

Magdalena K. GAŚOWSKA

Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku Filia w Elku

Wydział Zarządzania

magdalena.gasowska@wp.pl

OUTSOURCING LOGISTYCZNY JAKO NARZĘDZIE DOSKONALENIA EFEKTYWNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie. Celem artykułu jest analiza i ocena wpływu outsourcingu logistycznego na proces doskonalenia efektywności współczesnych przedsiębiorstw na podstawie wybranych produkcyjnych, handlowych i usługowych firm. W pierwszej części scharakteryzowano outsourcing logistyczny oraz opisano paradygmat efektywności w zakresie systemu logistycznego przedsiębiorstwa. W drugiej części zaprezentowano metodykę badań i dokonano skrótovej charakterystyki badanej populacji. Podjęto próbę analizy i oceny wpływu outsourcingu logistycznego na proces doskonalenia efektywności badanych przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: outsourcing logistyczny, system logistyczny przedsiębiorstwa, usługodawca logistyczny, efektywność przedsiębiorstwa.

LOGISTICS OUTSOURCING AS A TOOL FOR IMPROVING THE EFFECTIVENESS OF AN ENTERPRISE

Summary. The aim of the article is to analyse and evaluate the influence of logistics outsourcing on the process of improving the effectiveness of contemporary enterprises on the basis of the selected manufacturing, trade and service companies. The first part characterizes outsourcing of logistics processes and describes the paradigm of effectiveness in terms of the logistics system of an enterprise. The second part presents methodology of the research and a brief characteristic of the examined population. An attempt to analyse and evaluate the influence of logistics outsourcing on the process of improving the effectiveness of the surveyed enterprises has been made.

Keywords: logistics outsourcing, logistics system of the enterprise, logistics provider, effectiveness of the enterprise.

1. Wprowadzenie

W obecnych uwarunkowaniach rynkowych procesy logistyczne, obejmujące przepływy materiałów, produktów i informacji wewnątrz przedsiębiorstwa i między przedsiębiorstwami, mają duży wpływ na spełnienie życzeń oraz oczekiwań klientów. Logistyka determinuje kreowanie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw. Procesy logistyczne realizowane są w ramach systemu logistycznego, który w każdym podmiocie gospodarującym budowany jest inaczej. Aby spełnić rosnące i zmieniające się życzenia oraz oczekiwania klientów, współczesne przedsiębiorstwa tworzą bardzo złożone systemy logistyczne, opierające się na współpracy wielu firm z różnych krajów. Procesy logistyczne są coraz bardziej skomplikowane, kosztowne i niepewne. Przedsiębiorstwa powinny nie tylko dążyć do zapewnienia właściwej obsługi klienta, jak najniższych kosztów, ale również do zmniejszenia wpływu zakłóceń procesów logistycznych¹. System logistyczny przedsiębiorstwa powinien być dostosowany do uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych konkretnego przedsiębiorstwa oraz zapewniać sprawną i efektywną realizację jego celów. Niewłaściwa konfiguracja procesów logistycznych prowadzi do wzrostu kosztów działalności logistycznej oraz obniżenia poziomu obsługi klientów, co przekłada się na osłabienie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa².

Współczesne przedsiębiorstwa dążą do wysokiej efektywności swojej działalności, ponieważ jest ona narzędziem budowania ich przewagi konkurencyjnej. W literaturze przedmiotu efektywność przedsiębiorstwa jest różnie definiowana³. Zarówno ekonomia, jak i nauki o zarządzaniu wypracowały na własne potrzeby odrębne, choć wzajemnie dopełniające się sposoby spojrzenia na istotę oraz merytoryczny sens kategorii efektywności⁴. W niniejszym artykule przyjęto, że efektywność przedsiębiorstwa oznacza stosunek efektów osiągniętych przez przedsiębiorstwo do poniesionych nakładów. Istnieje wiele determinant efektywności przedsiębiorstwa. W ostatnich latach przedsiębiorstwa na całym świecie coraz częściej dokonują outsourcingu różnych procesów w celu zwiększenia efektywności swojej działalności⁵. Sprawne i skuteczne procesy logistyczne wpływają na kształtowanie efektywności przedsiębiorstwa. Skuteczne procesy pozwalają na osiągnięcie wcześniej

¹ König A., Spinler S.: The effect of logistics outsourcing on the supply chain vulnerability of shippers. „The International Journal of Logistics Management”, no. 1, 2016, p. 122-134.

² Brzeziński M.: Inżynieria systemów logistycznych. Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa 2015, s. 103.

³ Kowalczyk J.: Efektywność ekonomiczna decyzji podejmowanych w organizacji, [w:] Bogdanienko J., Piotrowski W. (red.): Zarządzanie. Tradycja i nowoczesność. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013, s. 234-259; Osbert-Pociecha G.: Relacja między efektywnością i elastycznością organizacji, [w:] Dudycz T., Tomaszewski Ł. (red.): Efektywność - rozważania nad istotą i pomiarem. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 337-349; Baran R.: Siła przetargowa przedsiębiorstwa a efektywność jego działalności marketingowej. Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009, s. 16-17.

⁴ Jaki A.: Paradygmat efektywności w zarządzaniu. „Przegląd Organizacji”, nr 4, 2011, s. 3-6.

⁵ Gonzalez R., Gasco J.L., Llopis J.: Information systems outsourcing satisfaction: some explanatory factors. „Industrial Management & Data Systems”, no. 6, 2015, p. 1067; Wyniki badania Outsourcing logistyki. „Logistyka a Jakość”, nr 1, 2016, s. 70.

zdefiniowanego celu. Sprawne procesy logistyczne są efektem racjonalnego działania, umożliwiają osiągnięcie najlepszej możliwej relacji skutków działania i związanego z tym zużycia zasobów⁶. Celem artykułu jest analiza oraz ocena wpływu outsourcingu logistycznego na proces doskonalenia efektywności współczesnych przedsiębiorstw na podstawie wybranych firm produkcyjnych, handlowych i usługowych⁷.

2. Efektywnościowe aspekty outsourcingu w logistyce

Głównym celem współpracy współczesnych przedsiębiorstw z różnymi organizacjami jest dążenie do skuteczniejszego sprostania konkurencji. Outsourcing polega na wydzieleniu z przedsiębiorstwa określonych funkcji i zlecenie ich firmie zewnętrznej. Podstawową przesłanką wdrażania koncepcji outsourcingu jest możliwość obniżenia kosztów przedsiębiorstwa. Outsourcingowi podlegają najczęściej funkcje najmniej dodające wartości, będące kompetencjami wspierającymi kompetencje kluczowe. Jeżeli logistyka nie należy do kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa, to powierzenie organizacji i/lub realizacji całości lub części procesów logistycznych wyspecjalizowanym usługodawcom logistycznym może istotnie przyczynić się do wzrostu efektywności procesów logistycznych, co przekłada się na zwiększenie efektywności przedsiębiorstwa. Outsourcing logistyczny polega na wydzieleniu zasobów i korzystaniu z usług logistycznych oferowanych przez wyspecjalizowane podmioty zewnętrzne, które na własne ryzyko i zwykle wykorzystując własne zasoby przejmują nad nimi funkcje zarządcze i wykonawcze. Szeroko interpretowany outsourcing logistyczny obejmuje również zakup różnorodnych usług logistycznych od podmiotów zewnętrznych bez spełniania warunku transformacji zasobów⁸.

Usługodawca logistyczny bierze aktywny udział w tworzeniu wartości dla klienta. Sektor usług logistycznych zmienia się i rozwija adekwatnie do zmieniających się uwarunkowań rynkowych. Decyzja o zakresie outsourcingu logistycznego jest w dużym stopniu zdeterminowana wysokością cen usług logistycznych, które z kolei decydują o kosztach logistycznych przedsiębiorstwa i cenach wytwarzanych lub/i sprzedawanych wyrobów. Wynikiem współpracy przedsiębiorstwa z operatorem logistycznym może być realizacja takich celów, jak: poprawa jakości obsługi klienta, skrócenie realizacji cyklu zamówienia, poprawa jakości i pewności dostaw, sprawniejszy przepływ oraz większa przejrzystość informacji, lepsze wykorzystanie aktywów. Outsourcing procesów logistycznych powiązany

⁶ Engler T.: *Steuerung der Effizienz und Effektivität im Vertrieb zur Unternehmenswertsteigerung*. Diplomica Verlag, Hamburg 2012, p. 6.

⁷ Artykuł powstał w ramach badań statutowych prowadzonych na Wydziale Zarządzania WSFiZ, sfinansowanych z dotacji podmiotowej na utrzymanie potencjału badawczego (25065/E-561/S/2016).

⁸ Witkowski J.: *Uwarunkowania i perspektywy rozwoju outsourcingu logistycznego w Europie*, [w:] Gołemska E., Schuster M. (red.): *Logistyka międzynarodowa w gospodarce światowej*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008, s. 79.

jest także z obszarami strategicznej działalności logistycznej przedsiębiorstwa. Firmy powierzają operatorom logistycznym kreowanie systemu logistycznego, modelowanie procesów logistycznych, tworzenie i realizację strategii logistycznej. Traktowanie usługodawcy logistycznego jako partnera strategicznego może mieć duże znaczenie w osiągnięciu i utrzymaniu przewagi konkurencyjnej⁹.

Sprawne i efektywne zarządzanie procesami logistycznymi we współczesnych uwarunkowaniach rynkowych wymaga uwzględniania powiązania wszystkich organizacji, które są względem siebie dostawcami i odbiorcami. Obecnie przedsiębiorstwa tworzą międzyorganizacyjne systemy logistyczne, konkurują łańcuchami dostaw, obejmującymi cały system tworzenia wartości. Usługodawca logistyczny współpracuje wówczas z więcej niż jednym podmiotem, wykorzystując swoje kompetencje i aktywa integruje procesy logistyczne przedsiębiorstw, które są ogniwami logistycznymi. Koszty, jakość, elastyczność oraz innowacyjność to najczęściej wymieniane czynniki sukcesu w łańcuchu dostaw i kryteria tworzenia strategii dla łańcuchów dostaw¹⁰. Międzynarodowa skala działania przedsiębiorstw wymaga ponoszenia kosztów dostosowania się do lokalnych rynków i dużej elastyczności we wszystkich ogniwach łańcucha wartości¹¹. W konsekwencji wyzwaniem dla usługodawców logistycznych są: efektywna produkcja na skalę regionalną, efektywne przemieszczanie małych ilości towaru na nieduże odległości, wytwarzanie lokalnych wersji globalnych produktów, odpowiadających lokalnym preferencjom¹².

Kierunkami ewolucji współczesnych łańcuchów dostaw są: wzrost elastyczności działania, wrażliwości na potrzeby odbiorcy i odporności na zakłócenia¹³. Współczesne przedsiębiorstwa i łańcuchy dostaw, w wyniku presji klientów i innych interesariuszy, coraz częściej realizują koncepcję zrównoważonego rozwoju, co oznacza, że dążą do równoważenia celów ekonomicznych, ekologicznych i społecznych. Strategia usługobiorcy wpływa na modelowanie procesów logistycznych firmy świadczącej usługi logistyczne¹⁴. Usługodawcy logistyczni muszą dostosowywać się do różnych rodzajów wymogów obsługi klienta w poszczególnych państwach i regionach świata, jednocześnie uwzględniając położenie geograficzne, klimat i dostępność infrastruktury logistycznej na danym terenie w kontekście zapewnienia wymaganego poziomu obsługi klienta po jak najniższych kosztach.

Kreowanie przewagi konkurencyjnej w warunkach globalizacji, hiperkonkurencji, cyfryzacji, rosnących i zmieniających się wymagań klientów wymaga elastycznego podejścia

⁹ Jeszka A.M.: Sektor usług logistycznych w teorii i w praktyce. Difin, Warszawa 2013, s. 106-107.

¹⁰ Bąkowska-Morawska U., Witkowski J.: Kulturowe uwarunkowania zarządzania łańcuchami dostaw w Japonii, Polsce i Wielkiej Brytanii. „Organizacja i Kierowanie”, nr 4, 2015, s. 39-52.

¹¹ Romanowska M.: Determinanty innowacyjności polskich przedsiębiorstw. „Przegląd Organizacji”, nr 2, 2016, s. 33.

¹² Olszewski J.: Przyszłość łańcuchów dostaw. „Eurologistics”, nr 1, 2016, s. 20.

¹³ Szymczak M.: Ewolucja łańcuchów dostaw. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2015, s. 72.

¹⁴ Gąsowska M.K.: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw sektora TSL a współpraca z wybranymi usługobiorcami w świetle badań. Zeszyty Naukowe, nr 790, s. Problemy Transportu i Logistyki, z. 23, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2013, s. 167-177.

do procesu zarządzania. Tworzenie wartości dla klientów – usługodawców logistycznych powoduje konieczność szybkiego wprowadzania innowacji w przedsiębiorstwach świadczących usługi logistyczne, aby wyróżnić się i podnieść atrakcyjność swojej oferty wśród konkurentów. Sukces współczesnych przedsiębiorstw determinuje umiejętność natychmiastowej reakcji na zmienność warunków; usługodawcy logistyczni muszą sprostać temu wyzwaniu. Efektem współpracy z dostawcą usług logistycznych powinno być nie tylko dostarczenie korzystnej w porównaniu z konkurentami, lecz także bardziej adekwatnej, z punktu widzenia preferencji klientów, wartości dodanej.

Warunkiem efektywnej współpracy przedsiębiorstwa z usługodawcą logistycznym jest wymiana informacji pomiędzy współpracującymi podmiotami gospodarującymi. W coraz większym stopniu do wsparcia decyzji dotyczących przepływów w systemie logistycznym przedsiębiorstwa i w łańcuchach dostaw wykorzystywane są systemy informatyczne. Przyczynia się to do szybkiego podejmowania działań prowadzących do optymalizacji lub transformacji realizowanych procesów logistycznych, a w konsekwencji do redukcji związanego z nimi ryzyka, zmniejszenia kosztów, skrócenia czasu realizacji procesów logistycznych, wzrostu elastyczności i efektywności przedsiębiorstwa¹⁵.

Podstawowe wymiary efektywności logistyki w przedsiębiorstwie to¹⁶:

- rynkowy – wymiar efektywności logistyki znajdujący wyraz w kształtowaniu optymalnej struktury wartości dla klienta,
- ekonomiczny – przejawia się w kształtowaniu optymalnej struktury czynności i zasobów oraz kosztów w procesie kreowania wartości oraz w dążeniu do racjonalnych związków między kosztami a pożądaną strukturą efektów,
- zarządczy – wyraża się w dążeniu do strategicznej oceny kształtowania i regulacji struktury uwarunkowań oraz sposobów zachowań dotyczących struktury celów, nakładów, kosztów i efektów w aspekcie wzrostu wartości dla klienta i dla łańcucha dostaw,
- potencjalny – związany jest z oceną potencjalnych możliwości systemu logistyki w aspekcie jakości funkcjonowania systemu i procesu jego doskonalenia przez ujawnienie źródeł/potencjałów zwiększenia efektywności, które w rzeczywistości nie zostały i nie są w pełni wykorzystane,
- procesowy – eksponuje znaczenie orientacji procesowej w tendencjach do długofalowego kształtowania pożądaných relacji między nakładami a efektami, stymulowanych i determinowanych w ramach procesu kształtowania efektywności, wyrażającego dynamiczny aspekt struktury systemu i procesów logistyki (procesów transformacji, koordynacji, integracji i kreowania nowych wartości),

¹⁵ Liu Ch., Huo B., Liu S., Zhao X.: Effect of information sharing and process coordination on logistics outsourcing. „Industrial Management & Data Systems”, no. 1, 2015, p. 41-57.

¹⁶ Blaik P.: Efektywność logistyki. Aspekt systemowy i zarządczy. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2015, s. 25.

- synergiczny – oparty na zasadzie dążenia do uzyskania efektów synergicznych lub efektów sprzężonych jako rezultatu współdziałania poszczególnych podmiotów oraz faz działalności i komponentów w całym systemie (w skali przedsiębiorstwa i łańcucha dostaw) przez systemowe i racjonalne kształtowanie pożądanych uwarunkowań, jak również procesów i nakładów, zorientowanych na osiągnięcie oczekiwanych efektów.

Każde z wymienionych ujęć efektywności logistyki może być traktowane jako obiekt kalkulacji efektywności outsourcingu procesów logistycznych i mogą mu być przypisane odpowiednie efekty i koszty. Outsourcing logistyczny przyczynia się do doskonalenia efektywności przedsiębiorstwa, jeżeli usługi logistyczne tworzą pożądaną relację między kosztami a efektami usług logistycznych. Aby outsourcing logistyczny przyniósł planowane korzyści, musi być dokładnie przemyślany i profesjonalnie wdrożony. Podstawowym kryterium przy podejmowaniu decyzji o outsourcingu logistycznym powinna być skwantyfikowana ocena tego outsourcingu z punktu widzenia oszczędności kosztów, korzyści pozakosztowych oraz oceny ryzyka.

Do oceny efektywności outsourcingu logistycznego stosuje się cztery grupy wskaźników; zmiany: kosztów, rentowności, obrotowości, progu rentowności¹⁷. Porównanie zmian wskaźników kosztów umożliwia ocenę oszczędności w obszarze kosztów operacyjnych, wynikających z outsourcingu logistycznego. Analiza zmian wskaźników rentowności umożliwia ocenę wpływu outsourcingu logistycznego na zysk, osiągnięty przez przedsiębiorstwo. Wskaźniki obrotowości pozwalają na ocenę efektywności outsourcingu logistycznego, jeżeli wydzielenie procesów logistycznych powoduje zmianę wartości aktywów. Analiza progu rentowności przed i po outsourcingu logistycznym pozwala na ocenę opłacalności outsourcingu. Korzystną zmianą jest obniżenie progu rentowności. Analiza ryzyka związanego z outsourcingiem logistycznym powinna być przeprowadzona w następujących obszarach: ryzyko operacyjne, wynikające z możliwości utraty kontroli nad procesami logistycznymi, dostępu zewnętrznego podmiotu do poufnych danych; ryzyko związane z wyborem logistycznego usługodawcy; ryzyko związane z jakością usług logistycznych i konsekwencjami za błędy w wydzielonych procesach logistycznych; ryzyko związane z ochroną poufnych danych przedsiębiorstwa; ryzyko związane ze zmianami organizacyjnymi w firmie.

Wzrost efektywności procesów logistycznych, uzyskany dzięki outsourcingowi logistycznemu, oddziałuje na efektywność gospodarowania w przedsiębiorstwie i łańcuchu dostaw¹⁸. Współpraca przedsiębiorstwa z firmami świadczącymi usługi logistyczne może przyczynić się do redukcji kosztów, poprawy płynności finansowej, wzrostu rentowności sprzedaży, rentowności aktywów, rentowności kapitału własnego, poprawy wskaźników

¹⁷ Szukalski S.M.: Metody oceny efektywności rozwiązań outsourcingowych. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 2, 2016, s. 49-59.

¹⁸ Kowalska K.: Efektywność procesów logistycznych w strategii zarządzania przedsiębiorstwem, [w:] Witkowski J., Baraniecka A. (red.): Strategie i logistyka w sektorze usług. Logistyka w nietypowych zastosowaniach. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 73-79.

obrotowości, obniżenia progu rentowności, a w konsekwencji wzrostu efektywności przedsiębiorstwa. Wydzielenie zasobów i korzystanie z usług logistycznych oferowanych przez wyspecjalizowane podmioty zewnętrzne może być narzędziem wykorzystywanym do doskonalenia efektywności przedsiębiorstwa.

3. Metodyka badań i charakterystyka badanej próby

Celem prezentowanych w artykule badań empirycznych była analiza outsourcingu logistycznego w przedsiębiorstwach Polski północno-wschodniej. Badania przeprowadzono w 2016 roku, do ich realizacji wykorzystano metodę wywiadu bezpośredniego z osobami odpowiedzialnymi za procesy logistyczne w badanych firmach opierając się na opracowanym kwestionariuszu ankietowym. Przeprowadzone badania dotyczyły lat 2013-2015. W badaniu uczestniczyło 172 przedsiębiorstw. Zbadano małe, średnie i duże przedsiębiorstwa z północno-wschodniej Polski, dokonujące outsourcingu logistycznego w latach 2013-2015.

W analizowanej grupie największą część stanowiły przedsiębiorstwa małe (47,1%). Średnie przedsiębiorstwa to 32,0% badanej próby przedsiębiorstw. Najmniejszy odsetek w badanej populacji miały duże przedsiębiorstwa (20,9%). Przedsiębiorstwa handlowe stanowiły 37,2% badanych firm (15,1% małe, 13,4% średnie, 8,7% duże przedsiębiorstwa handlowe). Przedsiębiorstwa produkcyjne stanowiły 33,7% badanej populacji (18,0% małe, 8,1% średnie, 7,6% duże przedsiębiorstwa produkcyjne). Najmniejszy odsetek w badanej próbie przedsiębiorstw (29,1%) miały usługowe (14,0% małe, 10,5% średnie, 4,6% duże przedsiębiorstwa usługowe).

Prezentowane w artykule wyniki badań dotyczą wybranych aspektów outsourcingu logistycznego w analizowanych przedsiębiorstwach w latach 2013-2015.

4. Outsourcing procesów logistycznych a doskonalenie efektywności przedsiębiorstw – wyniki badań

Przedmiotem badania był zakres outsourcingu logistycznego w omawianych przedsiębiorstwach. Analiza wyników badań pozwoliła na sformułowanie wniosku, że badane firmy w latach 2013-2015 zlecały na zewnątrz procesy logistyczne, związane z następującymi obszarami działalności przedsiębiorstwa: realizacją dostaw wyrobów gotowych na terenie kraju (50,6%), realizacją transportu zaopatrzeniowego (48,3%), logistyką zwrotną - naprawy, zwroty, utylizacja (32,6%), realizacją dostaw wyrobów gotowych poza granicami kraju (26,2%), informatyką (21,5%), doborem przewoźnika (19,8%), magazynowaniem (18,0%),

pakowaniem (11,0%), pozyskiwaniem informacji logistycznych (9,3%), zarządzaniem zapasami (7,0%), produkcją (5,2%).

W celu identyfikacji wpływu outsourcingu logistycznego na wyniki badanych przedsiębiorstw respondentów poproszono o określenie znaczenia logistyki w działalności badanych firm. Zdecydowana większość uczestników badania wskazała, że działania i rozwiązania logistyczne miały istotny wpływ na redukcję kosztów operacyjnych przedsiębiorstwa (72,1%). W większości badanych firm logistyka miała istotny wpływ na: zwiększenie płynności finansowej przedsiębiorstwa (55,8%), wzrost przychodów operacyjnych (53,4%), zwiększenie produktywności zasobów (52,3%), podwyższenie elastyczności przedsiębiorstwa (50,6%). W dalszej kolejności uczestnicy badania wskazywali, że logistyka ma istotny wpływ na: redukcję kosztów transportu (49,4%), magazynowania (45,3%), zapasów (40,1%).

Zdaniem większości respondentów (57,6%) logistyka ma istotny wpływ na tworzenie przewagi konkurencyjnej badanych przedsiębiorstw. Prawie w co czwartym badanym przedsiębiorstwie (23,8%) logistyka jest narzędziem zrównoważonego rozwoju. W 21,5% badanej populacji działania i rozwiązania logistyczne miały istotny wpływ na wartość przedsiębiorstwa. Najwięcej uczestników badania (41,9%) wskazało, że procesy logistyczne są doskonałe w ramach systemu logistycznego przedsiębiorstwa. Działania i rozwiązania logistyczne przenikały przedsiębiorstwo i służyły koordynacji przepływów materiałów oraz informacji w całym łańcuchu dostaw w 35,5% badanych firm. Najmniejszy odsetek w badanej próbie przedsiębiorstw (22,6%) stanowiły firmy, w których stosowane działania i rozwiązania logistyczne były jedynie wynikiem reakcji na uwarunkowania rynkowe.

Respondentów poproszono o określenie rodzaju outsourcingu logistycznego stosowanego w badanych firmach. Zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw (86,6%) w analizowanym okresie stosowała outsourcing kontraktowy, opierający się na umowie zawartej między przedsiębiorstwem a usługodawcą logistycznym. Istotny wpływ na efekty z outsourcingu logistycznego w tych przedsiębiorstwach miały: właściwe sformułowanie umowy, jakościowych i ilościowych mierników procesów logistycznych, sprawdzenie wiarygodności kontrahenta oraz zarządzanie relacjami z dostawcami usług logistycznych. Outsourcing kapitałowy stosowało 9,3% badanych firm. Przedsiębiorstwa stosujące outsourcing kapitałowy powoływały do życia spółkę córkę i wносиły do tej spółki kapitał. Uczestnicy badania z przedsiębiorstw stosujących kapitałowy outsourcing logistyczny podkreślali, że logistyka ma istotny wpływ na wyniki przedsiębiorstwa i w związku z tym przedsiębiorstwo musi mieć możliwość kontroli procesów logistycznych. Najmniejszy odsetek badanej populacji stanowiły przedsiębiorstwa stosujące offshoring (4,1%). Zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw nie wykorzystywała możliwości wydzielenia procesów logistycznych do innego kraju.

Przedmiotem badania były czynniki decydujące o wydzieleniu na zewnątrz procesów logistycznych w badanych przedsiębiorstwach w latach 2013-2015. Najczęściej

wskazywanymi przez respondentów motywami outsourcingu logistycznego w badanych firmach były: dążenie do redukcji kosztów (77,3%), dążenie do wzrostu satysfakcji klienta (66,3%) oraz zmieniające się wymagania klientów, dążenie do wzrostu elastyczności przedsiębiorstwa (52,9%). Kolejnymi, najczęściej wymienianymi przez uczestników badania czynnikami, decydującymi o outsourcingu logistycznym były: optymalizacja kosztów logistycznych (40,1%), zmniejszenie nakładów inwestycyjnych (36,0%), możliwość skoncentrowania się na swojej działalności podstawowej (35,0%), wysokie kompetencje firm logistycznych (34,3%), redukcja ryzyka ekonomicznego (32,0%), nowe produkty i rynki (32,0%), przejście z kosztów stałych na koszty zmienne (29,7%), możliwość korzystania z licencji i pozwoleń posiadanych przez usługodawcę logistycznego (27,9%), uproszczenie łańcucha dostaw (23,8%). Obecne uwarunkowania rynkowe sprawiają, że głównym motywem outsourcingu logistycznego jest dążenie do redukcji kosztów, coraz lepszej obsługi klienta oraz zapewnienie jak najszybszej reakcji na zmieniające się uwarunkowania rynkowe.

Analizie poddano korzyści osiągnęte przez badane przedsiębiorstwa dzięki wydzieleniu na zewnątrz procesów logistycznych. Najczęściej wskazywanymi przez uczestników badania korzyściami z outsourcingu logistycznego były: redukcja kosztów (67,4%), wzrost satysfakcji klienta (51,1%), oszczędność czasu (48,3%), poprawa elastyczności przedsiębiorstwa (40,7%), optymalizacja procesów logistycznych (35,5%), możliwość skoncentrowania się na swojej podstawowej działalności (34,3%), terminowość usług (33,1%). Kolejnymi najczęściej wskazywanymi przez respondentów korzyściami z outsourcingu logistycznego były: zmniejszenie zaangażowania kapitału (30,2%), zmniejszenie nakładów inwestycyjnych (29,7%), korzystanie z licencji i pozwoleń usługodawcy logistycznego (26,7%), redukcja ryzyka ekonomicznego (26,2%), wykorzystanie wysokich kompetencji firm logistycznych do tworzenia przewagi konkurencyjnej (24,4%), korzystanie z nowoczesnych technologii (23,3%).

Przedsiębiorstwa dokonujące outsourcingu logistycznego weryfikują zgodność oferty usługodawcy logistycznego z rezultatami. Badaniom poddano kluczowe problemy związane z outsourcingiem logistycznym. Analiza wyników pozwoliła na wyciągnięcie wniosku, że najczęściej wskazywanymi przez respondentów kluczowymi problemami, związanymi z wydzieleniem na zewnątrz procesów logistycznych były: zależność od usługodawcy (44,2%), wyższe koszty niż zakładane (40,1%), brak kontroli nad niektórymi ważnymi procesami (38,4%), niespełnienie oczekiwań (27,3%), trudności z utrzymaniem poziomu jakości zgodnego z wymaganiami firmy (26,2%), niedotrzymywanie terminu realizacji usługi (23,3%). W dalszej kolejności uczestnicy badania wymieniali następujące, kluczowe problemy związane z outsourcingiem logistycznym: trudności z wyborem partnera (19,8%), problemy z koordynacją i komunikacją (16,3%), uszkodzenia przesyłek (15,7%), zmiany organizacyjne (15,1%), źle sformułowana umowa outsourcingowa (11,0%), zaginięcie przesyłki (9,3%), utrata kompetencji i niekontrolowany odpływ informacji z przedsiębiorstwa (8,7%). Jedynie 12 spośród 172 respondentów (7,0%) wskazało, że współpraca

z usługodawcą logistycznym w badanym okresie wiązała się tylko z korzyściami dla przedsiębiorstwa.

Przedmiotem analizy były kluczowe czynniki korzystnie wpływające na optymalizację procesów logistycznych oraz kluczowe bariery optymalizacji tych procesów w latach 2013-2015. Analiza materiału empirycznego pozwoliła na sformułowanie wniosku, że zdaniem 33,1% respondentów kluczowym czynnikiem korzystnie wpływającym na optymalizację procesów logistycznych w przedsiębiorstwie był outsourcing logistyczny. Jednak 15,7% uczestników badania wskazało, że outsourcing logistyczny był kluczową barierą w dążeniu do optymalizacji procesów logistycznych.

Analiza wyników przeprowadzonych badań pozwoliła na sformułowanie wniosku, że procesy logistyczne mają istotny wpływ na wyniki badanych przedsiębiorstw, co powoduje konieczność dążenia do doskonalenia ich efektywności. Outsourcing logistyczny w wielu badanych przedsiębiorstwach przyczynił się do redukcji kosztów, zmniejszenia zaangażowania kapitału, zmniejszenia nakładów inwestycyjnych, redukcji zatrudnienia, przejścia z kosztów stałych na zmienne, co miało wpływ na redukcję kosztów operacyjnych badanych przedsiębiorstw oraz zwiększenie płynności finansowej. Outsourcing logistyczny w wielu badanych firmach przyczynił się do wzrostu satysfakcji klienta, przyspieszenia reakcji przedsiębiorstwa na zmieniające się uwarunkowania, optymalizacji procesów logistycznych, a w konsekwencji generowania większych przychodów ze sprzedaży, zwiększenia produktywności zasobów oraz poprawy płynności finansowej, co przy redukcji kosztów operacyjnych przekładało się na wzrost efektywności przedsiębiorstwa.

Z badań wynika, że w wielu przedsiębiorstwach outsourcing logistyczny wykorzystywany był jako narzędzie doskonalenia efektywności przedsiębiorstwa. Ścisła współpraca przedsiębiorstw w łańcuchu dostaw daje możliwość skuteczniejszego zarządzania procesami logistycznymi, redukcji ich kosztów i podnoszenia efektywności zarówno poszczególnych ogniw, jak i całego łańcucha dostaw. Należy jednak podkreślić, że w wielu badanych przedsiębiorstwach outsourcing logistyczny nie przyniósł spodziewanych efektów, był związany z wyższymi kosztami niż zakładano i spowodował negatywne konsekwencje w procesie kształtowania efektywności przedsiębiorstwa. Zdaniem 19,1% respondentów logistyka coraz bardziej ma charakter profesjonalny i zorganizowany, natomiast w opinii 41,9% uczestników badania, w logistyce nadal tkwi bardzo duży potencjał poprawy. W obecnych, permanentnie zmieniających się uwarunkowaniach rynkowych przedsiębiorstwa muszą ciągle doskonalić efektywność procesów logistycznych.

5. Podsumowanie

Outsourcing logistyczny może być wykorzystywany jako narzędzie doskonalenia efektywności przedsiębiorstwa. W wielu badanych firmach współpraca z usługodawcą logistycznym przyczyniła się do redukcji kosztów, poprawy płynności finansowej, wzrostu rentowności sprzedaży, rentowności aktywów, rentowności kapitału własnego, poprawy wskaźników obrotowości, obniżenia prognozy rentowności, a w konsekwencji wzrostu efektywności przedsiębiorstwa. Z badań wynika, że w kreowaniu pożądanej efektywności outsourcingu logistycznego istotna jest zdolność adaptacyjna, polegająca na osiągnięciu synergii, wynikającej ze współpracy przedsiębiorstwa z usługodawcą logistycznym oraz zmniejszenia wpływu zakłóceń procesów logistycznych. Ścisła współpraca przedsiębiorstw w łańcuchu dostaw daje możliwość skuteczniejszego zwiększania efektywności zarówno poszczególnych przedsiębiorstw będących jego ogniwami, jak i całego łańcucha dostaw.

Nieprofesjonalnie wdrożony outsourcing logistyczny może spowodować negatywne konsekwencje w procesie kształtowania efektywności przedsiębiorstwa. Jedynie u mniej niż 10% badanych przedsiębiorstw wdrożenie outsourcingu logistycznego nie pociągało za sobą żadnych problemów. Efektywność outsourcingu logistycznego uwarunkowana jest osiągniętą redukcją kosztów, osiągniętymi korzyściami pozakosztowymi i ryzykiem z nim związanym. Efekty współpracy przedsiębiorstwa z usługodawcą logistycznym powinny być ciągle monitorowane, analizowane i oceniane. Właściwy dobór i wykorzystanie kluczowych kompetencji usługodawców logistycznych przyczyniają się do wzrostu efektywności procesów logistycznych przedsiębiorstwa, rozwoju jego kluczowych kompetencji, oferowania klientom większej wartości, a w konsekwencji kreowania pożądanej efektywności przedsiębiorstwa. Ocena efektywności outsourcingu logistycznego wymaga wieloaspektowej analizy. Ze względu na ograniczoną objętość artykułu przedstawiono jedynie wybrane aspekty tej oceny.

Bibliografia

1. Baran R.: Siła przetargowa przedsiębiorstwa a efektywność jego działalności marketingowej. Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009.
2. Bąkowska-Morawska U., Witkowski J.: Kulturowe uwarunkowania zarządzania łańcuchami dostaw w Japonii, Polsce i Wielkiej Brytanii. „Organizacja i Kierowanie”, nr 4, 2015.
3. Blaik P.: Efektywność logistyki. Aspekt systemowy i zarządczy. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2015.

4. Brzeziński M.: Inżynieria systemów logistycznych. Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa 2015.
5. Engler T.: Steuerung der Effizienz und Effektivität im Vertrieb zur Unternehmenswertsteigerung. Diplomica Verlag, Hamburg 2012.
6. Gąsowska M.K.: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw sektora TSL a współpraca z wybranymi usługobiorcami w świetle badań. Zeszyty Naukowe, nr 790, s. Problemy Transportu i Logistyki, z. 23, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2013.
7. Gonzalez R., Gasco J.L., Llopis J.: Information systems outsourcing satisfaction: some explanatory factors. „Industrial Management & Data Systems”, no. 6, 2015.
8. Jaki A.: Paradygmat efektywności w zarządzaniu. „Przegląd Organizacji”, nr 4, 2011.
9. Jeszka A.M.: Sektor usług logistycznych w teorii i w praktyce. Difin, Warszawa 2013.
10. Kowalczyk J.: Efektywność ekonomiczna decyzji podejmowanych w organizacji, [w:] Bogdanienko J., Piotrowski W. (red.): Zarządzanie. Tradycja i nowoczesność. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013.
11. Kowalska K.: Efektywność procesów logistycznych w strategii zarządzania przedsiębiorstwem, [w:] Witkowski J., Baraniecka A. (red.): Strategie i logistyka w sektorze usług. Logistyka w nietypowych zastosowaniach. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
12. König A., Spinler S.: The effect of logistics outsourcing on the supply chain vulnerability of shippers. „The International Journal of Logistics Management”, no. 1, 2016.
13. Liu Ch., Huo B., Liu S., Zhao X.: Effect of information sharing and process coordination on logistics outsourcing. „Industrial Management & Data Systems”, no. 1, 2015.
14. Olszewski J.: Przyszłość łańcuchów dostaw. „Eurologistics”, nr 1, 2016.
15. Osbert-Pociecha G.: Relacja między efektywnością i elastycznością organizacji, [w:] Dudycz T., Tomaszewski Ł. (red.): Efektywność - rozważania nad istotą i pomiarem. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.
16. Romanowska M.: Determinanty innowacyjności polskich przedsiębiorstw. „Przegląd Organizacji”, nr 2, 2016.
17. Szukalski S.M.: Metody oceny efektywności rozwiązań outsourcingowych. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 2, 2016.
18. Szymczak M.: Ewolucja łańcuchów dostaw. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2015.
19. Witkowski J.: Uwarunkowania i perspektywy rozwoju outsourcingu logistycznego w Europie, [w:] Gołemska E., Schuster M. (red.): Logistyka międzynarodowa w gospodarce światowej. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008.
20. Wyniki badania Outsourcing logistyki. „Logistyka a Jakość”, nr 1, 2016.

Abstract

Logistics determines the creation and maintenance of competitive advantage of contemporary enterprises. Logistics processes are getting more and more complex, expensive and uncertain. The inappropriate configuration of logistics processes causes an increase in the costs of logistics operations and decline in the level of customer service, which translates into weakening of the competitive position of the enterprise. Contemporary companies attempt to achieve high effectiveness as it is a tool for building their competitive advantage and enables adequate and quick response to changing market conditions. The aim of the article is to analyse and evaluate the influence of logistics outsourcing on the process of improving the effectiveness of contemporary enterprises on the basis of the selected manufacturing, trade and service companies. The article is based on the study of literature and own empirical research.