

AGH

AKADEMIA GÓRNICZO-HUTNICZA IM. STANISŁAWA STASZICA W KRAKOWIE
WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA

Praca dyplomowa licencjacka

Zastosowanie outsourcingu w transporcie

The use of outsourcing in transport

Autor:	<i>Monika Jewuła</i>
Kierunek studiów:	<i>Zarządzanie</i>
Opiekun pracy:	<i>dr Łukasz Waclawik</i>

Kraków, 2020

Spis treści

Streszczenie pracy.....	3
Wstęp	4
Rozdział 1 Outsourcing współczesną koncepcją zarządzania	6
1.1 Geneza i pojęcie outsourcingu	6
1.2 Znaczenie outsourcingu	10
1.3 Rodzaje outsourcingu	11
1.4 Cele, zasady i regulacje prawne outsourcingu.....	14
1.5 Outsourcing w Polsce	17
1.6 Przyczyny outsourcingu.....	20
Rozdział 2 Outsourcing usług transportowych.....	22
2.1 Funkcjonowanie branży TSL (Transport – Spedycja – Logistyka).....	22
2.2 Logistyka kontraktowa	27
2.3 Wdrożenie outsourcingu w procesie transportu	32
Rozdział 3 Zastosowanie outsourcingu na przykładzie firmy spedycyjno – transportowej „X”	34
3.1 Charakterystyka badanego przedsiębiorstwa.....	34
3.2 Ryzyko transportu towaru na przykładzie przedsiębiorstwa „X”	36
3.3 Analiza efektywności outsourcingu na przykładzie przedsiębiorstwa „X’	39
Zakończenie	43
Bibliografia	44
Spis rysunków, tabel i wykresów	45

Streszczenie pracy dyplomowej

Tematem niniejszej pracy jest „Zastosowanie outsourcingu w transporcie”. Przedstawiona została geneza outsourcingu oraz działania outsourcingowe podejmowane przez przedsiębiorstwo specjalizujące się w transporcie międzynarodowym. Celem pracy jest pokazanie jak funkcjonuje przedsiębiorstwo „X” oraz jak świadczy usługi zewnętrzne. Problematyka jaka została poruszona to ryzyko i wyzwania związane z wykonywaniem transportu drogowego. Praca składa się z trzech rozdziałów.

Rozdział pierwszy przedstawia wszystkie elementy związane z metodą zarządzania jaką jest outsourcing w oparciu o fachową literaturę.

Drugi rozdział pokazuje wykorzystanie outsourcingu w usługach logistycznych.

Trzeci rozdział zawiera zastosowanie outsourcingu w transporcie międzynarodowym na przykładzie firmy spedycyjno transportowej „X”.

The subject of this diploma thesis is „Usage of outsourcing in transport”. Have been presented outsourcing genesis and outsourcing activities undertaken by the company specializing in international transport. The thesis aim is to show how Company „X” operates and provides external services. The issues that have been raised are the risks and challenges associated with the performance of road transport. The thesis consists of 3 chapters.

The first chapter has been developed based on professional literature and presents all elements related to the management method, which is outsourcing.

The second chapter shows the use of outsourcing in logistics services.

The third chapter includes the usage of outsourcing in international transport based on transport Company „X”.

Wstęp

Modyfikacja systemu gospodarczego, która istnieje w Polsce wymusza na przedsiębiorstwach restrukturyzację ich działalności gospodarczej. Jest ona dokonywana na różnych szczeblach i w różnych dziedzinach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Restrukturyzacja działalności gospodarczej polega na doborze odpowiedniej skuteczności i efektywności działania, kombinacji form podporządkowania i oddziaływania organizacyjnego, kontraktowego i kapitałowego. Wychodzi poza typową restrukturyzację przedsiębiorstwa i wchodzi w obszar kapitałowych i kontraktowych struktur zarządzania działalnością gospodarczą. Podejście takie jest równoznaczne z nowoczesnymi koncepcjami zarządzania przedsiębiorstwem, aktywnym wobec swojego otoczenia.

Z restrukturyzacją tego rodzaju oraz z wydzieleniem ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa funkcji i przekazaniem innym firmom są związane nowoczesne metody zarządzania m. in. outsourcing.

Przedsiębiorstwo, które chce realizować cele takie jak np. zwiększyć swoją wartość czy też zmaksymalizować zyski przy ograniczeniu kosztów także powinna podjąć decyzję o wdrożeniu outsourcingu. Firma może skupić się wówczas na realizowaniu głównej działalności, zwiększyć efekty pracy zaczynając od doboru perfekcyjnego personelu kończąc na zwiększeniu produktywności. Ma większe pole na rozwój podstawowej działalności motywując pracowników do szkoleń, cały czas uczyć ich doskonałości, aby osiągnąć sukces.

W pracy tej to transport został omówiony jako główna i podstawowa działalność przedsiębiorstwa. Transport ładunków jest nieodłączną częścią systemów logistycznych, realizującą zadania związane z przemieszczaniem materiałów, komponentów, wyrobów gotowych do zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji. Sprawne i umiejętne realizowanie transportu może stanowić o efektywności transakcji handlowej w handlu międzynarodowym oraz krajowym.

Celem pracy jest przedstawienie zagadnienia wykorzystania usług, świadczonych przez zewnętrzne podmioty w branży transportowej oraz zaprezentowanie wybranych obszarów odnoszących się do poszczególnych gałęzi transportu w zakresie outsourcingu. Realizacja tematu pracy odbywa się w sposób trzystopniowy począwszy od genezy outsourcingu, aż po ukazanie go w konkretnym przedsiębiorstwie. W pracy zaprezentowane zostały usługi zlecane na zewnątrz, które obejmują elementy procesu przewozowego i jego organizacji. Ukazano najważniejsze powody oraz trudności stosowania koncepcji outsourcingu w przedsiębiorstwie.

W pierwszej kolejności przedstawione zostało pojęcie outsourcingu, jego celów, wad i zalet. Wymienione zostały rodzaje outsourcingu oraz regulacje prawne, które obowiązują stosując omawiane zagadnienie. Następnie ukazane zostały przyczyny stosowania outsourcingu, czyli dlaczego warto korzystać z usług podmiotów zewnętrznych?

W następnej kolejności przedstawiono funkcjonowanie branży TSL (Transport-Spedycja-Logistyka) oraz czym jest outsourcing logistyki. Przeprowadzona została analiza zastosowania koncepcji outsourcingowej w transporcie. Opisano jak przygotować się w przedsiębiorstwie transportowym do wdrożenia outsourcingu np. zadbanie o odpowiedni tabor, nawiązanie odpowiednich umów między partnerami czy też wykonanie zarysu kosztów.

W trzecim rozdziale pokazano ryzyko związane z transportem outsourcingu na przykładzie firmy transportowej „X”. Wymienione zostały zagrożenia na każdym etapie procesu transportu, na które trzeba zwrócić szczególną uwagę. Następnie dokonano analizy opłacalności i efektywności wprowadzenia outsourcingu także na podstawie firmy transportowej „X”.

Cała praca została opracowana na podstawie literatury z zakresu zarządzania, outsourcingu oraz logistyki. Dodatkowo praca sporządzona została w oparciu o dane przedsiębiorstwa „X”.

1. Outsourcing współczesną koncepcją zarządzania

1.1 Geneza i pojęcie outsourcing

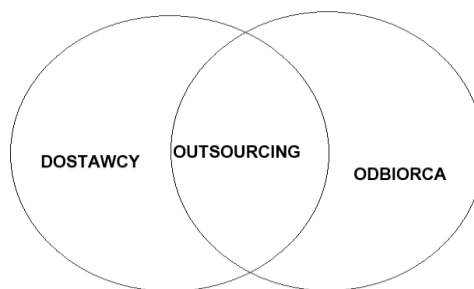
W rozdziale pierwszym w sposób wnikliwy omówione zostało pojęcie outsourcingu oraz jakie zmiany reorganizacyjne zachodzą w przedsiębiorstwie gdy zostanie wdrożony outsourcing. Następnie przedstawiono formy outsourcingu oraz elementy, które zawiera omawiane pojęcie. Wymienione zostały rodzaje outsourcingu. Mają one różne formy w zależności od kryteriów. Następnie przedstawiono najważniejsze zasady outsourcingu, które zostały wdrożone przez Europejski Komitet Nadzorców Bankowych. Zakończeniem tego rozdziału jest opisanie outsourcingu w Polsce, ile osób korzysta z niego, jak się rozwija i jakie znaczenie może mieć w przyszłości. Wymieniono także przyczyny stosowania outsourcingu.

Outsourcing jest skrótem angielskiego terminu „outsider – resource - using”, czyli w dosłownym tłumaczeniu jest to wykorzystywanie zasobów zewnętrznych. Od pewnego czasu również w Polsce są podejmowane próby znalezienia odpowiedników dla tego terminu. Proponuje się następujące nazwy: usługa zewnętrzna, podwykonawstwo, zarządzanie zewnętrzne. Najbardziej trafnym określeniem wydaje się obsługa zewnętrzna. Obsługa zewnętrzna to skrót myślowy, który najlepiej oddaje sens procesu gospodarczego jakim jest niewątpliwie outsourcing w warunkach polskiej gospodarki.

M. Trocki definiuje outsourcing jako wydzielenie ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa funkcji i przekazanie ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym. Wydzielenie i wyodrębnienie struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa ma charakter działań restrukturyzacyjnych¹.

¹ M. Trocki. *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2001, str.13

Rys 1. 1 Wydzielenie outsourcingu podmiotom gospodarczym



Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Trocki. *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2001

Restrukturyzacja w outsourcingu ma na celu ograniczyć zatrudnienie, zmniejszyć stanowiska w organizacji oraz ich komórki zarządzania. Jest to przekazanie organizacji gospodarczej użytkownika zasobów jednostce zewnętrznej. Dzięki temu pomniejszona struktura organizacyjna przedsiębiorstwa jest bardziej elastyczna, zdolna do szybszych reakcji na zmiany, które zachodzą w jego otoczeniu. M. Trocki zaproponował podział outsourcingu na kontraktowy i kapitałowy w oparciu o powiązania łączące zleceniobiorcę i zleceniodawcę. Zleceniodawca zobowiązuje outsoucera, czyli partnera w outsourcingu do wytwarzania produktów lub usług, które sam wcześniej realizował.

W outsourcingu kontraktowym wydzielana jest dana komórka organizacyjna do realizacji całkowicie niezależnemu podmiotowi. Wówczas pojawia się zmiana podporządkowania i oddziaływania organizacyjnego na podporządkowanie kontraktowe. Podpisanie kontraktu na usługi, które wcześniej były wykonywane we własnym zakresie powoduje likwidację miejsc pracy. Outsourcing kontraktowy zakłada długoterminową współpracę.

Natomiast w outsourcingu kapitałowym wydzielana jest część przedsiębiorstwa macierzystego i przekazana do realizacji córce spółce. Pojawia się zmiana podporządkowania i oddziaływania na oddziaływanie kapitałowe i właścicielskie. Poniżej przedstawiono formy outsourcingu.

Tabela 1. 1 Formy outsourcingu

Outsourcing wewnętrzny (wydzielenie)	Outsourcing zewnętrzny (wyodrębnienie)
Spółka córka	Długotrwała współpraca
Spółki współpracujące	Krótko i średnioterminowa współpraca
Spółki z udziałami	Spontaniczna współpraca

Źródło: Rydzkowski W. (red.) *Usługi logistyczne*, Biblioteka Logistyka, Poznań 2004, str.18

Przedsiębiorstwa coraz częściej są zmuszone do zmian, by poprawić swoją efektywność, rozwój oraz zapewnić sobie jak najlepszą pozycję na rynku. Rynek idzie cały czas do przodu, konkurencja wywiera presję a co za tym idzie, organizacje nie są w stanie funkcjonować w każdym obszarze swojej działalności. Dlatego coraz częściej firmy korzystają z usług wyspecjalizowanych przedsiębiorstw, czyli stosują outsourcing. Przekazanie określonej funkcji przedsiębiorstwa jednostce zewnętrznej dla omawianego zagadnienia wiąże się m. in. także z dostawcami produktów i usług. Przedsiębiorstwa decydują się na współdziałanie, aby razem zwiększyć korzyści oraz wzmocnić pozycję konkurencyjną. Wspólne działanie, czyli umowa między podmiotami dotyczą wspólnych celów, wspólne wykonanie działań oraz wspólne korzyści wynikające z nich. W praktyce outsourcing nie jest zwykłym zleceniem².

Przedsiębiorstwa nawiązują długoterminową i stałą współpracę, gdzie jedna z firm zobowiązuje się do zakupu od jednostki produktów lub usług, które wytwarzane są często we własnym zakresie. Jest odpowiedzialna za wykonanie wysokiej jakości usługi. Musi dopilnować, aby każdy proces działań przebiegł pomyślnie na warunkach uzgodnionych w umowie. Strona jest zobowiązana do planowania, kontrolowania i zarządzania realizacją usługi.

Outsourcing, jak inne koncepcje zarządzania informują przedsiębiorstwa o tym jak kształtują się nowe kierunki w zarządzaniu. Wpływa na zmianę struktury organizacyjnej; zmniejsza się liczba stanowisk, komórek organizacyjnych oraz liczba szczebli zarządzania przez co przedsiębiorstwo reaguje na zmieniające się warunki w otoczeniu. Koncepcja outsourcingu odzwierciedla dokonujące się przemiany w otoczeniu biznesowym przedsiębiorstw. Skupia się na najważniejszych umiejętnościach przedsiębiorstwa wówczas

² T. Kopczyński, *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, str. 41

gdy działalność pomocnicza i poboczna jest zalecana na zewnątrz, co oznacza długoterminową, partnerską współpracę z jednostką zewnętrzną.

Tabela 1. 2 Elementy składające się na współczesne pojęcie outsourcingu

OUTSOURCING	
PRZEDSIĘWZIĘCIE	PROCES
Przekazanie jednostce zewnętrznej obszaru wydzielonego ze struktury organizacyjnej.	Długookresowa, partnerska współpraca z dostawcą produktów i usług.

Źródło: T. Kopczyński: Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwami. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, str. 48

Przy omawianiu pojęcia outsourcingu ważne jest określenie kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa. Kiedy jest mowa o rezygnacji z korzystania z własnych zasobów na rzecz usług firmy zewnętrznej konieczne staje się podjęcie decyzji, które z obszarów stanowią o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Definiując określenie kluczowych kompetencji, mamy na myśli zbiór pewnych wartości i umiejętności, które decydują o przewadze przedsiębiorstwa i są przede wszystkim trudne do skopiowania przez konkurencję. To wiązki zasobów, procesów i zdolności leżących u podłoża przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa dające dostęp do ważnych rynków lub segmentów rynkowych, czyniący znaczny wkład w dostrzeganie przez klientów korzyści, umożliwiających obniżkę kosztów, utrudniających naśladowanie przez konkurencję czy też pozwalających na stworzenie i zarządzanie architekturą strategiczną, która stanowi podłoże tworzenia wartości dodanej³.

Jest nieodłączną częścią outsourcingu, który wpływa na możliwość skoncentrowania się organizacji na swoich rzadkich zasobach i wytworzenia szczególnych dóbr i usług.

W dzisiejszych czasach outsourcing utożsamiany jest z przykładowymi działaniami:

- pozyskanie zewnętrznych sił wytwórczych
- zlecenie wykonania dóbr i usług innym firmom niż wewnętrzne działy przedsiębiorstwa
- przesuwanie części bieżącej działalności danej firmy poza jej ramy organizacyjne
- wykorzystywanie zewnętrznych wykonawców i ich zasobów do realizacji zadań firmy zamiast obciążenia własnych zasobów

³ S. Juściński *Outsourcing w zarządzaniu logistycznym*, Wydawnictwo POLIHYMNIA, Lublin 2011, str. 37-41

- kontrakt na wykonanie określonych produktów lub realizację usług przez firmę zewnętrzną⁴.

1.2 Znaczenie outsourcingu

Pojęcie outsourcingu pojawiło się w praktyce zarządzania w latach 80. i odnosiło się do kupowania niemieckich projektów przez brytyjski przemysł motoryzacyjny.

Jednak koncepcja biznesowa powstała w 1923r. Gdzie Henry Ford stwierdził:⁵

„Jeśli jest coś, czego nie potrafimy zrobić wydajniej, taniej i lepiej niż konkurenci, nie ma sensu, żebyśmy to robili i powinniśmy zatrudnić do wykonania tej pracy kogoś, kto robi to lepiej niż my”

Także w okresie wytworu rzemieślniczego zjawisko outsourcingu było powszechne. Rzemieślnik był zależny od dostawców surowców czy też odbiorców wyrobów. Wolność rzemieślnicza polegała na tym, że jego kluczowe kompetencje były związane z jego osobą, a nie jego zasobami lecz rewolucja przemysłowa zmieniła wszystko. To maszyny przejęły kluczowe kompetencje. Właściciel surowca czerpał wówczas korzyści z wzrostu produktywności, nowych metod działania oraz nowych technologii. Wraz z upływającym czasem organizacje poszukiwały nowych rozwiązań, dążyły do redukcji rozmiarów organizacji przy zachowaniu efektywności i pozycji gospodarczej. Organizacje przekazywały część zadań niezależnym partnerom np. dostawcom czy usługodawcom. Coraz bardziej rozwijał się rynek usług kooperacyjnych, który tworzył możliwość wyboru form prowadzenia działalności gospodarczej.

Tym sposobem powstał nowoczesny outsourcing. W nowoczesnej formie outsourcingowej pierwszą usługą polegającą na odpłatnej realizacji była usługa informatyczna. Do dziś outsourcing kojarzy się przede wszystkim z wydzieleniem funkcji informatycznych ze struktury przedsiębiorstwa. W krótkim czasie okazało się, że w prawie każdej strukturze organizacyjnej można znaleźć zamiennik w postaci usług oferowanych przez wyspecjalizowane przedsiębiorstwa.

⁴ Idem, T. Kopczyński, Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwami, Warszawa 2010, str. 49

⁵ U. Gołaszewska – Kaczan, Outsourcing logistyki w Polsce, „Logistyka-nauka”, Warszawa 2015,

1.3 Rodzaje outsourcingu

Proces nowych trendów w zarządzaniu spowodowała że można spotkać wiele nowych pojęć, z którymi jest utożsamiany outsourcing. Pojawiły się różne odmiany i rodzaje umawianej koncepcji. W zależności od kryterium można wyróżnić wiele form, które zależą od rodzaju wydzielanej działalności, formy podporządkowania dostawcy zewnętrznego, poziomu złożoności funkcji, zakresu ich wydzielania, liczby dostawców zewnętrznych, lokalizacji czy też znaczenia dla przedsiębiorstwa. Outsourcing jest bardzo zróżnicowanym przedsięwzięciem, a także sposoby ich realizacji. Poniżej przedstawiono rodzaje outsourcingu ze względu na różne kryteria.

Tabela 1. 3 Rodzaje outsourcingu

Kryterium	Rodzaje outsourcingu
Rodzaj wydzielanej funkcji	- Outsourcing działalności podstawowej (core business) - Outsourcing działalności pomocniczej (core related business) - Outsourcing działalności ubocznej (non-core related business)
Forma podporządkowania dostawcy zewnętrznego	- Outsourcing kapitałowy - Outsourcing kontraktowy
Poziom złożoności funkcji	- Pojedyncze, proste funkcje - Obszary funkcjonalne - Procesy (Business Process Outsourcing BPO)
Zakres wydzielanych funkcji	- Outsourcing całkowity/totalny (full/total outsourcing) - Outsourcing częściowy/selektywny (part/selective outsourcing)
Liczba dostawców zewnętrznych	- Outsourcing jednego dostawcy (unisourcing) - Outsourcing wielu dostawców

	(multisourcing)
Lokalizacja dostawcy zewnętrznego	- Outsourcing krajowy - Outsourcing transgraniczny (transnational/offshore outsourcing)
Znaczenie dla przedsiębiorstwa	- Outsourcing strategiczny - Outsourcing taktyczny
Etap ewolucji outsourcingu	- Outsourcing pierwszej generacji - Outsourcing drugiej generacji - Outsourcing trzeciej generacji

Źródło: T. Kopczyński, *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, str. 54

Często stosowanym kryterium podziału outsourcingu jest rodzaj wydzielanych funkcji. Na tej podstawie można rozróżnić trzy typy działalności. Pierwsza to podstawowa, która stanowi istotę funkcjonowania firmy. Jest to obszar w przedsiębiorstwie, który stanowi o jej konkurencyjności oraz utożsamia się z koncepcją kluczowych kompetencji. Obszar ten należy optymalizować i utrzymać jego mocną pozycję. Następny obszar to działalność pomocnicza, gdzie składają się funkcje strategiczne lecz nie kluczowe dla danej organizacji. Trzecia to działalność uboczna, czyli funkcja o bardzo małym znaczeniu strategicznym (np. ochrona obiektu).

Inny podział outsourcingu występuje gdy powiązani są zleceniodawcy i zleceniobiorcy. Jest to outsourcing kapitałowy i kontraktowy. W outsourcingu kontraktowym część przedsiębiorstwa jest wydzielona do realizacji całkowicie niezależnemu podmiotowi. Natomiast w outsourcingu kapitałowym występuje także wydzielenie części przedsiębiorstwa ale realizację przekazuje się spółce córce. Zmiany struktury w outsourcingu kontraktowym wiążą się z likwidacją wydzielanych komórek organizacyjnych i powstają powiązania z podmiotem zewnętrznym. W drugim omawianym zagadnieniu komórki organizacyjne są wydzielane i przejmowane przez spółkę córkę gdzie powstają powiązania kapitałowe.

Występujący poziom złożoności funkcji rozdzielają się trzy rodzaje działalności podlegającej w przedsiębiorstwie outsourcingowi; działania indywidualne, działania

funkcjonalne oraz procesy. Pierwsze omawiane rodzaje to proste czynności, które często kończą się samodzielny stanowiskiem pracy. Natomiast działania funkcjonalne są bardziej złożone przedmiotowo czy terytorialnie. Zadania są realizowane z daną wiedzą czy odpowiedzialnością. W outsourcingu procesów organizacyjnych zleceniobiorca przejmuje odpowiedzialność za realizację procesu i zobowiązuje się do optymalizacji tego procesu wraz z wdrażaniem nowych technologii, doskonaleniem i usprawnianiem działalności w procesach. Rodzaj ten spośród trzech jest najbardziej złożony. Można tu przytoczyć przykład call centers, gdzie proces może obejmować kilka krajów oraz wielu kierowników tworząc outsourcing procesów biznesowych. Na rynku pojawia się coraz więcej firm, które oferują kompleksowe usługi outsourcingowe. Dzięki temu zakres wydzielanych funkcji zwiększa się.

Jest to podstawa do kolejnych form tj. outsourcingu totalnego oraz outsourcingu selektywnego. Pierwszy oznacza, że bardzo dużo obszarów działalności organizacji jest przekazywana jednemu lub większej liczbie dostawców. W tym outsourcingu praca jednego dostawcy jest kontrolowana a współpracownik może zaproponować dogodną ofertę cenową. Niestety taka współpraca wiąże się także z ryzykiem, ponieważ ogranicza konkurencyjność. Występuje wtedy także duża zależność między firmą macierzystą, a dostawcą. Wtedy najlepszą decyzją jest zastosowanie multisourcingu. Przedsiębiorstwo koncentruje się na swoich kompetencjach, a resztę funkcji przekazuje wyspecjalizowanym dostawcom. W outsourcingu selektywnym wydzielany jest wąski obszar przedsiębiorstwa. Wiele też zależy od rodzaju i znaczenia funkcji, która jest przekazana partnerowi na zewnątrz. Coraz częściej dochodzi do umów outsourcingowych na skalę międzynarodową.

Globalizacja gospodarki powoduje, że przedsiębiorstwa mają komfortowe warunki współpracy. Realizując współpracę przy umowie outsourcingowej jednostki mogą funkcjonować w tym samym kraju jak i poza nim. Taką współpracę nazywamy outsourcingiem transgranicznym. Outsourcing ten jest korzystny ekonomicznie dla krajów z mniej rozwiniętą gospodarką, ponieważ przy współpracy między partnerami ponoszone są niższe koszty związane chociażby z produkcją lub innym procesem outsourcingowym.

Z drugiej strony dochodzi często do zwolnienia pracowników z danej wydzielonej struktury organizacyjnej.

W omawianym kryterium pojawia się outsourcing strategiczny gdzie przedsiębiorstwo skupia się na długoterminowym działaniu. Celem przedsiębiorstwa jest wizja przyszłości organizacji, strategię czy też przyszłe koszty. Natomiast w outsourcingu taktycznym działania prowadzone są krótkoterminowo. Przedsiębiorstwo rozpatruje strategię w ograniczonym czasie.

Ostatni podział outsourcingu opiera się na etapach ewolucji tego zagadnienia. Pierwsza generacja ma za zadanie obniżenie kosztów działalności dla dostawców usług. Firma może uzyskać zasoby taniej z zewnątrz. W drugiej generacji przedsiębiorstwo skupia się na doskonaleniu swoich kompetencji, doskonali swoje zasoby a reszta procesów jest wydzielana na zewnątrz. Z outsourcingu trzeciej generacji najczęściej korzystają firmy farmaceutyczne czy też technologiczne. Firma zewnętrzna wprowadza zmiany, nowe koncepcje⁶.

1.4 Cele, zasady i regulacje prawne stosowania outsourcingu

Pierwszym etapem w podejmowaniu decyzji o zastosowaniu outsourcingu w przedsiębiorstwie jest wyodrębnienie ze struktur działań, które mogą być wydzielone na zewnątrz. Wówczas określana jest wielkość zbędnych zasobów posiadanych przez przedsiębiorstwo, które zostaną przekazane podmiotowi zewnętrznemu wraz z wydzielanymi działaniami. Dlatego w wielu przedsiębiorstwach podjęcie decyzji o outsourcingu jest związane z przeprowadzeniem reorganizacji i dokonania nowego podziału zadań i kompetencji. Przedsiębiorstwo macierzyste musi spełnić podstawowy warunek outsourcingu jakim jest akceptacja wydzielenia ze strony jego właścicieli i kierownictwa. Musi mieć możliwość pełnej kontroli działalności po jej wydzieleniu. Menadżerowie powinni opracować plan zarządzania relacjami, które obejmują opis działań outsourcingowych, listę kluczowych klientów, harmonogram działań, opis ról i obowiązków, budżety, miarę rezultatów, opis produktów pracy i wiele innych rzeczy, które stanowią istotę wzajemnych relacji partnerów biznesowych. Nie może on powstać dopiero po zawarciu kontraktu z dostawcą. Musi on powstać od pierwszej fazy cyklu i być weryfikowany w kolejnych etapach. Jest to konieczne, aby zapewnić płynny przepływ informacji pomiędzy pracownikami w firmach klienta i dostawcy.

Głównym celem outsourcingu jest zwiększenie skuteczności i efektywności prowadzonej działalności. Na ten ogólny cel można wydzielić jeszcze różnorodne cząstkowe cele:⁷

⁶ T. Kopczyński, *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, str. 54

⁷ M. Trocki, *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2001, str.132

- strategiczne
 - skupienie na problemach strategicznych
 - poszerzenie swobody strategicznej działalności
 - poszerzenie elastyczności struktur, prędkość ich dostosowania do wymagań rynku
- rynkowe
 - rozwój pozycji konkurencyjnej
 - skoncentrowanie działalności przedsiębiorstwa macierzystego i rozwój działalności w ramach grupy
- ekonomiczne
 - ograniczenie kosztów działalności
 - poprawienie wyników ekonomicznych działalności
 - redukcja ryzyka ekonomicznego
- organizacyjne
 - zredukowanie struktury organizacyjnej
 - uproszczenie struktur i procedur organizacyjnych
- operacyjne
 - zredukowanie problemów operacyjnych
- motywacyjne
 - uruchomienie wewnętrznej konkurencji
 - obiektywizacja oceny wyników jednostek, różnicowanie systemów motywacyjnych

Od 2002r. Europejski Komitet Nadzorców Bankowych (CEBS) pracował nad określeniem zasad dotyczących outsourcingu. W dużej mierze zasady te skierowane są do instytucji finansowych i określają m.in. czego organy nadzoru powinny oczekiwać od instytucji. Komitet ten definiuje outsourcing jako dostarczanie instytucji, przez inny podmiot (powiązany lub zewnętrzny), rzeczy lub usług na podstawie kontraktu i są niezbędne do wspomagania czynności bankowych i finansowych. Definicja ta nie obejmuje swoim

zakresem zakupu towarów, jednak, tak jak przy outsourcingu, instytucja powinna zapewnić, że to, co nabywa odpowiednio będzie służyć celowi.

Europejski Komitet Nadzorów Bankowych zaproponował następujące zasady:

- Kluczowa i strategiczna odpowiedzialność oraz funkcję zarządu nie mogą podlegać outsourcingowi
- Ostateczną odpowiedzialność za odpowiedni zarząd ryzykiem związanym z outsourcingiem ponosi zarząd instytucji
- Firma outsourcingująca powinna uważać, kiedy outsourcuje ważne czynności, których każda wada może mieć istotny wpływ na możliwość spełnienia wymagań ustawodawcy czy na zachowania ciągłości działań
- Outsourcing czynności o mniej istotnym charakterze nie powinien mieć żadnych restrykcji
- Przedsiębiorstwo outsourcingujące powinno posiadać strategię działania w stosunku do outsourcingu, plany awaryjne oraz sposoby zakończenia współpracy
- Umowy outsourcingowe powinny zawierać schemat ścisłego kontraktu
- Przedsiębiorstwo zapewnia, że posiada umowę dotyczącą jakości świadczonych usług
- Organy władzy powinny posiadać prawo do informacji oraz przeprowadzenia inspekcji u usługodawcy
- Organy władzy powinny zwrócić szczególną uwagę na stopień ryzyka, kiedy usługodawca świadczy usługi kilku przedsiębiorstwom oraz gdy usługodawca zleca wykonanie czynności innemu podmiotowi⁸.

Z powyższych zasad można wywnioskować, że prawie każda czynność może być powierzona innemu podmiotowi. Warunkiem jest to, że działanie nie osłabia zdolności zarządu do monitorowania prowadzonej działalności oraz prawa władz nadzoru do przeprowadzenia inspekcji lub możliwości nadzorowania. Przedsiębiorstwo, które wykonuje outsourcing powinna poinformować organ nadzoru np. poprzez raporty, o każdej ważnej czynności, która ma być outsourcowana w celu przeanalizowaniu transakcji. Instytucje powinny zwracać szczególną uwagę na outsourcing czynności, który wykonywany jest poza obszarem Europejskiego Obszaru Gospodarczego.

⁸ European Banking Authority, The High Level Principles on Outsourcing (CP02), ‘<https://eba.europa.eu/cebs-archive/publications/consultations/2004/cp02>’ 2004, [dostęp 10.08.2020].

Według zasad CEBS (*The Committee of European Banking Supervisors*) wymagania i warunki nie powinny podlegać w przedsiębiorstwie, które zamierza powierzyć czynności mniej istotne podmiotowi trzeciemu, ponieważ mają mały wpływ na kontrolę wewnętrzną lub czynności istotne. Mimo wszystko przedsiębiorstwo powinno zapewnić odpowiedni poziom zarządzania ryzykiem dostosowany do działań outsourcingowych. Zgodnie z zasadami, menagerowie powinni być w pełni odpowiedzialni za czynności wykonywane przez podmiot zewnętrzny. Do czynności mniej istotnych można zaliczyć czynności, które nie stwarzają ryzyka i takie, które jeśli są outsourcowane, nie osłabiają prowadzonej działalności. Do takich działalności zalicza się m.in. doradztwo prawne i podatkowe.

CEBS określa ogólne wymagania jakie powinna zawierać treść umowy. Według zasad umowa powinna zawierać zakres operacyjnego obszaru, dokładne wymagania dotyczące jakości usług oraz możliwości usługodawcy, czyli prawa i obowiązki usługodawcy, zasady dotyczące monitoringu wykonywanych czynności, klauzulę zakończenia umowy. Trzeba zwrócić także uwagę na to, aby poziom monitoringu i kontroli powinien być dostosowany do ryzyka związanego z rozmiarem i zakresem czynności powierzonych podmiotowi trzeciemu.

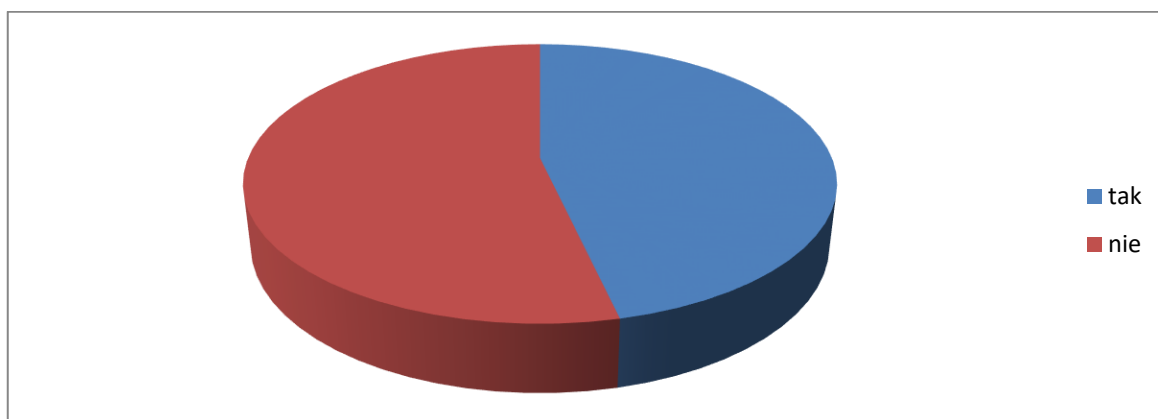
Ostatnie trzy zasady opisują rolę nadzoru w outsourcingu. Z wyżej wymienionymi zasadami organy nadzoru powinny zweryfikować czy umowy pomiędzy przedsiębiorstwami, a usługodawcami zapewniają im prawo do informacji, inspekcji oraz dostępu np. do baz danych.

1.5 Outsourcing w Polsce

Dzięki dynamicznemu rozwojowi technologii i coraz większym zaangażowaniu międzynarodowych przedsiębiorstw w Polsce przedsiębiorstwa zmuszane są do podążania za światowymi trendami. Postęp technologiczny jaki nastąpił daje możliwość na sprawne zarządzanie procesami, wpływa także na obniżenie kosztów obsługi świadczone przez podmioty outsourcingowe.

Poniżej znajduje się wykres przedstawiony przez Ogólnopolskie Badanie Rynku Outsourcingu, które pokazuje, że 46,4% przedsiębiorstw korzysta ze zlecenia usług zewnętrznym firmom, które nie są ich kluczową działalnością.

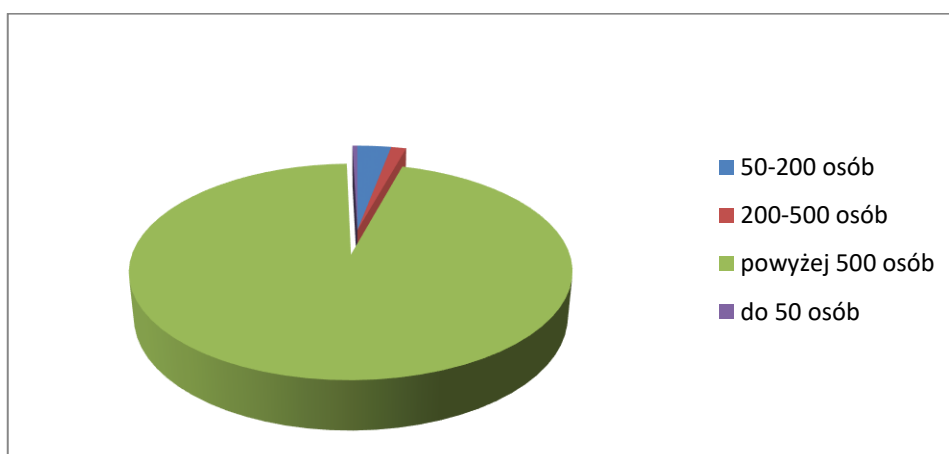
Wykres 1. 1 Korzystanie z outsourcingu



Źródło: Ogólnopolskie Badanie Rynku Outsourcingu 2012, Randstad Payroll Solutions, Warszawa 2012, str. 12

Coraz więcej przedsiębiorstw, także tych prywatnych znajduje zastosowanie w outsourcingu. Najwyższy odsetek przedsiębiorstw stosujących te usługi to przedsiębiorstwa z istotnym udziałem skarbu państwa oraz firmy z wyłącznym kapitałem polskim. Najczęściej wymieniane powody, dla których przedsiębiorcy w Polsce decydują się na korzystanie z usług outsourcingu to chęć redukcji kosztów operacyjnych, przekazanie trudnych funkcji do zarządzania oraz chęć skupienia się na działalności podstawowej. Analizując poniższe wyniki można stwierdzić, że z usług outsourcingowych korzystają przedsiębiorstwa zatrudniające od 50 do 200 osób (52,3%) oraz od 200 do 500 osób (23,4%), czyli z sektora średnich i dużych przedsiębiorstw.

Wykres 1. 2 Korzystanie z usług outsourcingowych w Polsce ze względu na liczbę zatrudnionych osób.



Źródło: Ogólnopolskie Badanie Rynku Outsourcingu 2012, Randstad Payroll Solutions, Warszawa 2012, str. 12

Polska ma szansę stać się centrum usług dla Europy Zachodniej, ponieważ pojawiają się coraz częstsze informacje o inwestycjach dużych koncernów. Międzynarodowe firmy specjalizujące się w tego typu usługach stworzyły centra outsourcingu w kilku miastach w kraju: centrum IBM w Gdańsku, Krakowie i Warszawie, Accenture i HP w Łodzi, czy Cap Gemini w Krakowie. Polska posiada dobrą pozycję startową dlatego, że są niższe koszty pracy w porównaniu z krajami zachodnimi oraz znaczna część ludzi jest dobrze wykształcona i ambitna. Absolwenci polskich uczelni nie tylko posługują się angielskim, ale także innymi językami europejskimi. Dodatkowymi atutami są bliskość geograficzna i kulturowa z krajami Europy Zachodniej. Także członkostwo w Unii Europejskiej stworzyło szansę w postaci nowych możliwości rozwoju, kooperacji i zdobywania rynków. Ponadto, w przypadku usług, jedyną naprawdę istotną infrastrukturą to infrastruktura telekomunikacyjna, a ta w dużych miastach w Polsce jest szeroko dostępna i na najwyższym światowym poziomie.

Można stwierdzić, że outsourcing będzie koncepcją rozwijającą się i powszechnie stosowaną w organizacjach gospodarczych. Preferencje rynkowe wskazują, że firmy będą stosować outsourcing coraz częściej i będzie miał coraz większe znaczenie w organizacji. Pozyskanie zewnętrznych dostawców nie tylko wykorzystywane jest dla określonych obszarów, ale także do strategicznych działań przedsiębiorstwa. Rynek przewiduje, że rozwój outsourcingu będzie dotyczył w rosnącym stopniu usług informatycznych, logistycznych, ekonomicznych i związanych z zarządzaniem kadrami. Prawidłowy rozwój outsourcingu w Polsce uzależniony jest od rozwoju usług outsourcingowych. W Polsce sektor usług zwiększa się, ponieważ rośnie liczba miejsc pracy w przedsiębiorstwach usługowych. Ze względu na rozwijającą się konkurencyjność w sektorze usług, przedsiębiorstwa outsourcingowe będą zmierzać do poprawy efektywności zarządzania co przyczyni się do rozwoju outsourcingu w Polsce.

Polska może zapewnić rozwój outsourcingu jeśli przezwycięży bariery takie jak: pasywne podejście administracji do inwestorów, niski priorytet dla rozwijania sektora usługowego, niezbyt przychylne urzędy, nadmierna biurokracja oraz mało przejrzyste przepisy prawne. W Polsce outsourcing ma szansę dynamicznie się rozwijać jednak jest to uzależnione od rozwoju rynku usług outsourcingowych oraz ich jakości. Nie ma wątpliwości, że rozszerzenie Unii Europejskiej sprzyja rozwojowi rynku usług logistycznych. Spowodowało to wzrost obrotów handlowych pomiędzy krajami członkowskimi. Dostęp do ładunków mają wszyscy przewoźnicy UE. Uciążliwe procedury związane z odprawami celnymi, które opóźniały transport zostały zniesione.

1.6 Przyczyny outsourcingu

Przedsiębiorstwa, które korzystają z usług firm zewnętrznych szukają głównie oszczędności, a wdrożenie outsourcingu pozwala na zmniejszenie kosztów prowadzenia przedsiębiorstwa. Outsourcing najczęściej jest wykorzystywany w takich dziedzinach jak: księgowość i rachunkowość, kadry, logistyka i transport, administracja, podatki, administracja systemów informatycznych, zaopatrzenie, zarządzanie dokumentami, szkolenia oraz marketing.

Outsourcing jest najlepszym rozwiązaniem dla przedsiębiorcy, który chce wprowadzić do swojego biznesu procesy, których nie mógłby wdrożyć samodzielnie. Długoterminowe korzystanie z outsourcingu pozwala na ciągły rozwój przedsiębiorstwa, przy zastosowaniu najnowocześniejszych strategii i rozwiązań, przy jednoczesnym ograniczeniu kosztów związanych z samodzielnym wykonaniem czynności w danym obszarze. Chęć uzyskania przewagi nad konkurencją jest jedną z najczęstszych przyczyn outsourcingu. Przedsiębiorstwa, aby zdobyć lub utrzymać pozycję na rynku, często decydują się na przekazywanie coraz większej liczby zadań i procesów w formie outsourcingu.

Najważniejszymi przyczynami outsourcingu są:

- redukcja kosztów: firmy, które są wyspecjalizowane w swojej dziedzinie potrafią obsłużyć przedsiębiorstwo zlecające efektywniej obniżając przy tym koszty. Przykładowo przedsiębiorstwo specjalizujące się w usługach informatycznych, obsługuje wiele podmiotów wykorzystując jeden system programowy, a gdy przedsiębiorstwo prowadzi działalność informatyczną w swoim zakresie, musi podnieść koszt całego systemu programowego w swoim zakresie.
- Uwolnienie zasobów przedsiębiorstwa: przedsiębiorstwa mogą skupić swoją uwagę na działalności, z której generują zyski, sztab kierowniczy nie musi zajmować się zadaniami związanymi np. z administracją.
- Poprawa jakości: wyspecjalizowane firmy gwarantują wysoki poziom wykonania usługi, który byłby kosztowny dla przedsiębiorstwa gdyby chciał wykonywać usługę we własnym zakresie.
- Dostęp do wiedzy: firmy oferujące np. usługę prawniczą zatrudniają wielu specjalistów, którzy posiadają dużo różnego rodzaju doświadczenia, z którego czerpie

firma zlecająca usługę outsourcingu. Przedsiębiorstwo może nie utrzymać specjalistów z powodu braku możliwości zaoferowania im atrakcyjnej ścieżki kariery⁹

Przedsiębiorstwa decydując się na outsourcing w obszarze transportu kierują się korzyściami, jakie powstają ze współpracy z usługodawcą np.:

- redukcja kosztów związana z ograniczeniem prac biurowych,
- korzystanie z doświadczenia operatora zewnętrznego,
- rzetelny i elastyczny usługodawca,
- przeniesienie odpowiedzialności za funkcje oddane w outsourcing na operatora zewnętrznego,
- pomniejszona liczba obowiązków w obszarze transportu,
- poprawa elastyczności w działaniu,
- poprawa pozycji firmy na rynku,
- otrzymanie dostępu do specjalistycznej infrastruktury będącej w dyspozycji usługodawcy logistycznego,
- udoskonalenie zarządzania przedsiębiorstwem,
- kompleksowość obsługi świadczonej przez operatora zewnętrznego,
- możliwość kontrolowania poczynąń usługodawcy,
- poprawa wydajności i jakości zleconych zadań operatorowi,
- wzrost własnej konkurencyjności,
- współpraca z profesjonalistami,
- ograniczenie ryzyka związanego z nieznajomością lub nieprawidłową interpretacją przepisów¹⁰.

⁹ Kopczyński T. *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, str. 70

¹⁰ E. Kulińska, A. Kozłowska, *Znaczenie i skutki outsourcingu procesów logistycznych – case study*, Politechnika Opolska, 2017

2. Outsourcing usług logistycznych

2.1 Funkcjonowanie branży TSL

Czym jest branża TSL ? To po prostu Transport – Spedycja - Logistyka. Jest to szereg działań mających na celu szybką i efektywną organizację usług transportowych, logistycznych. Oprócz precyzyjnego planowania uwzględniającego wiele zmiennych czynników ważną kwestią jest bieżący przepływ informacji oraz umiejętność szybkiego reagowania i podejmowania decyzji.

Zarządzanie łańcuchami dostaw w odniesieniu do logistyki to znaczy planowanie, koordynowanie i kontrolowanie przepływu materiałów od dostawców do odbiorców. Rynek usług transportowych to strefa obrotu usługami przewozowymi, w którym zleceniodawca i zleceniobiorca razem kształtują popyt i podaż. Podmioty, które tworzą rynek transportowy to przedsiębiorstwa transportowe, logistyczne i spedycyjne, użytkownicy transportu oraz jednostki zapewniające przepływ informacji na rynku np. giełdy transportowe. Poniżej przedstawiono podział usług logistycznych.

Tabela 2. 1 Usługi w branży TSL (Transport – Spedycja - Logistyka)

Usługi spedycyjne	Usługi magazynowe i terminalowe
– udzielanie porad – wybór pojazdu i planowanie tras przewozu – ustalanie ceny i formułowanie warunków przewozu: miejsca i terminu nadania i załadunku, ubezpieczenia ładunku – zawarcie umowy przewozu, ważenie, pakowanie, nadanie kodu kreskowego – przygotowanie dokumentów handlowych – konsultacje w zakresie odprawy celnej – sporządzanie protokołu szkodowego	– usługi związane z zarządzaniem zapasami w magazynach – składowanie krótko i średnioterminowe – przyjmowanie towarów – inwentaryzacja – wydawanie towarów – formowanie i rozformowanie jednostek ładunkowych – kompletacja przesyłek według zamówień klientów – gospodarka pojemnikami, paletami
Usługi transportowe	Usługi dodatkowe
– transport ładunków całopojazdowych	– dodawanie instrukcji, kart gwarancyjnych

–transport drobnicowy – przewozy specjalizowane (np. materiałów niebezpiecznych, przewozy ponadgabarytów)	do towarów – konfekcjonowanie – tworzenie zestawów promocyjnych – pakowanie – przepakowanie – obsługa zwrotów
--	--

Źródło: Jeszka, A. M., *Sektor usług logistycznych w teorii i praktyce*, Difin, Warszawa, 2009 s. 59–60

W dziedzinie transportu outsourcing może obejmować przewożenie towaru, ale również wsparcie logistyczne i inne usługi związane w organizacją transportu. Firmy transportowe oferując swoje usługi jako outsourcing zapewniają swoim klientom pełne wsparcie, które pozwala na osiągnięcie lepszych efektów. Transport to branża, która musi spełniać określone wymagania zwłaszcza jeśli chodzi o obszar transportu międzynarodowego, ponieważ wdrożone są m.in. przepisy prawa obowiązującego w danym kraju. Własna baza transportowa i zatrudnienie kierowców nie dla wszystkich firm jest opłacalna, zwłaszcza dla tych, którzy realizują transport okazjonalnie. Taka inwestycja nie byłaby dla nich przyszłościowa. Wówczas kiedy przedsiębiorstwo skorzysta z usług outsourcingowych w ramach transportu krajowego czy też międzynarodowego może być pewnym sukcesem jeśli chodzi o podniesienie skuteczności i efektywności prowadzenia biznesu. Nie tylko pozwala to na obniżenie kosztów, ale także zwiększa wydajność pracy. Dla wielu przedsiębiorstw jest to korzystny wybór, ponieważ do pewnego stopnia wspomaga rozwój firmy i zwiększa jej konkurencję w swojej branży. Rynek transportowy można sklasyfikować ze względu na:

- zasadę funkcjonowania (rynek monopolistyczny i konkurencyjny)
- siłę ekonomiczną podmiotów
- przedmiot przewozu (rynek przewozów pasażerskich, przewozów towaru) obszar działania
- rodzaj transportu (lądowy, wodny, powietrzny)¹¹.

¹¹ Lewandowska J., *Rynek usług transportowych w Polsce i Unii Europejskiej*, 2012

Cele jakie stają przed zarządzaniem przez branżę TSL to m.in.

- minimalizacja kosztów przepływu produktów i informacji przy zachowaniu odpowiedniego poziomu jakości usług i dostaw,
- ograniczenie czasu realizacji zamówień,
- niezawodności i elastyczności dostaw przy założonym poziomie kosztów przepływu
- optymalizacja poziomu zapasów dostaw¹².

Wysokie koszty stałe tzn. zakup i utrzymanie taboru oraz posiadanie własnej bazy transportowej, ponadto mała elastyczność cenowa popytu na przewozy przy zmianach dochodów i cen za usługi, sezonowość popytu i podaży oraz jej zróżnicowanie i brak równowagi rynkowej to główne cechy rynku usług transportowych. Posiadane zasoby wiedzy i umiejętności na temat prowadzenia biznesu na rynku krajowym czasem są niewystarczające dla prowadzenia z powodzeniem działalności na obcym rynku. Wynika to z różnic kulturowych, sposobu prowadzenia biznesu, przepisów prawnych, dostępnych kanałów dystrybucji czy otoczenia konkurencyjnego. Złożoność zagranicznego rynku wymaga od firmy, która zdecyduje się wejść na rynek obcy, intensywnej i szczegółowej analizy otoczenia konkurencyjnego, przygotowania się na specyficzne sytuacje, właściwe dla danego rynku, możliwości adaptacji swojej strategii do warunków panujących na obcym rynku. Dlatego coraz więcej firm działalność transportową przekazuje wyspecjalizowanym podmiotom zewnętrznym.

Misją przedsiębiorstw jest dążenie do rozwoju i sukcesu finansowego. Osiągnięcie takiego celu jest trudne zwłaszcza przy nieustannych wymaganiach ze strony klientów

i wzroście konkurencyjnym. Przedsiębiorstwa mają potrzebę ciągłego ulepszania produktów i efektywności działań co stanowi impuls do poszukiwania i wdrażania zmian w sferze zarządzania organizacją, w tym optymalizacji łańcucha logistycznego. Wykorzystanie metody outsourcingu przy realizacji określonych zadań logistycznych nie oznacza, że przedsiębiorstwo traci nad nim kontrolę. Zmianie podlega sposób realizowania zadań.

Jak wspomniano w pierwszym rozdziale, kiedy outsourcing był w początkowych etapach rozwoju, wykorzystywany był głównie w obszarach przedsiębiorstw związanych z systemami i technologiami informatycznymi. Jednak później bardzo szybko zaczęły koncentrować się inne podmioty gospodarcze na swoich kluczowych kompetencjach i outsourcing został wprowadzony w inne obszary działalności. Do tych obszarów można

¹² Witkowski J., *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, str. 23

zaliczyć właśnie np. logistykę, a także dystrybucję, przeważnie odnoszącą się zarówno do procesów dostarczania komponentów do produkcji, jak i transportu gotowych produktów do klientów. W przedsiębiorstwach logistyka stanowi działalności pomocniczą, chociaż w przyszłości może okazać się, że będzie można zaliczyć tą dziedzinę do kluczowych kompetencji firmy, ponieważ rośnie jej znaczenie jeśli chodzi o przewagę konkurencyjną na rynku oraz może zagwarantować osiąganie lepszych wyników. Związane jest to 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.

Outsourcing polegający na powierzeniu zarządzania pewnym zakresem funkcjonowania firmy, zapewnia elastyczność w szybko zmieniającej się ekonomii w dobie globalizacji. Pozwala on przedsiębiorstwu skupić się na podstawowej działalności, która jest źródłem przewagi konkurencyjnej i która decyduje o losie firmy. Szybki wzrost przenikalności granic i barier w międzynarodowych przepływach dóbr i usług sprawia, że coraz częściej nawet niewielkie firmy poszukują sposobu dystrybucji swoich produktów.

Outsourcing usług logistycznych to zlecenie czynności związanych z logistyką, do realizacji przez wyspecjalizowane podmioty na zewnątrz przedsiębiorstwa. Zakres funkcji logistycznych przekazywanych w outsourcing może być różny i może obejmować jedynie organizację transportu bądź całość zarządzania łańcuchem dostaw. Najczęściej podlegające outsourcingowi obszary działalności logistycznej stanowią: transport, magazynowanie oraz usługi celne. Zjawisko to znajduje odzwierciedlenie w strategiach działalności firm, które rozszerzają swoją ofertę o nowe usługi, starając się jak najlepiej dopasować do potrzeb rynku. Outsourcing usług logistycznych ma wiele zalet m.in. pozwala na:

- redukcję i kontrolę kosztów operacyjnych,
- zwiększenie koncentracji firmy na podstawowej działalności,
- uzyskanie dostępu do mocy produkcyjnych najlepszej jakości,
- zwolnienie własnych zasobów do innych celów,
- uzyskanie zasobów, którymi przedsiębiorstwo nie dysponuje,
- pozyskanie kapitału, większą konkurencyjność,
- podział ryzyka oraz dopływ gotówki¹³.

¹³ Chojnacka A., *Outsourcing usług logistycznych – zalety i wady*, „Logistyka”, nr 3, 2012 s.313

Firma zlecająca przewóz towarów innej firmie, nie musi martwić się kosztami utrzymania floty, wzrostem cen paliw, awariami czy nawet podwyżkami dla kierowców. Ustalona jest konkretna stawka przewozowa i na jej podstawie rozlicza się podmiot wykonujący usługę. Zaletą jest także tzw. święty spokój dla zleceniodawcy, ponieważ wszystkie problemy wynikające podczas przewozu towaru spadają na barki wykonawcy usługi. To do niego należy zaplanowanie trasy, znalezienie kierowcy i podstawienie odpowiedniego samochodu oraz to on odpowiedzialny jest za bezpieczeństwo towaru.

Outsourcing wymaga od zleceniobiorców poważnych inwestycji do realizacji zapisów kontraktu. Zarządzanie logistyczne outsourcingiem wymaga powstania procedur i opisu procesów, które będą przystosowane. Wdrażając metody outsourcingu w logistykę konieczne jest wprowadzenie restrukturyzacji procesu zarządzania przedsiębiorstwa. Firmy, które świadczą usługi logistyczne, czy też zabezpieczają obsługę całego łańcucha dostaw posiadają specjalistyczną wiedzę doświadczenie i kwalifikacje zawodowe. Zlecając transport pojawia się także ryzyko związane z całym procesem. Poniżej przedstawiono działania związane z ryzykiem takiego transportu:

Tabela 2. 2 Ryzyko w procesie transportu

Proces transportowy	Ryzyko dotyczące danego etapu
Wybór przewoźnika	Ryzyko wyboru niekorzystnej oferty
Zlecenie transportu przewoźnikowi	- Ryzyko braku komunikacji - ryzyko błędów dostarczenia zlecenia - ryzyko błędów w odczytaniu informacji
Przyjęcie i potwierdzenie zlecenia	- Ryzyko odmowy wykonania zlecenia - ryzyko zbyt długiego czasu oczekiwania na odpowiedź
Wyznaczenie i przygotowanie środka transportu i kierowcy	- Ryzyko wyboru nieodpowiedniego środka transportu - ryzyko braku dostępnego kierowcy - ryzyko braku dostępnego środka transportu
Załadunek	Ryzyko wypadków przy załadunku

	• ryzyko strat materiałów przy załadunku • ryzyko nieodpowiedniego zabezpieczenia towaru
Transport	• Ryzyko awarii środka transportu • ryzyko niedostarczenia towaru na czas • ryzyko kradzieży transportowanego ładunku • ryzyko niekorzystnych warunków atmosferycznych
Rozładunek	• Ryzyko wypadków przy rozładunku • ryzyko straty materiału • ryzyko zniszczenia mienia • ryzyko niezadowolenia klienta, do którego wysyłany był towar
Rozliczenie	• Ryzyko niedostarczenia faktury • ryzyko wystawienia błędnej faktury • ryzyko braku środków finansowych • ryzyko błędnej wysyłki środków finansowych

Źródło: E. Kulińska, A. Koziarska, *Znaczenie i skutki outsourcingu procesów logistycznych – case study*, 2017

2.2 Logistyka kontraktowa

Logistyka kontraktowa to usługa logistyczna pomiędzy przedsiębiorstwem (producentem) a usługodawcą logistycznym gdzie usługodawca na mocy umowy podejmuje odpowiednie działania logistyczne. Współpraca między nimi może być jednorazowa lub długoterminowa w zależności od warunków umowy. W outsourcingu logistycznym istnieją trzy formy współpracy:

- outsourcing w pełnym zakresie logistycznym, gdzie spedytor przejmuje całość zadań logistycznych firmy
- przejęcie magazynu przez spedytora

- osobiste zarządzanie magazynem przez zleceniodawcę i przekazanie przesyłek do systemu dystrybucyjnego spedytora¹⁴.

Logistyka to zorganizowany system, który polega na realizacji i kontroli procesów fizycznego przepływu towarów z miejsca ich pochodzenia do miejsca ich konsumpcji.

Na logistykę wpływa duży szereg działań takich jak:

- przemieszczanie i transport dóbr
- magazynowanie i składowanie
- realizacje zamówień
- planowanie produkcji
- pakowanie
- prognozowanie popytu
- obsługa klienta¹⁵.

Outsourcing logistyczny jest umową pomiędzy przedsiębiorcą a operatorem logistycznym. Ostatni podmiot stoi między nadawcą a odbiorcą, producentem czy klientem, przejmując zadania transportu czy magazynowania. Prowadzi to do powstania przedsiębiorstw zwanych 3PL. To oznacza że są wyspecjalizowanym operatorem świadczącym kompleksowe usługi, gdzie w skład może wchodzić spedycja, transport lub magazynowanie i inne podobne usługi. Usługi, które mogą być wykonywane na zewnątrz w ramach outsourcingu to np.

- transport
- spedycja
- obsługa celna
- pakowanie
- magazynowanie
- dystrybucja
- usługi finansowe (fakturowanie, obsługa płatności)

¹⁴ J.Grabowska, *Outsourcing usług logistycznych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” , 2012, Nr kol. 1871, str. 91

¹⁵ J.Witkowski, *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003,

- sprzedaż¹⁶.

Przedsiębiorstwa zatrudniają podmioty 3PL (*third party logistics*), które kompleksowo świadczą usługi logistyczne. Natomiast obok należy wymienić także przedsiębiorstwa typu 4PL (*fourth party logistics*), które zajmują się zarządzaniem całymi łańcuchami dostaw. Podmioty te są integratorami logistycznymi tzn. przejmują na siebie pełną odpowiedzialność za określone działania logistyczne w ramach łańcucha procesów koordynując przy tym również pracę innych operatorów logistycznych i dostawców. Zajmują się oni m.in. transportem, magazynowaniem, przewidywaniem i planowaniem zapotrzebowania, zarządzaniem zapasami, zaopatrzeniem, zarządzaniem zamówieniami, pakowaniem, gospodarką opakowaniami zwrotnymi itp¹⁷.

Outsourcing logistyki to przedsięwzięcie, które polega na wydzieleniu ze struktury przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji logistycznych i przekazanie ich do realizacji wyspecjalizowanym podmiotom gospodarczym.

Zmiany jakie nastąpiły w gospodarce w ciągu ostatnich lat, np. globalna konkurencja czy też szybki rozwój nowych technologii sprawiły, że zarządzanie produkcją i logistyką staje się dla przedsiębiorstw wielkim wyzwaniem. Outsourcing logistyki kreuje przewagę konkurencyjną, którą przedsiębiorstwo osiągnie przekazując część kompetencji wyspecjalizowanemu podmiotowi jakim jest operator logistyczny. Jest on odpowiedzialny za organizację dostaw materiałów i jego dystrybucję. Definiując outsourcing można określić go jako współpracę, polegającą na przekazaniu przez przedsiębiorstwo realizacji funkcji logistycznych operatorowi logistycznemu.

Różnica pomiędzy outsourcingiem funkcji transportowych a zwykłym zleceniem transportowym polega głównie na tym, że outsourcing powoduje przebudowę systemu wokół zasadniczej działalności nim objętej i niekiedy – uruchomienie procesu budowania trwałych relacji partnerskich¹⁸.

Pojęcie outsourcingu poszerzone jest także o pojęcia takie jak:

- *offshoring*: działania outsourcingowe prowadzone są poza terytorium danego kraju do którego trafia później produkt lub usługa

¹⁶ U. Gołaszewska – Kaczan, Outsourcing logistyki w Polsce, „Logistyka nauka”, 2015

¹⁷ Naspiński, T., 2007, *Outsourcing usług logistycznych w ramach zintegrowanego łańcucha dostaw*, Studia Gdańskie, t. IV, s. 146–159.

¹⁸ Banachowicz E. (1998), Czy firma wszystko musi robić sama? Outsourcing w strategii zarządzania instytucją „Manager” nr 9, s. 31

- *subcontracting*: część realizacji kontraktu przeniesiona jest na niezależny podmiot, ale to główny wykonawca dokonuje przedsięwzięcia i jest on odpowiedzialny za cały projekt.
- *e-outsourcing*: proces outsourcingu kierowany jest za pomocą rozwiązań e-biznesowych, przez internet¹⁹.

Przyczynami outsourcingu usług logistycznych są:

- skupienie się na działalności podstawowej, polepsza się efektywność
- zwiększenie satysfakcji klientów
- poprawa jakości i produktywności przedsiębiorstwa
- poprawa wiarygodności dzięki współpracy ze znanymi partnerami
- zwiększenie skuteczności, efektywności czy elastyczności działania
- poprawa pozycji jeżeli chodzi o konkurencję
- zwiększenie przychodów, a zmniejszenie kosztów
- ograniczenie ryzyka ekonomicznego
- uproszczenie struktur organizacyjnych²⁰

Podejmując decyzję o wprowadzeniu outsourcingu logistyki przedsiębiorstwo musi rozważyć za i przeciw takiemu posunięciu. Poniżej zostały przedstawione korzyści dla usługobiorcy wynikające z wdrożenia outsourcingu procesów logistycznych:

Tabela 2. 3 Korzyści wdrożenia outsourcingu w logistyce

Funkcjonalny obszar oddziaływania	Korzyści wynikające z wdrożenia outsourcingu procesów logistycznych
Realizacja zadań logistycznych i zarządzanie logistyką	• Pewniejsza obsługa klientów wewnętrznych • uzyskanie fachowej wiedzy, umiejętności i technologii w dziedzinie logistyki • pozyskanie innowacyjnych pomysłów

¹⁹ Grabowska J., *Outsourcing Usług Logistycznych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, Wydział Organizacji i Zarządzania, Instytut Zarządzania i Administracji, 2012, str. 85

²⁰ Kulińska E., Koziarska A. *Znaczenie i skutki outsourcingu procesów logistycznych - case study*, Politechnika Opolska 2017, str. 87

	w sferze logistyki • umożliwienie pracownikom odpowiedzialnym za realizację zadań logistycznych lepszego rozwoju zawodowego
Finanse	• Obniżka kosztów pracy • pewność co do ponoszonych kosztów logistycznych • zmniejszenie potrzeb kapitałowych • zmniejszenie inwestycji w niezbędne aktywa logistyczne i możliwość zainwestowania w inne zasoby niezbędne do realizacji innych zadań
Budowanie potencjału rynkowego i zdobywanie przewagi konkurencyjnej	• Wzrost wartości produktów/usług oferowanych przez organizację • wzrost satysfakcji klientów • uzyskanie lepszej wiarygodności i reputacji poprzez współpracę z najlepszymi, powszechnie uznanymi usługodawcami • wzrost wartości organizacji dla udziałowców
Zarządzanie organizacją jako całością	• Zwolnienie czasu kierownictwa • wzrost elastyczności organizacji • zmniejszenie problemów związanych z zarządzaniem personelem • zwiększenie efektywności własnych działań poprzez większe skupienie się na własnych kluczowych kompetencjach

Źródło: U. Kaczan-Golaszewska, Outsourcing logistyki w Polsce, „Logistyka nauka”, 2015, www.czasopismologistyka.pl/artykuly-naukowe,

Outsourcing nie jest jednak pozbawiony wad. Głównym problemem jest podjęcie złej decyzji w wyborze przewoźnika. Konsekwencją tego może być utrata kontroli nad procesami i kluczowymi kompetencjami przedsiębiorstwa, w praktyce oznaczać to może poważną dezorganizację pracy. Zagrożenia związane z outsourcingiem logistyki to ograniczenie lub całkowity brak bezpośrednich relacji z klientem, nieprecyzyjne lub niepełne zaspokojenie bieżących potrzeb klienta, zagrożenie związane z utratą poufnych danych dotyczących finansów, polityki biznesowej czy obsługi rynków zbytu. Wadą dla zleceniodawcy jest brak kontroli nad poczynaniami przewoźnika, trudno jest go dopilnować. Zleceniodawca musi

zaufać wykonawcy transportu i być go pewnym, ponieważ powierza mu ładunek, który często bywa liczony w setkach tysięcy złotych. Jeżeli firma okaże się niesolidna to dochodzenie roszczeń będzie bardzo ciężkie i zapewne długoterminowe. Dlatego należy uważnie sprawdzić współpracownika przed podpisaniem umowy.

2.3 Wdrożenie outsourcingu w procesie transportu

Gdy w firmie spedycyjnej zostały już ustalone cele biznesowe oparte na outsourcingu, można rozpocząć działania związane z przekazaniem zadań transportowych, które należy wykonać. Trzeba przeanalizować potrzeby i uszeregować je od najważniejszych do najmniej istotnych. Kolejny etap opiera się na rozmowach z przewoźnikami, ocena i analiza ich ofert. Potem wybór tej, która najbardziej zaspokoi potrzeby usługobiorcy.

W kolejnej fazie następują negocjacje do czasu sformułowania i podpisania kontraktu – ważne jest aby umówić jak najdokładniejsze szczegóły, ponieważ potem przy realizacji kontraktu będzie pojawiać się mniej problemów we wzajemnych relacjach. Podczas gdy funkcje transportowe są już przeniesione do wykonawcy etap ten jest najważniejszy dla zleceniodawcy i przewoźnika. Kontrolę nad zlecanymi usługami przejmuje przewoźnik. Następuje tu ciągły proces - zarządzanie relacjami tzn. utrzymanie wzorowej współpracy, kluczowe działania powinny opierać się na ocenie wzajemnych relacji, rozstrzyganie problemów i nieporozumień²¹. Oczywiście zleceniodawca powinien regularnie oceniać warunki outsourcingowego kontraktu z podwykonawcą, ponieważ wtedy może określić czy dalsza współpraca ma sens. W kolejnym etapie należy skoncentrować się już na istocie pracy i dokonać wyboru danej grupy zaufanych przewoźników i prowadzić negocjacje tylko z nimi.

Realizując transport konieczne jest zapewnienie odpowiednich zasobów technicznych, ludzkich oraz odpowiedni dobór środków transportu przy czym ważne jest zaspokojenie odpowiedniej jakości oraz terminowości dostaw. Ważne jest dostosowanie środków transportu do towarów drobnicowych, całosciowych czy też całopojazdowych.

Przy organizacji transportu, aby spełnić wymagania klientów trzeba przede wszystkim uwzględnić minimalizację kosztów wynikających z realizacji zadań przewozowych. Dochodzi do podziału kosztów na stałe i zmienne. Koszty stałe związane są z amortyzacją środków transportu i ich finansowania (kredyt, leasing czy wykorzystanie swojego kapitału). Trzeba także uwzględnić koszty związane z rejestracją pojazdów, podatki, ubezpieczenia czy też wynagrodzenia dla kierowców oraz koszty związane z przedsiębiorstwem czyli podatek od

²¹ Frąś J. (2013), *Kompleksowe zarządzanie jakością w logistyce*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji Państwowego Instytutu Badawczego w Radomiu, s. 137

nieruchomości, zużycie energii, szkolenia itp. Natomiast do kosztów zmiennych można zaliczyć zużycie paliwa, ogumienia, opłaty drogowe, naprawy czy też zużycie płynów i materiałów np. oleje silnikowe, płyny chłodnicze, hamulcowe itp²².

Duże znaczenie ma także charakter prowadzonej działalności. W przypadku firm handlowo-usługowych korzystanie ze swojego taboru ma swoje racje, ponieważ jest to zabezpieczenie pracy działu handlowego czy serwisu. W przypadku firm produkcyjnych duże znaczenie ma ilość i częstotliwość przewozu towarów. W tym przypadku transport nie będzie obejmował formy całopojazdowej lecz drobnicowej.

W outsourcingu występuje także szereg innych usług m.in. tworzenie regulaminów pracy, szkolenia kierowców i kadry zarządzającej, rozliczanie płacy minimalnej w Europie, rozliczanie diet i ryczałtów, tłumaczenie dokumentów, reprezentowanie przedsiębiorcy podczas spraw sądowych i pomoc w wielu innych różnych formalnych sprawach. W firmie transportowej najczęściej wykorzystywane usługi outsourcingowe to usługi związane z bezpieczeństwem, finansami, serwisowaniem czy też marketingiem. Dzięki temu, że czasochłonne czynności administracyjne są oddawane na zewnątrz, przewoźnik i jego personel są w stanie również efektywniej wykorzystać czas i skoncentrować się na podstawowych i najważniejszych czynnościach w firmie.

²² E. Gołemska, Kompendium wiedzy o logistyce, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, str. 133

3. Zastosowanie outsourcingu na przykładzie firmy spedycyjno transportowej „X”

3.1 Charakterystyka badanego przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwo od ponad 20 lat zajmuje się działalnością spedycyjną oraz transportową. Posiada nowoczesny tabor przewozowy który składa się z 32 ciężarówek. Firma spedycyjna świadczy każdorazowo usługi logistyczne dla uczestnika rynku jakim jest przedsiębiorstwo „Stalprodukt”. Firma reprezentuje właściciela towaru i zabezpiecza jego interesy na każdym etapie transportu. Spedytorzy opierając się o wymagania klienta, biorą pod uwagę terminy wysyłek oraz dostaw towaru, wybierają najlepsze warianty dowozu, zajmują się jego organizacją oraz monitorowaniem aż do momentu dostarczenia towaru do odbiorcy. Wykonują także inne dodatkowe czynności jakie wiążą się z przesyłką np. doprowadzenie do pomyślnego ukończenia odprawy celnej, czy też przetwarzanie dokumentów jakie dotyczą danej przesyłki, informując przy tym zleceniodawcę o przebiegu całego transportu. Organizuje wszystkie czynności związane z przesyłką towaru całopojazdowego na terenie Unii Europejskiej.

Firma "Stalprodukt" przekazuje do realizacji funkcje związane z logistyką dzięki czemu może skupić się na rozwoju produkcji stali. Przedsiębiorstwo „Stalprodukt” jest producentem i eksporterem wysoko przetworzonych wyrobów ze stali: blach elektrotechnicznych transformatorowych, kształtowników giętych na zimno, barier drogowych i rdzeni toroidalnych.

Spółka zdecydowała się na outsourcing w sferze transportu przede wszystkim ze względu na korzyści, które wynikają ze współpracy. Dzięki temu posiada większą przewidywalność kosztów, może skupić się na podstawowej działalności jaką jest produkcja stali, pojawia się redukcja kosztów związana z ograniczeniem prac biurowych, odpowiedzialność za funkcję przeniesiona jest automatycznie na firmę „X”. Jest to korzystny wybór, ponieważ wspomaga to kompleksowy rozwój firmy i zwiększa jej konkurencję w swojej branży. Transport to specyficzna branża, która musi spełniać określone wymagania. Dotyczy to zwłaszcza transportu międzynarodowego, ponieważ mają wówczas zastosowanie przepisy prawa obowiązujące w innych krajach.

Firma "Stalprodukt" wybierając swojego partnera czyli firmę „X” kierowali się nie tylko ceną i jakością usługi, ale również lokalizacją. Przechodząc do fazy wdrożenia została spisana i zawarta umowa pomiędzy przedsiębiorstwami. W umowie określono czas i zakres obowiązywania kontraktu, cenę usług, zakres odpowiedzialności przedsiębiorstwa

transportowego oraz kary umowne. Została także wynegocjowana cena jednostkowa transportu za kilometr w granicach 0.85-0.90 euro netto. W zakres świadczonych usług zostały przyjęte wszystkie transporty stali, które są zlecane przez sprzedawców firmy Stalprodukt. Pełna odpowiedzialność za przeprowadzenie realizacji transportu spoczywa na wybranym przedsiębiorstwie „X”. W przypadku, gdy przedsiębiorstwo transportowe nie ma możliwości samodzielnie zrealizować usługi, lub gdy tabor czy kierowcy tego przedsiębiorstwa są w danym czasie niedostępni, przedsiębiorstwo zobowiązane jest do zapewnienia realizacji usługi objętej umową przez podmiot zewnętrzny na podobnych warunkach które zostały zawarte w umowie. W kontrakcie przewidziano też kary umowne. Zapisy te przewidują nakładanie kar za niewywiązywanie się z warunków umowy. Na przedsiębiorstwo świadczące usługę transportową może zostać nałożona kara finansowa na przykład w przypadku nieterminowej realizacji dostaw.

Firma spedycyjna posiada duże doświadczenie w zakresie logistycznym. Spełnia wszystkie kryteria, które wymagane są do spełnienia prawidłowo wykonanego transportu. Realizacja tego procesu dostosowana jest do wymagań i specyfiki produkcyjnej stali w hucie wyżej wymienionego przedsiębiorstwa. W przedsiębiorstwie obowiązuje procedura dostarczenia klientom gotowego wyrobu. Zapewnione są jednolite zasady postępowania przy transporcie oraz z góry zostały określone warunki przechowywania, pakowania, zabezpieczenia przed uszkodzeniem i dostarczenia towaru.

Firma transportowo – spedycyjna zajmuje także stronę outsoucera. Nie tylko realizuje zlecone transporty, ale także zleca transport firmom zewnętrznym. Sprzedaje ładunki przez giełdy transportowe takie jak: Trans, Timocom i Teleroute. Świadczenie usług spedycji międzynarodowej wymaga profesjonalizmu i pełnego zaangażowania, ponieważ proces transportowy musi trwać jak najkrócej oraz wyróżniać się organizacją na najwyższym poziomie. Wszelkie działania związane z organizacją transportu muszą być bezpieczne, dlatego też na spedytorach spoczywa ogromny obowiązek jak i odpowiedzialność. Spedytor pełni rolę pośrednika, w tym przypadku między firmą „Stalprodukt”, a przedsiębiorstwami transportowymi realizującymi usługi przewozu. Firma spedycyjna opierając się o giełdę transportową ma za zadanie zlecić transport odpowiedniej firmie. Nie jest to takie proste, ponieważ jeśli już znajdzie danego przewoźnika musi go dokładnie zweryfikować. Firma spedycyjna ma za zadanie sprawdzić pełną dokumentację przedsiębiorstwa, czy posiada licencje na transport, ubezpieczenie czy chociażby firma jest czynnym podatnikiem VAT. Jest to bardzo ważne w procesie transportu, ponieważ jeżeli przedsiębiorstwo nie posiada tych dokumentów lub są one nie ważne, nie może wykonywać transportu i mogą ponieść przez to poważne konsekwencje. Zaletą giełd transportowych jest to, że przewoźnik także może

zweryfikować firmę spedycyjną. Dzięki giełdzie wierzytelności przewoźnik może sprawdzić czy firma „X” jest dobrym płatnikiem. Kiedy firma zewnętrzna decyduje się na wykonanie transportu, outsourcer sporządza zlecenie transportowe. Jest to umowa między dwiema stronami, która zawiera terminy załadunku i dostawy, wymagany środek transportu, opis towaru i jego odpowiednie zabezpieczenie oraz warunki zlecenia. W warunkach zlecenia bardzo ważnym punktem jest, aby przewoźnik dostarczył wszystkie dokumenty z transportu (CMR, Lieferschein i inne dokumenty przewozu), ponieważ na ich podstawie outsourcer rozliczany jest z firmą, od której otrzymał ładunek. Na podstawie tych dokumentów, można stwierdzić czy towar został dostarczony do klienta oraz czy nie został uszkodzony. Przewoźnik zobowiązany jest do solidnego wykonania transportu, obowiązuje go przestrzeganie Konwencji CMR ale to na firmie zlecającej transport spoczywa odpowiedzialność, aby cały proces przebiegł pomyślnie. Firma spedycyjna ponosi wszystkie koszty związane z konsekwencjami wynikającymi z wykonania transportu. Oczywiście następstwem tego jest scedowanie obciążenia na firmę, która wykonuje transport lecz taki proces nie jest łatwy to rozstrzygnięcia.

Poprzez giełdę transportową nawiązuje się kontakty z różnymi firmami transportowymi, które już później regularnie współpracują z firmą spedycyjną. Poznają działania między firmą spedycyjną, a przedsiębiorstwem, które zleca przewóz. Chociaż w warunkach zlecenia praktycznie zawsze pojawia się odnośnik do neutralności w stosunku do klienta pod karą pieniężną, przewoźnicy próbują kontaktować się lub składać im korzystniejsze oferty przewozowe. Konkurencja jest bardzo duża, dlatego firma spedycyjna musi minimalizować koszty oraz spełniać oczekiwania przedsiębiorstwa produkującego stal.

3.2 Ryzyko transportu towaru na przykładzie przedsiębiorstwa „X”

Firma spedycyjno-transportowa „X” jak i klient, w tym wypadku „Stalprodukt” zlecając przewiezienie ładunku przewoźnikowi z zewnątrz musi zmierzyć się z ryzykiem. Ryzyko wpisane jest w każdym procesie, także transportowym, a konsekwencjami ewentualnych problemów są kary finansowe. Niektóre wypadki można przewidzieć, a niektóre są losowe. Jednak przewoźnik powinien stosować metody, które minimalizują ryzyko strat.

Zagrożeniem z jakim zmierza się spedytor to wybór niewłaściwego podwykonawcy. Spedytor zamieszczając ofertę na giełdzie transportowej udziela zlecenia przewozu przewoźnikowi-oszustowi. Przez taką szkodę przedsiębiorstwo może stracić bardzo dużo pieniędzy chociażby za stratę towaru, który został skradziony. Spedycja powinna korzystać z usług zaufanych i sprawdzonych przewoźników i unikać umów z przewoźnikami, którzy na

siłę oferują swoje usługi i do których mają zastrzeżenia. Kolejnym zagrożeniem jest brak komunikacji w relacji spedytor – przewoźnik. Kiedy podwykonawca dostaje już zlecenie, może okazać się, że występują w nim błędy przez nieodpowiednie porozumienie się w kwestiach np. dotyczących dat załadunków i rozładunków, wagi i rodzaju towaru czy także wynagrodzenia za usługę. Kiedy przewoźnik otrzyma już zlecenie, spedytor może prosić go o potwierdzenie otrzymania tej umowy. Chce mieć pewność, że otrzymał on zlecenie, aby uniknąć sporu związanego z realizacją transportu. Jeśli przewoźnik nie otrzymałby zlecenia, nie ma on obowiązku podstawienia samochodu na załadunek. Tym sposobem cały proces transportu nie powiódłby się. Spedytor stara się pisać zlecenia bardzo czytelnie, aby przedsiębiorstwo, które realizuje transport nie miało żadnych zastrzeżeń. Chce uniknąć dopisywania kolejnych informacji i wysyłania poprawionych zleceń jeszcze raz ponieważ jest to strata czasu oraz chce mieć tzw. święty spokój, aby móc zająć się realizacją następnych transportów.

Jak już wcześniej wspomniano ważne jest, aby przewoźnik potwierdził przyjęcie zlecenia i zrobił to w jak najkrótszym czasie. Jest to spowodowane tym, że outsourcer często zmierza się z odmową wykonania usługi, a takie potwierdzenie daje mu zabezpieczenie przed niekonsekwentnym anulowaniu transportu. Jeśli druga strona potwierdzi wykonanie transportu równa się to z obowiązkiem wykonania usługi. Konsekwencją odmowy jest kara pieniężna oraz utrata zaufania, a przedsiębiorstwo spedycyjne zmuszone jest szukać kolejnego przewoźnika tracąc niepotrzebnie czas. W outsourcingu utrudnieniem jest to, że trzeba dopilnować wszystkich szczegółów w procesie transportu.

Kolejnym ryzykiem dla spedytora jest to, że przewoźnikowi zdarza się podstawić nieodpowiedni środek transportu. Oczywiście wina może leżeć po dwóch stronach, ponieważ spedytor może źle wymierzyć towar zwłaszcza ten drobnicowy i podstawić samochód, który nie będzie w stanie zabrać ładunku. Podwykonawca oprócz podstawienia odpowiedniego taboru musi zaplanować także środek transportu i kierowcę, który będzie dostępny. Jeśli tego nie zrobi, nie będzie w stanie zrealizować usługi. Często zdarza się, że samochód nie jest w stanie zabrać całości towaru, ponieważ jest wtedy przeważony i taka sytuacja może skończyć się mandatem podczas kontroli policji. Firma spedycyjna musi dopilnować, aby w danym dniu na pewno towar został zabrany z miejsca załadunku bez żadnych przeszkód, ponieważ ma narzucone od klienta jakim jest firma „Stalprodukt” terminy załadunków i rozładunków.

Przy załadunku występuje zawsze zagrożenie wypadków, dlatego wymagane jest, aby kierowca wyposażony był w strój BHP tj. kask, kamizelka oraz odpowiednie buty. Musi także przestrzegać instrukcji poruszania się po hali. Należyte rozmieszczenie i zabezpieczenie

towaru stanowi podstawę bezpiecznego transportu. Gdy czynności te nie są prawidłowo wykonane, stanowią główną przyczynę szkody ładunku. Trudno później ustalić na kim spoczywa obowiązek rozmieszczenia i zabezpieczenia towaru oraz sprawdzenia jego prawidłowości. Zazwyczaj obowiązek zabezpieczenia towaru spada na przewoźnika, ponieważ to on ma potrzebne do tego akcesoria takie jak pasy czy maty antypoślizgowe oraz to kierowca sprawuje kontrolę nad ładunkiem w czasie przewozu.

Ryzykiem może być także niezaładowany towar ten co trzeba. Do pomyłki może dojść poprzez źle wykonaną awizację czy też zgłoszenie się w nieodpowiednim dniu po towar. W takim przypadku kierowca niechcący może załadować towar innego przewoźnika. Kierowca dba o to, aby towar podczas drogi nie przemieszczał się w przestrzeni ładunkowej, co może spowodować jego zniszczenie lub uszkodzenie.

Gdy kierowca jedzie na rozładunek może napotkać go wiele zagrożeń. Strata materiału może być spowodowana poprzez kradzież ładunku, naczepy lub całego pojazdu kiedy kierowca przebywa na parkingu w celu odpoczynku. Kradzież towarów może być dokonywana przez osoby trzecie jak i przy udziale pracowników przedsiębiorstwa, ale także właśnie przez kierowców. Największe ryzyko kradzieży występuje gdy kierowca parkuje samochód w miejscach niestrzeżonych. Dlatego w zleceniu transportowym zwraca się uwagę, aby kierowca w trasie parkował tylko na strzeżonych parkingach lub blisko stacji benzynowych gdzie znajduje się monitoring.

Kolejną szkodą może być zgubienie towaru. Problem ten występuje zazwyczaj gdy towar pakowany jest luzem oraz jest źle zabezpieczony. Jeśli ładunek jest źle zabezpieczony, także w konsekwencji materiał może ulec zniszczeniu. Powodem strat przedsiębiorstwa są wypadki drogowe. Najczęstszymi przyczynami wypadków są nadmierna prędkość kierowców, zmęczenie i zaśnięcie podczas jazdy oraz awarie pojazdów. Kierowca chce za wszelką cenę dojechać do miejsca rozładunku, ponieważ ma na uwadze terminowość dostaw oraz ograniczenie kosztów.

Na rozładunku z ryzykiem jakim można się spotkać najczęściej to niezadowolenie klienta z towaru, który do niego przyjechał. Może być to wina kierowcy jak i klienta. Przykładowo, kiedy są ładowane rury w firmie „Stalprodukt” przez załadowców, w trakcie transportu okazuje się, że te wewnętrzne w wiązce powyjeżdżały z zabezpieczonych pasów. Klient często chce zawracać samochody z towarem, ponieważ taki rozładunek trwa nawet dwie godziny dłużej co wiąże się z dodatkowymi kosztami. Innym przypadkiem jest sytuacja gdy kierowca przywiezie asortyment, który nie odpowiada zamówieniom. Także wtedy kierowca jest zmuszony czekać długi czas, aż sytuacja zostanie wyjaśniona między nadawcą towaru a odbiorcą lub w najgorszej sytuacji powrócić z towarem na miejsce załadunku. Taki

transport oczywiście jest opłacony lecz dla przewoźnika jest to strata czasu oraz strata kolejnego odbioru towaru.

Ostatnim etapem lecz też bardzo ważnym gdzie nagminnie dochodzi do pomyłek są sprawy administracyjne związane z rozliczeniem. Ryzyko jest minimalne, ale zdarza się kiedy faktura wraz z dokumentami z transportu nie zostanie dostarczona. Może być to wina poczty, wtedy przewoźnik zmuszony jest wyjaśnić tą sprawę i wysłać dokumenty jeszcze raz. Za to często zdarza się wystawienie błędnej faktury. Zazwyczaj są to pomyłki związane z ceną za transport i jej przeliczeniem walutowym, ale nie tylko. Kiedy przedsiębiorstwo przekształca się w inną spółkę i następuje zmiana numeru NIP, zapomina zmienić swoich danych w zleceniu. Kolejnym dużym ryzykiem jest niewypłacenie przedsiębiorstwu należności za transport. Jest to bardzo długie działanie dla przewoźnika, ponieważ po upomnieniu się o swoje pieniądze, procedurą jest wysłanie ponaglenia o zapłatę, a jeśli to nie pomoże sprawa trafia do sądu. Wówczas trzeba nastawić się na bardzo długi zazwyczaj proces. Firmy spedycyjnej nie tyczą się problemy z zapłatą, ponieważ ma ciągłą płynność finansową. Natomiast kiedy przewoźnik na fakturze napisze błędne dane swojego banku, nie otrzyma on od razu swoich pieniędzy.

3.3 Analiza efektywności outsourcingu na przykładzie przedsiębiorstwa „X”

Decyzje o skorzystaniu z outsourcingu w danym przedsiębiorstwie są zazwyczaj decyzjami na poziomie strategicznym, dlatego też do ich analizy wykorzystuje się narzędzia controllingu strategicznego. Aby móc ocenić racjonalność procesu outsourcingowego konieczne są informacje dotyczące konkurencji (stan obecny i prognoza zmian), prognoz popytu i sprzedaży, możliwych w przyszłości zmian cen sprzedaży, obecnych mocy produkcyjnych, zasobów ludzkich, kapitału i infrastruktury, rozwoju technologii, wymaganego poziomu inwestycji, aktualnych i prognozowanych kosztów stałych i zmiennych²³.

Outsourcing przy maksymalizacji zatrudnienia właściwych osób umożliwia obniżenie kosztów utrzymując pracę podmiotów na najwyższym poziomie. Wówczas umożliwia to ograniczenie struktury organizacyjnej w firmie. Przedsiębiorstwo zlecając sprzedaż czy też inną usługę firmie zewnętrznej ustala z nią warunki współpracy i zarządzania całym procesem. Początkowe ustalenia dostosowane są do rodzaju działań sprzedażowych, firma outsourcingowa rekrutuje i szkoli personel przy czym jej zadaniem jest zapewnienie niezbędnych narzędzi do pracy oraz zastosowanie obowiązków wynikających z Kodeksu

²³ Śliwczyński B. *Controlling w decyzjach outsourcingu*, „Logistyka” 3/2006, str.12

Pracy. Firma może ograniczyć wiele kosztów związanych z jej funkcjonowaniem wdrażając te wszystkie wyżej wymienione elementy.

Problemy, które trzeba przeanalizować na samym początku stosowania outsourcingu w logistyce to:

- możliwość uzyskania niższych kosztów realizacji funkcji poza przedsiębiorstwem macierzystym
- skupienie się na tej części działalności w przedsiębiorstwie logistycznym, która posiada już zasoby środków oraz ma wystarczające kompetencje
- znalezienie zewnętrznego operatora logistycznego, który będzie miał wystarczająco wysokie kompetencje, zasoby ludzkie i materialne
- ryzyko w zakresie utrzymania płatności, działania przedsiębiorstwa i poziom uzyskiwania efektów, kiedy zostaje oddana część funkcji procesów logistycznych

Wymagane jest także zbadanie zgodności koncepcji współpracy z przewoźnikiem ze strategią przedsiębiorstwa. Współgra to z koniecznością przeprowadzenia analizy strategii w kontekście przyszłych zmian. Przez postępującą globalizację, nowe innowacje, rosnące potrzeby klientów wywierany jest duży wpływ. Dlatego trzeba mieć na uwadze aktualną i przyszłą strategię firmy. Inaczej outsourcing może przynieść niekorzystne skutki w rozwoju przedsiębiorstwa w długim czasie. Przy określaniu celów biznesowych z podwykonawcą nakazane jest zaangażowanie ze strony zarządzających. Kierownictwo musi długoterminowo pomyśleć jak będzie funkcjonowało przedsiębiorstwo. Mogą wskazać obszary niepodlegające zmianom, w których wzrost zamiera – nasycony rynek wywiera presję na obniżanie kosztów i przewagę ma ten, kto jest tańszy. Wówczas korzystając z efektywności jakie daje współpraca ze stałym dostawcą usług transportowych opłaca się zawierać umowy długoterminowe.

Jakość umowy outsourcingowej ma decydujące znaczenie dla skuteczności i efektywności wydzielenia kontraktowego. Umowa sporządzana jest w formie pisemnej. Podmiot, który podpisuje umowę powinien legitymować się notarialnym pełnomocnictwem. Wszystkie załączniki do umowy powinny być poświadczone za zgodność z ich oryginałem. Do gwarantowania jakości świadczonych usług konieczne jest zawarcie w umowie klauzul jakości usług oraz zobowiązania do zachowania należytej, najwyższej staranności przy ich świadczeniu. Może być także wymagane przedstawienie przez zleceniobiorcę polisy ubezpieczeniowej z tytułu niewywiązania się z umowy outsourcingowej. Jednym z ważniejszych elementów w umowie są klauzule poufności. Za ich złamanie może być

określenie konsekwencji majątkowych. Umowa outsourcingowa zawiera określony tryb jej rozwiązania. Jeśli rozwiązanie następuje za wypowiedzeniem, ważne jest, aby następstwa prawne i faktyczne były wyraźnie określone. Wdrożenie umowy realizuje zespół projektowo-wdrożeniowy wraz z partnerem outsourcingowym. Skuteczne wdrożenie rozwiązań outsourcingowych jest możliwe tylko dzięki właściwej wymianie informacji pomiędzy uczestnikami procesu wydziałów.

Stosowanie outsourcingu wywołuje skutki na poziomie operacyjnym przedsiębiorstwa, zmienia strukturę kosztów, a mianowicie koszty stałe stają się kosztami zmiennymi. Podejmując się zastosowania outsourcingu wymagana jest znajomość kosztów realizacji danego procesu. Poniżej znajduje się zestawienie kosztów przedsiębiorstwa „X” za rok 2018 zaznaczając, że przedsiębiorstwo jest związana z firmą córką „Y” , na którą zarejestrowany jest tabor. Na podstawie danych zebranych z przedsiębiorstwa określono koszty stałe i zmienne w outsourcingu w transporcie (Tabela 3.1 i Tabela 3.2) .

Tabela 3. 1 Koszty stałe realizacji transportu drogowego przedsiębiorstwa „X” w ujęciu rocznym i miesięcznym.

Koszty stałe realizacji w procesie outsourcingu		
	Koszty roczne (2018r.)	Koszty miesięczne
Amortyzacja	1 258 806,02 zł	104 900,50 zł
Usługi obce (karta UTA)	3 899 467,59 zł	324 955,63 zł
Ubezpieczenie majątku	264 098,87 zł	22 008,24 zł
Płace kierowców (brutto)	888 068,68 zł	74 005,72 zł
Koszty ZUS kierowców	175 536,97 zł	14 628,08 zł
Delegacje kierowców	1 526 341,90 zł	127 195,16 zł
Płaca 3 spedytorów (brutto)	152,040 zł	12,670 zł
Koszty ZUS 3 spedytorów	45 976,90 zł	3 831,41 zł
Koszty utrzymania biura	89 223,26 zł	7 435,27 zł
Razem	8 147 627.23 zł	691 630,01 zł

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych przez przedsiębiorstwo.

Suma kosztów stałych transportu w ujęciu rocznym wynosi 8 147 627,23zł , natomiast w ujęciu miesięcznym wynosi 114 445,37zł.

Tabela 3. 2 Koszty zmienne realizacji transportu drogowego przedsiębiorstwa „X” w ujęciu rocznym i miesięcznym.

Koszty zmienne		
	Koszty roczne (2018r.)	Koszty miesięczne
Paliwo	5 367 581,62 zł	447 298,47 zł
Serwis + materiały eksploatacyjne	734 777,21 zł	61 231,43 zł
Razem	6 102 358,83 zł	508 529,9 zł

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych przez przedsiębiorstwo.

Chcąc porównać koszty stałe i zmienne w transporcie przedsiębiorstwa „X” , w którym wdrożono outsourcing, a w tym, w którym go nie wdrożono, nie jest możliwe. Jest to spowodowane tym, że przedsiębiorstwo „X” od samego początku działalności wykonuje transport drogowy podlegając firmie „Stalprodukt” . Oznacza to, że od samego początku wiąże obydwu partnerów kontrakt, umowa outsourcingowa. Można założyć, że koszty zmienne byłyby większe ze względu na brak stałych i regularnych eksportów. Przedsiębiorstwo spedycyjno transportowe zostałoby zmuszone do wyszukiwania eksportów na giełdach transportowych. Miejsca załadunków byłyby w wielu przypadkach oddalone od bazy i koszty paliwa byłyby większe. Gdyby nie wdrożenie outsourcingu, spedycja sprzedawałaby ładunki na zewnątrz w ograniczonej ilości.

W takiej sytuacji zysk przedsiębiorstwa nieznacząco zmniejszyłby się. Z drugiej strony gdyby firma „X” nie podlegała producentowi stali, mogłaby ograniczyć ilość spedytatorów. Wówczas koszt stały zmniejszyłby się. Na podstawie informacji zebranych w przedsiębiorstwie ustalono, że koszty przy zastosowaniu outsourcingu jak i jego braku są bardzo podobne. Jednak jego wdrożenie daje przedsiębiorstwu dużo zalet takich jak, regularne i stałe zlecenia transportów, prestiż przedsiębiorstwa, ułatwienie organizacji transportów.

Zakończenie

Dążąc do rozwoju oraz udoskonalenia, przedsiębiorstwa szukają sposobu na utrzymanie lub wzmocnienie pozycji rynkowej. Poszukują rozwiązań długoterminowych, które zapewnią im skuteczność i rozwój finansowy czy też informacyjny. Efektem takich poszukiwań jest korzystanie z restrukturyzacji przedsiębiorstwa lub wydzielenie ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa funkcji do realizacji innym przedsiębiorstwom. Koncepcja outsourcingu jest jedną z najlepszych strategii i stosowana jest praktycznie we wszystkich branżach.

Wybór outsourcingu na rynku transportowym jako strategii działalności firmy stwarza wiele możliwości rozwoju. W przypadku firmy „Stalprodukt” pozwala na obniżenie kosztów, poprawę wydajności i jakości oraz zwiększenie poziomu obsługi. Pozwala także na wyeliminowanie konsekwencji problemów związanych z realizacją usług transportowych. Przedsiębiorstwo może skoncentrować się na podstawowej działalności oraz na współpracy z klientami. Odpowiednio sformułowana umowa outsourcingowa pozwala zabezpieczyć się przed ponoszeniem nieprzewidzianych kosztów. Firma spedycyjna „X” skupia się przede wszystkim na organizacji przewozów oraz koordynacji zleceń transportowych co stanowi podstawę jej działalności. Taka strategia pozwala na zwiększenie jakości wykonywanych usług własnym taborem, ale także poprzez korzystanie z szerszych możliwości wyspecjalizowanych firm zewnętrznych. Oddanie wybranych procesów skutkuje poprawą jakości i terminowości.

Jak widać w powyższym opracowaniu transport i logistyka to bardzo duży obszar działań i procesów złożonych, które przy wdrożeniu outsourcingu daje wachlarz możliwości do rozwoju przedsiębiorstw transportowych. Można dostrzec, że sektor usług logistycznych zmienia się i rozwija odpowiednio do zmieniających się uwarunkowań na rynku. Warto zaznaczyć, że outsourcing usług logistycznych wiąże się z koniunkturą gospodarczą. Wzrost popytu wiąże się z dostarczaniem większej ilości produktów do klientów. Decyzja o tym w jakim stopniu wdrożony zostanie outsourcing logistyki zależy od wysokości cen usług logistycznych, które mają wpływ na koszty logistyczne firmy oraz ceny wyrobów.

Obecnie przedsiębiorstwa decydują się na outsourcing logistyki wtedy, kiedy chcą ograniczyć koszty firmy oraz wtedy, kiedy usługodawca będzie świadczył usługę przynajmniej na tym samym poziomie, ale za niższą cenę.

Bibliografia

1. Banachowicz E. *Czy firma wszystko musi robić sama? Outsourcing w strategii zarządzania instytucją*, „Manager” nr 9, 1998
2. Chojnacka A., *Outsourcing usług logistycznych – zalety i wady*, „Logistyka”, nr 3, 2012
3. Committee of European Banking Supervisors, „Consultation Paper on High Level Principles on Outsourcing – Cover Note”, Kwiecień 2004
4. Frąs J. *Kompleksowe zarządzanie jakością w logistyce*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji Państwowego Instytutu Badawczego w Radomiu, Radom 2013
5. Gołębska E. *Kompendium wiedzy o logistyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013
6. Grabowska J., *Outsourcing Usług Logistycznych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, Wydział Organizacji i Zarządzania, Instytut Zarządzania i Administracji, 2012
7. Juściński S. *Outsourcing w zarządzaniu logistycznym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczego w Lublinie, Lublin 2011
8. Kopczyński T. *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010
9. Kulińska E., Koziarska A. *Znaczenie i skutki outsourcingu procesów logistycznych - case study*, Politechnika Opolska 2017
10. Lewandowska J., *Rynek usług transportowych w Polsce i Unii Europejskiej*, 2012
11. Naspiński T., *Outsourcing usług logistycznych w ramach zintegrowanego łańcucha dostaw*, t. IV Studia Gdańskie, Gdańsk 2007
12. Rydzkowski W., *Usługi Logistyczne*, Biblioteka Logistyka, Wyd. II, Poznań 2007
13. Szymonik A., *Ekonomika transportu dla potrzeb logistyka (1)* Difin, Warszawa 2013
14. Śliwczyński B. *Controlling w decyzjach outsourcingu*, Logistyka 3/2006
15. Trocki M. *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001
16. Witkowski J., *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003

Spis rysunków, tabel i wykresów

Rys 1.1 Wydzielenie outsourcingu podmiotom gospodarczym	7
Tabela 1.1 Formy outsourcingu	8
Tabela 1.2 Elementy składające się na współczesne pojęcie outsourcingu.....	9
Tabela 1.3 Rodzaje outsourcingu.....	11
Tabela 2.1 Usługi w branży TSL (Transport – Spedycja - Logistyka).....	22
Tabela 2.2 Ryzyko w procesie transportu.....	26
Tabela 2.3 Korzyści wdrożenia outsourcingu w logistyce	30
Tabela 3.1 Koszty stałe realizacji transportu drogowego przedsiębiorstwa „X” w ujęciu rocznym i miesięcznym.	41
Tabela 3.2 Koszty zmienne realizacji transportu drogowego przedsiębiorstwa „X” w ujęciu rocznym i miesięcznym.	42
Wykres 1.1 Korzystanie z outsourcingu	18
Wykres 1.2 Korzystanie z usług outsourcingowych w Polsce ze względu na liczbę zatrudnionych osób.	18