praktyce*, Wyd. Difin, Warszawa 2009.
- [8] Kot S.: *Nowe kierunki rozwoju logistyki*, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2008.
- [9] Kroker B.: *Outsourcing usług logistycznych*, „Logistyka” 2006, Nr 3.
- [10] Michałek M.: *Nie tylko koszty, czyli co trzeba wziąć pod uwagę przy podejmowaniu decyzji o outsourcingu*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2005, Nr 11.
- [11] Rydzkowski W.: *Usługi logistyczne*, [W:] D. Kisperska – Moroń, S. Krzyżaniak: *Logistyka*, Wyd. Biblioteka Logistyka, Poznań 2009.
- [12] Rydzkowski W.: *Usługi logistyczne*, Wyd. Biblioteka Logistyka, Poznań 2004.
- [13] Stajniak M.: *Outsourcing logistyczny – szansa poprawy efektywności funkcjonowania firmy*, „Logistyka” 2006, Nr 4.
- [14] Skowron-Grabowska B.: *Business Tendencies in Services Within Supply Chain*, *Advanced Logistic Systems. Theory and Practice*, Vol.2, Miscolec 2008.