

Joachim Foltys
Uniwersytet Śląski¹

Wybrane aspekty zastosowania outsourcingu w logistyce firm, w tym dla firm sektora MSP² (cz. 1)

Artykuł omawia zastosowanie outsourcingu w obszarze logistyki organizacji, w tym organizacji sektora MSP. Prezentowane wyniki zostały opracowane na podstawie systematycznych badań autora nad zastosowaniem outsourcingu w funkcjonowaniu organizacji. Zidentyfikowano wybrane aspekty zastosowania outsourcingu w organizacjach sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MSP).

Szczególnie istotne wydają się zaprezentowane wnioski, dotyczące wykorzystania outsourcingu w obszarze logistyki mikro firm (firm rodzinnych, rzemieślników) w różnych sektorach. Bardzo istotnym pozostaje zastosowanie outsourcingu funkcji logistycznych w sektorze usług, w którym funkcjonuje wiele mikro firm.

Kategorie związane z sektorem MSP pojawiły się w ramach harmonizacji z prawodawstwem Unii Europejskiej. Do sektora małych i średnich przedsiębiorstw zalicza się podmioty prowadzące działalność gospodarczą, bez względu na ich formę prawną. Bardzo interesującymi w tym obszarze pozostają osoby prowadzące działalność na własny rachunek, firmy rodzinne, w tym zajmujące się usługami oraz rzemiosło³.

MSP pozostaje bardzo dynamicznie rozwijającym się sektorem, przede wszystkim z powodu:

- dużej możliwości dynamicznego zaspokajania potrzeb klientów w turbulentnym otoczeniu
- małego czasu reakcji na zmieniające się warunki gry rynkowej w przestrzeni, w której firma sektora MSP funkcjonuje,

- małej liczby interakcji wewnątrz firmy
- małej liczby problemów, wynikających z koordynacji poszczególnych obszarów funkcjonowania firmy.

Szczególnie dynamicznie firmy sektora MSP rozwijają się w obszarze szeroko rozumianych usług, rzemiosła, gdzie szczególnego znaczenia nabiera indywidualizacja w zaspokojeniu potrzeb usługobiorców. Jedną z cech wyróżniających sektor małych, średnich firm pozostaje komunikacja pomiędzy firmą a klientami, która w przeważającej części przypadków jest personalizowana.

W analizowanym piśmiennictwie z obszaru logistyki mało akcentowana jest problematyka związana z logistyką w firmach sektora MSP, a także mikro firm – rzemieślników. Daje to dobry asumpt do opracowania wybranych aspektów z zastosowania outsourcingu w obszarze logistyki firm tego właśnie sektora.

Dla rozważań w niniejszym artykule przyjęto definicje opracowane przez M. Ciesielskiego, który określa logistykę w trzech znaczeniach, a mianowicie:

- działania służące przepływowi rzeczy i informacji / przepływy surowców, materiałów w toku, wyrobów gotowych i towarów oraz związanych z nimi informacji
- dziedzina zarządzania (zarządzanie związane z przepływami rzeczy i informacji)
- wiedza o wymienionych wyżej przepływach i związanych z nimi zarządzaniu⁴.

Bardzo interesująca, w aspekcie realizacji funkcji logistycznych w sektorze firm

małych, średnich oraz mikro firm, pozostaje charakterystyka zaprezentowana przez Coyle, Bardi oraz Langley. W latach 70. i 80. coraz więcej firm zaczęło dostrzegać dodatkowe możliwości oszczędzania w wyniku połączenia sfery zaopatrzenia (gospodarki materiałowej) ze sferą dystrybucji (dystrybucją fizyczną). Połączenie sfery zaopatrzenia ze sferą dystrybucji określano mianem logistyki biznesu, albo po prostu systemem logistycznym. Początkowo dawało to pewne oszczędności – jeden kierownik transportu koordynował zarówno transport wewnętrzny jak i zewnętrzny. Po roku 1980, kiedy zapoczątkowano proces deregulacji transportu, możliwości negocjowania z przewoźnikami stawek za transport po stronie zaopatrzenia i dystrybucji były znacznie lepsze. Wpłynęło to na obniżenie stawek przewozowych i poprawę obsługi transportowej. Firmy uświadomiły sobie również możliwość spojrzenia na cały proces – począwszy od surowców, przez zapasy produkcji w toku, po wyroby gotowe – na jedną całość, która zarządzana systemowo staje się sprawniejsza. Uwzględnienie zakupów w logistyce zaopatrzenia znacząco zwiększyło możliwości obniżki kosztów⁵.

Przedstawione podejście do logistyki pozostaje bardzo interesującym w kontekście sektora małych, średnich oraz mikro przedsiębiorstw. Prowadzone prace wzmocnienia firm sektora MSP, czy to poprzez strategię rządowe, czy poprzez programy finansowane ze środków UE coraz bardziej „wymuszają” na firmach tego sektora opisane powyżej zachowanie. Wpływa na to także współpraca z part-

¹ Dr J. Foltys jest Dyrektorem Szkoły Zarządzania Uniwersytetu Śląskiego (przyp. red.).

² Artykuł recenzowany (przyp. red.).

³ Kryteria przynależności do małych i średnich przedsiębiorstw to ilość zatrudnionych pracowników oraz przychód firmy. Dla firm średnich jest to mniej niż 250 zatrudnionych pracowników, a roczny przychód nie przekracza 50 mln euro. Dla firm małych jest to odpowiednio: mniej niż 50 pracowników, a roczny przychód nie przekracza 10 mln euro. Mikro firma zatrudnia poniżej 10 pracowników, a roczny przychód nie przekracza 2 mln euro.

⁴ Ciesielski M., *Logistyka biznesu* (praca zbiorowa), PWE, Warszawa 2006.

⁵ Coyle J. J., Bardi E. J., Langley C. J. Jr, *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2002.

nerami rynkowymi, stosującymi wybrane, nowoczesne procedury logistyczne, determinuje kreatywne zachowanie firm sektora MSP w obszarze logistyki.

Należy jeszcze zdefiniować dwa pojęcia, które pozostają istotne z punktu widzenia omawianej problematyki, a mianowicie: łańcuch dostaw oraz system logistyczny przedsiębiorstwa.

Łańcuch dostaw obejmuje zintegrowany proces planowania, zaopatrzenia, produkcji, dostaw i zwrotów od dostawcy do odbiorcy, spójny ze strategią, przepływami materiałów, informacji i pracy, szczególnie istotny dla jakości (dzięki wdrożonym systemom zapewnienia jakości) produktów lub usług, które realizują firmę sektora MSP⁶.

Proces dystrybucji produktów do klientów ma duży wpływ na tak zwaną końcową jakość, z którą klient ostatecznie się spotyka w kupowanych produktach. Na przykład, w branży spożywczej dystrybucja produktów ma decydujący wpływ na jakość produktów (nieodpowiednia może wywoływać nawet epidemie).

System logistyczny przedsiębiorstwa obejmuje takie procesy logistyczne, jak: zakupy, zarządzanie zapasami, magazynowanie, pakowanie, transport. Integrację i koordynację procesów, w systemie logistycznym przedsiębiorstwa można uzyskać jedynie poprzez zintegrowane zarządzanie wszystkimi procesami logistycznymi, zachodzącymi w ramach podsystemów logistycznych: zaopatrzenia, produkcji, sprzedaży i serwisu⁷.

Wyróżnikami systemu logistycznego w firmach MSP oraz mikro przedsiębiorstwach są:

- realizacja wielu obszarów związanych z zarządzaniem firmą; w wielu przypadkach jest w rękach tego samego pracownika, na przykład w rękę właściciela (szczególnie często tego typu sytuacja ma miejsce w przypadku mikro przedsiębiorstw oraz rzemiosła)
- ograniczona możliwość dostępu do kompetentnych pracowników (specjalistów z obszaru logistyki) ze względu na koszty pracy
- duża dynamika produktowa dla zaspokojenia potrzeb klientów
- ograniczone możliwości finansowania projektów logistycznych, szczególnie

w dłuższej perspektywie czasowej

- ograniczony zasięg terytorialny współpracy, zarówno w aspekcie zaopatrzenia (krótkie serie nie pozwalają osiągnąć efektu dźwigni operacyjnej, co w końcowym aspekcie determinuje maksymalne koszty transportu, jakie przedsiębiorca może ponieść), jak i dystrybucji produktów
- bliskość i bezpośredniość relacji z klientami (z czego wynika duża dynamika w zaspokojeniu potrzeb) stwarza duże problemy w planowaniu zachowań logistycznych zarówno z punktu widzenia operatora logistycznego jak i firmy, szczególnie w perspektywie długoterminowej
- ograniczona możliwość (przede wszystkim ze względu na koszty wdrożenia i eksploatacji systemu) kompatybilnych systemów informacyjnych klasy ERP dla zarządzania współpracą z firmami logistycznymi.

W kontekście charakterystyki sektora małych, średnich, a także mikro przedsiębiorstw dla spełnianych przez nie funkcji logistycznych, niezmiernie interesującym pozostaje zastosowanie w tym obszarze outsourcingu, czyli tak naprawdę szukania optymalnych kompetencji dla małych, średnich oraz mikro przedsiębiorstw.

Istotą outsourcingu jest przekazywanie realizacji zadań, funkcji, obszarów i procesów firmie (lub firmom) zewnętrznej, specjalizującej się w danej dziedzinie⁸. Zastosowanie outsourcingu charakteryzuje się cechami, które przedstawiają się następująco:

- powtarzalność – aby mówić o outsourcingu, funkcja powierzona firmie zewnętrznej musi być powtarzalnym działaniem, wykonywanym w ramach przyjętego podziału pracy. Jednorazowa usługa, nie może być interpretowana jako wydzielenie funkcji na zewnątrz
- podmiot usługi – terminem tym określa się działania organizacji, podmiotu gospodarczego, nie osoby prywatnej
- pracownicy – pracownicy wykonujący zadania są pracownikami firmy zewnętrznej, nie macierzystej. Przedsiębiorstwo outsourcingowe wykonuje

zlecenie dzięki własnym zasobom, chociaż istnieją odstępstwa

- cel wydzielenia – wydzielenie działalności z organizacji nie może być celem samym w sobie, lecz jest związane z długofalowymi korzyściami macierzystej placówki. Powinno być elementem strategii
- niezależność – zleceniobiorca powinien być niezależny prawnie – organizacyjnie od macierzystej firmy, natomiast ekonomicznie może być uzależniony, czy powiązany kapitałowo (na przykład jako „spółka – córka”)⁹.

Takie cechy można zdecydowanie przypisać projektom outsourcingowym, realizowanym w obszarze logistyki przez przedsiębiorstwa małe, średnie oraz mikro przedsiębiorstwa. Aby projekty outsourcingowe zrealizowały założone cele (obniżka kosztów funkcjonowania, zamiana kosztów stałych na zmienne, dostęp do nowoczesnych technologii, wykorzystania uregulowań prawnych, polepszenie jakości i inne), w tym z obszaru logistyki, należy dobrać odpowiednią koncepcję outsourcingu, i to zarówno ze względu na procesy wewnętrzne firm, jak i w otoczeniu firm sektora MSP.

Wśród kryteriów doboru koncepcji outsourcingu dla małych, średnich oraz dla mikro firm w obszarze logistyki, należy wskazać między innymi na:

- perspektywę czasową projektu outsourcingowego – chodzi o perspektywę strategiczną
- możliwość precyzyjnego zdefiniowania wydzielanego obszaru (w przypadku logistyki należy sprecyzować, czy chodzi o zaopatrzenie, dystrybucję czy też system zintegrowany)
- możliwości kompetencyjne pracowników usługodawcy (w tym także właścicieli firm w przypadku mikro firm, rzemieślników)
- możliwości korygowania projektu outsourcingowego na przykład ze względu na ceny usług, produktów, czasookres trwania projektu outsourcingowego, jakość realizowanych w projekcie usług i wyrobów i inne
- możliwości finansowo – ekonomiczne zleceniodawcy

⁶ Ciesielski M., *Logistyka biznesu* (praca zbiorowa), PWE, Warszawa 2006.

⁷ Ibidem.

⁸ Foltys J., *Wieloaspektowy model outsourcingu na przykładzie sektora hutnictwa żelaza i stali*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2007.

⁹ Ibidem.