

Damian Kocot

Politechnika Śląska

PROCEDURA SKUTECZNEGO WDRAŻANIA OUTSOURCINGU USŁUG LOGISTYCZNYCH

1. Wstęp

Outsourcing usług logistycznych znalazł swoje stałe miejsce wśród koncepcji i metod zarządzania stosowanych w polskich przedsiębiorstwach. Strategiczny sojusz między przedsiębiorstwem korzystającym z outsourcingu i wykonawcą zewnętrznym jest przejawem najwyższego stopnia integracji między przedsiębiorstwami. Aby przedsiębiorstwo miało pełen obraz bieżących korzyści wynikających z outsourcingu, niezbędna jest ciągła i regularna analiza realizowanych korzyści oraz monitoring i ocena wykonawcy zewnętrznego.

W artykule przyjęto tezę, iż warunkiem prawidłowego stosowania outsourcingu jest przestrzeganie odpowiedniej sekwencji jego wdrażania. Głównym celem referatu jest prześledzenie etapów wdrażania outsourcingu usług logistycznych. Wykorzystano do tego metody ilościowe oraz metodę analizy i krytyki źródeł i metodę analizy logicznej.

2. Istota outsourcingu

Outsourcing definiowany jest jako długoterminowe zlecenie pełnienia funkcji działów pomocniczych zewnętrznemu usługodawcy, służące zwiększeniu wartości, jaką firma przedstawia dla udziałowców¹. Jest to „możliwość wykorzystywania niezależnych, zewnętrznych podmiotów jako dostawców określonych dóbr i usług zamiast konieczności rozwijania tych sfer działalności wewnątrz przedsiębiorstwa”². Outsourcing definiuje się także jako kontrakt długoterminowy powierzający zewnętrznemu dostawcy odpowiedzialność w zakresie zarządzania i roz-

¹ M. Trocki, *Outsourcing – metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001, s. 13.

² *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, red. K. Perechuda, Placet, Warszawa 2000, s. 116.

woju całości lub części przetwarzania transakcji lub obsługi procesów biznesowych, infrastruktury (świadoma biznesowa decyzja, by przenieść wewnętrzną pracę do zewnętrznego dostawcy)³.

Outsourcing jest działaniem polegającym na przenoszeniu niektórych okresowych (powtarzanych), wewnętrznych elementów działalności firmy (organizacji) i uprawnień decyzyjnych na zewnętrzne podmioty w formie kontraktu. Ponieważ działania firmy, o których mowa, są okresowe i opierają się na kontrakcie, outsourcing wykracza poza wykorzystanie konsultantów. W praktyce nie tylko działania firmy są przenoszone, ale często także czynniki produkcji oraz uprawnienia decyzyjne (zarządzanie). Czynniki produkcji to zasoby, które pozwalają na prowadzenie działalności i obejmują ludzi, wyposażenie, sprzęt, technologię i inne aktywa. Uprawnienia decyzyjne są narzędziem uprawniającym do podejmowania decyzji dotyczących określonych elementów przeniesionej działalności⁴.

W literaturze przedmiotu na szczególną uwagę zasługuje także określenie outsourcingu jako bezinwestycyjnej formy rozwoju niektórych sfer przedsiębiorstwa⁵. Dzięki outsourcingowi firma może przesunąć swe zasoby do najbardziej strategicznych zadań. V. Grover, J. Teng, i M. Cheon⁶ definiują outsourcing jako „decyzję organizacyjną przekazania części lub całości danej funkcji organizacji zewnętrznemu dostawcy usług, aby organizacja mogła osiągnąć swoje cele”.

Zgodnie z przytoczonymi definicjami można zauważyć pewne podobieństwa poglądów autorów (M. Trocki; T.L. Elliot, D.E. Torkko; K. Perechuda), głoszących, iż priorytetowym zadaniem outsourcingu jest wydzielenie określonej funkcji na zewnątrz – firmie wyspecjalizowanej w świadczeniu danej usługi, w celu zwiększenia wartości firmy. Jednocześnie kwestią różniącą te poglądy pozostaje kryterium niezbędności tej usługi. Część autorów stoi na stanowisku, że outsourcing jest czynnością priorytetową niezbędną w funkcjonowaniu firmy (T.L. Elliot, D.E. Torkko), inni natomiast postrzegają outsourcing jako czynność dodatkową, w celu polepszenia istniejącej sytuacji firmy (M. Trocki; K. Perechuda). Autorzy większości definicji w jednoznaczny sposób określają, iż outsourcing jest procesem długoterminowym.

³ T.L. Elliot, D.E. Torkko, *Outsourcing ...Makes In an Economy that no Longer Tolerates Institutional Bulk and Demands Agility and Speed, World Class Outsourcing Strategies*. Telecommunications, American Edition 30, 1996, s. 47.

⁴ M.F. Greaver, *Strategic Outsourcing, A Structural Approach Outsourcing Decision and Initiatives*, Amacom, New York 1999, s. 3.

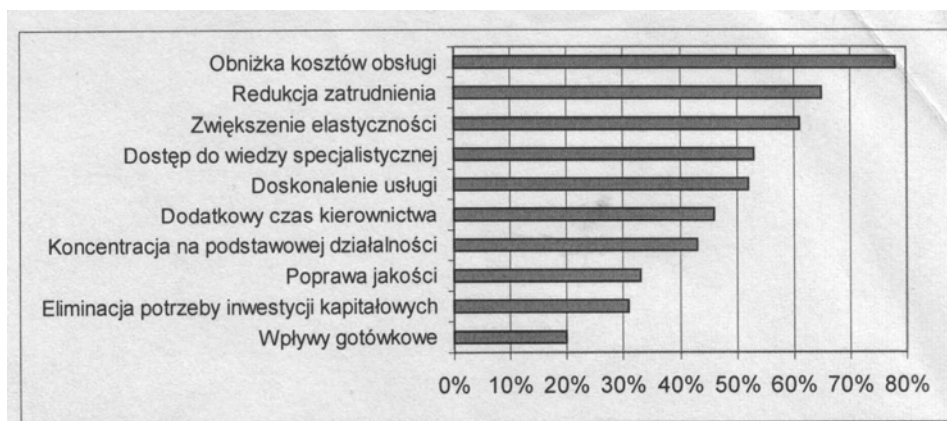
⁵ J. Pawlak, *Możliwości przejścia na outsourcing – praktyczne rozwiązania organizacyjne*, IIR, Warszawa 1999, s. 3.

⁶ V. Grover, J.T.C. Teng, M.J. Cohen, *Towards a Theoretically-based Contingency Model of Information Systems Outsourcing*, [w:] L.P. Willcocks, M.C. Lacity, *Strategic Sourcing of Information System*, Wiley & Sons, New York 1998, s. 80.

3. Możliwości wykorzystania outsourcingu

Badania agencji Shreeveport przeprowadzone wśród 500 dużych brytyjskich przedsiębiorstw i instytucji wykazały, że najczęściej zlecanymi dziedzinami działalności są kolejno⁷:

- usługi informatyczne,
- finanse i administracja,
- usługi specjalistyczne,
- logistyka,
- zarządzanie nieruchomościami,
- obsługa budynków.



Rys. 1. Najczęściej wymieniane korzyści z zastosowania outsourcingu według badań przeprowadzonych wśród 500 dużych brytyjskich przedsiębiorstw i instytucji

Źródło: Ch.L. Gay, J. Essinger, *Outsourcing strategiczny. Koncepcja, modele i wdrażanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 147, 153, 181.

Korzyści, jakie przyniosło zastosowanie outsourcingu w badanych firmach, przedstawiono na rys. 1.

4. Outsourcing w logistyce

Outsourcing coraz prężniej rozwija się również w logistyce. Każde przedsiębiorstwo, niezależnie od branży i rodzaju działalności, wpisuje się w łańcuch logistyczny, który obejmuje zarówno całą organizację dostaw, jak i magazynowanie, dystrybucję do odbiorców hurtowych i detalicznych. Outsourcing ma na celu zoptymalizowanie tego obszaru działalności. Oferenci usług logistycznych mogą pomóc w poprawie efektywności składowych części logistyki, tj. w transporcie (terminowość dostaw, czas dostaw, racjonalizacja przewozów), magazynowaniu (za-

⁷ Ch.L. Gay, J. Essinger, wyd. cyt., s. 147, 153, 181.

rzządzanie magazynem własnym klienta bądź wynajmowaną powierzchnią), konfekcjonowaniu i uszlachetnianiu produktów (*co-packing*), montażu wyrobów (*co-manufacturing*), monitorowaniu stanu zapasów w magazynie i u klienta finalnego, prowadzeniu części księgowości. Firma może swobodnie decydować, który obszar oddać operatorowi⁸.

Posiadając odpowiednie ilości powierzchni magazynowych w centrach logistycznych, odpowiednie ilości środków transportowych oraz doświadczenie, zewnętrzne firmy mogą, współpracując z przedsiębiorstwem, dużo szybciej zareagować na wymagania rynku, niż uczyniłoby to samo przedsiębiorstwo. Firma zamawia usługi dostosowane do bieżących potrzeb, nie martwiąc się, co zrobić z samochodami, gdy jest spadek zamówień lub skąd wziąć dodatkowe, gdy gwałtownie wzrastają, skraca się czas dostaw i ich terminowość oraz zmniejszają się koszty – zarówno stałe, jak i zmienne. Podobnie jest z magazynowaniem – tam, gdzie poprawia się rotacja zapasów w magazynie, są mniejsze straty inwentaryzacyjne⁹.

Korzyści wynikające z zastosowania outsourcingu usług logistycznych przedstawiono w tab. 1.

Tabela 1. Korzyści wynikające z zastosowania outsourcingu logistycznego

Cele w obszarze	Korzyści osiągnięte bezpośrednio po wdrożeniu	Korzyści osiągnięte w perspektywie strategicznej
Ekonomiczno-finansowym	obniżenie poziomu kosztów (magazynowania, transportu wewnętrznego i zewnętrznego, poprawa pozycji bilansowych, takich jak obniżenie poziomu zapasów, zwiększenie poziomu zysku)	dodatkowe korzyści finansowe z wynajmu niewykorzystanej infrastruktury, zysk pochodzący z udziału w spółce będącej operatorem logistycznym (outsourcing kapitałowy)
Organizacyjnym	„wyszczuplenie” struktury organizacyjnej, przyspieszenie przepływu informacji, zwiększenie uwagi skierowanej na działalność podstawową	skrócenie czasu reakcji firmy na zmiany w otoczeniu, zwiększenie tempa zmian w organizacji
Techniczno-technologicznym	pozyskanie partnerów posiadających certyfikaty i referencje potwierdzające ich doświadczenie, zastosowanie <i>know-how</i> operatorów logistycznych do obsługi, zwiększenie stopnia wykorzystania posiadanych zasobów	zapewnienie wyższego poziomu jakości produktów, wprowadzenie innowacji technologicznych w przepływie surowców, materiałów, produktów i informacji
Rynkowym	wyższa jakość współpracy z dostawcami, wyższy poziom obsługi klientów	lepszą pozycją konkurencyjną, precyzyjne dostosowanie oferty do potrzeb nabywców, poprawa wizerunku firmy i jej oferty

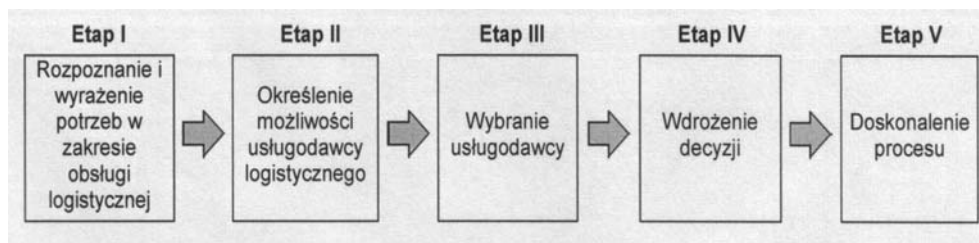
Źródło: www.outsourcing.hg.pl.

⁸ W. Romański, *Wyrzuć dystrybucję*, „Businessman Magazine” 2001 nr 11, s. 114-116.

⁹ *Logistyka. Perspektywy u progu Wspólnej Europy*, red. R. Barcik, Wydawnictwo ATH, Białsko-Biała 2004, s. 122.

5. Sekwencja wdrażania outsourcingu

Umiejętne stosowanie outsourcingu zadań logistycznych wymaga odpowiedniej sekwencji wdrażania. Schemat takiego procesu wdrażania został przedstawiony na rys. 2. Mimo że wskazuje on na pewną sekwencję działań, w praktyce ich kolejność może być inna¹⁰.



Rys. 2. Proces zakupu usług logistycznych na zewnątrz firmy

Źródło: J. Coyle, E.J. Bardi, C.J. Langley Jr., *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2002, s. 695.

W zakresie kolejnych etapów podejmowane są następujące działania¹¹:

- Etap I – Klient uświadamia sobie swoje potrzeby w zakresie obsługi logistycznej i wyraża je w formie zapotrzebowania na konkretne usługi, które może zaspokoić usługodawca zewnętrzny.
- Etap II – Rozpoczyna się od określenia kryteriów wyboru usługodawcy, w czym uczestniczą przedstawiciele różnych działów przedsiębiorstwa. Z badań przeprowadzonych przez Uniwersytet Stanowy w Tennessee wynika, że w proces wyboru usługodawcy najczęściej angażują się kierownicy następujących działów: logistyki/transportu (64%), finansów (58%), produkcji (24%) i marketingu (24%), prezes/dyrektor naczelny/właściciel (50%). Identyfikacja potencjalnych usługodawców powinna też obejmować wezwanie zainteresowanych dostawców do składania ofert oraz ich wstępną selekcję. Na pierwsze dwa etapy procesu powinno się przeznaczyć od 2 do 5 miesięcy.
- Etap III – Ma podstawowe znaczenie i powinien obejmować bardzo dokładne sprawdzenie referencji potencjalnych usługodawców i nawiązanie z nimi osobistego kontaktu. Wizytacja u kandydatów pozwala na sprawdzenie, którzy z nich mają praktyczne doświadczenie, a którzy składają jedynie teoretyczne obietnice w swoich ofertach. Ważne jest także osiągnięcie konsensusu pomiędzy przedstawicielami kierownictwa firmy co do wyboru usługodawcy.
- Etap IV – Wdrożenie decyzji o skorzystaniu z usług outsourcingowych jest nie mniej pracochłonne od pierwszych trzech etapów. Czas procesu wdrożenia za-

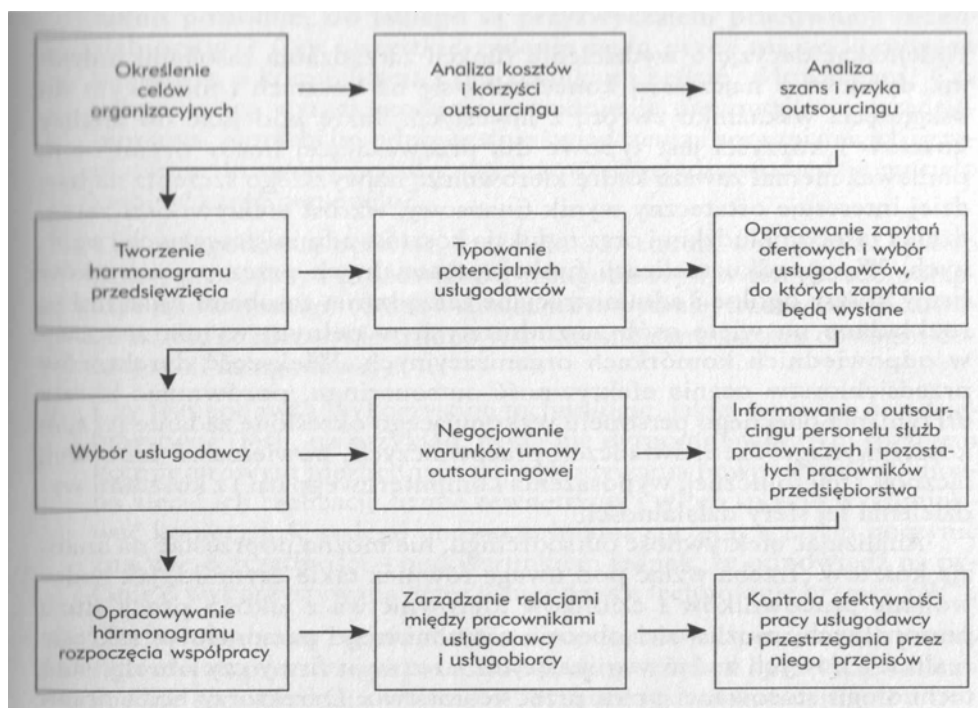
¹⁰ J. Coyle, E.J. Bardi, C.J. Langley Jr., wyd. cyt., s. 695.

¹¹ Tamże, s. 694-696.

leży od złożoności powiązań z usługodawcą. W przypadku gdy rola usługodawcy jest nieskomplikowana, czas ten może być względnie krótki. Jednak gdy konieczna staje się przebudowa sieci logistycznej klienta, proces wdrożenia outsourcingu będzie dłuższy.

- Etap V — Proces zakupu usług outsourcingowych nie kończy się po jego wdrożeniu. W celu zwiększenia swojej przewagi konkurencyjnej usługodawcy ciągle dokonują usprawnień, a bywa też, że wprowadzają rozwiązania przełomowe.

Według M.F. Cooka istnieje dwanaście etapów outsourcingu (por. rys. 3).



Rys. 3. Etapy outsourcingu

Źródło: M.F. Cook, *Outsourcing funkcji personalnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 39.

Według R.W. Griffina warunkiem sprawnej realizacji procesu outsourcingu jest następująca metodologia¹²:

- etap 1 – wykonanie fotografii przedsiębiorstwa,
- etap 2 – ustalenie celów zmian,
- etap 3 – diagnoza,
- etap 4 – wybór odpowiednich technik zmian,

¹² R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 397.

- etap 5 – wybór liderów oraz przygotowanie strategii cząstkowych,
- etap 6 – przygotowanie kompleksowego harmonogramu wdrożenia.

Trzy pierwsze etapy obejmują analizę obecnej sytuacji firmy, trzy kolejne uszczegółowienie modelu outsourcingu w organizacji, a następne jego wdrożenie. Taki model daje ogólne spojrzenie na etapy składające się na ten proces. Postępowanie według tej metodologii nie jest gwarancją skuteczności, zwiększa jednak szanse powodzenia. W przypadku różnych organizacji inne jest znaczenie poszczególnych etapów. Gdy firmy znajdują się w trudnej sytuacji finansowej i operują na trudnym i zmiennym rynku, duży nacisk należy położyć na pierwszą fazę projektu. W przypadku przedsiębiorstw, które poza wyżej wymienionymi trudnościami posiadają niestabilne formy własności i doświadczają częstych zmian kierownictwa, bardzo ważny jest etap wyboru i upelnomocnienia liderów oraz przygotowania harmonogramów wdrożenia. Dla dużych firm państwowych najtrudniej jest przejść etap samego wdrażania i wspierania zmian¹³.

Dla powodzenia procesu przekształceń organizacyjno-własnościowych z wykorzystaniem koncepcji outsourcingu niezmiernie ważne jest właściwe monitorowanie procesu zmian. W ramach tego etapu realizowane są:

- pomiar efektów zmian dokonanych w wyniku wdrożenia outsourcingu,
- długotrwałe utrzymanie efektów zmian,
- odpowiedzialny nadzór – sformalizowanie zakresu uprawnień i odpowiedzialności,
- tworzenie mechanizmów wymuszających inicjatywę zarządów spółek zależnych,
- monitorowanie i ocena efektywności prowadzonej działalności przez spółki zależne,
- optymalizacja wykorzystania majątku użytkowanego przez wydzielone podmioty,
- umocnienie pozycji rynkowej spółek zależnych¹⁴.

Tabela 2. Oferta firm logistycznych

Usługi podstawowe	Usługi komplementarne	Usługi finansowe
Przewozy – 96% Spedycja – 94% Magazynowanie – 92% Dostawy „just in time” – 73% Konsolidacja Dekonsolidacja – 85% Przewozy ponadgabarytowe – 58%	Doradztwo – 81% Konfekcjonowanie , <i>co-packing</i> – 65% Zarządzanie zapasami (system magazynu) – 85%	Księgowość, inkaso – 42% Inne usługi finansowe – 19%

Źródło: M. Kruszewska, *Wydatki pod kontrolą*, „Businessman Magazine” 2002 nr 3.

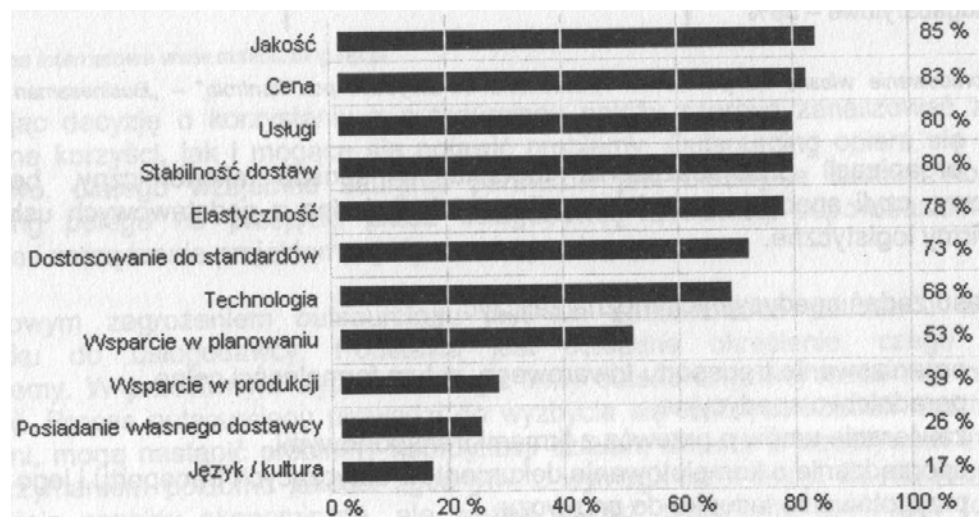
¹³ J. Pawlak, wyd. cyt., s. 6-34.

¹⁴ H. Siodmok, J. Totko, *Outsourcing w Drumecie S.A.*, AKK, Bydgoszcz, 2000, s. 36-78.

Należy pamiętać, iż warunkiem odpowiedniego wdrożenia outsourcingu jest umiejętny wybór partnera outsourcingowego. Wybór takiego partnera nie jest zadaniem prostym, jest ich bowiem wielu i mają podobną ofertę. Zarówno w Europie Zachodniej, jak i w Polsce większość operatorów ma „podłoże transportowo-spedycyjne” (tab. 2).

Wybór operatora logistycznego – spedytora uzależniony jest od wielu kryteriów. Do najistotniejszych należą¹⁵:

- oferowany zakres usług logistycznych (kompleksowość obsługi, elastyczność i dostosowanie do potrzeb klienta),
- obszar działania (obsługiwany obszar, liczba terminali, czas przewozu),
- jakość (terminowość, stabilność dostaw, bezpieczeństwo przesyłek),
- marketing (zapewnienie informacji, referencje, zestawienia statystyczne, ubezpieczenie),
- współpraca z klientem (personel zorientowany na klienta, gwarancja obsługi informatycznej, informacja *on-line* o statusie przesyłki, raportowanie EDI),
- cena (dobrze opracowane cenniki, konkurencyjność cen, łatwość kontroli faktur, negocjacje cen),
- płatności (odroczone terminy płatności),
- uszkodzenia i braki (szybkość załatwiania reklamacji, proste procedury, odpowiednio wysokie ubezpieczenie),
- kondycja finansowa (wskaźnik płynności finansowej, trend w przychodach i wyniku, udział w rynku).



Rys. 4. Oczekiwania klientów co do usług operatora logistycznego

Źródło: G. Lichocik, wyd. cyt.

¹⁵ G. Lichocik, *Outsourcing*, www.spedpol.com.pl.

Z przedstawionych kryteriów bardzo istotnym elementem kontraktu jest cena, dlatego spedytorzy starają się ją minimalizować, dopasowując swoją ofertę indywidualnie do każdego klienta. Istnieje jednak pewna granica, której nie sposób przekroczyć. Wynika to z tego, że coraz większą wagę przywiązuje się do czynników jakościowych świadczonych usług (rys. 4). Kryterium jakości zaczyna odgrywać coraz większą rolę, dlatego operatorzy logistyczni starają się zoptymalizować cenę, spełniając jednocześnie wszelkie niezbędne parametry jakościowe.

6. Podsumowanie

Outsourcing zaczął się rozwijać prężnie w logistyce, a jego zastosowanie niesie ze sobą szereg korzyści. Jednak warunkiem sukcesu jest właściwa procedura jego wdrażania, która musi się odbyć według ściśle ustalonych etapów. Należy także pamiętać, iż warunkiem odpowiedniego wdrożenia outsourcingu jest umiejętny wybór partnera outsourcingowego.

Literatura

- Cook M.F., *Outsourcing funkcji personalnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Coyle J., Bardi E.J., Langley C.J.Jr., *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2002.
- Elliot T.L., Torkko D.E., *Outsourcing ...Makes In an Economy that no Longer Tolerates Institutional Bulk and Damands Agility and Speed, World Class Outsourcing Strategies*. Telecommunications, American Edition 30, 1996.
- Gay Ch.L., Essinger J., *Outsourcing strategiczny. Koncepcja, modele i wdrażanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Greaver M.F., *Strategic Outsourcing, A Structural Approach Outsourcing Decision and Initiatives*, Amacom, New York 1999.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.
- 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*, Wiley & Sons, New York 1998.
- Kruszewska M., *Wydatki pod kontrolą*, „Businessman Magazine” 2002 nr 3.
- Lichocik G., *Outsourcing*, www.spedpol.com.pl.
- Logistyka. Perspektywy u progu Wspólnej Europy*, red. R. Barcik, Wyd. ATH, Bielsko-Biała 2004.
- Pawlak J., *Możliwości przejścia na outsourcing – praktyczne rozwiązania organizacyjne*, IIR, Warszawa 1999.
- Romański W., *Wyrzuc dystrybucję*, „Businessman Magazine” 2001 nr 11.
- Siodmok H., Totko J., *Outsourcing w Drumecie S.A.* AKK, Bydgoszcz 2000.
- Trocki M., *Outsourcing – metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001.
- Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, red. K. Perechuda, Placet, Warszawa 2000.
- www.outsourcing.hg.pl.

A PROCEDURE OF EFFECTIVE INTRODUCTION OF LOGISTIC SERVICES' OUTSOURCING

Summary

The article is the test of checking the stages of the implementation of logistic services outsourcing. The thesis is proposed that the condition of correct usage of outsourcing is observing the suitable sequence of its implementation. The essence of outsourcing and the chances of its usage are presented. The suitable sequence of implementation of logistic services is showed in the next part of the article.