

Anna Wiktorowska-Jasik¹

LOGISTYKA KONTRAKTOWA MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW (MŚP)

Streszczenie

Celem referatu było wykazanie, iż przedsiębiorstwa zaliczane do polskiego sektora MŚP nawiązują ściśle relacje z usługodawcami logistycznymi w ramach logistyki kontraktowej. Został określony zakres funkcji, które to powszechnie zlecane są do wykonania zewnętrznym wykonawcom oraz postawiona teza o zależności ilości i struktury przekazywanych funkcji od dostępności danego podmiotu MŚP do usługodawców logistycznych. Głównym założeniem referatu było określenie dostępności podmiotów MŚP do usług logistycznych oraz wpływu jaki poziom tej dostępności wywiera na wybór określonego modelu logistyki kontaktowej. Założono także, iż czynnikami warunkującymi trwałość analizowanych relacji są: zaangażowanie przedsiębiorstwa sektora MŚP i usługodawcy logistycznego oraz jakość i terminowość, które wpływają na poziom satysfakcji i korzyści płynących z tych relacji.

Słowa kluczowe: logistyka kontraktowa, sektor MŚP, łańcuch dostaw, outsourcing logistyczny, usługi logistyczne.

Abstract

Showing that enterprises included to the Polish SMEs sector are establishing close relations with logistic service providers within contract logistics was a purpose of the paper. A scope of the function which are being universally commissioned to do outside stayed defined and thesis about the dependence of the amount and the structure of functions handed over on the availability of SMEs subject from logistic contractors was put. Determining the approachability of SMEs entities to logistic service and what level of this availability is exerting influence on choice of the specific model of the contact logistics was main assumption. The author has assumed, that involvement of the SMEs sector enterprises and logistic service providers and the quality and the timeliness which affect on the level of satisfaction and benefits resulted from these relations are factors that determinate persistency of analyzed relations.

WSTĘP

Realia rynkowe współczesnej gospodarki charakteryzują się wysokim poziomem globalnej konkurencji. Czynnikiem ten sprawia, iż przedsiębiorstwa nieustannie poszukują sposobów na bycie konkurencyjnym i sprostaniu wyzwaniom rynkowym. Klasyczną formą walki konkurencyjnej jest ograniczanie kosztów działalności podstawowej i pomocniczej poprzez poszukiwanie źródeł oszczędności na różnych płaszczyznach działania przedsiębiorstwa z zachowaniem wymaganych parametrów jakościowych. Odpowiedzią na te oczekiwania jest logistyka kontraktowa, której idea jest świadczenie usług logistycznych na podstawie długoterminowego kontraktu. Pozwala to na koncentrację korzystającego z niej podmiotu na kluczowych obszarach swej działalności. Dzięki temu podmiot ten może obniżyć koszty, zmniejszyć liczbę inwestycji w infrastrukturę logistyczną i środki transportowe przez co efektywniej wykorzystywać posiadany kapitał. Pozyskane (zaoszczędzone) w ten sposób środki może przeznaczyć np. na działania związane z poszerzaniem oferty rynkowej w celu lepszego dopasowania jej do oczekiwań odbiorców, a przez co być bardziej elastycznym.

1. ISTOTA LOGISTYKI KONTRAKTOWEJ

Logistyka kontraktowa rozumiana jest jako współpraca, będąca przedmiotem umowy i polegająca na przekazaniu przez przedsiębiorstwo realizacji funkcji logistycznych w ręce zewnętrznego wykonawcy. Tym wykonawcą jest najczęściej operator logistyczny, specjalizujący się w świadczeniu określonych grup usług logistycznych. Z uwagi na formalizm tej współpracy, czyli w ramach umowy, logistyka kontraktowa ma charakter długoterminowy. Współcześnie bardzo często termin „logistyka kontraktowa” jest zastępowany pojęciem

¹ Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie, Katedra Logistyki i Ekonomiki Transportu, Wydział Techniki Morskiej; Al. Piastów 41, 71-065 Szczecin.

„outsourcingu logistycznego”. W zależności od sposobu pojmowania terminu logistyka kontraktowa zakres przekazywanych funkcji logistycznych „w outsourcing” może być różny i może dotyczyć jedynie organizacji transportu, czyli fizycznego przemieszczania, bądź obejmować całość procesów zarządzania łańcuchem dostaw. W koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw zawiera się kilka elementów: koncentracja na sprawności i efektywności przepływu dóbr, ukierunkowanie na szybki i tani przepływ. Jednakże idea tej koncepcji polega na ścisłej współpracy poszczególnych ogniw łańcucha dostaw, czyli integracji producenta z dostawcami i odbiorcami. Nie pomija się w niej także takich elementów jak: logistyka wewnątrz-zakładowa wraz z planowaniem systemów przepływu materiałów w produkcji, dostarczanie surowców, magazynowanie, zarządzanie przepływem informacji, kontrolę procesów itp. Celem takich rozwiązań jest poszukiwanie przez przedsiębiorstwa różnych metod obniżki kosztów funkcjonowania i ciągła dążność do bycia konkurencyjnym. Pierwotnych przyczyn rozwoju logistyki kontraktowej należy szukać w zmieniających się warunkach otoczenia rynkowego przedsiębiorstw. Intensywne zmiany tego otoczenia na przełomie ostatnich dziesięcioleci spowodowały, iż współczesne przedsiębiorstwa musiały stać się bardzo elastyczne na zmiany rynkowe i mieć dużą zdolność szybkiego przystosowywania się do nowych wymagań i oczekiwań klientów. Wszystko to spowodowało ograniczanie się przedsiębiorstw do prowadzenia działalności podstawowej, stanowiącej główny człon, czyli do skupiania się na kompetencjach podstawowych. Pozostałe czynności organizacyjne, poboczne w odniesieniu do działalności podstawowej zaczęły być wydzielane poza strukturę przedsiębiorstwa i podzlecane wykonawcom zewnętrznym. Te rozwiązania przyczyniły się do wyodrębnienia nowego podejścia do współpracy przedsiębiorstw, wynikającego z konieczności intensywnego komunikowania się, niezbędnego przy koordynacji przepływów produktów, informacji i środków pieniężnych. Ponadto przed logistyką kontraktową stoją nowe zadania, a wynikają one głównie ze skracania się cykli życia produktów/usług, intensywnego rozwoju rynków i wzrostu liczby kanałów zaopatrzeniowych. Z tych przyczyn realizacja zadań logistycznych często zostaje przekazana zewnętrznym firmom. Przekazywanie funkcji logistycznych firmom zewnętrznym ma z założenia istotnie wpływać na koszty, powodując ich redukcję lecz nie zmieniać cech jakościowych działalności. Przedmiotem zakupu może być kompleksowa usługa logistyczna lub tylko wybrany moduł.

2. ZAKRES LOGISTYKI KONTRAKTOWEJ W SEKTORZE MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW (MŚP)

W polskim prawodawstwie sektor małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) został wyodrębniony w wyniku konieczności zharmonizowania prawa krajowego z prawem Unii Europejskiej. Do przedsiębiorstw należących do tego sektora zaliczane są te podmioty, które prowadzą działalność gospodarczą na własny rachunek, nie zależnie od obranej formy prawnej. W sektorze tym występują: różnorodne firmy rodzinne zajmujące się rzemiosłem lub inną drobną działalnością, spółki lub konsorcja prowadzące regularną działalność gospodarczą. Przedsiębiorstwa działające w tym sektorze często określane są mikroprzedsiębiorstwami. Jednakże klasyfikacja przynależności danego przedsiębiorstwa/podmiotu do tego sektora jest uwarunkowana następującymi kryteriami:

- ilość zatrudnionych,
- wartość rocznego obrotu lub całkowitego bilansu rocznego.

Do grupy średnich przedsiębiorstw zalicza się: przedsiębiorstwa zatrudniające mniej niż 250 pracowników, zaś ich roczny obrót nie przekracza 50 mln euro lub całkowity bilans roczny nie przekracza 43 mln euro. Małe przedsiębiorstwa to podmioty gospodarcze, które zatrudniają mniej niż 50 osób, a ich roczny obrót nie przekracza 10 mln euro lub całkowity bilans roczny nie przekracza 10 mln euro. W analizowanym sektorze występuje jeszcze jedna grupa podmiotów gospodarczych określanych jako mikroprzedsiębiorstwa. Są to te podmioty,

których struktura zatrudnienia nie przekracza 10 pracowników, a roczny obrót lub całkowity bilans za ostatnie 2 lata nie przekracza 2 mln euro.

Podsumowując te ogólne rozważania na temat sektora MŚP należy stwierdzić, że... „na kategorię mikroprzedsiębiorstw oraz małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) składają się przedsiębiorstwa, które zatrudniają mniej niż 250 pracowników i których roczny obrót nie przekracza 50 milionów euro, a/lub całkowity bilans roczny nie przekracza 43 milionów euro”². W rozważaniach podjętych nad nimi istotny jest fakt, iż są one motorem gospodarki europejskiej, gdyż są głównym źródłem zatrudnienia, inicjując różnorodne formy działalności i aktywizacji zawodowej i przedsiębiorczości, a tym samym przyczyniają się do powstawania innowacji.

Ze względu na zakres i specyfikę prowadzonej działalności przedsiębiorstwa analizowanego sektora mają różne potrzeby i oczekiwania od logistyki kontraktowej. Jest ona uznawana za „królewską dyscyplinę” usług logistycznych, gdyż pozwala na efektywny podział pracy pomiędzy producentem, dystrybutorem, a usługodawcą logistycznym/operatorem logistycznym. Elementem na który będzie w szczególności zwracana uwaga przy wyborze usługodawcy jest serwis usług, rozumiany jako zapewnienie możliwie wysokiego poziomu usług przy możliwie niskich kosztach. W rozwiązaniach logistycznych nacisk na redukcję kosztów powoduje powstawanie rozwiązań ukierunkowanych na maksymalne uproszczenie procesów, co z kolei prowadzi do rozwoju takich koncepcji jak np. *One Stop Shopping*. Ich istotą jest umożliwienie klientowi załatwienia wszystkiego w jednym miejscu. Ideą przyświecającą tym rozwiązaniom jest oszczędność czasu i oszczędność pieniędzy, czyli są to projekty, w których umożliwia się przedkładanie przez podmioty wszelkich dokumentów i pozyskiwanie informacji niezbędnych do wykonania określonej usługi, tylko w jednym miejscu. Wykorzystanie takiego rozwiązania ma w założeniu spowodować zwiększenie efektywności i wydajności posiadanego potencjału przez operatora oraz pozwolić na znaczne zredukowanie kosztów i lepsze wykorzystanie istniejących zasobów.

W obecnym czasie do usług, które są najczęściej oddawane przez przedsiębiorstwa do realizacji w ramach logistyki kontraktowej należy wymienić:

- transport/przewozy,
- (konsolidacja przesyłek/konfekcjonowanie),
- spedycja,
- obsługa celna,
- pakowanie/paletyzacja,
- znakowanie towarów (metkowanie, etykietowanie),
- obsługa opakowań zwrotnych/gospodarka odpadami,
- składowanie/magazynowanie/zarządzanie stanami magazynowymi,
- usługi finansowe (fakturowanie, obsługa płatności i ubezpieczeń),
- optymalizacja systemów informacyjnych/dostosowanie infrastruktury,
- tworzenie raportów i analiz/prognozowanie,
- projektowanie wewnętrznych systemów logistycznych i magazynów,
- tworzenie strategii łańcucha dostaw,
- co-packing,
- kontrola jakości,
- dystrybucja,
- montaż,
- inne.

Logistyka kontraktowa oprócz ww. czynności obejmuje usługi zwiększające wartość dodaną produktu, jak np. przeładunek kompletacyjny, sporządzanie zestawów promocyjnych, etykietowanie itp.

² Wyciąg z art. 2 załącznika do zalecenia Komisji 2003/361/WE.

Z wymienionej palety usług wynika, iż ich zakres jest bardzo rozproszony i składa się właściwie z wszystkich grup usług, które wchodzi w skład kompleksowej usługi logistycznej, czyli z usług podstawowych, dodatkowych i uzupełniających. Oznacza to, iż zasadniczo trudno wskazać na istotne różnice w potrzebach logistycznych firm sektora MŚP, a zakresem usług dużych przedsiębiorstw. Jednakże różnica zasadniczo przejawia się w ilości i częstotliwości zamówień. Zakres umowy, czas jej trwania oraz odpowiedzialność operatora z reguły jest uzależnione od rodzaju relacji i długości trwania współpracy i zwiększa się wraz z zakresem świadczonych usług.

3. OUTSOURCING USŁUG LOGISTYCZNYCH JAKO PODSTAWOWA FORMA LOGISTYKI KONTRAKTOWEJ

Pod pojęciem logistyki kontraktowej, jak wcześniej wspomniano kryje się planowanie i realizacja kompleksowych projektów logistycznych, które są optymalne z punktu widzenia potrzeb odbiorców usług. Realizatorem tych funkcji jest zazwyczaj operator logistyczny, który wyspecjalizował się w określonej działalności i przejmuje (na podstawie umowy) zadania, które pierwotnie należały do przedsiębiorstw zlecających, jednakże zostały wydzielone na zewnątrz i oddane w outsourcing. Istotą outsourcingu jest oddanie przez przedsiębiorstwo części albo całości własnych zadań, funkcji lub procesów do realizacji przez wykonawcę zewnętrznego. Wynika to z tego, że każdy podmiot gospodarczy dążąc do osiągnięcia jak najlepszych wyników jest zmuszony do ciągłej analizy swej działalności i oceny różnych czynników i obszarów, które albo sprzyjają osiągnięciu celu lub generują głównie wysokie koszty. W przypadku tych drugich pojawia się automatycznie wniosek o pozbycie się tej sfery tj. analizy czy tej czynności, funkcji nie można wykonać po niższych kosztach, a zaoszczędzone w ten sposób możliwości skupić na podstawowych kompetencjach. Oznacza to, iż następuje proces poszukiwania takiego wykonawcy zewnętrznego, który zapewni odpowiednią jakość przy niższym dla przedsiębiorstwa poziomie kosztów. Decyzja o outsourcingu, jak i sam wybór jego wykonawcy jest trudny i złożony, gdyż wymaga właściwego wyważenia korzyści i ryzyka z niego wynikającego. O powodzeniu przedsięwzięcia decyduje wiele czynników, ale podstawowym jest poprawnie przeprowadzony proces wyboru operatora logistycznego i treść zawartej z nim umowy. Proces wyboru operatora powinien bazować nie tylko na wskaźnikach kosztowych, lecz na pełnej analizie korzyści i ryzyka, obejmującej również kryteria jakościowe, m.in. szczegółowe warunki kontraktowe, referencje i wiarygodność operatora, rzetelna i sprawdzona jakość usług, kwalifikacje kadry itp.

Odpowiednio dobrany operator jest w stanie dopasować ofertę do potrzeb i oczekiwań swoich klientów. Natomiast szeroki zakres usług pozwala na wybór opcji, będącej najlepszym kompromisem pomiędzy szybkością i kosztami w odniesieniu do zleconych funkcji. Sprawia to, iż przedsiębiorstwa mogą bardziej efektywnie planować i koordynować swoją działalność usługową czy produkcyjną. Obszary funkcji przekazywanych w outsourcing przez przedsiębiorstwa są różne i powiększają się wraz ze wzrostem kompleksowości procesów produkcyjnych i usługowych. Dostawcy tych usług prześcigają się w ulepszaniu oferty jak i konkretnych modułów składających się na kompleksową ofertę logistyczną. To powoduje, że coraz większą część wartości dodanej produktu stanowią procesy logistyczne, często realizowane przez zewnętrznych operatorów.

4. LOGISTYKA KONTRAKTOWA A RELACJE PARTNERSKIE W ŁAŃCUCHU DOSTAW

Współczesne relacje jakie zachodzą pomiędzy poszczególnymi ogniwami łańcucha dostaw noszą zasadniczo znamiona współpracy, a wręcz zawiązywania się związków partnerskich. Jest to postrzegane jako jeden z istotniejszych czynników wpływających na przewagę konkurencyjną danego podmiotu. Partnerstwo to polega na umiejętności współdziałania ze wszystkimi przedsiębiorstwami funkcjonującymi w łańcuchu dostaw. Ponieważ logistyka

kontraktowa ułatwia, a wręcz stwarza dogodne możliwości przedsiębiorstwu jako ogniwu łańcucha dostaw koncentrację na kluczowych kompetencjach oraz rozwijanie stosunków z dostawcami, klientami czy usługodawcami logistycznymi, to w sposób naturalny dochodzi do rozlicznych interakcji z innymi podmiotami. Forma tej interakcji jest różna, jednakże często dotyczy ona wpływu logistyki na przebieg i kształt procesów produkcyjnych i usługowych. Powstałe w ten sposób związki określane są jako partnerstwo logistyczne. Jest ono przejawiane w różny sposób jednakże najbardziej wymowną formą tego partnerstwa jest współpraca na płaszczyźnie producent-operator logistyczny. W takich przypadkach partnerami rynkowymi stają się z jednej strony zarówno dostawcy jak i odbiorcy określonych produktów, stanowiących przedmiot obsługi operatora logistycznego, z drugiej sam operator. Wśród podmiotów tworzących te związki są: przedsiębiorstwa przemysłowe, usługowe i handlowe, które część swoich zadań oddały do wykonania zewnętrznym podmiotom w ramach logistyki kontraktowej.

Motywy nawiązywania współpracy poprzez przekazywanie funkcji zewnętrznym wykonawcom są podobne dla przedsiębiorstw wszystkich branż. Głównie są one wynikiem konkretnych oczekiwań od partnerów, z którymi współpraca powinna zaowocować: obniżką kosztów funkcjonowania przez co zwiększeniem zysków, zdobyciem nowych rynków czyli rozszerzenia skali działania czy też podniesieniem poziomu obsługi klienta. Istotne jest również to, iż związki partnerskie najczęściej występują pomiędzy przedsiębiorstwami w jednej gałęzi lub określonego sektora lub właśnie z operatorem logistycznym.

Zawiazywanie związków partnerskich w łańcuchach dostaw jest zwykle zapoczątkowane przekazaniem operatorowi logistycznemu w pierwszej fazie tylko wybranego zadania, np. transportu czy magazynowania. Następnie w momencie gdy zostaną potwierdzone oczekiwania jakie stawiano wobec tej współpracy, następuje kontynuacja przekazywania kolejnych funkcji. Najbardziej wymiernym, a wręcz przypadkiem najszerzej formy współpracy i partnerstwa, jakie może się w wyniku jej nawiązać, jest podpisanie umowy tylko z jednym usługodawcą logistycznym, czyli jednym partnerem na wyłączność obsługi logistycznej³. Należy podkreślić, iż koncepcja/filozofia zarządzania łańcuchami dostaw postuluje takie właśnie działania jako najbardziej sprzyjające poprawie efektywności działania.

5. WPŁYW DOSTĘPU MŚP DO USŁUG LOGISTYCZNYCH NA ROZWIĄZANIA STOSOWANE W RAMACH LOGISTYKI KONTRAKTOWEJ

Usługi logistyczne zostały wyodrębnione z sektora usług jako czynności związane z zarobkowo wykonywanymi usługami z zakresu transportu i magazynowania. Jest to wąskie ujęcie pojęcia usług logistycznych, zawierające tylko elementy z grupy usług podstawowych. Szersze ujęcie podkreśla, iż obok tych czynności ma miejsce jeszcze obsługa transportowo-spedycyjna, która obejmuje usługi terminalowe, począwszy od cross dockingu, przez magazynowanie, kompletację po różnorodne usługi uszlachetniające⁴. Bazą świadczenia usług jest rozległa sieć informatyczna, warunkująca podejmowanie decyzji o zakresie, rodzaju i kształcie usługi, jak i obsługiwanym rynku. Głównymi obszarami jakie są podejmowane w ramach logistyki kontraktowej jest zaopatrzenie, produkcja i dystrybucja. Jednakże w odniesieniu do przedsiębiorstw zaliczanych do sektora MŚP, dotyczy to głównie zaopatrzenia i dystrybucji. W ich przypadku nie często ma miejsce zakup kompleksowej obsługi, natomiast powszechny jest zakup pojedynczych usług, bądź określonych ich pakietów. Wśród nich najczęściej są to usługi transportowe i magazynowe, bardzo często dotyczy to przewozów specjalnych, do realizacji których przedsiębiorstwo nie posiada stosownych zezwoleń, czy też odpowiednich środków transportowych. Zawartość i złożoność objętego logistyką kontraktową zakresu

³ *Logistyka. Infrastruktura techniczna na świecie. Zarys teorii i praktyki*, pod red. M. Mindura, Warszawa – Radom 2008, s. 56.

⁴ *Logistyka*, pod red. D. Kisperskiej-Moroń i S. Krzyżaniaka, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2009, s. 216.

wykonywanych zadań, jakie przedsiębiorstwo MŚP przekazuje usługodawcy logistycznemu w znacznej mierze jest uzależnione od dostępności takiego usługodawcy. Analizowany w opracowaniu sektor MŚP charakteryzuje się znacznym rozproszeniem, poza wyjątkiem firm, które są zlokalizowane w obrębie określonej strefy ekonomicznej, parku technologicznego bądź centrum logistycznego. Poza tymi sytuacjami przedsiębiorstwa MŚP pomimo, iż wykazują gotowość do współpracy nie często korzystają z takich rozwiązań. Wynika to z tego, że do usług zewnętrznych wykonawców jest utrudniony dostęp, polegający na m.in. odległej lokalizacji Często jest to główna przyczyna nie korzystania z rozwiązań proponowanych przez logistykę kontraktową i wiąże się z koniecznością np. utrzymywania własnej floty transportowej czy powierzchni magazynowej.

Tabela 1. Podział usług przekazywanych zewnętrznemu wykonawcy przez przedsiębiorstwa sektora MŚP w ramach logistyki kontraktowej

Sektor MŚP	Struktura zatrudnienia i wartość rocznego obrotu	Najczęściej przekazywane funkcje	Funkcje, które zostałyby przekazane w przypadku obecności zewnętrznego wykonawcy logistycznego
Małe przedsiębiorstwa	– mniej niż 50 osób – roczny obrót poniżej 10 mln euro	– transport, – spedycja, – usługi finansowe, – obsługa celna, – obsługa posprzedażna	– magazynowanie, – utylizacja odpadów
Średnie przedsiębiorstwa	– mniej niż 250 pracowników – roczny obrót mniejszy niż 50mln euro	– transport specjalistyczny, – obsługa opakowań zwrotnych, – usługi finansowe i marketingowe, – konfekcjonowanie dostaw	– magazynowanie i inne usługi terminalowe, – inwentaryzacja zapasów, – utylizacja odpadów
Mikroprzedsiębiorstwa	– zatrudnienie poniżej 10 osób – roczny obrót poniżej 2 mln euro	– usługi spedycyjne, – transport, – obsługa posprzedażna, – usługi finansowe	– magazynowanie, – usługi instalacyjne, – gospodarka częściami zamiennymi, – utylizacja odpadów

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji pochodzących od przedsiębiorstw sektora MŚP.

Na podstawie tabeli można wywnioskować, iż zasadniczo wszystkie analizowane przedsiębiorstwa sektora MŚP, oddają pewną część swoich zadań (głównie logistycznych) zewnętrznym wykonawcom. Ilość i struktura tych zadań jest wyraźnie różna, jednakże w każdym przypadku dotyczy to transportu i magazynowania co oznacza, iż w oparciu o logistykę kontaktową realizowane są przede wszystkim funkcje związane z przemieszczaniem i składowaniem towarów. Ponadto jest to potwierdzeniem tego, iż zawieranie umów o logistykę kontraktową podyktowane jest z jednej strony niekiedy koniecznością wynikająca z braku zasobów i wyposażenia w niektóre maszyny i urządzenia, niezbędne do realizacji określonej usługi. Z drugiej zaś poszukiwaniem korzyści jakie można uzyskać rezygnując z realizowania pewnych funkcji własnym nakładem sił i środków.

ZAKOŃCZENIE

Współczesny sektor usług logistycznych jest w pełni zintegrowany i oferuje pełen wachlarz usług logistycznych takich jak: transport, magazynowanie, doradztwo oraz inne usługi dodatkowe, które zakupione w pakiecie pozwalają uzyskać pełną synergii dla obu

stron kontraktu. Jednakże ich dostępność nie jest jednakowa dla wszystkich uczestników rynku. Zasadniczo poziom tej dostępności jest warunkowany kryteriami lokalizacyjnymi podmiotu korzystającego z logistyki kontraktowej. Czynnikiem ten determinuje strukturę i częstotliwość zakupywanych modułów logistycznych, w szczególności w odniesieniu do przedsiębiorstw zaliczanych do sektora MŚP, których poziom rozproszenia powoduje trudności w zakresie pełnej zewnętrznej obsługi logistycznej. Ponadto ilość przekazywanych funkcji w outsourcing jest także bardzo zróżnicowana. Wyraźne przekazywanie funkcji jest widoczne w przypadku przedsiębiorstw mających łatwy dostęp do operatorów logistycznych. W tych przypadkach poza podstawowymi usługami (transport, magazynowanie), chętnie przekazywane są także te, które związane są z całościowym, bądź częściowym realizowaniem zadań związanych z łańcuchami dostaw, a w szczególności tych, które są związane z serwisem.

LITERATURA

- [1] Ciesielski M., *Rynek usług logistycznych*, Difin, Warszawa 2005.
- [2] Jeszka A.M., *Sektor usług logistycznych w teorii i praktyce*, Difin, Warszawa 2009.
- [3] Kisperska-Moroń D., Krzyżaniak S., (red.), *Logistyka*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2009.
- [4] Kopczyński T., *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, PWE, Warszawa 2010.
- [5] Mindur M., (red.), *Logistyka. Infrastruktura techniczna na świecie. Zarys teorii i praktyki*, Warszawa – Radom 2008.
- [6] Witkowski J., *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje, Procedury, Doświadczenie*, PWE, Warszawa 2010.