

Sławomir Jarka, Agata Żak
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

Wykorzystanie outsourcingu logistycznego w małych przedsiębiorstwach

Wstęp

Współczesny, niezwykle konkurencyjny rynek, stwarza wysokie wymagania przedsiębiorstwom działającym w różnych sektorach gospodarki. Outsourcing jest więc przełomową filozofią dla przyszłości gospodarki światowej. Znaczenie outsourcingu rośnie równoległe do rozwoju nowoczesnych technologii informatycznych oraz globalizacji [8].

Współcześnie outsourcing usług logistycznych jest świadomym oraz strategicznym wyborem sposobu funkcjonowania danego podmiotu gospodarczego. Szerokie spektrum wykorzystania outsourcingu skłania przedsiębiorstwa do przekazania wielu funkcji logistycznych zewnętrznym dostawcom usług. Jest jednym ze sposobów umożliwiającym obniżenie kosztów działalności przedsiębiorstw.

Specjalizacja jest podstawowym elementem, na którym opiera się cała koncepcja outsourcingu oraz czynnikiem wpływającym na jej dotychczasowy globalny sukces [10]. Wzrost globalnej konkurencji oraz skomplikowania procesów wytwórczych przy jednoczesnej presji na zmniejszanie kosztów powoduje, iż przedsiębiorstwa koncentrują się na działalności kluczowej i coraz chętniej powierzają część czynności czy usług wyspecjalizowanym firmom zewnętrznym. Szczególne znaczenie outsourcing nabiera w okresie niepewności na rynkach światowych, wynikających ze spowolnienia gospodarczego. Outsourcing może być antidotum na dynamicznie zmieniający się rynek oraz na uzyskanie przewagi nad konkurencją, bowiem uwalnia przedsiębiorstwo - klienta od konieczności angażowania środków we własną infrastrukturę logistyczną.

W literaturze przedmiotu można spotkać kilka różnych definicji outsourcingu. Jedna z nich określa go jako „decyzję organizacyjną przekazania części lub całości danej funkcji organizacji zewnętrznemu dostawcy usług, aby organizacja mogła osiągnąć swoje cele [2]. Outsourcing w logistyce można zdefiniować również jako przedsięwzięcie polegające na wydzieleniu ze struktury przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji logistycznych i przekazanie ich do realizacji wyspecjalizowanym w tym zakresie podmiotom gospodarczym [12].

Sposób postrzegania outsourcingu przez firmy zlecające ulegał ewolucji. Pierwotnie w outsourcingu upatrywano jedynie możliwość obniżenia kosztów, przez zlecenie pewnych czynności firmom zewnętrznym. Z upływem czasu wraz z szerszym wykorzystaniem outsourcingu w zarządzaniu, przedsiębiorstwa odkryły pozytywny jego wpływ na obniżenie ryzyka prowadzonej działalności ze względu na zmiany w gospodarce oraz technologii. Kolejnym etapem ewolucji była koncentracja firm na działalności podstawowej, co pozwoliło na szersze wykorzystanie outsourcerów. Gdy outsourcing wpisał się już na dobre w gospodarce światowej i stał się dość szeroko wykorzystywany przez przedsiębiorstwa z coraz to bardziej różnorodnych branż, jego stosowanie stało się główną strategią wyboru funkcjonowania przedsiębiorstw [4].

Dynamiczny rozwój rynku outsourcingowego w zakresie logistyki wymusza na operatorach logistycznych świadczenie usług na najwyższym poziomie, co zapewni znalezienie odbiorców. Jednak, aby sprostać wyzwaniom nowoczesnych technologii oraz wysokim oczekiwaniom odbiorców usług outsourcingowych operatorzy logistyczni zmuszeni są do ciągłego podnoszenia swojej wydajności, sprawności oraz jakości świadczonych przez siebie usług.

Ewolucja outsourcingu widoczna jest również w podejściu do usług logistycznych, bowiem ich zakres poszerza się cały czas wraz z wprowadzaniem nowych usług przez operatorów logistycznych. Możliwe jest stwierdzenie, iż istnieje wzajemna zależność między wymaganiami klientów zlecających usługi, wymuszające wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań w łańcuchach dostaw a wzrostem efektywności oraz jakości usług logistycznych. Zależność ta powoduje wzrost skłonności przedsiębiorstw do wykorzystywania outsourcingu [3].

Problematykę outsourcingu w poszczególnych regionach Polski badali m.in.: Klimczak W. [5] oraz Odlanicka-Poczobutt M. [7]. Na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych wykazały szybki rozwój outsourcingu, zwłaszcza w odniesieniu do przedsiębiorstw produkcyjnych oraz handlowych. Znaczeniem efektywności outsourcingu usług logistycznych zajmowała się Kozerska M. [6] oraz Grabowska J. [1]. Wskazały one na duże jego znaczenie w nowoczesnych łańcuchach dostaw, co umożliwia zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstw na rynku. Badania przeprowadzone przez Pieniak-Lendzion, Marcysiak, Michalak [9] wykazały, że najpopularniejszymi obszarami działalności outsourcingowej dla przedsiębiorstw w regionie siedleckim są: transport i spedycja, składowanie oraz obsługa celna. Na pozytywne efekty zlecenia procesów firmom zewnętrznym głównie z ekonomicznego punktu widzenia wskazali Jarka i Żak [3]. Zależność ta widoczna jest zwłaszcza w okresie spowolnienia gospodarczego, bowiem przedsiębiorstwa mogą skupić się na swojej działalności podstawowej, a rozwój ich możliwy jest bez konieczności ponoszenia znacznych kosztów kapitałowych na logistykę.

Cel i metodyka badań

Celem publikacji było określenie przesłanek wykorzystania outsourcingu w logistyce w przedsiębiorstwach prowadzących działalność na terenie województwa mazowieckiego. Omówiono specyfikę oraz najważniejsze założenia determinujące podejmowanie decyzji o outsourcingu w zakresie usług logistycznych, a także stopień jego wykorzystania przez przedsiębiorstwa.

Dane źródłowe dotyczące wykorzystywania outsourcingu zgromadzono metodą ankietową przeprowadzoną w formie elektronicznej w pierwszej połowie 2013 roku. Ankietę wysłano łącznie do 70 przedsiębiorstw, mających w strukturze swojego działania zróżnicowane funkcje logistyczne. Odpowiedzi uzyskano od 42 przedsiębiorstw. Badaniami objęto małe przedsiębiorstwa, które powstały w ramach projektu „Przedsiębiorcze Mazowsze”. Przedsiębiorstwa zaklasyfikowano jako małe zgodnie z kryteriami UE (według wielkości zatrudnienia, wartości sprzedaży oraz wartości aktywów). Przedsiębiorcy zajmowali się przede wszystkim działalnością handlową i usługami, ponad 80 % wszystkich firm. 11 % stanowiły firmy prowadzące działalność produkcyjną, cztery przedsiębiorstwa podjęły działalność w sektorze budownictwa.

Podczas przetwarzania danych empirycznych posłużono się metodą analizy opisowej, porównawczej i graficznej.

Wyniki badań

Przeprowadzone badania ankietowe wskazały, iż outsourcing jest wykorzystywany w wielu branżach gospodarki. Z badanych przedsiębiorstw jedynie 14% z nich nie korzystało z jakiegokolwiek formy outsourcingu. Dane na rysunku 1 potwierdzają, iż przedsiębiorstwa coraz częściej dostrzegają korzyści płynące z przekazania części lub całości swojej działalności w niektórych obszarach zewnętrznym podmiotom. Skoncentrowanie się przedsiębiorstw na podstawowej działalności możliwe jest dzięki stałemu zwiększaniu się wyspecjalizowanych outsourcerów między innymi w: logistyce, finansach, nowoczesnych technologiach itp.

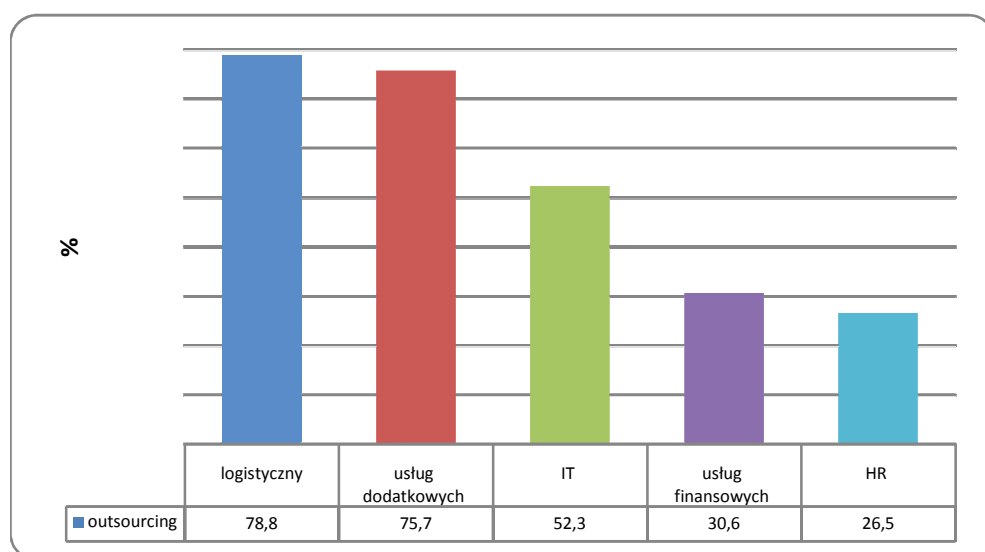


Rys. 1. Korzystanie z outsourcingu logistycznego

Źródło: Opracowanie własne

W okresie spowolnienia gospodarczego przedsiębiorstwa w większym stopniu skłonne są do współpracy z zewnętrznymi podmiotami, co pozwala im skuteczniej reagować na niespodziewane zmiany na rynkach światowych. Wynika to z faktu, iż łatwiej jest zerwać lub renegeować umowę z outsourcerem, niż zwolnić pracownika odpowiedzialnego za dany obszar działalności przedsiębiorstwa. Z badanych firm najczęściej respondentów wskazało na wykorzystywanie outsourcerów logistycznych (rysunek 2). Szczegółową analizę zadań z zakresu usług logistycznych przedstawiono w dalszej części artykułu.

Kolejnymi równie często outsourcerowanymi obszarami były te związane z usługami dodatkowymi, gdyż jedynie 3% mniej ankietowanych wskazało na ich wykorzystywanie w porównaniu z usługami logistycznymi. Szczegółowa analiza udzielanych odpowiedzi przez respondentów wskazała, iż w dużym stopniu wykorzystywali zewnątrz przedsiębiorstwa w celu realizacji zadań związanych z ochroną, sprzątnięciem, jak również przeglądami okresowymi (m.in. sprzętu PPOŻ). Ponad połowa respondentów przyznała, iż korzysta ze specjalistycznej wiedzy outsourcerów w celu podnoszenia kwalifikacji swoich pracowników w ramach szkoleń.



Rys. 2. Rodzaj outsourcingu, z których korzystają badane przedsiębiorstwa [%]

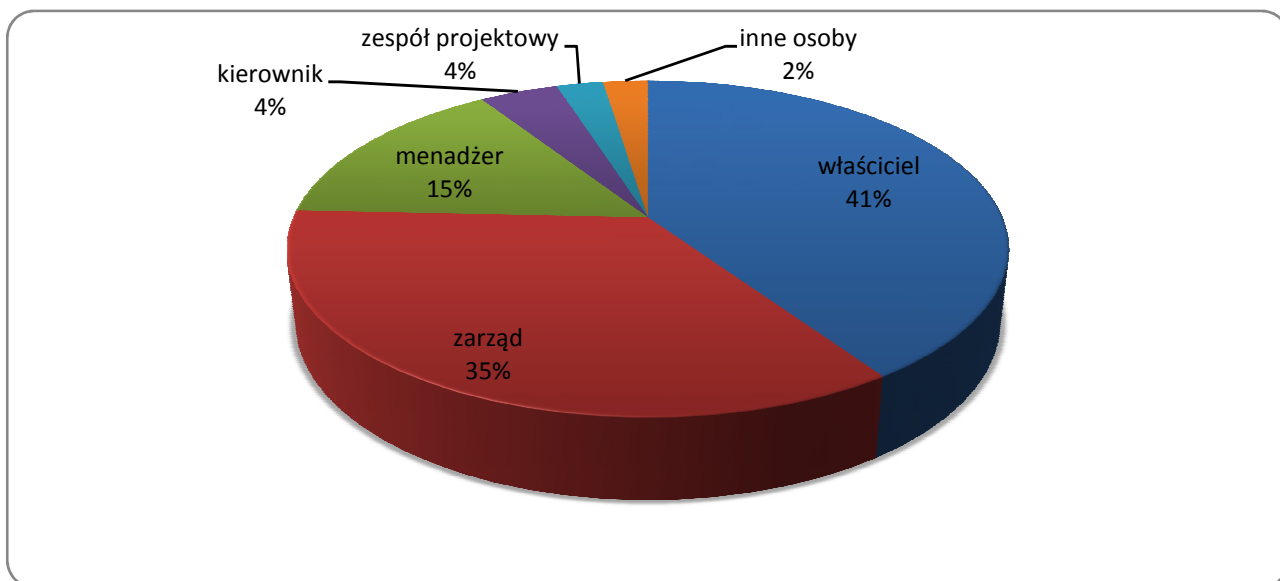
Źródło: Opracowanie własne

Co drugie z ankietowanych przedsiębiorstw korzystało z outsourcingu IT (usług informatycznych). Duża popularność działalności outsourcingowej w tym obszarze spowodowana jest faktem, iż obsługa i serwisowanie sprzętu, jak również zainstalowanego oprogramowania nie wymaga zatrudniania pracownika na pełny etat, co jest ważne zwłaszcza dla małych przedsiębiorstw. Ponadto pozwala to na korzystanie z wyspecjalizowanej wiedzy pracowników outsourcera, a koszty związane z ich utrzymaniem rozkładają się na kilka podmiotów. Outsourcing informatyczny także umożliwia redukcję wydatków na infrastrukturę informatyczną, a ponadto pozwala obniżyć do minimum ryzyko inwestycji w technologię nie spełniającą oczekiwań lub niedopasowaną do potrzeb przedsiębiorstwa [11].

Znacznie mniej firm wskazało na wykorzystywanie outsourcingu w obszarach usług finansowych oraz zarządzania zasobami ludzkimi (HR). Jedynie co trzecia firma korzystała z usług księgowo-finansowych, czyli prowadzenia ksiąg rachunkowych, sporządzania sprawozdań finansowych, czy wystawiania faktur. Uzyskane odpowiedzi od respondentów mogą wynikać z wielkości badanych przedsiębiorstw, gdyż w dużych firmach konieczne jest zatrudnianie pracowników odpowiedzialnych za techniczną obsługę finansów przedsiębiorstw.

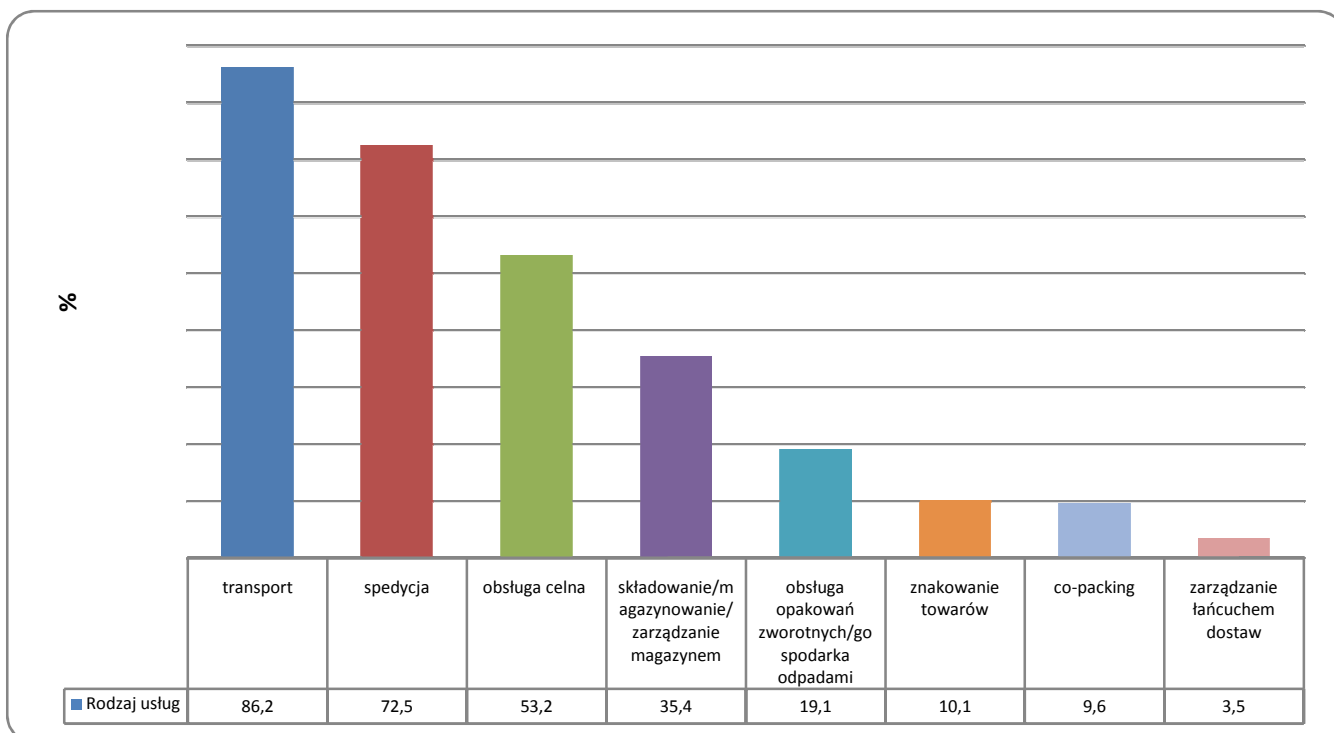
Stosunkowo nowym obszarem biznesowym wykorzystywanym w outsourcingu jest zarządzanie zasobami ludzkimi. Z tego typu usług korzystała co piąta firma, zwłaszcza duże przedsiębiorstwa zainteresowane są outsourcingiem procesu rekrutacji. Przekazanie zewnętrznym podmiotom rekrutacji całkowicie odciąża firmę oraz pomaga w wyborze odpowiednich kandydatów i skutecznym ich wdrożeniu. Przedsiębiorstwa często mają problemy z pozyskiwaniem kandydatów na istotne dla ich działalności stanowiska. Zjawisko to odnosi się również do małych i średnich przedsiębiorstw, które często przegrywają walkę o talenty z dużymi korporacjami, gdyż nie mają szans konkurować z nimi w aspektach finansowych.

Kolejne pytanie pozwoliło na wskazanie kto w przedsiębiorstwie podejmuje decyzje odnośnie współpracy z zewnętrznymi operatorami usług logistycznych. Nawiązanie współpracy z zewnętrznym podmiotem, skutkujące przekazaniem części działalności w kluczowych dla efektywności obszarach, jest bardzo ważne dla każdego przedsiębiorstwa. Spośród respondentów, jedynie w co dziesiątym przedsiębiorstwie o podjęciu współpracy decydowały osoby niższego szczebla m.in. kierownicy czy zespoły projektowe (rysunek 3).



Rys. 3. Podmioty podejmujące decyzję o przekazaniu usług logistycznych zewnętrznemu operatorowi
 Źródło: Opracowanie własne

W blisko połowie przedsiębiorstw decyzję o przekazaniu procesów logistycznych na zewnątrz podejmowali właściciele, a w ponad 33% odpowiedzialność za to ponosi zarząd. Uzyskane wyniki wskazują, iż outsourcing logistyczny traktowany jest przez przedsiębiorstwa jako działanie o charakterze strategicznym dla firmy, a podpisywane umowy realizowane są przez okres co najmniej kilku lat. W praktyce operator logistyczny wciela się w rolę „trzeciego gracza”, stając pomiędzy nadawcą a odbiorcą, producentem czy klientem, przejmując zadania transportu, magazynowania, czy kompleksowo realizowanej dystrybucji [12].



Rys. 4. Usługi logistyczne oddawane w outsourcing [%]
 Źródło: Opracowanie własne

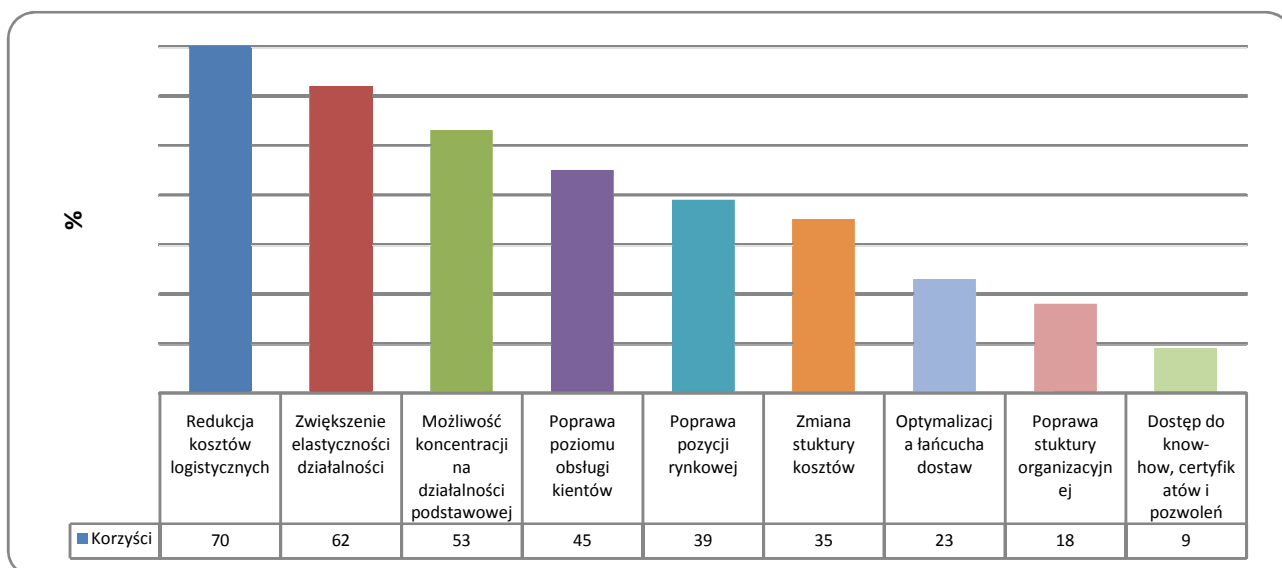
Następnie ustalono jakie zadania przedsiębiorstwa przekazywały zewnętrznym operatorom. Respondenci mieli możliwość zaznaczenia dowolnej ilości usług, które przekazują outsourcerom logistycznym. Odpowiedzi badanych przedsiębiorstw przedstawiono na rysunku 4. Ankietowani przedsiębiorcy najczęściej wykorzystywali zewnątrz firmy do transportu (86%) oraz spedycji (73%). Wskazane odpowiedzi świadczą, iż dużo przedsiębiorstw zleca jedynie transport czy spedycje zewnętrznym podmiotom. Taki stan rzeczy wynika z faktu, iż czynności te wspierają główną działalność firmy, ale są one stosunkowo pracochłonne. Wykorzystywanie wyspecjalizowanych outsourcerów posiadających rozbudowaną sieć logistyczną, pozwala na minimalizację kosztów przy jednoczesnym zapewnieniu jak najwyższej jakości oraz znacznego ograniczenia czasu dostawy.

Ponad połowa respondentów, korzystała również z usług zewnętrznych podmiotów do obsługi celnej swoich towarów. Wskazuje to, iż rodzaj funkcji przekazywanych do realizacji na zewnątrz jest uzależniony od stopnia ich specjalizacji i świadczy o kierunku rozwoju przedsiębiorstw. Duża liczba respondentów, którzy wymienili obsługę celną informuje, iż przedsiębiorstwa te poszukują nowych rynków zbytu dla swoich towarów za granicą. Dodatkowym aspektem, który wpływa na decyzję badanych podmiotów jest duża biurokracja w obrocie międzynarodowym, szczególnie w kierunkach wschodnich. Z usług logistycznych oddawanych w outsourcing także często było wymieniane magazynowanie i obsługa magazynów. Ponad jedna trzecia ankietowanych wynajmowała zewnątrz magazyny, co spowodowane jest głównie chęcią ograniczania kosztów. W okresie spowolnienia gospodarczego przedsiębiorstwa znacznie rzadziej decydują się na duże inwestycje, takie jak budowa magazynów, zaś częściej szukają powierzchni magazynowych do wynajęcia. Na większą popularność tego typu usług logistycznych ma wpływ również znaczny wzrost liczby wyspecjalizowanych centrów logistycznych z dogodną lokalizacją. Pozostałe usługi były znacznie rzadziej wymieniane w ankietach. Obsługę opakowań zwrotnych i gospodarkę odpadami zewnętrznym podmiotom przekazywała co piąta firma, natomiast znakowanie towarów oraz co-packing jedynie co dziesiąta.

Dla pełnej analizy wykorzystywania outsourcingu w usługach logistycznych konieczne jest przedstawienie motywów, jakimi kierowali się przedsiębiorcy przekazujący zewnętrznym operatorom realizację usług logistycznych. Również w tym przypadku respondenci mogli zaznaczać kilka odpowiedzi.

Najistotniejszym celem zastosowania outsourcingu logistycznego wymienianym przez przedsiębiorców była chęć redukcji kosztów logistycznych (rysunek 5). Przedsiębiorstwa w okresie niepewności na rynkach zmuszone są do szukania oszczędności we wszystkich aspektach swojej działalności, dlatego ograniczenie kosztów przez właściwe wykorzystywanie outsourcingu logistycznego może decydować o ich przetrwaniu.

Ponad połowa respondentów poprzez zastosowanie outsourcingu logistycznego widziała możliwość zwiększenia elastyczności swojej działalności (62%) oraz możliwości koncentracji na działalności podstawowej (53%). Również często wśród odpowiedzi wymieniane były poprawa poziomu obsługi klientów (45%), poprawa pozycji rynkowej (39%) oraz zmian struktury kosztów (35%).



Rys.5. Wskazane korzyści wynikające z zastosowania outsourcingu logistycznego

Źródło: Opracowanie własne

Przedsiębiorcy natomiast rzadziej wskazywali, iż zastosowanie zewnętrznych podmiotów do obsługi działalności logistycznej firm pozwoliło na optymalizację łańcucha dostaw (23%), poprawy struktury organizacyjnej (18%) oraz możliwość zwiększenia dostępu do certyfikatów i pozwoleń (9%).

Podsumowanie

Badania ankietowe dotyczące wykorzystywania outsourcingu w usługach logistycznych przez przedsiębiorstwa zlokalizowane w województwie mazowieckim pozwoliły na sformułowanie kilku wniosków końcowych.

1. Brak stabilizacji na rynkach oraz ciągły rozwój outsourcerów logistycznych w Polsce determinują wyniki przeprowadzonej ankiety. Spośród respondentów jedynie co dziesiąta firma nie wykorzystywała w swojej działalności zewnętrznych podmiotów logistycznych. Wyniki wskazały, iż dla coraz mniejszej grupy decydentów w firmach wyprowadzenie logistyki na zewnątrz wydaje się zbyt trudne i czasochłonne.
2. Przedstawione wyniki badań potwierdzają, że outsourcing stał się modelem powszechnym wśród przedsiębiorstw systematycznie zwiększających wykorzystanie rozwiązań outsourcingowych. Przedsiębiorstwa te dostrzegły i doceniły sprawnie działający outsourcing usług logistycznych jako alternatywa w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu.
3. Jedynie 10% udziału personelu niższego szczebla decydującego o outsourcingu, pozwala stwierdzić, iż wśród respondentów decyzje o przekazaniu części swoich działań zewnętrznym podmiotom, uważane jest za działanie o charakterze strategicznym. Właściwa decyzja może w przyszłości przesądzić czy przedsiębiorstwo będzie mogło skutecznie konkurować z innymi podmiotami, a nawet może mieć kluczowe znaczenie dla jego przetrwania.
4. Outsourcing w obszarze usług logistycznych nabiera coraz większego znaczenia w polskich przedsiębiorstwach. Ponad połowa respondentów korzystała z usług zewnętrznych podmiotów w zakresie transportu i spedycji swoich towarów oraz obsługi celnej podczas eksportu.
5. Przedsiębiorstwom oddającym część lub całość procesów usług logistycznych w outsourcing głównie zależy na wymiernej korzyści w postaci redukcji kosztów. Korzystanie z outsourcingu determinuje udział poszczególnych kosztów składających się na całkowite koszty logistyczne. Jak wskazali respondenci zastosowanie outsourcingu logistycznego pozwala na zwiększenie elastyczności działania przedsiębiorstwa, dając możliwość szybkiej reakcji na dynamiczne zmiany na rynku krajowym, jak i międzynarodowym. Ponadto operator logistyczny świadczący usługi na międzynarodowym globalnym rynku ma dużo większą możliwość optymalizacji kosztów w tym zakresie, z czego w efekcie korzystają odbiorcy jego usług.

Streszczenie

Dojrzałość rynku logistycznego oraz możliwość i umiejętność zaspokojenia potrzeb każdego klienta przez operatorów logistycznych wpisuje się w koncepcję tzw. szczupłego zarządzania, polegającej na takiej organizacji procesów produkcyjnych, usługowych i zarządczych, która usuwa z nich czynności nieprzynoszące wartości dodanej. Wykorzystywanie outsourcingu świadczy o świadomości przedsiębiorstw, iż stosowanie tego typu rozwiązań wiąże się z korzyściami finansowymi oraz operacyjnymi. Ponadto przekazanie działalności logistycznej wyspecjalizowanym operatorom logistycznym zwiększa elastyczność przedsiębiorstwa oraz pozwala na optymalizację kosztów. Outsourcing logistyczny umożliwia redukcję wydatków na infrastrukturę logistyczną oraz ryzyka inwestycji niedopasowanych do potrzeb. W warunkach globalnej konkurencji przekazanie części aktywności związanych z logistyką zewnętrznym podmiotom może być szansą na zdobycie przewagi konkurencyjnej.

The use of outsourcing logistics in light of the results of research

Abstract

The maturity of the logistics market and the ability and ability to meet the needs of every client by logistics operators in line with the concept of the so-called . lean management , consisting in the organization of production processes and management service , which removes their activities do not bring added value. The use of outsourcing shows awareness of companies that use this kind of technology involves the financial and operational benefits . Moreover, the transfer of logistics activities to specialized logistics providers increases the flexibility of the company and allows you to optimize costs. Outsourcing logistics can reduce spending on infrastructure and logistics investment risk mismatched to the needs . In a global competition to transfer part of the activity associated with third-party logistics may be a chance to gain a competitive advantage.

Literatura

- [1] Grabowska J.: Outsourcing usług logistycznych, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, 2012 z. 60
- [2] Grover V., Teng J.T.C., Cohen M.J, Towards a Theoretically-based Contingency Model of Information Systems Outsourcing, [w:] Willcocks L.P., Lacity M.C., Strategic Sourcing of Information System, Willey & Sons, New York 1998, s. 80
- [3] Jarka S., Żak A.: Koncepcja outsourcingu w usługach logistycznych, Logistyka i transport w dobie globalizacji XXI wieku [Dokument elektroniczny]. – Wrocław, 2013, s. 9
- [4] Kalinowska K.: Outsourcing jako metoda zarządzania przedsiębiorstwem, Zeszyty Naukowe Polityki Europejskie , Finanse i Marketing 2010, Nr 3(52), s. 255
- [5] Klimczak W.: Outsourcing logistyczny - oferta firm w regionie łódzkim. Politechnika Łódzka, Opracowanie w ramach projektu „Łódzkie – Tygiel Firm Logistycznych” – wieloaspektowe badania przedsiębiorstw logistycznych aglomeracji łódzkiej, Maszynopis powielany 2011
- [6] Kozerska M.: Outsourcing usług logistycznych jako podstawa konkurencyjności nowoczesnych łańcuchów dostaw, Logistyka 3/2011, s. 1275-1285
- [7] Odlanicka-Poczobutt M.: Taktyczny wymiar outsourcingu logistycznego w wybranych przedsiębiorstwach województwa śląskiego, „Logistyka” 4/2011, s. 717
- [8] Piechocka B.: Kryzys przyciąga inwestorów do Polski, Gazeta Finansowa – Outsourcing 10-15.05.2013, s. 18
- [9] Pieniak-Lendzion K., Marcysiak A., Michalak M.: Zakres wykorzystania outsourcingu logistycznego w przedsiębiorstwach, Logistyka 5/2013, s. 157-159
- [10] Słowiński T.: Iść w jednym kierunku czy w wielu?, Przegląd Outsourcingowy nr 4/2013, s. 50
- [11] Sobińska M.: Zarządzanie outsourcingiem informatycznym, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2008
- [12] Wyród-Wróbel J., Outsourcing jako kompleksowa realizacja usług logistycznych, Wyd. Akademii Techniczno-Humanistycznej, Bielsko-Biała 2004, s. 122