KOZERSKA Monika[1]

Outsourcing usług logistycznych w Polsce

WSTĘP

Działalność przedsiębiorstw w warunkach globalizacji wymaga szybkiego podejmowania decyzji dotyczących wiodących kierunków ich 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. [1]

Według M. Trockiego ogólna istota outsourcingu logistycznego wynika z przeświadczenia, że najlepsze efekty osiąga się poprzez koncentrację na działalności kluczowej (core business), a pozostałe czynności powierza firmom zewnętrznym – specjalizującym się w konkretnej dziedzinie. [2, s.7] W. Nowaczyk uważa, że outsourcing opiera się na zasadzie, że każdy robi to, co potrafi najlepiej (efekt doświadczenia) i co zrobi najtaniej (efekt skali). [3, s.53] Outsourcing usług logistycznych staje się wyraźnym trendem w nowoczesnym zarządzaniu przedsiębiorstwem, ponieważ przedsiębiorstwo zlecające może ograniczyć koszty, zmniejszyć liczę inwestycji i zaangażowanie kapitału, przeznaczając go na inne cele, zwiększyć poziom i jakoś usług oraz skoncentrować się na swoich kluczowych kompetencjach, oferując wyższą elastyczność w dopasowaniu oferty do swoich odbiorców. Natomiast firma zewnętrzna zwiększa obroty, a zdobytą wiedzę może wykorzystać dalej we współpracy z innymi podmiotami. [4, s.54]

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. [5, s.17]

Według autorów W. M. Lankforda oraz F. Parsa outsourcing polega na „po-zbywaniu się zadań, z których można zrezygnować bądź które mogą być wykonywane taniej, a często lepiej poza przedsiębiorstwem. Firma koncentruje się na działalności zasadniczej, w której ma przewagę konkurencyjną. Natomiast obszary nie zapewniające przewagi, stanowiące często działalność pomocniczą lub uboczną, są wydzielane z procesów działania jednostki gospodarczej i realizo-wane przez firmy zewnętrzne. [6, s.48]

1. KORZYŚCI I RYZYKO ZWIĄZANE Z OUTSOURCINGIEM

Decyzja o outsourcingu nie jest łatwa i wymaga zbadania jego opłacalności. Przedsiębiorstwa podejmują coraz częściej decyzje o outsourcingu usług logistycznych, takich jak: zarządzanie usługami transportowymi, magazynowymi, obsługa frachtowa, logistyczna obsługa informatyczna, wykorzystanie aplikacji logistycznych do wykonania usług, benchmarking, logistyczny konsulting i logistyczna profesjonalna edukacja. 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

[1] Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania, Instytut Logistyki i Zarządzania Międzynarodowego, e-mail: chiaro@wp.pl

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 komponenetów, 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 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.[7,s.3]
Stosowanie outsourcingu usług logistycznych niesie za sobą zarówno korzyści jak i ryzyko. Realizowane usługi logistyczne w ramach outsourcingu są procesem złożonym, w których najważniejszą rolą jest zagwarantowanie ich jakości, obniżenie kosztów działalności oraz możliwość rozwoju firmy w jej podstawowej działalności. [8, s.23]

Do najważniejszych przyczyn, które można charakteryzować jako zalety stosowania outsourcingu przez przedsiębiorstwa można zaliczyć:[9,s.43]

- Redukcja i kontrola kosztów operacyjnych,
- Zwiększenie koncentracji firmy na podstawowej działalności,
- Uzyskanie dostępu do mocy produkcyjnych najlepszej jakości,
- Zwolnienie własnych zasobów do innych celów,
- Uzyskanie zasobów, którymi przedsiębiorstwo nie dysponuje,
- Przyspieszenia pojawienia się korzyści wynikających z restrukturyzacji,
- Pozyskania kapitału,
- Podziału ryzyka,
- Dopływu gotówki.

Kolejne korzyści dla przedsiębiorstwa płynące z outsourcingu logistycznego pod względem ekonomicznym to:[10, s.74]

- Większa pewność realizacji funkcji (specjalizacja),
- Zmniejszenie nakładów na infrastrukturę logistyczną,
- Uwolnienie zasobów ludzkich.

Outsourcing nie zawsze jednak przynosi same korzyści. Najczęściej spotykane problemy, jakie wiążą się z zastosowaniem outsourcingu, sprowadzają się na ogół do nie osiągnięcia spodziewanych korzyści. Wśród tych problemów wymienić należy: nieuzyskanie spodziewanych obniżek; brak informacji na temat rzeczywistych kosztów; ogólne pogorszenie jakości realizacji funkcji dotychczas wykonywanej samodzielnie; obawy przed uzależnieniem się od przedsiębiorstwa usługowego; spory między klientem a dostawcą usługi, zwłaszcza dotyczące jakości usługi i wysokości wynagrodzenia; niewykorzystanie szans stworzonych przez inicjatywę outsourcingu w kwestii osiągnięcia lepszej koncentracji na potrzebach klienta i większej operacyjnej elastyczności mającej na celu zaspokojenie tych potrzeb.

Podsumowując outsourcing jako metoda zarządzania przedsiębiorstwem niesie za sobą korzyści, ale również zagrożenia. Tylko od danego przedsiębiorstwa zależy czy będzie ono wykorzystywać tą metodę czy też nie. W zależności od postanowień zarządzających, którzy w danej organizacji podejmują decyzje. W związku z tym, że outsourcing to metoda dzięki, której przedsiębiorstwa mogą skupić się na kluczowych kompetencjach oraz ograniczać koszty coraz więcej przedsiębiorstw zaczyna ją stosować. Jednak nie w każdym przedsiębiorstwie outsourcing może przynieść oczekiwane korzyści, ponieważ ważną, a zarazem trudną kwestią jest odpowiednie wprowadzenie outsourcingu W danym przedsiębiorstwie. Jeżeli outsourcing już na samym początku będzie źle postrzegany i błędnie wprowadzany do organizacji to nie ma prawa w późniejszym okresie przynieść korzyści dla przedsiębiorstwa.

2. ROZWÓJ OUTSOURCINGU USŁUG LOGISTYCZNYCH W POLSCE

W ostatniej dekadzie rynek usług logistycznych na gruncie krajowym przeszedł ogromne przeobrażenia. Wartość rynku usług logistycznych w Polsce wzrosła kilkukrotnie. Przypadek ten nie jest odosobniony, lecz jest to tendencja światowa. Globalizacja jest bardzo ważnym czynnikiem zmian, zaciera granice, rozluźnia oraz niejednokrotnie znosi bariery handlowe między krajami.[11]

Rynek usług logistycznych w Polsce jest jeszcze dość młody i mocno zróżnicowany. Jego szerszy rozwój związany jest z przemianami gospodarczymi i otwarciem polskiej gospodarki, które rozpoczęło się w latach 80. ubiegłego stulecia.

Jak wskazują badania, największy wzrost w branży logistycznej można zaobserwować w latach 2004-2008. Przedsiębiorstwa w tym okresie rozszerzały swoją ofertę o usługi dodatkowe, komplementarne do usług dotychczas stosowanych (np. zwrot dokumentów załączonych do przesyłki, konfekcjonowanie, magazynowanie czy doradztwo logistyczne), usługi wysokospecjalistyczne (dedykowane konkretnej branży, np. przewóz towarów w kontrolowanej temperaturze) czy zintegrowane. [12, s. 298-299]

Otwarcie polskiej gospodarki na konkurencję oraz pojawienie się przedsiębiorstw z zagranicznym kapitałem zmusiło polskie przedsiębiorstwa do konieczności dorównania firmom zachodnim w ich standardach logistycznych.[13]

Rynek usług logistycznych w Polsce wciąż jest w dynamicznej fazie rozwoju, o czym świadczy wzrastająca liczba klientów, którzy zlecają wykonanie zadań firmom logistycznym. W efekcie powstaje coraz więcej nowych, niewielkich firm, które zdobywają coraz to większy udział w rynku. Jednak największym liderem pozostają duże przedsiębiorstwa, stworzone z reguły przy udziale kapitału zagranicznego.[14, s.308-318] Większość z nich stanowią przedsiębiorstwa z przewagą kapitału niemieckiego, francuskiego i holenderskiego. [12, s.299]

Instytut Logistyki i Magazynowania przeprowadza cyklicznie badania dotyczące stanu logistyki w Polsce. Każdego roku w badaniu bierze udział 110 polskich przedsiębiorstw w tym 40 przedsiębiorstw dystrybucyjnych, 30 przedsiębiorstw logistycznych oraz 40 przedsiębiorstw produkcyjnych. W latach 2002-2011 przedsiębiorstwa produkcyjne przekazywały na zewnątrz coraz więcej usług dotyczących magazynowania (wzrost o ponad 7%), realizacji dostaw wyrobów gotowych na terenie kraju (wzrost o ponad 28%) oraz realizacji dostaw wyrobów gotowych poza granice kraju (wzrost o 20%). Również usługi związane z pakowaniem miały tendencję wzrostową. Usługi związane z doborem przewoźnika zmalały dwukrotnie w badanym okresie czasu. Natomiast realizacja transportu zaopatrzeniowego w latach 2002-2005 malała, zaś w latach 2005-2011 miała tendencję wzrostową. Dopiero w ostatnich latach polskie przedsiębiorstwa dostrzegły nowe możliwości i szanse, jakie niesie za sobą outsourcing.[15,s.122] W Polsce rynek outsourcingu w znacznej części związany jest z usługami typu nearshoring i offshoring. Ze względu na lokalizację projekty outsourcingowe można dzielić na typu nearshoring i offshoring. Nearshoring polega na przeniesieniu procesów biznesowych poza granice danego kraju, do państw bliskich pod względem geograficznym i kulturowym. Bliskość geograficzna, w tym uniknięcie problemów związanych ze zmianą stref czasowych i brak dużych różnic kulturowych sprawiają, że nearshoring staje się skutecznym narzędziem poprawy efektywności działania przedsiębiorstw. Z kolei offshoring oznacza zlecanie

pracy do państw odległych od zleceniodawcy np. do Indii, które stały się outsorcingową potęgą w dziedzinie oprogramowania (usługi IT).[16]

Dynamiczny wzrost bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Europie zaobserwowano w 2010 roku. Wśród krajów europejskich Polska znajduje się w czołówce zainteresowań inwestorów, natomiast jest liderem pośród krajów z Europy Środkowo-Wschodniej.[17]

Według raportu SourcingLine Top outsourcing countries 2010[18] pod względem atrakcyjności dla usług outsourcingowych Polska zajmuje 16 miejsce na świecie. Przy tworzeniu wyników do raportu pod uwagę były brane informacje dotyczące kosztów prowadzenia działalności, zasobów i kompetencji oraz otoczenia biznesowego. Polska W tym rankingu wyprzedziła między innymi kraje takie jak: Czechy, Rumunię, Bułgarię.

Z kolei ranking Top 50 Emerging Outsourcing Cities przeprowadzony przez Tholonos[19] plasuje Kraków w pierwszej 10 miast świata, gdzie outsourcing rozwija się najszybciej. Kraków został doceniony jako miasto o dużym potencjale gospodarczym, wyprzedzając Buenos Aires czy Pekin.

Powstaje w tym miejscu pytanie, dlaczego akurat Polska jest tak wysoko plasowana w rankingach, co wpływa na jej światowy sukces. Odpowiedzi można szukać między innymi w położeniu geograficznym. Europa Środkowo-Wschodnia stanowi idealne miejsce do budowania, na zasadzie nearshoringu, centrów usług biznesowych koncernów z Europy Zachodniej. Przewagę konkurencyjną Polski w tej części Europy kształtuje także wielkość populacji, która wynosi 38 mln. Jedynie większa jest Ukraina – 46 mln, lecz ze względu na to, że nie jest członkiem Unii Europejskiej nie wzbudza zaufania inwestorów. Liczba mieszkańców przekłada się na liczbę studentów, która w Polsce wynosi około 2 mln. Jest to ceniony przez przedsiębiorców czynnik, gdyż dostępność i kwalifikacje absolwentów mogą stanowić o ich sukcesie na rynku. Najbardziej poszukiwane zawody to księgowi, finansiści, informatycy, filologowie i inżynierowie.[20]

Głównymi atutami Polski na rynku outsourcingowym świata są: centralna lokalizacja, członkostwo w Unii Europejskiej, atrakcyjna relacja kosztów do jakości usługi, niskie ryzyko oraz dostępność wysoko wykwalifikowanych kadr.

WNIOSKI

Od dziesiątek lat przedsiębiorstwa pozyskują z zewnątrz zasoby i w możliwej do przewidzenia przyszłości, praktyka te będzie nadal obecna w strategiach firm. Zjawisko outsourcingu nie pojawiło się nagle i za klika lat zniknie, wręcz przeciwnie. Rynek usług outsourcingowych staje się coraz dojrzalszy. Z jednej strony, z powodu globalizacji wciąż wzrasta liczba dostawców usług outsourcingowych, natomiast z drugiej coraz więcej firm chce korzystać z tych usług. Równolegle pojawia się wiele firm doradczych, które pomagają zdobyć przedsiębiorstwom najlepsze zewnętrzne zasoby. Menedżerowie, którzy są odpowiedzialni za wdrażanie usług outsourcingowych mają wysokie wymagania oraz chcą efektywnie wydawać pieniądze przeznaczone na ten cel, dlatego coraz bardziej potrzebni są rynkowi pośrednicy. Coraz większa liczba doświadczonych podmiotów oraz rosnąca dojrzałość rynku outsourcingowego stwarza wiele nowych możliwości, ale jednocześnie utrudnia orientację w ofercie rynkowej.[21, s.208]

Obecnie firmy mają dostęp do większej liczby możliwych rozwiązań outsourcingowych dzięki dynamice rynku. Mają na to wpływ takie czynniki jak: pojawienie się nowych uczestników na rynku, W tym firm niszowych, możliwość pozyskania zasobów W skali globalnej oraz outsourcing procesów biznesowych. Dochodzi do zmian w sposobie konstruowania umów outsourcingowych. Dostawcy usług stają się coraz bardziej przebiegli w ocenie ryzyka, dlatego podpisują umowy, które uzależniają ich wynagrodzenie od ewentualnego ryzyka. Czasami zarobek dostawców usług outsourcingowych jest bezpośrednio zależny od wyniku finansowego lub biznesowego klienta. Taki trend jest widoczny W outsourcingu procesów biznesowych, kiedy to dostawca kontroluje całą grupę procesów.[21, s.208-209] Przed przedsiębiorstwami, które nie mają żadnych doświadczeń związanych z outsourcingiem, a chcą z niego skorzystać po raz pierwszy, pojawiają się wielkie wyzwania. Jednym z kluczowych wyzwań jest podjęcie trudnych decyzji dotyczących formy outsourcingu oraz wyboru dostawcy usług. Przedsiębiorstwa muszą zastanowić się jak zarządzać kontraktem outsourcingowym, dlatego coraz

częściej korzystają z pomocy profesjonalnych doradców. Z kolei niektórzy dostawcy usług outsourcingowych koncentrują się tylko na zrealizowaniu podstawowych uzgodnień dotyczących poziomu usług. Jednak klienci oczekują od dostawców większego zaangażowania które wykracza poza utrzymanie jakości usług na standardowym poziomie. Jest to jednocześnie wyzwanie i zagrożenie dla dostawców. Zagrożenie, ponieważ dotrzymanie ustalonego poziomu usług nie jest satysfakcjonujące dla relacji outsourcingowej, ani nie jest gwarantem przedłużenia kontraktu. Wyzwaniem, gdyż długoterminowy sukces zależy od umiejętności zbudowania wewnętrznej kultury firmy oraz modelu zarządzania wzajemnymi relacjami mechanizmów, które ułatwiają doskonalenie się organizacji. Natomiast największe wyzwanie dla odbiorców usług outsourcingowych wynika z zarządzania projektem oraz dostawą usług. Najważniejszym czynnikiem długoterminowego sukcesu jest umiejętność dobrego zarządzania kontraktem outsourcingowym oraz relacjami wynikającymi pomiędzy odbiorcom usługi a partnerem zewnętrznym. Odwrotna sytuacja ma miejsce, gdy nieumiejętne zarządzanie kontraktem może być przyczyną rozwiązania outsourcingowego mimo, że jest ono oparte na korzystnym kontrakcie.[21, s.209]

W Polsce, podobnie jak w innych krajach rola outsourcingu ciągle rośnie. Jednak polscy menedżerowie rzadko postrzegają outsourcing przez pryzmat strategii. Z badań przeprowadzonych przez Instytut Ipsos wynika, że outsourcing jako rola tworzenia strategii została ustalona precyzyjnie tylko przez niektóre przedsiębiorstwa. Skutkiem takiego podejścia W wielu firmach jest przygotowywanie decyzji outsourcingowych przez osoby niewłaściwe, niekompetentne z zakresu realizacji takiego zadania. Bardzo często pomijana jest analiza przypadku przez znaczną część polskich przedsiębiorców mimo, że jest ona narzędziem badania opłacalności outsourcingu.[22] Duża część polskich firm nie korzysta z potencjału dostawców w procesie przygotowania decyzji o przekazaniu zewnętrznym firmom funkcji oraz procesów biznesowych. Istnieją dwie bariery, które utrudniają polskim firmom osiągnięcie założonych celów. Jedną z nich jest brak uwzględnienia outsourcingu W strategii przedsiębiorstwa, a drugą jest nieumiejętne dochodzenie do decyzji o skorzystaniu z zasobów zewnętrznych. W miarę rozwoju outsourcingu w Polsce można się spodziewać zdobywania przez właścicieli oraz menedżerów nowych doświadczeń w tej dziedzinie, będzie rosła liczba polskich przedsiębiorstw, które będą osiągać zakładane cele dzięki realizowanym kontraktom.[23]

Polska na tle rynków Europy Zachodniej bardzo różni się tempem wzrostu i potencjałem usług i produkcji outsourcowanej. Polscy przedsiębiorcy ograniczają się głównie do prostych funkcji biznesowych takich jak: szkolenia, transport i usługi czystości. Natomiast rzadziej zlecają usługi dotyczące dystrybucji, logistyki, marketingu i sprzedaży. Zainteresowanie outsourcingiem rośnie i z roku na rok coraz więcej środków finansowych będzie przeznaczana na procesy związane z outsourcingiem. Wśród organizacji w Polsce można zauważyć, że z outsourcingu korzystają nie tylko średnie przedsiębiorstwa, ale również duże. Polskie organizacje dzięki outsourcingowi zyskują możliwość koncentracji na kluczowych kompetencjach organizacji, usprawniają swoją działalność oraz zwiększają wydajność.[24]

W Polsce pierwsze centra usług pojawiły się już w latach 90. XX wieku, natomiast wyraźny wzrost napływu inwestorów z sektora usług biznesowych nastąpił po wstąpieniu Polski do struktur Unii Europejskiej. Obecnie w Polsce centra usług należą do najbardziej dynamicznie rozwijających się gałęzi biznesu, ich liczba cyklicznie wzrasta. W latach 2005-2011 powstało w Polsce 250 centrów usług. Mimo tego potencjał outsourcingu w Polsce nadal nie jest wykorzystywany.

Streszczenie

Obecnie outsourcing to jedna z bardziej efektywnych strategii zarządzania przedsiębiorstwem, która ma wiele korzyści. Zastosowanie outsourcingu umożliwia firmie koncentrację na prowadzeniu kluczowej działalności, uwolnienie rzadko dostępnych zasobów i wykorzystanie ich do działalności podstawowej, przeniesienie ryzyka, które jest związane z zarządzaniem zleconą funkcją na zewnętrznego usługodawcę, dostęp do nowych technologii oraz redukowanie i kontrolowanie kosztów operacyjnych. Outsourcing logistyczny jest istotnym czynnikiem kreowania przewagi konkurencyjnej, którą przedsiębiorstwa chcą osiągnąć przekazując część kompetencji operatorom logistycznym, czyli wyspecjalizowanemu graczowi na rynku. Operator logistyczny jest podmiotem zewnętrznym, który przejmuje rolę ogniwa odpowiedzialnego za sprawną i szybką

organizację dostaw komponentów W celu wytworzenia określonego dobra, późniejszej jego dystrybucji oraz zapewnieniu mu usługi posprzedażnej.

Logistics outsourcing services in Poland

Abstract

Currently, outsourcing is one of the most effective business management strategy that has many benefits. Application outsourcing allows the company to focus on driving core business, freeing rarely available resources and use them for the core business, the transfer of risk that is associated with the management of outsourced function to an external service provider, access to new technologies and reduce and control operating costs. Outsourcing logistics is an important factor in creating a competitive advantage that companies want to achieve by passing part of the competence of logistics operators, or a specialized player in the market. The logistics operator is an external entity, who takes over the role of the cell responsible for the efficient and rapid organization of the supply of components to produce a specific good, the future of distribution and after-sales service to ensure it.

BIBLIOGRAFIA

1. Brdulak H.: Outsourcing – metoda na obniżenie kosztów, Zakład Transportu Międzynarodowego i Logistyki SGH, art. ze strony www.logistyka.edu.pl Warszawa 2001
2. Trocki M.: Outsourcing: metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej, Warszawa 2001, [w:] „Analiza outsourcingu w praktyce funkcjonowania MSP produkcyjnych" pod redakcją E. Płaczek, Logistyka, 6/2008
3. Nowaczyk W.: Znaczenie transportu zewnętrznego we współczesnej gospodarce, [w:] „Podstawowe zagadnienia współczesnej logistyki" pod redakcją R. Kozłowski, A. Sikorski, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009
4. Rydzkowski W.: Usługi logistyczne, Biblioteka Logistyka, ILiM, Poznań 2004, s. 24 [w:] „Znaczenie transportu zewnętrznego we współczesnej gospodarce" pod re-dakcją W. Nowaczyk, [w:] „Podstawowe zagadnienia współczesnej logistyki" pod redakcją R. Kozłowski, A. Sikorski, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009
5. Trocki M.: Outsourcing. Metoda restrukturyzacji gospodarczej, Wyd. PWE, Warszawa 2001, s. 13; Usługi logistyczne, pod red. Rydzkowski Wł., Biblioteka Logistyka, Poznań 2004
6. Lankford W. M., Parsa F.: Outsourcing: A. Primer, Management Decision 1999, 37/4 [w:] „Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwami" pod redakcją T. Kopczyński, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010
7. Trocki M.: Metodyka outsourcingu, „Marketing i Rynek" 2001 nr 9
8. Kasperek M., Szołtysek J.: Projekty logistyczne w outsourcingu usług logistycznych, cz.I., Logistyka 6/2008; Kot S.: Outsourcing w logistyce, w: Nowe kierunki rozwoju logistyki. Red.Sebastian Kot, Wyd. PCz. 2008
9. Jonkisz A., Jaroszyński J.: Outsoursing logistyczny, Logistyka 6/2008
10. Krzyżaniak S.: Outsourcing logistyczny - szansa wzrostu efektywności przedsiębiorstw w: Usługi logistyczne na współczesnym rynku wymiany towarowej. Materiały konferencyjne IV Polsko-Niemieckiej Konferencji Logistycznej, Poznań 2000
11. Piorunkiewicz P.: Usługi logistyczne i ich wspomaganie w systemach informatycznych organizacji, Katowice 2009
12. Nowakowska-Grunt J.: Strategie przedsiębiorstw na rynku usług logistycznych w Polsce i Europie, w: Strategie i logistyka w sektorze usług. Strategie na rynku TSL. Red. naukowi: J. Witkowski, U. Bąkowska-Morawska, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2011
13. Artuchowska J., Żbikowska E.: Rozwój rynku usług logistycznych w Polsce, Zakład Transportu Międzynarodowego i Logistyki, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2001
14. Rydzkowski W.: Logistyczne uwarunkowania procesu integracji Polski z Unią Europejską w: Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego (26). Ekonomika Transportu Lądowego, Wyd. UG, Gdańsk 2003

15. Fechner I., Szyszka G., Cyplik P.: Logistyka w Polsce-Raport 2009, Wyd. ILiM, Poznań 2010
16. Jarka S.: Stan i perspektywy rozwoju outsourcingu w Polsce, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw SGGW, Warszawa 2011
17. Stefaniak P.: Polska nadal atrakcyjna jako miejsce do inwestowania, czerwiec 2011r., http://www.praca.wnp.pl/polska-nadal-atrakcyjna-jako-miejsce-do-inwestowania,142970_1_0_0.php
18. Raport SourcingLine, Top Outsourcing Countries, http://www.sourcingline.com/top-outsourcing-countries, 2011
19. Raport Tholonos, Top 10 Emerging Outsourcing Cities Ranking, http://www.tholons.com/pdf/top50_eoc_report2.pdf, 2009
20. Pięta J.: Centra usług biznesowych – dlaczego Polska wygrywa w rywalizacji?, http://hrblog.infopraca.pl/2010/12/centra-uslug-biznesowych-%E2%80%93-dlaczegopolskawygrywa wrywalizacji/,2010
21. Kłos M.: Outsourcing w polskich przedsiębiorstwach, Wydawnictwa Fachowe CedeWu.pl, Warszawa 2010
22. Raport z badania: Utracone szanse: bariery wykorzystania outsourcingu w Polsce, Harvard Business Review Polska, 06/2006
23. Raport z badania: Wykorzystaj outsourcing lepiej od konkurencji, Harvard Business Review Polska, 06/2007
24. Raport z badania: Siła outsourcingu w Polsce, Harvard Business Review Polska, 02/2013