

Mirosław Matusek<sup>1</sup>, Monika Odlanicka-Poczobutt<sup>2</sup>  
Instytut Zarządzania i Administracji Politechniki Śląskiej

## Wdrożenie outsourcingu logistycznego w procesie transportu zbiorników na gaz skroplony

### 1. WPROWADZENIE

Rosnąca złożoność systemów logistycznych powoduje, że sprawnie działający system dystrybucji i transportu może stanowić istotną przewagę konkurencyjną. W sytuacji, kiedy coraz więcej firm decyduje się na koncentrację na działalności podstawowej, funkcje logistyczne powierzane są wyspecjalizowanym firmom zewnętrznym. Firmy zwiększają zarówno wolumen, jak i zakres zleczanych na zewnątrz funkcji, coraz częściej poszukując usług dopasowanych do indywidualnych wymagań. W chwili obecnej dostawcy usług logistycznych zazwyczaj oferują usługi odpowiadające specyficznym potrzebom klientów i komplementarne w stosunku do ich własnych zasobów. Rynek zmierza w kierunku sytuacji, w której zewnętrzny dostawca będzie w stanie dostarczyć klientowi wszystkie potrzebne usługi i potencjalnie przejąć wszystkie funkcje logistyczne przedsiębiorstwa. Idea wykorzystania zasobów zewnętrznych oparta na partnerstwie, specjalizacji i odnoszeniu korzyści przez obie strony jest na tyle atrakcyjna, że przedsiębiorstwa coraz chętniej wykorzystują outsourcing pozwalający obniżyć koszty, skupić się na kluczowych kompetencjach, podnieść jakość obsługi klienta czy zwiększyć elastyczność działania. W artykule przedstawiono, na przykładzie przedsiębiorstwa produkującego zbiorniki na gaz skroplony, analizę możliwości wydzielenia na zewnątrz funkcji transportu wyrobu gotowego do klientów.

### 2. POJĘCIE OUTSOURCINGU LOGISTYCZNEGO

Outsourcing polega na wydzieleniu funkcji biznesowych ze struktury przedsiębiorstwa i przekazaniu ich innemu przedsiębiorstwu [6]. Outsourcing to przejście z wykorzystywania zasobów wewnętrznych przedsiębiorstwa do wykorzystania zasobów zewnętrznych, którego celem jest wytworzenie dodatkowej wartości uzasadnionej ekonomicznie. Zatem outsourcing jest przedsięwzięciem restrukturyzacyjnym, mającym na celu zmniejszenie kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwo poprzez odchudzenie organizacji. W ujęciu procesowym outsourcing to ciągła analiza i przebudowa procesów i zadań w celu osiągnięcia wzrostu wartości przedsiębiorstwa.

Outsourcing logistyczny polega na wydzieleniu i oddaniu do realizacji na zewnątrz funkcji przedsiębiorstwa związanych z logistyką. Funkcje te przekazywane są najczęściej do realizacji przez operatora logistycznego. W zaawansowanej formie outsourcing dotyczy nie tylko podstawowych usług logistycznych, ale również innych funkcji, które zwiększają wartość dodaną produktu [2].

Zakres funkcji logistycznych wydzielanych z przedsiębiorstwa i przekazywanych w outsourcing może być różny, np. może się sprowadzać wyłącznie do organizacji procesu transportu, bądź obejmować całość zarządzania łańcuchem dostaw. Funkcje będące przedmiotem outsourcingu logistycznego są najczęściej funkcjami pomocniczymi działalności danego przedsiębiorstwa, nie oznacza to jednak, że są dla przedsiębiorstwa mało istotne.

Outsourcing logistyczny należy do przedsięwzięć strategicznych. W przypadku, gdy outsourcingowi poddawana jest jedynie część działań logistycznych - na przykład transport - to wybór przedsiębiorstw, którym zostanie zlecona ta funkcja, dokonywany jest najczęściej według kryterium kosztowego. Należy jednak zaznaczyć, że podczas poszukiwania przedsiębiorstw do współpracy brane są pod uwagę nie tylko

<sup>1</sup>mmatusek@polsl.pl

<sup>2</sup>modlanicka@polsl.pl

czynniki ekonomiczne. Uwzględnia się również na takie czynniki jak: terminowość, niezawodność, lokalizacja, pewność i bezpieczeństwo wykonania zlecenia. Ponadto przedsiębiorstwa chętniej podejmują współpracę ze sprawdzonymi usługodawcami, czyli takimi, które w przeszłości wykonywały już zlecenia dla danego przedsiębiorstwa, a współpraca z nimi przebiegała bez zarzutu [3].

### 3. ANALIZA SYTUACJI PROBLEMOWEJ – CASE STUDY

Wybrane do analizy przedsiębiorstwo jest jednym z największych w Polsce i jednym z większych w Europie Środkowo-Wschodniej producentem szerokiego asortymentu zbiorników ciśnieniowych - przenośnych, stacjonarnych oraz cystern kolejowych.

Działalność produkcyjna firmy prowadzona jest w dwóch odrębnych zakładach produkcyjnych: produkcja jednostkowej aparatury chemicznej i części zbiorników oraz seryjna produkcja zbiorników LPG. Proces produkcyjny prowadzony jest w zamkniętych halach produkcyjnych o łącznej powierzchni użytkowej 21.700 m<sup>2</sup>, przy całkowitej powierzchni zakładu 74.280 m<sup>2</sup>. W przedsiębiorstwie zatrudnionych jest obecnie 245 pracowników, z których około 150 pracuje na stanowiskach bezpośrednio i pośrednio produkcyjnych. Za procesy projektowe, produkcyjne i kontrolę jakości odpowiedzialna jest blisko 40-osobowa kadra inżynierska i techniczna.

Badane przedsiębiorstwo specjalizuje się w produkcji:

- jednostek aparatury procesowej obejmującej szeroką gamę urządzeń wykorzystywanych w przemyśle chemicznym, petrochemicznym, farmaceutycznym, spożywczym, energetycznym oraz wielu innych,
- zbiorników ciśnieniowych na gazy płynne przystosowane do transportu takich gazów jak np.: chlor, amoniak, substancje chłodzących (np. freonu), siarkowodór i chlorowodór, dwutlenek siarki, inne.
- zbiorników LPG, w tym zbiorników naziemnych i podziemnych produkowanych w trzech podstawowych pojemnościach – 2,7 m<sup>3</sup>, 4,85 m<sup>3</sup> oraz 6,7 m<sup>3</sup>,
- zbiorników do cystern kolejowych przeznaczonych do przewozu odczynników chemicznych i paliw oraz transportu mieszaniny gazów propan-butan.

W przedsiębiorstwie obowiązuje procedura dostarczania klientom wyrobów gotowych. Zapewnia ona jednolite zasady postępowania przy transporcie drogowym zbiorników. Stąd określono warunki przechowywania, pakowania, dostarczania wyrobów gotowych oraz metody zapobiegania ich uszkodzeniom.

Transport zbiorników realizowany jest własnym taborem oraz przez przedsiębiorstwa zewnętrzne. Ostatnia sytuacja ma miejsce, gdy własne zasoby przedsiębiorstwa w danym momencie są niedostępne, a występuje konieczność szybkiej realizacji przewozu.

Do transportu zbiorników wykorzystywane są:

- trzy ciągniki siodłowe wyposażone w naczepy niskopodłogowe przeznaczone do przewozu ładunków ponadgabarytowych,
- dźwig samojezdny wykorzystywany do załadunku zbiorników,
- zasoby ludzkie do zorganizowania i realizacji procesu transportu zbiorników: 6 kierowców oraz 2 spedytorów, których zadaniem jest organizacja transportu oraz nadzór nad kierowcami,

Dokonano analizy kosztów ponoszonych przy realizacji zadań transportowych własnymi zasobami (Tablica 1 i Tablica 2). Suma kosztów stałych transportu zbiorników w ujęciu rocznym wynosi 927 686,39 PLN, natomiast w ujęciu miesięcznym wartość kosztów stałych to 77 307,20 PLN. Istotnymi kategoriami kosztów w tym przypadku są: wynagrodzenia oraz koszty związane z amortyzacją posiadanych samochodów.

W badanym przedsiębiorstwie w ciągu roku realizowanych jest około 250 transportów samochodowych. Na podstawie zebranych danych oszacowano, że średnia długość trasy pokonywanej przez jeden samochód podczas transportu wynosi około 1 440 kilometrów. Wynika z tego, że łączna długość tras wynosi około 360 000 kilometrów/rok.

Tablica 1 Koszty stałe realizacji transportu drogowego zbiorników na gaz skroplony w analizowanym przedsiębiorstwie

Koszty stałe		
Kategorie kosztów	Koszt roczny	Koszt miesięczny
Amortyzacja samochodów	218 222,10 zł	18 185,18 zł
Amortyzacja naczip	87 288,84 zł	7 274,07 zł
Amortyzacja dźwigu	16 972,83 zł	1 414,40 zł
Premia dla operatora dźwigu	7 274,07 zł	606,17 zł
Płace kierowców	349 155,36 zł	29 096,28 zł
Składki ZUS kierowców	61 102,19 zł	5 091,85 zł
Płace spedytorów	116 385,12 zł	9 698,76 zł
Składki ZUS spedytorów	20 367,40 zł	1 697,28 zł
Koszt utrzymania biura	21 822,21 zł	1 818,52 zł
Licencje, zezwolenia, winiety	18 185,18 zł	1 515,43 zł
Ubezpieczenia	10 911,11 zł	909,26 zł
<b>Ogółem</b>	<b>927 686,39 zł</b>	<b>77 307,20 zł</b>

Uwaga: w artykule podane wartości zostały przemnożone przez stały współczynnik z przedziału (0,9 ; 1,25) ze względu na zachowanie tajemnicy przedsiębiorstwa.

Źródło: Opracowanie na podstawie danych udostępnionych przez przedsiębiorstwo.

Przy obliczaniu jednostkowego kosztu zmiennego (Tablica 2) przyjęto średnie zużycie paliwa samochodów z pełnym obciążeniem ładunkowym na poziomie około 38 litrów oleju napędowego na 100 kilometrów, przy średniej cenie netto paliwa równej około 4,18 zł. (cena ta została przemnożona przez ustalony współczynnik). Oznacza to, że koszt zużytego paliwa na 1 kilometr równa się ok. 1,76 PLN. Tym samym roczna wartość paliwa zużytego przez samochody wynosi 632 557,90 PLN. Do kosztów zmiennych zaliczono również koszty serwisu, napraw oraz środków eksploatacji takich jak opony, filtry, oleje. W badanym roku koszty serwisu, napraw i środków eksploatacji samochodów wyniosły 60 617,25 PLN. W tablicy 2 przedstawiono koszty zmienne ponoszone przez przedsiębiorstwo w związku z realizacją transportu drogowego zbiorników w ujęciu jednostkowym, rocznym (przy całkowitym przebiegu równym 360 000 kilometrów), oraz miesięcznym (przy przebiegu równym 30 000 kilometrów).

Tablica 2 Koszty zmienne transportu drogowego zbiorników w badanym przedsiębiorstwie

Koszty zmienne			
Rodzaj kosztów	Jednostkowy koszt zmienny na kilometr	Koszt roczny	Koszt miesięczny
Paliwo	1,76 zł	632 557,90 zł	52 713,16 zł
Serwis +materiały eksploatacyjne	0,17 zł	60 617,25 zł	5 051,44 zł
<b>Ogółem</b>	<b>1,93 zł</b>	<b>693 175,15 zł</b>	<b>57 764,60 zł</b>

Źródło: Opracowanie na podstawie danych udostępnionych przez przedsiębiorstwo.

Ponadto, zauważono nierównomierne obciążenie własnych zasobów. Powodem tego są okresy w których brak jest zapotrzebowania na transport samochodowy (większość wyrobów wysyłana jest do klientów transportem kolejowym). Natomiast w okresach zbyt dużego obciążenia własnych środków transportu do realizacji przewozu zatrudniane są przedsiębiorstwa zewnętrzne, co dodatkowo zwiększa koszty i obniża wynik finansowy przedsiębiorstwa.

Celem obniżenia kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa, postanowiono dokonać analizy opłacalności wdrożenia i stosowania outsourcingu logistycznego w zakresie transportu zbiorników na gaz skroplony.

#### 4. ANALIZA OPŁACALNOŚCI STOSOWANIA OUTSOURCINGU LOGISTYCZNEGO W BADANYM PRZEDSIĘBIORSTWIE

Decyzje o skorzystaniu z outsourcingu w danym przedsiębiorstwie są zazwyczaj decyzjami na poziomie strategicznym, dlatego też do ich analizy wykorzystuje się narzędzia controllingu strategicznego. Aby móc ocenić racjonalność procesu outsourcingowego konieczne są informacje dotyczące konkurencji (stan obecny

i prognoza zmian), prognoz popytu i sprzedaży, możliwych w przyszłości zmian cen sprzedaży, obecnych mocy produkcyjnych, zasobów ludzkich, kapitału i infrastruktury, rozwoju technologii, wymaganego poziomu inwestycji, aktualnych i prognozowanych kosztów stałych i zmiennych [4].

Zastosowanie outsourcingu wywołuje skutki na poziomie operacyjnym przedsiębiorstwa, zmienia strukturę kosztów (koszty stałe stają się kosztami zmiennymi) determinując tym samym poziom zysków generowany w przedsiębiorstwie. Podjęcie decyzji o zastosowaniu outsourcingu, oprócz znajomości kosztów realizacji danego procesu we własnym zakresie niezbędna jest znajomość rynku usług zewnętrznych, a co za tym idzie kosztów zlecenia danego procesu na zewnątrz.

Na podstawie zebranych z rynku informacji określono koszty stałe i zmienne w przypadku outsourcingu transportu zbiorników (Tablica 3 i Tablica 4). Przyjęto, że ze względu na niskie koszty załadunku własnego oraz konieczność jego wykorzystania do innych zadań, załadunek zbiorników będzie odbywał się za pomocą dźwigu, który znajduje się już w zakładzie. Do organizacji transportu zewnętrznego, nadzoru i koordynacji potrzebny będzie jeden pracownik działu logistyki (spedytor).

Tablica 3 Koszty stałe realizacji przez podmiot zewnętrzny transportu drogowego zbiorników na gaz skroplony w ujęciu rocznym i miesięcznym

Koszty stałe realizacji poprzez outsourcing		
Rodzaj kosztów	Koszty roczne	Koszty miesięczne
Amortyzacja dźwigu	16 972,83 zł	1 414,40 zł
Premia dla operatora	7 274,07 zł	606,17 zł
Płace spedytora	58 192,56 zł	4 849,38 zł
Składki ZUS od spedytora	10 183,70 zł	848,64 zł
Koszt utrzymania biura	21 822,21 zł	1 818,52 zł
<b>Ogółem</b>	<b>114 445,37 zł</b>	<b>9 537,11 zł</b>

*Zródło: Opracowanie na podstawie danych udostępnionych przez przedsiębiorstwo.*

Suma kosztów stałych transportu zbiorników na gaz skroplony przez podmiot zewnętrzny w ujęciu rocznym wyniesie 114 445,37 PLN, natomiast w ujęciu miesięcznym wartość kosztów stałych wyniesie 9 537,11 PLN.

Na podstawie odpowiedzi na zapytania ofertowe ustalono, że stawka za jeden kilometr transportu drogowego zbiorników na gaz skroplony wykonanego przez podmiot zewnętrzny wyniesie około 0,89 euro netto (wartość pomnożona przez współczynnik), co przy kursie EUR/PLN = 4 oznacza wydatek około 3,58 PLN za kilometr. W tablicy 4 przedstawiono szacowane koszty zmienne ponoszone przez przedsiębiorstwo w związku z realizacją transportu drogowego zbiorników na gaz skroplony przez podmiot zewnętrzny w ujęciu jednostkowym, rocznym (przy przebiegu równym 360 000 kilometrów), oraz miesięcznym (przy przebiegu równym 30 000 kilometrów).

Tablica 4 Koszty zmienne realizacji transportu drogowego zbiorników na gaz skroplony przy realizacji transportu przez podmiot zewnętrzny

Koszt zmienny realizacji transportu przez podmiot zewnętrzny		
Jednostkowy koszt zmienny na kilometr	Koszt roczny	Koszt miesięczny
3,58 zł	1 287 868,13 zł	107 322,34 zł

*Zródło: Opracowanie na podstawie danych udostępnionych przez przedsiębiorstwo.*

W skali roku koszty zmienne outsourcingu transportu zbiorników na gaz skroplony szacuje się na poziomie 1 287 868,13 PLN, natomiast w ujęciu miesięcznym, przy średniej ilości przejechanych kilometrów równej 30 000, koszty zmienne wyniosą 107 322,34 PLN. Pomimo wyższych kosztów zmiennych realizacji procesu transportu z wykorzystaniem outsourcingu zostaną obniżone koszty stałe.

Celem dokładniejszej analizy obliczono przy jakiej wielkości sprzedaży (wolumenie przejechanych kilometrów) korzystanie z outsourcingu jest opłacalne. W tym celu porównano szacowane koszty całkowite w wariacie z outsourcingiem z kosztami całkowitymi występującymi podczas realizacji transportu we własnym zakresie. Wielkości te będą pomocne przy liczeniu tzw. progu decyzyjnego [7] (1) tj. ilości przejechanych kilometrów przy których korzystanie z outsourcingu staje się mniej korzystne niż przewóz własnymi zasobami.

$$\text{Próg decyzyjny} = \frac{K_{SW} - K_{SO}}{K_{ZW} - K_{ZO}} \quad (1)$$

gdzie:

$K_{SO}$  – koszty stałe ponoszone w przypadku outsourcingu,

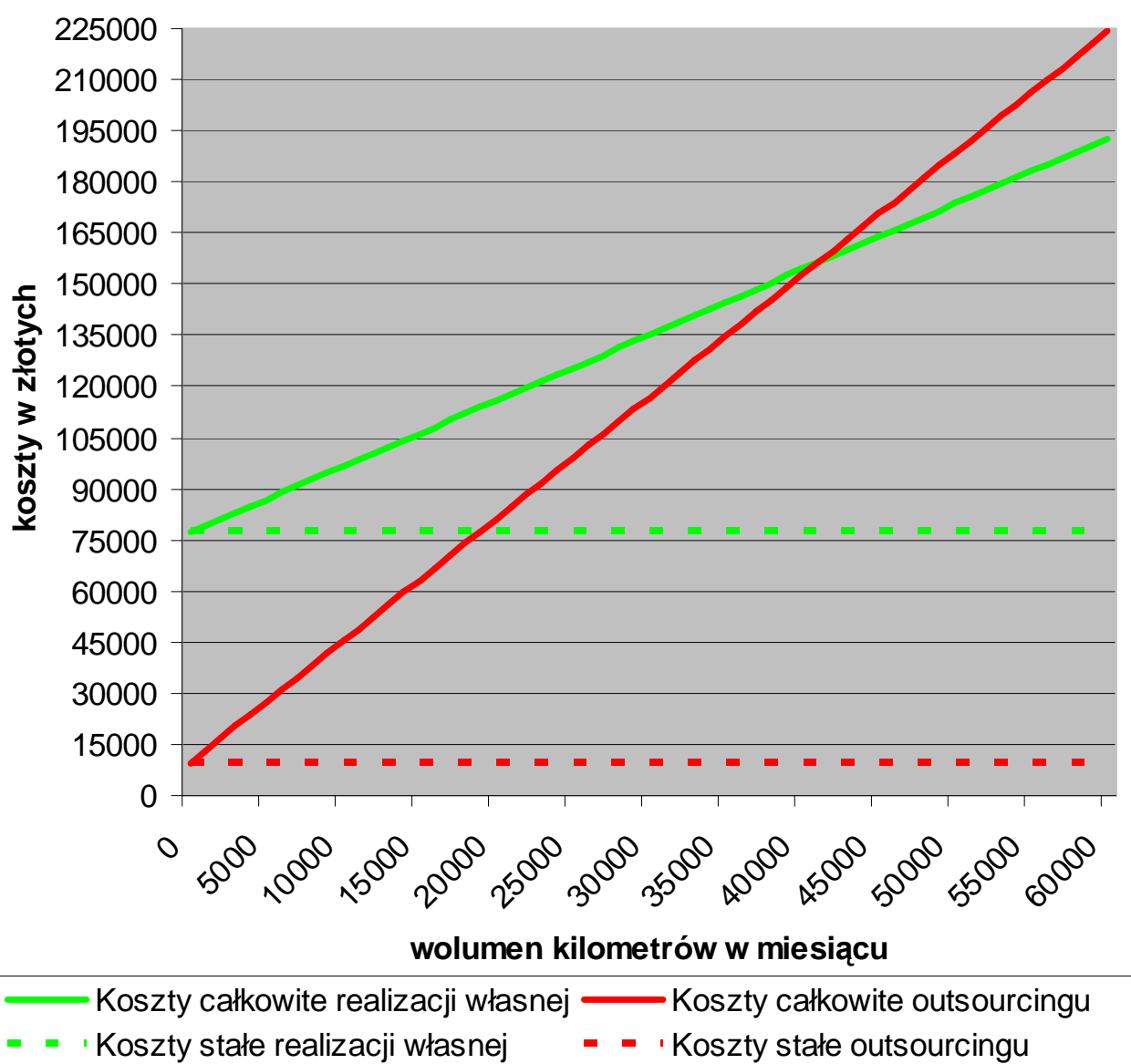
$K_{ZO}$  – koszty zmienne ponoszone w przypadku outsourcingu,

$K_{SW}$  – koszty stałe ponoszone w przypadku realizacji własnymi zasobami,

$K_{ZW}$  – koszty zmienne ponoszone w przypadku realizacji własnymi zasobami.

W badanym przedsiębiorstwie, przy kosztach na niezmiennym poziomie, korzystanie z outsourcingu podczas realizacji transportu drogowego zbiorników na gaz skroplony przestanie być opłacalne, gdy ilość przejechanych kilometrów w ujęciu miesięcznym przekroczy 41 000 kilometrów, co w ujęciu rocznym oznacza łączną długość tras równą ok. 492 000 kilometrów. Wielkość ta, w porównaniu do średnich odległości pokonywanych w wariancie z własnymi zasobami, która wynosi 360 000 kilometrów rocznie, wskazuje na wyższą opłacalność realizacji procesu transportu poprzez zlecenie go na zewnątrz.

Porównanie kosztów całkowitych własnej obsługi transportowej z kosztami całkowitymi realizacji transportu zbiorników na gaz skroplony poprzez outsourcing przedstawiono na rys. 1.



Rys. 1. Porównanie kosztów w ujęciu miesięcznym realizacji transportu drogowego zbiorników na gaz skroplony własnymi zasobami z kosztami realizacji zlecenia na zewnątrz

Źródło: Opracowanie na podstawie danych udostępnionych przez przedsiębiorstwo.

Skorzystanie z outsourcingu pozwoli zaoszczędzić przedsiębiorstwu 18 212,34 PLN miesięcznie. Oznacza to redukcję kosztów transportu o około 13,5% co bezpośrednio przełoży się na zysk przedsiębiorstwa. Bardzo wysokie koszty stałe w wariantcie wykorzystania własnych zasobów powodują, że przedsiębiorstwu bardziej opłaca się skorzystać z outsourcingu nawet w przypadku, gdy długość tras jakie w ciągu miesiąca pokonują samochody wzrośnie o 30%.

Kolejnym etapem w procesie wydzielenia funkcji transportu wyrobów gotowych był wybór przedsiębiorstwa do realizacji zlecanego procesu. Kryteria, które zostały wzięte pod uwagę podczas selekcji dostawców usług to:

- przebieg dotychczasowej współpracy,
- możliwości techniczne,
- zakres świadczonych usług,
- jednostkowy koszt przewozu na kilometr,
- lokalizacja.

Z przedsiębiorstw, które zaoferowały swoje usługi wybrano wstępnie dwa, które w największym stopniu spełniały postawione im wymagania.

Jedno z nich jest międzynarodowym operatorem logistycznym. Drugie to przedsiębiorstwo świadczące usługi spedycyjne współpracując z innymi przedsiębiorstwami logistycznymi. Wstępna selekcja ograniczyła się do przedsiębiorstw, z którymi badana firma realizowała już wspólne przedsięwzięcia. Po zakończonej fazie selekcji poproszono wybrane przedsiębiorstwa o ponowne złożenie ofert, przy czym dokładnie określono szczegóły oraz zakres współpracy. Po przeprowadzonych negocjacjach dokonano ostatecznego wyboru przedsiębiorstwa drugiego, a jako główne czynniki decydujące o jego wyborze zadecydowały: dotychczasowy przebieg współpracy oraz bliska lokalizacja.

Po dokonaniu wyboru przedsiębiorstwa do współpracy nastąpiła faza wdrożenia, w której sformułowano i zawarto umowę pomiędzy przedsiębiorstwami. W umowie określono czas i zakres obowiązywania kontraktu, cenę usług, zakres odpowiedzialności przedsiębiorstwa transportowego oraz kary umowne. Wynegocjowana cena jednostkowa jednego kilometra kształtowała się na poziomie 0,84 euro netto (wartość przemnożona przez współczynnik z przedziału (0,9 ; 1,25)). Określono czas obowiązywania umowy - dwa lata od jej podpisania z możliwością jej przedłużenia na okresy następne. Taki okres obowiązywania umowy zapewnia obydwu przedsiębiorstwom skuteczne planowanie kosztów oraz możliwość zoptymalizowania wielkości zasobów. Jako zakres świadczonej usługi przyjęto wszystkie transporty zbiorników na gaz skroplony z Zakładu do klientów. Pełna odpowiedzialność za przeprowadzanie procesu transportowego zbiorników na gaz skroplony spoczywa na wybranym przedsiębiorstwie. W przypadku, gdy przedsiębiorstwo transportowe nie jest w stanie samodzielnie zrealizować usługi, lub gdy zasoby tego przedsiębiorstwa są w danym czasie niedostępne, przedsiębiorstwo zobowiązane jest do zapewnienia realizacji usługi objętej umową przez podmiot zewnętrzny na warunkach nie gorszych niż te, które zostały zawarte w umowie. Ponadto w kontrakcie przewidziano kary umowne. Zapisy te przewidują nakładanie kar za niewywiązywanie się z warunków umowy. Na przedsiębiorstwo świadczące usługę transportową może zostać nałożona kara finansowa na przykład w przypadku nieterminowej realizacji dostaw.

## 5. WNIOSKI

W wyniku transportu drogowego zbiorników na gaz skroplony przez podmiot zewnętrzny nastąpiła zmiana struktury kosztów ponoszonych w analizowanym przedsiębiorstwie. Duża część kosztów została zredukowana, dzięki sprzedaży środków trwałych. Miesięczne koszty całkowite przedsiębiorstwa związane z transportem drogowym zbiorników na gaz skroplony kształtują się na poziomie 110 897 PLN. Wartość taka oznacza redukcję kosztów transportu drogowego zbiorników na gaz skroplony o 17,9%. Co oznacza oszczędności w skali roku na poziomie 290 096,3 PLN (wartość pomnożona przez współczynnik z przedziału (0,9 ; 1,25)).

Dodatkową korzyścią jaka wynika z skorzystania z outsourcingu jest uwolnienie kapitału zaangażowanego do tej pory w realizację tego procesu. Wartość uwolnionego kapitału to około 1 018 000

PLN. Kapitał ten pochodzi ze sprzedaży środków transportu oraz zwrotu kaucji gwarancyjnej. Zmiana struktury kosztów ze stałych na zmienne zwiększa elastyczność działań przedsiębiorstwa. W przypadku zmniejszonej liczby zamówień na zbiorniki na gazy skroplone koszty ponoszone przez przedsiębiorstwo w związku z transportem zbiorników zmniejszą się w dużo większym stopniu niż w przypadku transportu z wykorzystaniem własnych zasobów.

Przy outsourcingu procesu transportu drogowego zbiorników na gaz skroplony cała odpowiedzialność za przebieg procesu spoczywa na przedsiębiorstwie zewnętrznym, dlatego w przypadku uszkodzeń ładunku podczas transportu jest ono za nie odpowiedzialne. Wszelkie kary za nieterminowe dostawy powstałe w skutek opóźnień transportowych obciążają rachunek przedsiębiorstwa zewnętrznego. Po wdrożeniu opisywanych rozwiązań zaobserwowano wzrost poziomu obsługi klienta tj. poprawie uległy dostawy na czas.

Pomimo wielu zalet, należy zauważyć zagrożenia wynikające z wydzielenia pewnych obszarów działalności firmy i powierzenia ich całkowitego wykonania na zewnątrz. Istotnym problemem w tego typu współpracy jest brak właściwego nadzoru zlecanego na zewnątrz procesu. Istotą outsourcingu jest, iż wykonanie leży w gestii firmy zewnętrznej, a firma korzystająca z outsourcingu oczekuje jedynie efektów, czy też realizacji określonych celów. Natomiast to jak te cele zostaną osiągnięte jest już problemem firmy zewnętrznej. W takim przypadku firma macierzysta nie ma tak dużej kontroli nad przebiegiem procesu, jakby to było w przypadku, gdyby proces ten był realizowany przez firmę macierzystą. Firma zewnętrzna wykonująca dany projekt, czy też zajmująca się danym obszarem dla firmy macierzystej jest traktowana bardziej jako partner i wpływ na jej decyzje wewnętrzne jest ograniczony, a przynajmniej tak wynika ze specyfiki outsourcingu. Oczywiście w praktyce zależność i oddziaływanie pomiędzy firmą zewnętrzną, a firmą macierzystą, może być różne. Jeśli firma zewnętrzna realizuje zadania tylko i wyłącznie dla firmy macierzystej i ma podpisane kontrakty na wyłączność jedynie z firmą to takie oddziaływanie będzie znacznie silniejsze. W praktyce tego rodzaju zależności mogą się znacznie różnić w odniesieniu do konkretnych przypadków.

---

## **Streszczenie**

Obecnie o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstw decydują kluczowe kompetencje. Zarządy przedsiębiorstw powinny się skupić na realizacji funkcji uwarunkowanych tymi kompetencjami. Idea wykorzystania zasobów zewnętrznych oparta na partnerstwie, specjalizacji i odnoszeniu korzyści przez obie strony jest na tyle atrakcyjna, że przedsiębiorstwa coraz chętniej wykorzystują outsourcing pozwalający obniżyć koszty, skupić się na kluczowych kompetencjach, podnieść jakość obsługi klienta czy zwiększyć elastyczność działania. W artykule przedstawiono, na przykładzie przedsiębiorstwa produkującego zbiorniki na gaz skroplony, analizę możliwości wydzielenia na zewnątrz funkcji transportu wyrobu gotowego do klientów.

Słowa kluczowe: outsourcing logistyczny, transport, kluczowe kompetencje.

## **Implementing the logistic outsourcing in the process of the transport of containers of liquefied gas**

### **Abstract**

At present core competence is deciding on the competitive edge of enterprises. Management boards of enterprises should concentrate on the realization of conditioned functions with this competence. Idea of using outside resources based on partnership, the specialization and taking back the benefit by both sides are feeling enough attractive enterprises more and more willingly are using the outsourcing letting lower costs, to concentrate on core competence, to raise the quality of the customer service or to increase the elasticity of action. In the article, on the example of the enterprise producing containers of liquefied gas, the possibility of allocation outside the transport of the product to customers was described.

Key words: logistic outsourcing, transport, core competence.

LITERATURA

- [1] Avagliano T., What should you know about BPO. It's touching a widening array of business and adding shareholder value, Outsourcing Essentials, Vol. 2 No. 1 Spring/2004.
- [2] Markow J., Petrykowski R., Logistyka kontraktowa na przykładzie współpracy firm Wuerth i Spedpol, Gospodarka Materiałowa i Logistyka, 6/2001.
- [3] Prałat-Kubiszewska E., Kryteria wyboru dostawcy – przegląd wyników badań, Gospodarka Materiałowa i Logistyka, 6/2002.
- [4] Śliwczyński B. Controlling w decyzjach outsourcingu, Logistyka 3/2006
- [5] Śliwczyński B. Controlling w zarządzaniu logistyką, Wyższa Szkoła Logistyki, Poznań 2007
- [6] Trocki M., Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej, PWE, Warszawa 2001.
- [7] Vollmuth H. J., Controlling. Instrumenty od A do Z. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1995.