

Agnieszka Kępa, Maciej Szkoda

# Outsourcing usług logistycznych w obszarze procesów transportowych

JEL: R41 DOI: 10.24136/atest.2018.521

Data zgłoszenia: 19.11.2018 Data akceptacji: 15.12.2018

*W artykule omówiona została ogólna koncepcja outsourcingu, ze szczególnym uwzględnieniem outsourcingu w obszarze transportu. Zwrócona została uwaga na istotę podejmowania właściwych decyzji o sposobie funkcjonowania transportu głównie w firmach produkcyjnych, a także kryteria, którymi przedsiębiorstwa kierują się podejmując decyzje o zleceniu części swoich procesów do realizacji firmom zewnętrznym. W artykule poza licznymi zaletami outsourcingu, wskazano ograniczenia z nim związane oraz podkreślone zostały pozytywne aspekty z wykorzystaniem własnego taboru do realizacji zadań transportowych.*

**Słowa kluczowe:** outsourcing, transport services, own rolling stock

## Wstęp

Dynamicznie rozwijająca się gospodarka wymaga od przedsiębiorstw szybkiego podejmowania decyzji, które często są trudne i obciążone dużym ryzykiem, szczególnie pod względem znaczącego wpływu na ich późniejszą sytuację finansową. Ciągłe dostosowywanie się do zmian otoczenia poprzez opracowywanie i wdrażanie nowych idei, gwarantuje zachowanie dużej efektywności ich działań. Istotne jest również przy tym sprostanie wzrastającym oczekiwaniom odbiorców i wyzwaniom rynku, nieustannie kreowanego przez zmieniające się warunki konkurencji. Jednym z rozwiązań wspomnianych sytuacji jest restrukturyzacja działalności gospodarczej. Wprowadza się ją w przypadku stwierdzenia niewystarczającej sprawności struktury organizacyjnej, mogącej doprowadzić do upadku danego przedsiębiorstwa. Jest ona również efektem dążenia do ciągłego doskonalenia w zakresie usprawnień w produkcji, pracy i jakości wyrobów. Jej działania wkraczając w obszar kapitałowych, a w szczególności obejmujących kontraktowe struktury zarządzania działalnością gospodarczą mogą przyczynić się do uzyskania przewagi konkurencyjnej, w warunkach szybkiego zmieniającej się gospodarki rynkowej. W efekcie tych przemian przedsiębiorstwa wyodrębniają ze swoich struktur samodzielne podmioty gospodarcze lub dzielą się na mniejsze i bardziej elastyczne jednostki. Działania te, wprowadzają zatem nowoczesne metody zarządzania, do których należy między innymi outsourcing będący przedmiotem niniejszego artykułu, umożliwiając w znacznym stopniu minimalizację ryzyka w działalności firm obecnych w intensywnie zmieniającym się otoczeniu. Współcześnie przedsiębiorstwa współpracując, nie zwracają zatem uwagi na proces tworzenia pewnych wartości tylko w zakresie osiągnięcia swoich indywidualnych korzyści. Decydują się natomiast na kooperację, dążącą do uzyskiwania wspólnych celów, przy jednoczesnym koncentrowaniu się w zasadniczym stopniu na swoich kluczowych kompetencjach.

Outsourcing w obszarze logistyki, a w szczególności w obszarze transportu jest stosunkowo często wykorzystywany. Współpraca między przedsiębiorstwami produkcyjnymi i operatorami świadczącymi usługi transportowe na zasadzie długoterminowych kontraktów umożliwia zaspokajanie niejednokrotnie bardzo zróżnicowanych potrzeb klientów. Dotyczą one zarówno kwestii jakości wytwarzanych produktów, jak i dostarczania ich w dane miejsce w wymaga-

nym czasie. Dla wielu firm produkcyjnych istotna jest redukcja kosztów logistycznych, z uwagi na możliwość realizacji dobrze zorganizowanego i przede wszystkim taniego przewozu. Pomimo wielu pozytywnych aspektów, podjęcie decyzji o outsourcingu powinno zostać poprzedzone wnikliwymi analizami, zarówno pod względem finansowym, organizacyjnym, jak i z zachowaniem integralności strategicznych obszarów działalności podmiotu gospodarczego. Konieczna jest zatem dokładna ocena korzyści i zagrożeń związanych z powierzaniem realizacji procesu przewozowego firmom zewnętrznym. Kwestią, która nie powinna być pomijana jest także uwzględnienie możliwości realizacji własnej transportu, w zależności od sytuacji danego przedsiębiorstwa, wskazując przy tym, zarówno korzyści jak i wady w podejmowanych decyzjach.

## 1 Istota outsourcingu

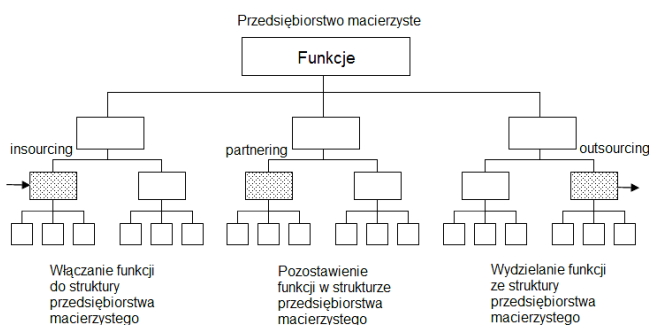
Pochodzące z języka angielskiego pojęcie outsourcing, zakorzenione w Polskiej nomenklaturze od lat 90., we wcześniejszej swojej fazie rozwoju nie było kojarzone z tą nazwą. Często były to pojedyncze umowy zawierane z innymi przedsiębiorstwami na wykonywanie usług związanych z utrzymaniem czystości, ochroną obiektów bądź naprawą urządzeń. Obecnie określenie wywodzące się od wyrażenia *outside-resource-using*, co w tłumaczeniu dosłownym oznacza wykorzystanie zasobów zewnętrznych, posiada nieco szersze znaczenie. Jest to bowiem pewnego rodzaju przedsięwzięcie, które w swoim głównym zamierzeniu polega na wydzieleniu ze struktury przedsiębiorstwa pewnych funkcji przez nie realizowanych, których wykonanie zleca się innym podmiotom gospodarczym. W efekcie czego, przedsiębiorstwo może uzyskać przewagę konkurencyjną poprzez koncentrowanie się tylko na tych obszarach oraz procesach swojej działalności, które stanowią wartość przewodnią w swojej branży. Może być to zatem firma produkcyjno-handlowa, która cały swój potencjał rozwoju skupia wyłącznie na obszarze produkcji, kreując w największym stopniu wartość dla klientów. Priorytetem jest wytworzenie wyrobu w jak najlepszej jakości, stosunkowo krótkim czasie i po optymalnych kosztach. Pozostałe natomiast czynności, takie jak transport gotowych produktów do klientów, obsługa eksploatacyjna urządzeń, kwestie finansowe, logistyczne, informatyczne itp., do których realizacji konieczna jest wykwalifikowana kadra pracownicza bądź odpowiednie środki techniczne, kierowane są do realizacji przez firmy zewnętrzne. Stanowi to zatem koncepcję outsourcingu, obecną między innymi w przyjętych narzędziach restrukturyzacji przedsiębiorstw takich jak Business Process Reengineering (BPR), a także Lean Management [1, 2].

W związku z tym, jedna z metod nowego podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem jakim jest Business Process Reengineering polega na radykalnym przeprojektowaniu wszystkich procesów w firmie, często zupełnie od nowa tak, aby uzyskać znaczną przewagę konkurencyjną oraz wzrost jakości oferowanych produktów bądź usług. Lean Management jest natomiast nieco mniej restrykcyjny. Jego głównym zamierzeniem jest ciągle, niekończące się doskonalenie poprzez sukcesywne "odchudzanie" (upraszczanie) procesów. W związku z tym, stopniowo dąży się do unikania błędów i marnotrawstwa, nieustannego ulepszania produktów, usług i procesów logistycznych realizowanych między dostawcą a odbiorcą, sprawnej wymiany informacji, a także maksymalnego wykorzy-

stania zdolności produkcyjnych i utrzymywania minimalnych zapasów. Wspólną cechą obu koncepcji jest natomiast skupianie się przedsiębiorstw na działalności kluczowej i wykorzystywanie outsourcingu do eliminowania zbędnych lub mało znaczących procesów. Pozostałe funkcje są zatem zlecane na zewnątrz przedsiębiorstwa, uzyskując przy tym bardziej sprawny i uproszczony system organizacyjny, zdolny do szybkiego przystosowania się do zmian zachodzących w jego otoczeniu [1, 2].

Należy zaznaczyć, iż outsourcing jest przedsięwzięciem wdrażanym w strukturę przedsiębiorstwa o charakterze strategicznym, do którego nie należą krótkoterminowe zlecenia oferowane przez zewnętrzne firmy. Jest to działanie długookresowe, w oparciu o trwałe relacje partnerskie, w których obie strony zarówno dzielą się uzyskanymi korzyściami, jak i ponoszą ryzyko. Współdziałanie przedsiębiorstw ma zatem wspólny cel, jakim jest tworzenie wartości dla klienta, dążące do wzmocnienia pozycji konkurencyjnej dzięki realizowanym działaniom, ale z zachowaniem indywidualności gospodarczej obu firm. Ważne jest tutaj także wzajemne zaufanie i swobodna wymiana informacji. Fundamentalne znaczenie występuje również w realizacji zadań powierzanych przedsiębiorstwu, które powinny być w zamierzeniu wykonywane po niższych kosztach, bądź z uzyskaniem wyższej jakości, niż w strukturze wewnętrznej. Wybranie właściwego oferenta jest istotne w podejmowanych decyzjach outsourcingowych, jednak na samym początku analizie powinny zostać poddane inne kwestie. Należy do nich przede wszystkim sformułowanie dokładnych potrzeb na usługi i ich zakres, a także sporządzenie odpowiednich, wyczerpujących wszystkie kwestie kalkulacji uwzględniających między innymi proponowaną cenę, jakość oraz rzetelność przedsiębiorstwa zewnętrznego. Nie należy również zapomnieć o zarządzaniu relacjami, wymagającego monitorowania zlecanych procesów i określenia zasad komunikacji między współpracującymi podmiotami gospodarczymi. Ma to na celu zapewnić prawidłowy przepływ informacji, umożliwić wykrycie problemów zakłócających współpracę na poziomie operacyjnym oraz zapobiec koncentrowaniu się przedsiębiorstwa zewnętrznego wyłącznie na swoich przychodach, zamiast na osiągnięciu wspólnego celu jakim jest zagwarantowanie odpowiedniej jakości i obsługi klienta [1, 2, 3].

Ogólna istota outsourcingu przedstawiona została na rys. 1, który prezentuje również obecność innych struktur występujących w przedsiębiorstwach macierzystych.



**Rys. 1.** Istota outsourcingu, insourcingu i partneringu [2]

Jedną ze wspomnianych struktur jest insourcing, który w przeciwieństwie do outsourcingu polega na włączeniu funkcji realizowanych przez firmy zewnętrzne do struktury organizacyjnej macierzystego podmiotu gospodarczego. Często związane jest to ze zmianą dotychczasowej strategii rynkowej w przypadku, gdy firma zamierza poszerzyć zakres swoich kompetencji lub gdy wdrożenie outsourcingu nie przyniosło zamierzonych efektów. Koncepcja ta umożliwia

zatem pełną kontrolę nad realizowaną działalnością, przy małej niepewności otoczenia, co jest istotne w branżach, wymagających szczególnej ochrony danych lub realizowanych procesów. W partneringu (z ang. współpraca) natomiast, funkcje realizowane są w obrębie przedsiębiorstwa macierzystego, w którym możliwa jest również znacząca kontrola nad postępowaniem. Struktura ta, cechuje się jednak niską skutecznością i efektywnością, a także koniecznością przystosowania do realizacji określonych zadań [2, 4, 5].

Istnieje bardzo wiele powodów, dla których przedsiębiorstwo decyduje się na podjęcie decyzji o zleceniu części swoich procesów do realizacji na zewnątrz. Do najważniejszych z nich należą niewątpliwie koszty, które mogą zostać zredukowane z uwagi na brak konieczności posiadania wyspecjalizowanego i przeszkolonego zespołu pracowników w tych obszarach działalności, które mają zostać wydzielone. Uzyskuje się tymczasem wykwalifikowanych w danej dziedzinie wykonawców zleceń, którzy dodatkowo mogą zapewnić dostęp do fachowej wiedzy dla zleceniodawcy, a tym samym podnieść poziom technologiczny przedsiębiorstwa i kwalifikacje obecnej kadry. Podmiot gospodarczy w przypadku podjęcia współpracy outsourcingowej może zatem osiągnąć najwyższej klasy metody oraz techniki organizacji i zarządzania, najlepsze narzędzia, a także technologie zapewniane przez wyspecjalizowane firmy zewnętrzne. Innym powodem wyboru koncepcji outsourcingu jest osiągnięcie z kolei dostępu do tych funkcji, które w pierwotnej strukturze przedsiębiorstwa nie były przeprowadzane, przykładowo z uwagi na brak odpowiedniego przystosowania technologicznego, małą efektywność lub procesy trudne do opanowania. Dodatkowo wspólne dzielenie się ryzykiem przynosi pewnego rodzaju zabezpieczenie finansowe w przypadku błędów i działań niezgodnych z kontraktem, ale także sprawiają, że możliwe jest opanowanie wspólnymi siłami pewnych problemów zarządczych, które w uprzedniej strukturze przedsiębiorstwa macierzystego wymykały się spod kontroli [1, 6].

Wydzielenie pewnych obszarów działalności ze struktury macierzystego podmiotu gospodarczego wiąże się z koniecznością spełnienia określonych warunków przez obie strony współpracy. Ze strony przedsiębiorstwa macierzystego, po dokonaniu stosownych analiz, akceptacja oraz podjęcie ostatecznej decyzji o wyodrębnieniu wybranych funkcji należy do właścicieli i kierownictwa firmy. W założeniu, podjęte w tym celu działania powinny doprowadzić do znacznej poprawy wyników ekonomicznych i stopniowego budowania przewagi konkurencyjności na rynku dóbr i usług. Również ważne jest, aby przedsiębiorstwo po wydzieleniu działalności nie straciło nad nią kontroli, natomiast posiadało stały dostęp do szczegółowych informacji o realizowanych w jej zakresie procesach przez partnerów zewnętrznych. W ramach ryzyka pozostaje tutaj gwarancja bezpieczeństwa powierzanych danych, stabilność partnera biznesowego oraz elastyczność w zakresie zmieniających się potrzeb przedsiębiorstwa. Biorąc natomiast pod uwagę wydzielaną działalność, do przedmiotu jej wyodrębnienia z przedsiębiorstwa macierzystego zaliczany może być obszar o charakterze terytorialnym, przedmiotowym lub rynkowym. Warunkiem koniecznym do realizacji tego celu jest akceptacja ze strony pracowników wydzielanej działalności, z uwagi na konieczność ich oddelegowywania na inne stanowiska w firmie bądź powierzeniu do dyspozycji podmiotowi zewnętrznemu. Wyodrębnienie powinno przyczynić się do uzyskania odpowiednich korzyści, zarówno w obrębie celów strategicznych, rynkowych, ekonomicznych, jak i również organizacyjnych, operacyjnych oraz motywacyjnych. Dodatkowo ważna jest możliwość określania w sposób rzetelny osiągniętych wyników ekonomicznych, które mogą stać się podstawą

do oceny działalności i korzyści uzyskanych z zastosowania outsourcingu w strukturze przedsiębiorstwa.

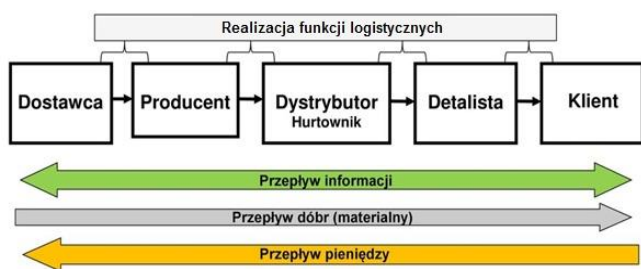
Istotną kwestią jest to, że wyodrębnienie pewnego obszaru działalności przedsiębiorstwa powinno zostać podporządkowane celom strategicznym jego rozwoju. Aby możliwe było podjęcie odpowiedniej decyzji w tak złożonym przedsięwzięciu, z uwagi na zarówno uzyskiwane cechy pozytywne jak i negatywne, konieczne jest przeprowadzenie bilansu minimalizującego podjęcie nieprzynoszących korzyści, a mogących przynieść straty, wydziałów obszarów macierzystego podmiotu gospodarczego. Należy zaznaczyć, iż tylko znacząca przewaga czynników pozytywnych, które powinny zostać wnikliwie przeanalizowane w długim zakresie czasu, może przynieść znaczące zyski i konkurencyjność rynkową przedsiębiorstwa. Po dokonaniu decyzji o wydzieleniu, oprócz radykalnych zmian w funkcjonowaniu działalności podlegającej outsourcingowi, konieczne są również zmiany w samej strukturze i organizacji przedsiębiorstwa macierzystego [2].

## 2 Outsourcing usług logistycznych, a realizacja własna

Celem każdego przedsiębiorstwa, zarówno produkcyjnego, handlowego jak i usługowego jest nieustanne doskonalenie swoich procesów, rozwoju na rynku gospodarczym, a także odnoszenia coraz wyższych sukcesów pod względem finansowym. Jego osiągnięcie jest trudnym zadaniem, szczególnie z uwagi na stale rosnące wymagania ze strony klientów oraz wzrost konkurencyjności na rynku gospodarczym innych przedsiębiorstw w obrębie tej samej branży. W związku z tym, konieczne stają się:

- wdrażanie nowych koncepcji w sferze zarządzania organizacją,
- poszukiwanie rozwiązań w zakresie ulepszania własnych produktów i efektywności wykonywanych działań,
- właściwe optymalizowanie łańcucha dostaw.

Łańcuch ten stanowi zatem wzajemne połączenie wszystkich organizacji współpracujących w relacji dostawca-odbiorca, pomiędzy którymi realizowane są przede wszystkim przedsięwzięcia logistyczne, zapewniające przepływ strumieni produktów. Obejmuje on więc poszczególne fazy począwszy od dostawcy, poprzez producenta, dystrybutora, detalistę, aż do końcowego klienta, co przedstawione zostało na rysunku 2.



Rys. 2. Fazy łańcucha dostaw. Opr. wł. na podst. [7]

Realizacja funkcji logistycznych, w tym transportu, może odbywać się zarówno z wykorzystaniem własnego taboru, jak i z udziałem dostawców usług logistycznych, na zasadzie przyjętej koncepcji outsourcingu. Decyzja o wyborze sposobu funkcjonowania tego obszaru w działalności podmiotu gospodarczego, zależy od wielu czynników, do których zalicza się między innymi redukcję kosztów oraz skrócenie czasu przeznaczanego na wykonanie określonych zadań. Wykorzystanie outsourcingu w łańcuchu dostaw do realizacji całości procesów logistycznych lub ich części, przez korzystanie z usług firm transportowo-spedycyjnych, oznacza zmianę wyłącznie sposobu wykonywania i zarządzania wspomnianymi funkcjami danego przedsiębiorstwa. Należy zaznaczyć, iż podmiot gospodarczy nie traci wówczas nad nimi władzy

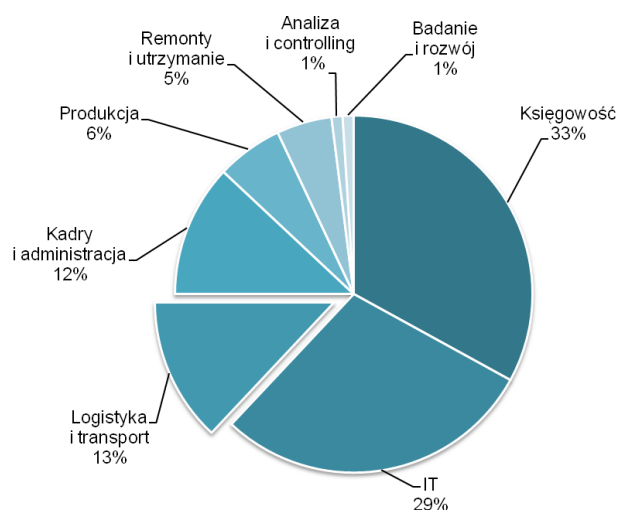
ani kontroli, jednak aby możliwe było osiągnięcie jak najlepszych rezultatów, konieczne jest przeprowadzanie projektu wdrożeniowego, a także wykonanie stosownych analiz kosztowych i funkcjonalnych w określonym przedsiębiorstwie [8, 9].

### 2.1 Obszary zastosowania outsourcingu

Outsourcing w początkowej fazie rozwoju wykorzystywany był głównie w obszarach przedsiębiorstw związanych z systemami i technologiami informatycznymi, z uwagi na ich wysokie koszty obsługi w strukturze wewnętrznej firm, a także niskie kwalifikacje kadry pracowniczej w tej dziedzinie. Z czasem coraz więcej podmiotów gospodarczych zaczęło koncentrować się na swoich kluczowych kompetencjach, przez co outsourcing zaczął obejmować kolejne obszary działalności. Do obszarów tych zaliczyć można więc między innymi logistykę, a także dystrybucję, przeważnie odnoszącą się zarówno do procesów dostarczania komponentów do produkcji, jak i transportu gotowych produktów do klientów.

Obecnie obszar logistyki, pomimo iż często stanowi w przedsiębiorstwach działalność pomocniczą, jest istotnym punktem mogącym zapewnić większą konkurencyjność na rynku oraz zagwarantować osiąganie lepszych wyników. Związane są one między innymi z zapewnieniem lepszej jakości, krótszego czasu dostawy oraz niższych kosztów, których znaczne różnice w stosunku do realizacji własnej obserwuje się przeważnie w przypadku transportu w mniejszych przedsiębiorstwach. Z czasem może okazać się, że w przyszłości również i do logistyki będzie podchodzić się w podobny sposób, jak do kluczowej kompetencji firmy, z uwagi na jej rosnące znaczenie w aspekcie zdobywania przewagi konkurencyjnej na rynku gospodarczym. Jednak współpraca w tym zakresie z innymi podmiotami zewnętrznymi sprawia, iż firma może korzystać z wyspecjalizowanego personelu zapewniającego wysoką jakość usług, a przy tym jednocześnie skupiać się wyłącznie na swojej działalności podstawowej. Dodatkowo możliwe jest przy tym uzyskanie wiedzy i doświadczenia z danej branży od wykwalifikowanej jednostki zewnętrznej, co mogłoby być spożytkowane w przyszłości, do rozszerzenia specjalizacji przedsiębiorstwa macierzystego, poprzez powrotne włączenie działalności w jego strukturę [1].

Uwzględniając dane na temat wykorzystania outsourcingu w polskich przedsiębiorstwach, należących do sektora małych oraz średnich firm, na podstawie danych z 2014 r. przedstawiono procentowy udział wskazywanych obszarów przedsiębiorstw zleczanych pod wykonawstwo firmom zewnętrznym (rys. 3).



Rys. 3. Obszary wykorzystywania outsourcingu przez małe i średnie przedsiębiorstwa. Opr. wł. na podst. [10]

Badanie przeprowadzone zostało na 400 polskich firmach z różnych branż, z czego 75 % wskazało na wykorzystywanie outsourcingu w danym obszarze swojego przedsiębiorstwa. Do najczęściej wydzielanych obszarów ze struktury macierzystych podmiotów gospodarczych, należy zatem księgowość oraz systemy i technologie informatyczne, których liczba oddanych głosów wśród ankietowanych firm stanowi odpowiednio 33 % oraz 29 %. Branża logistyczna zajęła natomiast trzecie miejsce wśród wymienianych (13 %), co wskazuje na potrzebę i słuszność zlecenia tego obszaru innym jednostkom, które często świadczą swe usługi zewnętrznie na wymaganym poziomie.

Przyczyny podejmowanych decyzji o wyodrębnieniu danych obszarów ze struktury macierzystej podmiotów gospodarczych, mogą mieć pośredni wpływ na stopień ich wykorzystania w zależności od branży, do której należą. Identyfikowane zalety outsourcingu różnią się między sobą z uwagi na rodzaj zlecanej działalności. W przeprowadzanych badaniach wśród 180 przedsiębiorstw Dolnego Śląska oraz Wielkopolski korzystających z outsourcingu, uczestnicy mieli za zadanie wskazać po dwie zalety każdego ze zlecanych przez nich procesów. W związku z powyższym, stworzone kwestionariusze obejmowały cechy charakterystyczne dla wydzielanej konkretnej działalności. Poniżej w tabelach 2.1. i 2.2. zamieszczone zostały więc cechy outsourcingu logistyki wejścia i wyjścia wraz z wielkościami opisującymi liczbę wskazań danej właściwości.

**Tab. 2.1.** Wyniki badań zalet outsourcingu logistyki wejścia. Dane na podst. [11]

Zalety	Liczba wskazań	% wskazań
Maksymalna liczba wskazań	80	100
Możliwość obniżenia kosztów zleceniodawcy	50	62,5
Niezawodność, terminowość usług realizowanych przez zleceniobiorców	20	25
Brak konieczności ponoszenia nakładów inwestycyjnych przez zleceniodawcę	15	18,8
Koncentracja na podstawowej działalności i możliwość innego wykorzystania zasobów przez zleceniodawcę	14	17,5
Zwiększenie elastyczności własnych służb zleceniodawcy	14	17,5

Wśród badanych 180 przedsiębiorstw z małych i średnich firm, działania obejmujące logistykę wejścia zlecane były przez 80 ankietowanych tj. 44,4 %, którzy w głównej mierze uwzględniali korzystanie z usług transportowych oraz magazynowania. Najczęściej wskazywanymi zaletami była możliwość obniżenia kosztów wynikających z realizowanych zleceń (62,5 %), głównie w stosunku do przeważającej grupy kosztów stałych, związanych zwłaszcza z eksploatacją i inwestycją w posiadanie taboru, magazynów oraz urządzeń dodatkowych. Do równie ważnych cech określanych przez zleceniodawców należał także zadowalający poziom jakości, związany z niezawodnością i wysoką terminowością wykonywanych usług, co wynika często z większego doświadczenia firm specjalizujących się w opisywanej branży.

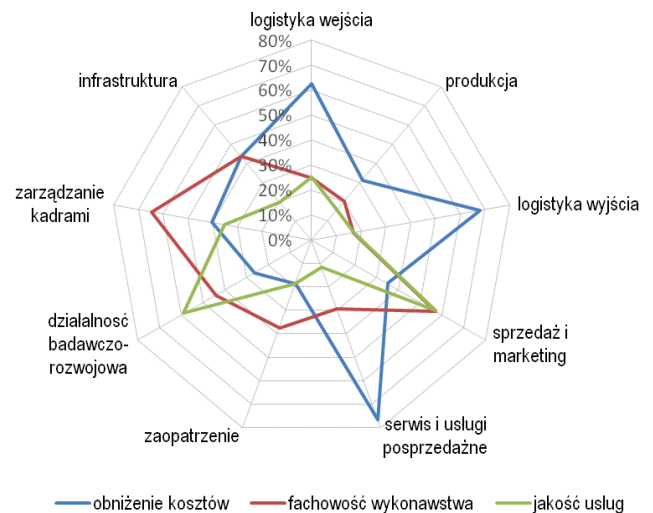
Korzystanie z usług w zakresie logistyki wyjścia, wskazywane było z kolei przez 53 przedsiębiorstwa, co stanowi 29,4 % z ankietowanych. Również w tym przypadku najbardziej znaczącą zaletą, okazuje się być możliwość obniżenia kosztów całkowitych przeznaczanych na funkcjonowanie danego obszaru działalności, z uwagi na jego zlecenie pod wykonawstwo firmom zewnętrznym. Wśród określanych cech pojawiła się również dodatkowo elastyczność dostaw, która w tym obszarze logistyki jest równie ważna,

jak niezawodność oraz terminowość realizowanych usług. Były one zatem w obu przypadkach wskazywane przez taką samą liczbę przedsiębiorstw, stanowiąc udział 18,9 % w omawianym obszarze [11].

**Tab. 2.2.** Wyniki badań zalet outsourcingu logistyki wyjścia. Dane na podst. [11]

Zalety	Liczba wskazań	% wskazań
Maksymalna liczba wskazań	53	100
Możliwość obniżenia kosztów u zleceniodawcy	36	67,9
Elastyczność zleceniobiorców	10	18,9
Niezawodność, terminowość usług realizowanych przez zleceniobiorców	10	18,9
Jakość i fachowość usług zleceniobiorców	9	17
Przesunięcie odpowiedzialności na zleceniobiorcę	8	15,1

Na podstawie przeprowadzanych badań, które określały cechy wpływające na podejmowanie decyzji o zleceniu określonych obszarów jednostkom zewnętrznym, utworzono wykres przedstawiony na rysunku 4. Uwzględnia on trzy podstawowe zalety outsourcingu, w kontekście odgrywanego znaczenia we wskazanych przez przedsiębiorstwa wydzielanych działalnościach. Wynika z tego, że najczęściej dominującym wskaźnikiem, wpływającym na zlecenie usług, jest odgrywane szczególnie rolę w logistyce obniżenie kosztów. Natomiast w przypadku zlecenia procesów zarządzania kadrami, do których należą m.in. szkolenia i rekrutacja pracowników, zasadniczą cechą jest fachowość zewnętrznych firm.



**Rys. 4.** Wybrane zalety outsourcingu w poszczególnych obszarach wyodrębnienia działalności ze struktury macierzystego podmiotu gospodarczego. Opr. wł. na podst. [11]

## 2.2 Posiadanie własnego taboru

W przypadku realizacji własnej transportu przez przedsiębiorstwa, konieczne jest natomiast zapewnienie odpowiednich zasobów technicznych, ludzkich oraz odpowiedniej organizacji pracy. Szczególnie ważny jest właściwy dobór środków transportu o odpowiednich parametrach i liczbie, który zależy jest od struktury, a także sposobu realizacji zadań przewozowych. Istotne jest przy tym zaspokajanie odpowiedniej jakości oraz terminowości dostaw, które

również determinowane jest przez rodzaj przewożonych ładunków i ich ilość, gdzie uwzględnia się także konieczną do zastosowania technologię przewozów drobnicowych, całosciowych, bądź też całopojazdowych.

Organizacja transportu w przedsiębiorstwach dla spełnienia wymagań klientów, a tym samym uzyskania wysokiej konkurencyjności na rynku gospodarczym, powinna zgodnie z ogólnym założeniem, zapewniać minimalizację kosztów wynikających z realizacji zadań przewozowych, przy uwzględnieniu możliwości technicznych i koordynacyjnych w łańcuchach dostaw. Najczęściej rozróżnia się podział kosztów kształtujących realizację zadań transportu drogowego na koszty stałe i zmienne.

Bezpośrednie koszty stałe związane są zatem z amortyzacją środków transportu i ich finansowaniem, do których zaliczana jest inwestycja w ich zakup z wykorzystaniem własnego kapitału, bądź z udziałem kredytu lub leasingu. Konieczne jest również uwzględnienie kosztów związanych z ich rejestracją, podatkami, badaniami technicznymi, ubezpieczeniami, a także wynagrodzeniami dla kierowców, ich szkoleń, badań oraz odnawiania potrzebnych dokumentów. Uwzględnione koszty ogólnowydziałowe dotyczą z kolei zarządzania danym obszarem przedsiębiorstwa związanego z transportem. Obejmują one zatem takie składowe jak:

- amortyzacja i koszty utrzymania nieruchomości oraz innych środków trwałych,
- podatek od nieruchomości i użytkowanych gruntów,
- zużycie energii,
- badania, szkolenia oraz wynagrodzenia dla pracowników.

Na koszty zmienne, zależne od przebiegu składa się w głównej mierze zużycie materiałów pędnych (tj. paliwa), ogumienia, opłaty za korzystanie z dróg, a także:

- obsługa techniczna związana z nieprzewidzianymi naprawami i wymianami części, które nie były uwzględniane podczas okresowych przeglądów technicznych,
- zużycie płynów i materiałów eksploatacyjnych tj. oleje silnikowe, przekładniowe, smary, płyny do spryskiwaczy, chłodnicze, hamulcowe,

Koszty, które zależą od czasu pracy, uwzględniane są głównie w przypadku wynajmu danych urządzeń i środków transportu. Z kolei wynikające z danej specyfiki przewozów koszty dodatkowe to m.in.:

- diety i koszty noclegów dla kierowców, przy realizacji dalekich tras przewozu,
- dodatki do wynagrodzenia, min. z tytułu pracy wykonywanej w godzinach nocnych,
- opłaty wynikające z określonej infrastruktury, w tym przeprawy promowe, przejazdy przez tunele, korzystanie z transportu intermodalnego,
- opłaty ekologiczne określone na danych odcinkach tras przewozu,
- koszty odpraw celnych i ubezpieczenia przewożonych ładunków,
- koszty konwojowania i pilotowania szczególnie wymagających przewozów określonych ładunków [12].

Uwzględnienie składowych kosztów nie daje wymiernego poglądu na decyzję o sposobie realizacji transportu w danym przedsiębiorstwie. Posiadanie własnego taboru wiąże się z uzyskiwaniem pewnych korzyści, z których najważniejsze zostały przedstawione na rysunku 5.



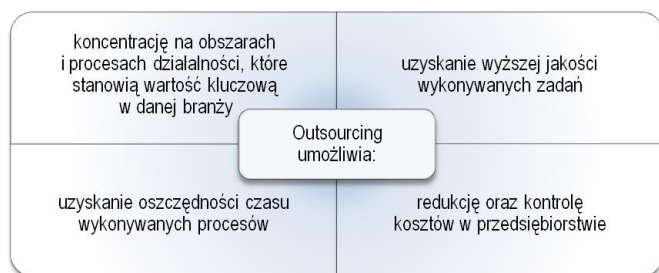
**Rys. 5.** Zalety wynikające z wykorzystania własnego taboru do realizacji zadań przewozowych w przedsiębiorstwie

Charakter prowadzonej działalności ma często zasadniczy wpływ na prawidłowe funkcjonowanie obszaru przedsiębiorstw związanych z transportem. Zatem w przypadku firm handlowo-usługowych, korzystanie z własnego taboru jest uzasadnione z uwagi na zabezpieczenie pracy działu handlowego oraz serwisu. Z kolei w przypadku firm produkcyjnych, wpływ na realizację własną transportu ma niewątpliwie fakt ilości oraz częstości przewozu ładunków. Podejście do przewozów zgodnie z zapotrzebowaniem przedsiębiorstwa, może powodować, iż transport nie będzie obejmował formy całopojazdowej, co w ramach wewnętrznych systemów logistycznych, może stanowić pewien problem, głównie ze względu na niepełne wykorzystanie zdolności przewozowej. Istotnym problemem może okazać się również sezonowość produkcji. W przypadku okresowego zwiększonego zapotrzebowania na transport, firmy zewnętrzne dysponujące większymi zasobami sprzętowymi oraz organizacyjnymi, mogą skierować czasowo większe środki na określoną działalność, po czym oddelegować je z powrotem do innego zleceniodawcy [8].

Nie oznacza to jednak, iż nie jest możliwe podejście do działania w sposób mieszany. W związku z tym, dany podmiot gospodarczy korzystający z własnego taboru pojazdów, mógłby okresowo w przypadku zwiększonego zapotrzebowania na przewozy, korzystać z jednorazowych usług świadczonych przez przedsiębiorstwa zewnętrzne. Innym rozwiązaniem, wymagającym jednak nieco większego zaangażowania, byłaby inwestycja w środki transportu, zgodnie z zapewnieniem przewozów w sezonie największego zapotrzebowania. Natomiast po tym okresie, możliwe byłoby świadczenie usług transportowych innym przedsiębiorstwom, na zasadzie krótkoterminowych bądź jednorazowych zleceń.

### 2.3 Korzystanie z *outsourcingu usług logistycznych*

Na chęć korzystania z *outsourcingu* przez przedsiębiorstwa wpływa niewątpliwie obecność bardzo dobrze rozwiniętego obszaru rynku, związanego z usługami procesów logistycznych. Obecność dużej liczby oferentów, umożliwia poprzez dostęp do wysoko wykwalifikowanych pracowników, a także najnowszych narzędzi i rozwiązań logistycznych, wybór odpowiedniego kooperanta, który będzie doskonale dostosowany do potrzeb firmy. Wynikające z tego aspekty sprawiają, iż współczesne przedsiębiorstwa nie powinny ograniczać się wyłącznie do jednego sposobu realizacji przewozów, lecz postrzegać swoją firmę w kontekście kontaktów zarówno w bliższym, jak i dalszym horyzoncie rynkowym. Za jego wdrożeniem przemawia zarówno wiele zalet, ale także i wad. Najważniejsze zalety wynikające z jego wdrożenia w funkcjonowanie przedsiębiorstwa, przedstawione zostały na rysunku 6.



Rys. 6. Zalety wynikające z wykorzystania outsourcingu do realizacji zadań przewozowych w przedsiębiorstwie

Dodatkowo do mocnych stron tego przedsięwzięcia często zaliczany jest:

- dostęp do najlepszej jakości metod zarządzania,
- pozyskanie technologii, narzędzi oraz kwalifikacji, którymi firma nie dysponuje,
- urzeczywistnienie możliwości wykonania pewnych funkcji, które często w przypadku realizacji ich w strukturze wewnętrznej przedsiębiorstwa są trudne lub niemożliwe do osiągnięcia,
- wzrost dochodów ze świadczonej działalności przez wykwalifikowane firmy, specjalizujące się w obszarze zlecanych branż,
- uwolnienie zasobów przedsiębiorstwa macierzystego do wypełnienia innych zadań, związanych często z usprawnieniami w zakresie swojej działalności kluczowej [8].

Należy zaznaczyć, iż korzystanie z outsourcingu jest szczególnie wskazane w przypadku, gdy konieczne jest utrzymanie ciągłości dostaw, cechujących się dużą sezonowością oraz wahaniami w zakresie rodzaju przewożonych ładunków. Jego stosowanie w przypadku niskich kwalifikacji pracowników w danej działalności, zapewnia uzyskanie stosownej wiedzy i wymaganego poziomu specjalizacji w danej dziedzinie, w związku z realizowanymi zleceniami przez firmy zewnętrzne. Dodatkowo nie ma konieczności ponoszenia kosztów, związanych z podejmowaniem działań podnoszących umiejętności pracowników własnej firmy oraz umożliwiających dostęp do danych zasobów, w zakresie zlecanej działalności. Należy także zaznaczyć iż, często outsourcing wykorzystywany jest w sytuacjach, gdzie szczególnie ważny jest krótki czas wykonania zadań bądź usług, co tym samym podnosi konkurencyjność przedsiębiorstw [13, 14].

### Podsumowanie

Omawiany outsourcing stanowi długookresowe przedsięwzięcie polegające na wydzieleniu ze struktury przedsiębiorstwa pewnego obszaru działalności i przekazaniu go do realizacji zewnętrznym firmom usługowym. Opiera się on na partnerskim współdziałaniu przedsiębiorstw, dążącym do osiągania wspólnych celów, w oparciu o wymagania uzgodnione w zawartym kontrakcie pomiędzy stronami, regulującym zakres zlecanych funkcji. Wykorzystanie outsourcingu usług transportowych, szczególnie w przedsiębiorstwach produkcyjnych, powinno przyczynić się zwłaszcza do redukcji całkowitych nakładów pieniężnych, wynikających ze zmiany struktury kosztów stałych, na w przeważającej części koszty zmienne. Istotne jest przy tym uzyskiwanie często wyższej jakości świadczonych usług, w tym znaczącej niezawodności, terminowości, a także wymaganej elastyczności, związanej z szybkim dostosowywaniem się do wahań sezonowych wśród przewożonych komponentów oraz gotowych wyrobów. Aby możliwe było osiągnięcie korzyści zarówno finansowych, jak i zwiększenia pozycji konkurencyjnej na rynku gospodarczym, podjęcie decyzji o realizacji własnej transportu w przedsiębiorstwie, bądź o jego zleceniu zewnętrznym podmiotom gospodarczym, powinno być poprzedzone stosownymi analizami.

Istotne są przy tym dodatkowo indywidualne predyspozycje firm w zakresie przyjętej koncepcji zarządzania transportem. Nie ma jednoznacznego wyznacznika, które podejście jest bardziej trafne. Zależy ono, bowiem od obecnej sytuacji w danym przedsiębiorstwie i może zmieniać się na przestrzeni czasu.

### Bibliografia:

1. Kopczyński T.: *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
2. Trocki M.: *Outsourcing*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
3. Markowska K.: Proponowany przebieg współpracy outsourcingowej na przykładzie usług transportu kolejowego ładunków, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie*, z. 78, 2015.
4. Matejun M.: *Rodzaje outsourcingu i kierunki jego wykorzystania*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Organizacja i Zarządzanie*, z. 42, 2006.
5. Wodecka-Hyjek A.: *Ewolucja koncepcji outsourcingu*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 775, 2008.
6. <http://ksiegowosc.infor.pl/obrot-gospodarczy/dzialalnosc-gospodarcza/695777>, *Outsourcing-jako-metoda-zaradzania-przedsiębiorstwem.html#\_ftnref23*
7. <http://slideplayer.pl/slide/11829561/>
8. Juściński S.: *Outsourcing w zarządzaniu logistycznym*, Wydawnictwo Polihymnia, Lublin 2011.
9. Witkowski J.: *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
10. [http://www.benchmark.pl/testy\\_i\\_recenzje/it-na-wynajecie-raport-na-temat-rynku-outsourcingu-it-w-polsce.html](http://www.benchmark.pl/testy_i_recenzje/it-na-wynajecie-raport-na-temat-rynku-outsourcingu-it-w-polsce.html)
11. Niemczyk J.: *Wyróżniki, budowa i zachowania strategiczne układów outsourcingowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006.
12. Jacyna-Gołda I., Wasiak M.: *Transport drogowy w łańcuchach dostaw. Wyznaczenie kosztów*, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2016.
13. Ciesielska D., Radło M.J.: *Outsourcing w praktyce*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2011.
14. Szkoda M.: *Kształtowanie potencjału przewozowego przedsiębiorstw transportu kolejowego*. Monografia, Wydawnictwo Politechniki Krakowskiej, Kraków 2017, ISBN: 978-83-7242-925-4.

### Outsourcing of logistic services in the area of transport processes

The article discusses the general concept of outsourcing, with particular emphasis on outsourcing in the area of logistics. The attention was paid to the essence of making the right decisions about the mode of transport operation mainly in manufacturing companies. It also presents the reasons that cause, that enterprises make decisions to outsource some of their processes to external companies. In addition to the numerous advantages of outsourcing, the article highlights the positive aspects of using your own rolling stock to carry out transport tasks and any restrictions associated with it.

**Keywords:** outsourcing, transport services, own rolling stock.

### Autorzy:

mgr inż. **Agnieszka Kępka** – Politechnika Krakowska, Wydział Mechaniczny, [agnieszkakepka@interia.pl](mailto:agnieszkakepka@interia.pl)  
dr hab. inż. **Maciej Szkoda** – Politechnika Krakowska, Zakład Systemów Logistycznych, e-mail: [maciej.szkoda@mech.pk.edu.pl](mailto:maciej.szkoda@mech.pk.edu.pl)