

Jacek Szoltysek

Outsourcing usług logistycznych szansą na uzyskanie przewagi konkurencyjnej

Ekonomiczne Problemy Usług nr 60, 413-423

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

JACEK SZOŁTYSEK¹

OUTSOURCING USŁUG LOGISTYCZNYCH SZANSĄ NA UZYSKANIE PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ

KU DOSKONAŁOŚCI LOGISTYCZNEJ

Rynek i konkurencja to dwie spośród najważniejszych kategorii ekonomii. Do nich odwołują się teoretycy i praktycy biznesu, poszukując dróg do sukcesu. Zazwyczaj tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej wskazywane jest jako główny czynnik sprawczy sukcesów organizacji. Przewagę konkurencyjną w swojej książce pt. *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej* J. Rokita określa jako stan umożliwiający firmie uzyskiwanie różnorodnych korzyści. Gdy organizacja ma przewagę konkurencyjną, oznacza to, że ma coś, czego inni nie mają, robi coś lepiej od innych lub robi coś, czego inni robić nie mogą². W. Chan Kim oraz R. Mauborgne twierdzą, że „jedynym sposobem pokonania konkurencji jest zaprzestanie prób jej pokonania”³ i na tym twierdzeniu opierają swoją strategię błękitnego oceanu. Zarówno mierzenie się z konkurentami, jak też próby unikania konfrontacji mają prowadzić do tego, by konsument wybrał naszą ofertę, a nie ofertę konkurentów. Warto też zauważyć, że każdy czynnik sukcesu tworzący przewagę konkurencyjną ulega erozji w wyniku naśladownictwa. W rezultacie zdolność do konkurowania zmniejsza się, pogarszając sytuację firmy i zmuszając ją do gorączkowego poszukiwania nowych dróg zaspokojenia potrzeb klienta. Globalizacja, będąca środowiskiem opisywanych zdarzeń, powoduje, że oferowane produkty mają zbliżone lub wręcz identyczne funkcje użyteczne, często składają się z podzespołów pochodzących od tych samych wytwórców, zaś różnią się jedynie marką (oraz zapewne ceną). Podobnie ma się rzecz z usługami. Klienci coraz częściej żądają indywidualizowania produktów i ofert, chcą nabywać produkty i usługi skrojone specjalnie dla nich. Różnicowanie oferty coraz częściej sprowadza się więc do zaoferowania unikatowej obsługi klienta. Poziom zadowolenia końcowego nabywcy, czyli jego satysfakcja z produktu finalnego, w dużej mierze zależy od

¹ prof. AE dr hab. inż. Jacek Szoltysek, Katedra Logistyki Ekonomicznej, Akademia Ekonomiczna w Katowicach

² J. Rokita „Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej”, PWE Warszawa 2005, s.57

³ W.Ch.Kim, R. Mauborgne „Strategia błękitnego oceanu. Jak stworzyć przestrzeń rynkową i sprawić, by konkurencja stała się nieistotna”, MT Biznes, Warszawa 2005, s.18

sprawności zarządzania przepływami rzeczowymi i informacyjnymi, a logistyka to generalnie rzecz ujmując, działalność polegająca na koordynacji owych przepływów w ramach łańcucha dostaw⁴. W doskonaleniu obsługi klienta, będącym skutkiem usprawniania przepływów i zapewniania fizycznej dostępności produktu, ma swoje uznanie miejsce logistyka – dlatego uważana jest ona za jedno ze źródeł uzyskiwania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej na rynku. Doskonalenie logistyki w biznesie może zatem oznaczać zwiększanie zdolności do uzyskiwania trwałej przewagi konkurencyjnej. Należy więc dążyć do doskonałej logistyki w imię sukcesu firmy.

OUTSOURCING LOGISTYCZNY

„Jeśli jest coś, czego nie potrafimy zrobić wydajniej, taniej i lepiej niż nasi konkurenci, nie ma sensu, żebyśmy to robili. Powinniśmy zatrudnić do wykonania tej pracy kogoś, kto robi to lepiej”. Te słowa H. Forda, wypowiedziane na początku XX w., nabrały znaczenia dużo później, kiedy przedsiębiorstwa coraz częściej wykonując tylko swoje najważniejsze (przynoszące dochód) czynności, przekazują zewnętrznym firmom wciąż więcej pozostałych zadań. Pojęcie „outsourcing” jest skrótem wyrażenia *outside-resource-using*, czyli po prostu wykorzystywanie zasobów zewnętrznych. M. Dudzik, cytując definicję K. Lysonsa’a i M. Gillinham’a opisuje outsourcing jako „strategiczne wykorzystanie zewnętrznych zasobów do realizacji działań prowadzonych tradycyjnie przez własny personel wykorzystujący wewnętrzne zasoby przedsiębiorstwa. Jest to strategia zarządzania polegająca na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej określonych funkcji pomocniczych (*non-core*) i powierzeniu ich realizacji wyspecjalizowanym, zewnętrznym organizacjom. (...) Jest to przeniesienie na stronę trzecią odpowiedzialności menedżerskiej za wykonanie usługi określonej w umowie”⁵. Natomiast K. Perechuda traktuje outsourcing jako „możliwość wykorzystywania niezależnych, zewnętrznych podmiotów jako dostawców określonych dóbr i usług zamiast konieczności rozwijania tych sfer działalności wewnątrz przedsiębiorstwa”⁶. M. Trocki definiuje outsourcing jako „przedsięwzięcie polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazanie ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym”⁷. Zazwyczaj cała

⁴ nie jest to jedyna definicja, ale moim zdaniem w wysokim stopniu odpowiada temu, co powszechnie logistycy rozumieją pod tym pojęciem.

⁵ M. Dudzik „Outsourcing zakupów czyli koniec funkcji zakupów” w „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr1/2005, s.2

⁶ K. Perechuda „Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości” Placet Agencja Wydawnicza, Warszawa 2000, s. 116.

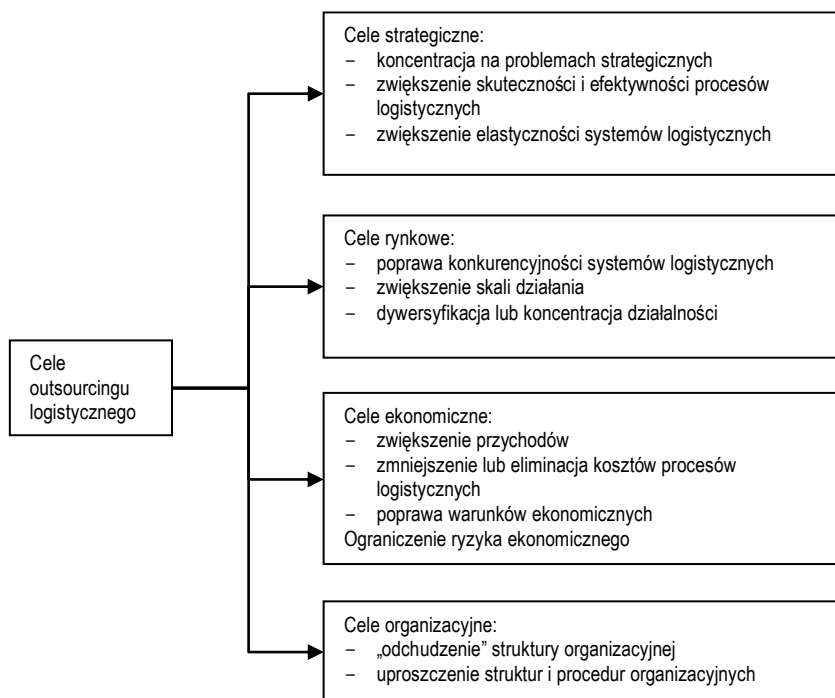
⁷ M. Trocki „Outsourcing, Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej”, PWE, Warszawa 2001, s.13

operacja outsourcingu powoduje szerokie zmiany, zarówno w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, jak i w sposobie jego funkcjonowania. Takie zmiany powodują najczęściej redukcje kadrowe, zmniejszanie liczby stanowisk oraz zmniejszanie liczby szczebli zarządzania⁸. Logistyka jest jedną z najczęściej wyodrębnianych funkcji przedsiębiorstwa. Z jednej strony, wydaje się to logicznym posunięciem, biorąc pod uwagę kompleksowość nowoczesnych rozwiązań w tej dziedzinie. Z drugiej strony, to właśnie koszty logistyki stały się w ostatnich czasach najważniejszym składnikiem kosztu produktu, więc należy być pewnym, że dostawca usług logistycznych będzie poprawnie realizował politykę firmy. Oferując nowoczesne usługi wykraczające poza powszechną logistykę, przedsiębiorstwo może pozwolić sobie na kompleksową i indywidualną obsługę każdego klienta. Dlatego warto zastanowić się nad wyodrębnieniem funkcji logistycznych i przekazaniem ich do wyspecjalizowanego podmiotu świadczącego usługi logistyczne. Cele outsourcingu logistycznego mają charakter strategiczny, dalekosiężny. Najważniejszym celem, który spowodował stworzenie idei outsourcingu, było umożliwienie przedsiębiorstwu skupienia się na jego kluczowej działalności. To pozwala przedsiębiorstwu realizować zadania, które przynoszą firmie pieniądze.

Rysunek 1

Cele outsourcingu logistycznego

⁸ Tamże, s. 13-14



Źródło: I. Dembińska-Cyran, M. Jedliński, *Usługi logistyczne* [w:] S. Flejterski i inni, *Współczesna ekonomika usług*, PWN Warszawa 2005, s. 203, na podstawie: M. Trocki, *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2001, s. 52.

Na skutek tego zwiększa się swoboda działalności przedsiębiorstwa, tzn. doboru partnerów biznesowych i warunków współdziałania z nimi przy realizacji działalności gospodarczej. Dzięki temu przedsiębiorstwo staje się skuteczniejsze i efektywniejsze, potrafi również szybciej dostosowywać się do zmian w otoczeniu. Dokładny podział celów, które decydują o wyborze outsourcingu logistycznego, przedstawiony został na rysunku 1. Najczęściej wymienianymi korzyściami z zastosowania outsourcingu są: obniżka kosztów obsługi, redukcja zatrudnienia, zwiększenie elastyczności, dostęp do wiedzy specjalistycznej, doskonalenie usług, dodatkowy czas kierownictwa, koncentracja na podstawowej czynności, poprawa jakości, eliminacja potrzeby inwestycji kapitałowych oraz wpływy gotówkowe⁹. Wymienia się również zagrożenia związane z outsourcingiem logistycznym. Najczęściej są to: utrata *know-how* i niekontrolowany odpływ informacji z firmy wraz ze zwalnianymi pracownikami i funkcjami przekazywanymi do wykonania zewnętrznym zleceniodawcom, utrata posiadanego poziomu jakości (w tym głównie – obsługi klienta) w wyniku panującej wśród usługodawców

⁹ Ch. L. Gay, J. Essinger, „Outsourcing strategiczny. Koncepcja, modele i wdrażanie.”, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 147, 153, 181.

outsourcingowych tendencji standaryzacji usług, uzależnienie od zleceniobiorcy – szczególnie gdy zleca się zadania kompleksowe firmie, która ma pozycję zbliżoną do monopolistycznej, występuje realna groźba uzależnienia. Wreszcie – wzrost kosztów działalności zamiast spodziewanych oszczędności. Podejmując decyzję o wydzieleniu na zewnątrz konkretnych działań, należy dokładnie rozpoznać bilans zalet i zagrożeń.

OPERATOR LOGISTYCZNY

Wydzielenie funkcji logistycznych z obszaru funkcjonalnego przedsiębiorstwa i przekazanie go do realizacji wyspecjalizowanemu podmiotowi to zadanie niezwykle odpowiedzialne. Szczególnie istotnym jest odnalezienie odpowiedniej firmy – zleceniobiorcy wyspecjalizowanego w świadczeniu usług logistycznych. Takie firmy mogą mieć zróżnicowaną ofertę świadczonych usług. Generalnie ich jest ona pochodną pierwotnej specjalizacji firmy (transport lub magazynowanie), jak też wyposażenia i kompetencji. Usługodawcy logistyczni, którym przekazywana jest odpowiedzialność za wiele więcej funkcji i operacji niż w przypadku spedytorów czy firm transportowych, zorganizowani są najczęściej jako *Third Party Logistics* (3PL) lub *Fourth Party Logistics* (4PL). Zarówno 3PL, jak i 4PL to forma zorganizowania **operatora logistycznego**.

J. J. Coyle, E. J. Bardi oraz C. J. Langley Jr. definiują operatora logistycznego jako „dostawcę zewnętrznego, który wykonuje wszystkie lub część funkcji logistycznych firmy”¹⁰. Inną definicję operatora logistycznego podają autorzy *Współczesnej Ekonomiki Usług*. Twierdzą, że operator logistyczny to „wyodrębniony instytucjonalnie podmiot realizujący kompleksową obsługę dóbr rzeczowych, stanowiący integralne ogniwo współczesnych łańcuchów dostaw oraz sieci logistycznych. Jego rola polega na zagwarantowaniu organizacji i realizacji przepływu dóbr oraz na odpowiednim harmonizowaniu zadań logistycznych, tak by obsługa wypełniała kryteria wyznaczone przez zasadę 7 W, która nakazuje, aby właściwe dobro trafiło we właściwe miejsce, do właściwego odbiorcy, we właściwym czasie, we właściwej ilości, we właściwym jakości, po właściwym koszcie”¹¹.

Third Party Logistic na rynku usług logistycznych szybko nabiera coraz większego znaczenia. Zyskanie akceptacji wśród odbiorców i dynamiczny ich rozwój w ciągu ostatnich lat sprawiły jednak, że firmy 3PL stały się integralną częścią łańcucha dostaw i planów biznesowych swoich klientów. Mianem „trzeciego uczestnika” określany jest usługodawca logistyczny. To on właśnie wykonuje wszystkie lub część funkcji w obszarze logistyki przedsiębiorstwa.

¹⁰ J.J. Coyle, E.J. Bardi, C.J. Langley Jr „Zarządzanie Logistyczne”, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002., s. 691

¹¹ Flejtarski, A. Panasiuk, J. Perenc, G. Rosa, „Współczesna ekonomika usług” PWN, Warszawa 2005, s. 212

Oczywistym jest, że musi posiadać odpowiednie zasoby rzeczowe i ludzkie, niezbędne wyposażenie techniczne, a nade wszystko właściwe umiejętności – to wszystko pozwala mu świadczyć usługi w tym zakresie w sposób profesjonalny. Rozmiar kooperacji pomiędzy zleceniodawcą usług logistycznych i „trzecim uczestnikiem” zależy od:

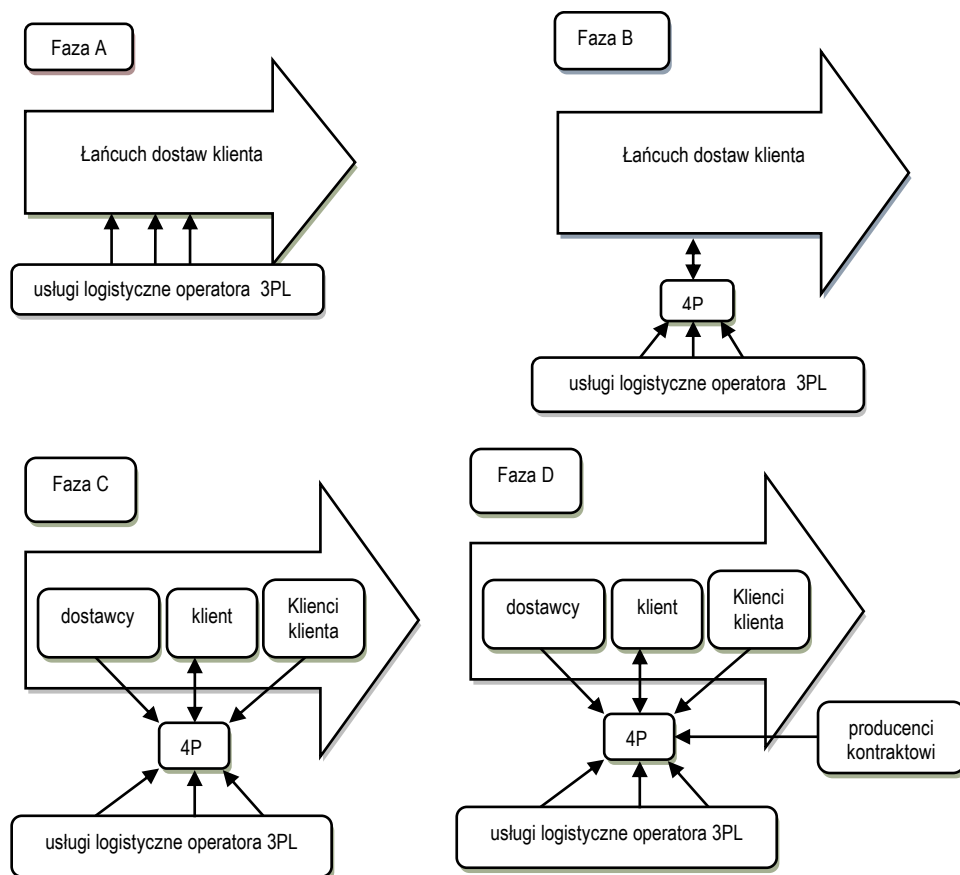
1. intensywności kooperacji – określa, jakie zadania logistyczne zlecane są 3PL do wykonania (transport, pakowanie, gospodarka magazynowa itd.) oraz jaka jest faza kooperacji (planowanie, realizacja, kontrola). W zdecydowanej większości „trzeciemu uczestnikowi” powierza się proste zadania, takie jak transport, pakowanie oraz magazynowanie i w niższych fazach kooperacji – realizacja;
2. zasięg kooperacji – zależy on od udziału przepływu towarów przekazywanych „trzeciemu uczestnikowi”¹².

Proces transformacji z 3PL na 4PL przedstawiono na rysunku 2. Fourth Party Logistics, 4PL (integrator procesów logistycznych – *Logistics Integrator* czy wiodący operator logistyczny – *Lead Logistics Provider*) – to wirtualni dostawcy w swoich firmach środków transportowych, magazynów i centrów logistycznych. Fourth Party Logistics nie wykonują fizycznie żadnych operacji i procesów logistycznych – realizują zamówienia poprzez zarządzanie odpowiednimi procesami i przepływ informacji. Firmy 4PL zwane są integratorami, gdyż wykorzystują zasoby zarówno swoje, jak i innych przedsiębiorstw, a także zaawansowaną technologię i cyfrowy przekaz informacji w celu kompleksowego projektowania oraz obsługiwanie łańcuchów dostaw. Realizacja zadań 4PL nie byłaby możliwa bez Internetu oraz zaawansowanych systemów komputerowo-informatycznych koordynujących zachowanie wszystkich uczestników procesów logistycznych. Jest kilka elementów funkcjonowania Fourth Party Logistics (rysunek 3):

Rysunek 2

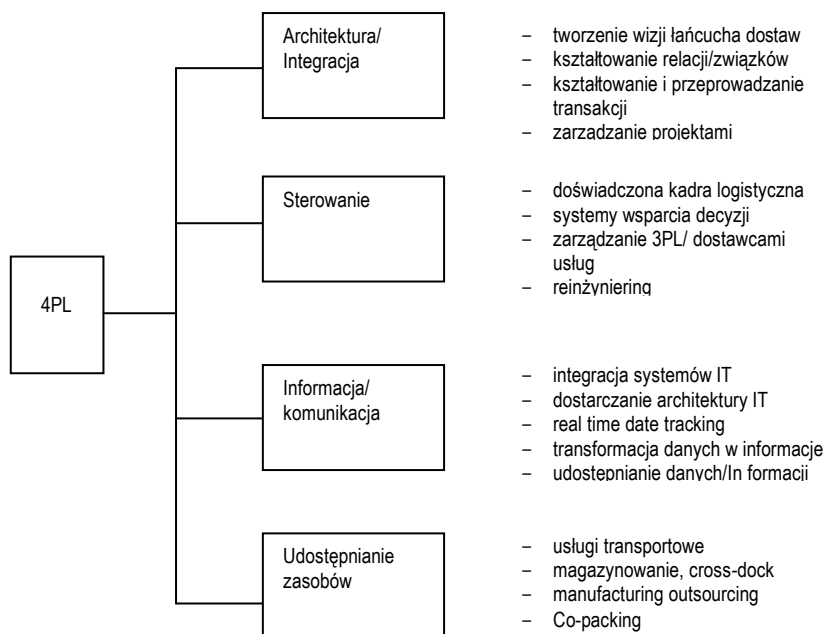
¹² Na podstawie: W. Ch. Pfohl, „*Systemy logistyczne*”, Biblioteka Logistyka, Poznań 1998, s. 312-315.

Etapy procesu rozwoju 4PL



Źródło: A. M. Jesyka, Operator logistyczny w łańcuchu dostaw, w: „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 11/2007, s. 16.

Elementy koncepcji funkcjonowania 4PL



Źródło: I. Dembińska-Cyran, M. Jedliński, *Usługi logistyczne* [w:] S. Flejtarski, A. Panasiuk, J. Perenc, G. Rosa, *Współczesna ekonomia usług*, PWN, Warszawa 2005, s. 215.

1. **architektura i integracja** – jest to projektowanie zupełnie nowych łańcuchów dostaw, ustalanie lub reorganizowanie poszczególnych ról w łańcuchu, zarządzanie wszelkimi projektami logistycznymi oraz integracja przepływu informacji;
2. **sterowanie** – aby zarządzać zewnętrznymi łańcuchami dostaw, niezbędne jest zatrudnienie doświadczonej kadry kierowniczej oraz operacyjnej. Bardzo często wykorzystuje się systemy wspierające podejmowanie decyzji;
3. **informacja/komunikacja** – integracja systemów informatycznych, śledzenie przesyłek, transformacja nieujednoliconych danych w użyteczne informacje, a także wsparcie techniczne dla klientów;
4. **udostępnianie zasobów** – transport, magazynowanie itp.¹³

W praktyce można wyróżnić trzy podstawowe modele funkcjonowania integratora logistycznego¹⁴:

¹³ Flejtarski, A. Panasiuk, J. Perenc, G. Rosa, op. cit., s. 214–215.

1. Model Synergy Plus

Polega na współpracy integratora logistycznego 4PL z dostawcą usług logistycznych, który w tym przypadku stanowi operator logistyczny 3PL. Idea modelu Synergy Plus polega na zawarciu pomiędzy nimi pewnego rodzaju partnerstwa, w którym operator 3PL będzie pełnił rolę dostawcy towarowego, natomiast integrator 4PL będzie zajmował się regulacją prawną tego przepływu.

2. Model Solution Integrator

Jest to jeden z najpopularniejszych modeli 4PL. Polega na założeniu, iż integrator logistyczny będzie pełnił rolę podstawowego zarządcy całego łańcucha dostaw klienta zlecającego, natomiast operator logistyczny 3PL będzie jego dostawcą usług komplementarnych.

3. Model Industry Innovator.

Znajduje zastosowanie przede wszystkim w firmach, które działają na tym samym obszarze i wywodzą się z jednej branży. Koniecznym warunkiem dla zastosowania tego modelu jest również założenie, iż firma nie będzie upatrywała źródeł przewagi konkurencyjnej w logistyce zewnętrznej. Najlepszym przykładem prawidłowego zastosowania modelu Industry Innovator jest branża farmaceutyczna. Dystrybucja, a także proces sprzedaży produktów organizowany jest przede wszystkim z wykorzystaniem tych samych kanałów. Przewaga konkurencyjna producentów opiera się głównie na samym produkcie, a nie na procesach logistycznych realizowanych poza ich strukturami.

ZAKOŃCZENIE

Outsourcing usług logistycznych operatorom zorganizowanym jako *third i fourth party logistics* staje się już nie tylko jednym z dostępnych rozwiązań, lecz pierwszą, a czasem jedyną rozważaną możliwością. Dzięki kompleksowości oferowanych rozwiązań i coraz mniejszej ilości zaangażowania potrzebnego ze strony usługobiorców firmy mogą skupić się na innych zadaniach. Operatorzy logistyczni twierdzą, że mogą zaoferować rozwiązania dla przedsiębiorstw każdej wielkości z różnymi oczekiwaniami. Wybór odpowiedniej firmy – usługodawcy logistycznego staje się zatem zadaniem niezwykle odpowiedzialnym i ważącym na losach przedsiębiorstwa.

Rynek usług logistycznych to rynek silnie konkurencyjny, z mnogością podmiotów zabiegających o jak największy w nim udział pod względem sprzedaży usług. W ocenie ekspertów daje się zauważyć wyraźny proces konsolidacji firm

¹⁴ Nadchodzi czas 4PL:

http://www.logistyka.net.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=3671&Itemid=1

logistycznych. Pozwala to przede wszystkim na zwiększenie wydajności firmy, możliwości dotarcia zarówno do klienta lokalnego, jak i międzynarodowego czy też konkurencji z rynkowymi potentatami. Konsolidacja to również dopływ kapitału zagranicznego, a co za tym idzie, nowoczesnej wiedzy technologicznej i *know-how*. Przystępując do wyboru odpowiedniego partnera, należy sporządzić odpowiednią listę kryteriów, na podstawie której dokona się zamierzonej oceny potencjalnego partnera. Do kluczowych czynników decydujących o wyborze usługodawcy logistycznego należy zaliczyć:

1. Efektywność i wydajność procesu

Chodzi głównie o właściwie rozumianą strukturę organizacyjną, która wolna będzie od takich niedoskonałości jak zbytnie zagęszczenie komórek, dublujące się procesy czy zawiła dokumentacja zbyt absorbująca określony personel.

2. Udział własnej infrastruktury

Szansę uniezależnienia się przedsiębiorstwa od niezbędnej pomocy ze strony podwykonawców daje przede wszystkim możliwość pełnej kontroli nad takimi zagadnieniami jak jakość, terminowość czy też sprawność wykonania.

3. Kompleksowość obsługi

Kryterium to jest o tyle ważne, że przedsiębiorstwa świadczące usługi dodatkowe poza samym przewozem, w postaci na przykład przygotowania ładunku, jego kompletowania czy też obsługi administracyjnej w ramach jednego procesu, zajmują czołowe pozycje rynkowe i niejednokrotnie to właśnie decyduje o ich przewadze konkurencyjnej.

4. Możliwość współpracy z podwykonawcą

Mimo że część przedsiębiorstw dąży do całkowitej izolacji od zewnętrznych wspólników, według specjalistów nie należy zupełnie rezygnować z tej możliwości współpracy. Fakt, iż w każdym momencie można włączyć w proces realizacji usługi dodatkowe jednostki, wpływa przede wszystkim na stabilność i brak zahamowań m.in. w kwestii terminowości dostaw.

5. Współpraca z klientem w trakcie realizacji usługi

Współczesny rynek logistyczny w ramach nieustannego rozwoju wymaga od przedsiębiorców zmiany podejścia w kwestii współpracy na linii usługodawca–klient i jej ewolucji do pełnych relacji partnerskich.

6. Zastosowane technologie informatyczne

Technologie informatyczne to w „dzisiejszej” logistyce istotne narzędzie wspomagające, jeżeli chodzi o proces realizacji usług logistycznych. Wprowadzenie na przykład takich rozwiązań jak platformy umożliwiające klientom śledzenie własnych przesyłek znacznie ułatwia proces współpracy.

Dobrze wyselekcjonowana firma – usługodawca logistyczny to szansa na uzyskanie przewagi konkurencyjnej, jeżeli wierzyć w to, że klienci nie tylko

poszukują atrakcyjniejszych produktów, lecz także wymagają, by towarzysząca im obsługa była na znacznie wyższym poziomie.

STRESZCZENIE

Współcześnie sukces w konkutowaniu coraz powszechniej wiązany jest z wysokim poziomem oferowanej obsługi klienta. Logistyka jest rozpoznawana jako narzędzie umożliwiające osiągnięcie przewagi konkurencyjnej poprzez zaspokajanie potrzeb klienta na drodze zapewniania dostępności dóbr. Dlatego winna być traktowana jako bardzo istotna część działalności współczesnych przedsiębiorstw. Doskonała logistyka może być dostarczana na drodze usług outsourcingowych, z których podmioty mogą korzystać coraz powszechniej. Artykuł zajmuje się właśnie takimi sytuacjami.

SUMMARY

OUTSOURCING OF LOGISTICS SERVICES WITH CHANCE OF GETTING THE COMPETITIVE EDGE

Nowadays competing on market is more dependent on high level of customer service. Logistics is a well known tool for gaining competitive advantage by delivering goods to their customers and fulfilling customers' needs. Thus logistics can be treated in companies as a very important part of their activities. Logistics has to be perfect, so logistics outsourcing seem to be the right solution for successful companies.

Translated by Jacek Szoltysek