

Robert Piechota

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

OUTSOURCING PROCESÓW LOGISTYCZNYCH JAKO CZYNNIK KREOWANIA WARTOŚCI W ZINTEGROWANYM ŁAŃCUCHU DOSTAW

Sukces przedsiębiorstwa działającego we współczesnej gospodarce jest w coraz mniejszym stopniu uzależniony od decyzji podejmowanych indywidualnie. Nie-skoordynowane działania pojedynczych przedsiębiorstw na rzecz racjonalizacji przepływu produktów, informacji i środków finansowych są coraz mniej efektywne. W warunkach wzrostu natężenia konkurencji występuje konieczność podjęcia wspólnych działań na zasadach partnerstwa w celu konkurowania zbiorowością przedsiębiorstw, tworzących łańcuch dostaw od miejsc wydobycia surowców aż do miejsc składowania i utylizacji odpadów.

Łańcuch dostaw jest siecią przedsiębiorstw zaangażowanych – poprzez powiązania z dostawcami i odbiorcami – w różne procesy i działania, które tworzą wartość w postaci produktów i usług dostarczanych ostatecznym konsumentom. Obecnie coraz więcej przedsiębiorstw koncentruje się na swoich „kluczowych kompetencjach” (*core business*), czyli tych sferach działalności, które przedsiębiorstwo wykonuje najlepiej i które wyróżniają go na tle konkurentów. Trend ten niesie z sobą szereg wyzwań wobec zarządzania logistycznego, wynikających zarówno z konieczności integracji i koordynacji przepływów rzeczowych od wielkiej liczby dostawców, jak i zarządzania dystrybucją produktów gotowych poprzez wielu pośredników [Łupicka-Szudrowicz 2004, s. 12].

Analiza rynku transportowo-spedycyjno-logistycznego (TSL) w Polsce, przeprowadzona przez Zakład Transportu Międzynarodowego i Logistyki Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, wykazała, że stosunki między uczestnikami łańcucha dostaw są postrzegane przez 38% ankietowanych przedsiębiorstw jako świadome działanie w celu zaspokojenia potrzeb klienta, a przez 36% respondentów jako pogłębiona współpraca. Prawie 13% traktuje współpracę jako partnerstwo

oparte na wymianie informacji strategicznej i operacyjnej, a 10% firm przyjmuje ten układ jako luźną współpracę. Zdaniem praktyków rynku, sytuacja jest zbliżona do tego modelu, jednak wyniki procentowe przy poszczególnych stwierdzeniach mogą być zmienne [Gorzowska 2005, s. 25].

Zewnętrzne uwarunkowania ekonomiczne krajów wysoko rozwiniętych zmuszają przedsiębiorstwa do poszukiwania innowacyjnych koncepcji mogących uczynić ich działalność bardziej efektywną, a tym samym bardziej konkurencyjną na rynkach globalnych. Podstawową strategią stosowaną w walce większości przedsiębiorstw o przetrwanie, utrzymanie lub zwiększenie sprzedaży i zysków oraz udziałów w rynku jest dążenie do obniżania kosztów. Zmiany organizacyjne lub ograniczanie zakresu działalności przedsiębiorstwa należą do podstawowych narzędzi stosowanych przez jednostki gospodarcze w celu poprawy wyników. Aby zrealizować ten cel, rezygnują one często z wykonywania we własnym zakresie wielu tradycyjnych czynności, np. obsługi prawnej, prac badawczych, polityki płacowej czy usług księgowych, zlecając ich prowadzenie wyspecjalizowanym jednostkom zewnętrznym. Polityka taka pozwala przedsiębiorstwu koncentrować swe wysiłki tylko na tej działalności, do której zostało powołane.

Wiele przedsiębiorstw dążących do racjonalizacji poziomu ponoszonych kosztów traktuje właśnie logistykę jako działalność, której warto „pozbyć się” w celu obniżenia kosztów, a jednocześnie podwyższenia poziomu obsługi klienta. Współczesny rozwój gospodarczy cechuje się dużą decentralizacją miejsc: wydobywania surowców, ich przetwarzania, a także finalnej konsumpcji produktów. Strumienie przepływów surowców, półproduktów czy wyrobów gotowych zmieniają się bardzo intensywnie pod względem ich przestrzenności, co jest konsekwencją wysokiej konkurencji na rynku. Ponadto przepływy dóbr materialnych odbywają się w wyniku aktywności rozmaitych grup podmiotów. Coraz częściej zatem w celu podniesienia efektywności funkcjonowania poszczególnych przedsiębiorstw, będących uczestnikami (ogniwami) łańcucha dostaw, a także całego łańcucha dostaw, realizację poszczególnych procesów logistycznych zleca się tzw. operatorom logistycznym.

Pojęcie operatora logistycznego jest znane i często używane, choć nie zawsze bywa prawidłowo interpretowane. Zarówno w literaturze przedmiotu, jak i w praktyce gospodarczej wskazuje się bowiem na szeroki zasięg i rozbieżność usług mogących być przedmiotem działalności operatora logistycznego. Tradycyjnie za operatora logistycznego uważa się przedsiębiorstwo oferujące zintegrowaną obsługę logistyczną, w skład której wchodzi m.in. transport krajowy i międzynarodowy, gospodarka magazynowa, składy celne, składy konsygnacyjne, *handling* (zespół działań podejmowanych w zakresie opieki i nadzoru nad całym procesem technologicznym oraz w zakresie szeroko rozumianych działań promocyjnych), konfekcjonowanie wyrobów i dystrybucja. Przyjmuje się, często niesłusznie, że każde przedsiębiorstwo świadczące usługi w zakresie transportu, magazynowania, zarządzania zapasami i pakowania może być nazywane operatorem logistycznym.

Uogólniając i upraszczając zatem nieco powyższą kwestię, operator logistyczny to taki podmiot, który organizuje, aktywizuje i nadzoruje przepływ dóbr rzeczowych i informacji, przy czym pracuje on na zlecenie podmiotu, dla istnienia którego niezbędny jest „potok” logistyczny. Innymi słowy, operator logistyczny to organizator najbardziej racjonalnych procesów logistycznych, który w tym celu używa swoich własnych zasobów lub wynajmuje zasoby innych przedsiębiorstw logistycznych. Oprócz funkcji wykonawczych, takich jak transport czy magazynowanie, operator logistyczny staje się także partnerem dla producenta lub detalisty w planowaniu i prognozowaniu przepływów dóbr rzeczowych i informacyjnych.

Należy wymienić przynajmniej kilka argumentów uzasadniających racjonalność zlecenia wykonania określonych partii procesu logistycznego operatorom logistycznym. Do najważniejszych z nich zalicza się:

- brak specjalistycznej kadry, urządzeń i skłonności do lokowania kapitału w te urządzenia,
- lepsze wykorzystanie zasobów (rzeczowych, ludzkich, finansowych, informacyjnych),
- sprawniejszy przepływ strumieni logistycznych realizowany przez przedsiębiorstwa wyspecjalizowane,
- synergia działań,
- możliwość skoncentrowania się zlecniodawcy na działalności podstawowej.

Idea funkcjonowania operatorów logistycznych jest ściśle związana ze strategiami outsourcingu, *lean production* czy *lean management*. Strategie te, wyznaczające w ostatnich latach kierunki kształtowania nowych relacji logistycznych, zakładają daleko idące zlecenie usług logistycznych zewnętrznym oferentom (operatorom logistycznym), ograniczając w ten sposób rolę i znaczenie własnych struktur logistycznych, a przez to radykalnie obniżając koszty funkcjonowania. Należałoby jednak w tym miejscu wyraźnie rozróżnić kontrakt, w którym zlecniodawca posiada pełną kontrolę nad procesem, inaczej mówiąc: wyraźnie określa zleceniobiorcy, jak ma być wykonane zlecenie (z drobnymi szczegółami), od umowy, w której zlecniodawca koncentruje się na określaniu formy finalnej produktu, którego będzie nabywcą. Sposób, w jaki zostanie osiągnięty odpowiedni wynik, zlecniodawca pozostawia operatorowi logistycznemu. Wydaje się, że w tym właśnie kierunku wszelkie rozwiązania logistyczne zmierzają coraz częściej.

Przedsięwzięcia outsourcingu, jako że wpływają na zmianę struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa i jego kontaktów z otoczeniem, mają charakter działań restrukturyzacyjnych. Mają one na celu redukcję struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, ograniczenie zatrudnienia, zmniejszenie liczby komórek i stanowisk organizacyjnych oraz liczby szczebli zarządzania. Dzięki tym zabiegom „odchudzona” struktura organizacyjna przedsiębiorstwa staje się bardziej elastyczna, zdolna do szybszych reakcji na zmiany zachodzące w jego otoczeniu. Jako przedsięwzięcie restrukturyzacyjne *outsourcing* jest przede wszystkim działaniem stra-

tegicznym o długookresowym oddziaływaniu. Z tych względów nie można zaliczyć do outsourcingu zwykłych, tzw. krótkoterminowych zleceń na wykonanie usług przez zewnętrznych partnerów biznesowych przedsiębiorstwa. Zdaniem E. Banachowicz, różnica pomiędzy outsourcingiem a zwykłym zleceniem polega głównie na tym, że *outsourcing* powoduje przebudowę systemu wokół zasadniczej działalności i zbudowanie trwałych relacji partnerskich [Banachowicz 1998, s. 7].

Wśród celów strategicznych outsourcingu wymienia się m.in.:

- a) koncentrację na kluczowej działalności i problemach strategicznych,
- b) zwiększanie skuteczności i efektywności działania,
- c) ograniczanie lub eliminacja kosztów,
- d) wyszczuplanie struktury organizacyjnej,
- e) uproszczenie struktur i procedur organizacyjnych.

Warunkiem osiągnięcia wymienionych celów jest dysponowanie informacją o pojawiających się możliwościach przekazywania wybranych obszarów działalności na zewnątrz, jak również o zakresie i warunkach proponowanych rozwiązań kooperacyjnych.

Badania prowadzone przez wyspecjalizowane instytuty na świecie wskazują na rosnące znaczenie outsourcingu jako instrumentu controllingu ukierunkowanego na oszczędności. Badania firmy IDC wskazują, że zlecenie obsługi firmie zewnętrznej może przynieść od 30 do 70% oszczędności. Ponad 90% respondentów uczestniczących w badaniach American Management Association w 1996 r. przekazało wykonawcom zewnętrznym co najmniej jeden rodzaj działalności (średnia próba wynosiła 9 rodzajów działalności). Z kolei raport AT Kearney pokazuje, jakie obszary podlegają outsourcingowi w krajach Unii Europejskiej. Należą do nich przede wszystkim transport, magazynowanie, zarządzanie transportem, systemy informatyczne i usługi księgowe [Gorzowska 2005, s. 1].

Zakres zleczanych usług daje możliwość umownego wyróżnienia i podziału operatorów logistycznych na operatorów uniwersalnych oraz wyspecjalizowanych. Operatorami wyspecjalizowanymi są podmioty o wycinkowej działalności, realizujące określoną partię procesu logistycznego, np.: przewoźnicy różnych gałęzi transportowych, magazyny, firmy konfekcjonujące i pakujące, firmy ubezpieczeniowe, instytucje celne, firmy ładunkowe itp.

Istnieje zatem dość obszerna lista specjalistycznych operatorów realizujących określony proces logistyczny. Gdyby więc angażowano każdego z nich z osobna do wykonania cząstkowych zadań logistycznych, wymagałoby to powołania komórki koordynującej i nadzorującej prace poszczególnych operatorów w obrębie danego przedsiębiorstwa, co niewątpliwie pociągnęłoby za sobą powstanie dodatkowych kosztów, a także – w razie złej koordynacji – strat i zamrożenia kapitału. Dlatego najczęściej grupuje się pewne czynności, zlecając je po negocjacji cen usług tym operatorom, którzy mają bardziej rozległy obszar działania lub są podmiotami uniwersalnymi. Badania empiryczne, a także praktyka gospodarcza wskazują, że operatorami logistycznymi najczęściej stały się firmy przewozowe, które,

obok swoich podstawowych usług, zaczęły świadczyć dodatkowe usługi w celu usprawnienia całego procesu przepływu towaru.

Operatorem uniwersalnym w procesie logistycznym jest ten operator, który ma opanowaną całość czynności w krajowym i międzynarodowym obrocie dobrami rzeczowymi, i to zarówno poza danym podmiotem gospodarczym, jak i w obrębie jego wewnętrznych struktur. Podmioty takie, określane mianem trzeciego partnera logistycznego (*third party logistics*), są oferentami pakietów usług logistycznych. Cechą charakterystyczną logistycznych pakietów usług jest kompilacja różnych usług cząstkowych, związanych z szeroko rozumianym zarządzaniem przewozem i składowaniem produktów, w zintegrowaną ofertę logistyczną, która jest kształtowana, sprzedawana i rozliczana jako jednostka. Rodzaje usług cząstkowych, jakie znajdują się w konkretnym pakiecie, zależą z jednej strony od życzeń klienta, z drugiej zaś – od palety usług oferowanych przez dane przedsiębiorstwo oraz jego gotowości do świadczenia innych usług dodatkowych.

Dobrym przykładem operatora uniwersalnego jest spedytör, który przejmuje rolę organizatora łańcucha dostaw. Należałoby w tym miejscu zaznaczyć, że właśnie spedytör w bardzo wielu przypadkach „scala” cały rynek danego produktu z punktu widzenia klienta. Oznacza to, że w obecnych warunkach gospodarczych spedytör jest odpowiedzialny – zarówno pod względem organizacyjnym, technicznym, jak i finansowym – za sprawną organizację łańcucha dostaw od dostawcy do odbiorcy według wymagań zleciennodawców. Ci ostatni zaś w coraz większym stopniu zainteresowani są zlecaniem kompleksowych usług spedytörom (operatorom logistycznym), z którymi podpisują długoletnie umowy o współpracy. W ten sposób spedytör staje się współgospodarzem w procesie przemieszczania się produktów od dostawcy do odbiorcy, czyli jest nie tylko zewnętrznym zleciennobiorcą usług. Jest to ważne stwierdzenie, określające rolę, jaką odgrywa spedytör w organizowaniu łańcucha dostaw. W tym wypadku reprezentuje on nie tylko interesy dostawcy, ale także odbiorcy. Należy stwierdzić, że od pracy operatora logistycznego zależy uzyskanie pozytywnych wyników ekonomicznych zarówno przez dostawcę, jak i odbiorcę. Spedytör decyduje więc o sukcesie ekonomicznym poszczególnych ogniw w łańcuchu dostaw [Jezierski 2003, s. 19].

Bardzo często spotykanym w gospodarce aliansem strategicznym jest organizowanie i realizacja pewnych kompleksów czynności określonego procesu logistycznego. Przykłady tego są następujące:

- spedytör jako operator logistyczny zajmuje się przygotowaniem ładunków, ich ubezpieczeniem, odprawą celną, pracami ładunkowymi oraz przewozami,
- operator logistyczny jako centrum magazynowe wynajmuje powierzchnię składową, prowadzi prace ładunkowe, konfekcjonowanie i etykietowanie,
- operator informatyczny wykonuje zadania związane z przepływem informacji i decyzjami dotyczącymi telefonii o różnym zakresie i różnych formach.

Coraz częściej jednak operator logistyczny kojarzony jest z podmiotem gospodarczym o bardzo szerokim, uniwersalnym zakresie działania i możliwościach

realizacji usług logistycznych. Podmiot taki bywa często postrzegany jako partner, a nawet lider organizacji i realizacji procesów logistycznych. Kompleksowa obsługa logistyczna z pewnością będzie chętnie powierzana przedsiębiorstwu o dużej sile negocjacyjnej, wiarygodności finansowej, niekwestionowanym autorytecie wśród partnerów łańcucha logistycznego, dysponującemu szerokimi możliwościami fizycznej realizacji obsługi logistycznej, jak również wykazującemu zaawansowaną koordynację i integrację struktur. W łańcuchu logistycznym uczestniczy bowiem wiele podmiotów gospodarczych realizujących zadania cząstkowe. Wydaje się niemożliwe zrealizowanie kompleksowej obsługi logistycznej przez jeden podmiot, zwłaszcza w aspekcie współczesnych, rynkowych procesów globalizacyjnych.

Podstawą funkcjonowania operatora logistycznego jest kreowanie wartości dodanej, czyli wartości, którą dostarcza (tworzy) klientowi (i z punktu widzenia klienta) określony produkt. Tylko za taką wartość klient jest gotów zapłacić odpowiednią cenę. Wartość dodana jest miarą oceny procesu tworzenia wartości przez przedsiębiorstwo, którego celem jest zaoferowanie odbiorcy wymiernych korzyści. Istotą tworzenia wartości dla klienta jest powiększanie jego zadowolenia i satysfakcji prowadzące do wartości dodanej wyrażonej w pieniądzu [Gwarda-Gruszczyńska 2005, s. 67].

Operatorzy logistyczni mogą zwiększać wartość dodaną oferowanych usług dzięki kilku czynnikom. Są nimi przede wszystkim czas, koszt i jakość realizacji usług. Profesjonalny operator logistyczny powinien zapewnić klientom kompleksową obsługę przepływu dóbr rzeczowych i informacji, od powstania wyrobu na linii produkcyjnej do dostawy do ostatecznego odbiorcy, w jak najkrótszym czasie, przy jak najniższym koszcie i z odpowiednią jakością. Wartością dodaną usługi mogą być również procesy pakowania, przepakowywania oraz dostaw surowców i opakowań bezpośrednio na linie produkcyjne. Na przykład przedsiębiorstwo Spedimex, będące jednym z operatorów logistycznych działających na polskim rynku, specjalizuje się w obsłudze klientów z sektora tekstyliów. Dysponuje ono nowoczesnym magazynem i specjalistycznym taborem umożliwiającym składowanie i transport odzieży na wieszakach. Usługi stanowiące dla klienta wartość dodaną obejmują przepakowywanie, przewieszanie, etykietowanie, sortowanie, dołączanie znaku pielęgnacyjnego, zakładanie zabezpieczeń antykradzieżowych, prasowanie, koncesjonowanie i inne.

Operatorzy logistyczni w celu podniesienia jakości usług wykorzystują międzynarodową obecność i doświadczenie na wielu rynkach, podnosząc tym samym efektywność funkcjonowania całego łańcucha dostaw. Dążą w ten sposób do przejęcia działalności o dużej wartości dodanej. Są to z reguły te obszary działalności, które nie należą do kluczowych z punktu widzenia zleceniodawcy.

Z punktu widzenia klienta bardzo ważnym czynnikiem tworzenia wartości dodanej jest czas, postrzegany również jako jeden z istotnych czynników konkurencji. Zagadnienie skracania czasu dostaw jest rozwiązywane przez operatorów logi-

stycznych dzięki stosowaniu systemu zwanego *flow logistics* („potokowa logistyka”). Jest to metoda zarządzania logistycznego polegająca na utrzymywaniu nieprzerwanego przepływu towarów przez wszystkie ogniwa łańcucha dostaw bez zbędnych przestojów. Aby taki proces mógł przebiegać efektywnie, niezbędne jest ściśle dopasowanie i integracja działań uczestników łańcucha dostaw. Powyższe działania są zwykle koordynowane (i mogą podlegać procesowi *outsourcingu*) przez operatora logistycznego, który dzięki posiadanej rozległej sieci własnych lub wynajmowanych terminali oraz nałożonej na nie sieci informatycznej jest w stanie skrócić czas oczekiwania zamiany towaru na środki pieniężne. Wielu przedsiębiorstwom produkcyjnym i handlowym pozwala to uniknąć kosztów magazynowania, a także zmniejszyć liczbę pośredników na drodze od producenta do ostatecznego klienta. Z zarządzaniem w systemie *flow logistics* jest związana usługa *cross-docking*, polegająca na wykorzystaniu terminali operatora logistycznego do formowania opakowań lub palet, skierowanych do indywidualnego odbiorcy. Towar wprawdzie ulega zatrzymaniu, lecz czas jego pozostawiania w obrębie terminalu jest bardzo krótki (kilka godzin). Jednocześnie towar znajdujący się w terminalu podlega dalszej „obróbce”. Palety od jednego producenta zostają rozformowane, a następnie tworzona jest paleta składająca się z produktów od różnych producentów, skierowanych do jednego odbiorcy. Bezpośrednio po tym procesie kreowania wartości towary mogą trafić od razu na półki sklepowe. Skraca to do niezbędnego minimum czas przemieszczania towarów, ale również znacząco wpływa na obniżanie kosztów logistyki poprzez obniżenie kosztów dystrybucji, składowania i administracji. Dzięki dostępowi do informacji o miejscu przebywania towaru w czasie rzeczywistym pozwala na lepsze zaplanowanie własnej działalności.

Zakres obowiązków i obszarów działań operatora logistycznego zależy od decyzji podmiotu zlecającego. Relacje między zleceniodawcą a operatorem logistycznym coraz częściej jednak bywają tak dalece zaawansowane, że zacierają się pojęcia nadrzędności, obowiązku, a pojawia się współpraca czy partnerstwo.

Relacje między zleceniodawcą a operatorem powinny być zbliżone do partnerstwa. Co najważniejsze, na początku oba podmioty muszą zgłosić pełną gotowość do ścisłej współpracy, *outsourcing* bowiem ma sens tylko wtedy, gdy przynosi korzyści obu stronom. Korzyścią dla zleceniodawcy są przede wszystkim znaczne oszczędności. Dla klienta tą korzyścią jest wartość dodana, dla operatora logistycznego zaś – cena, jaką za użyteczność płaci klient. W praktyce nie można jednoznacznie stwierdzić, gdzie się zaczyna, a gdzie kończy wartość dodana usługi oferowanej przez operatora. Jest to proces ciągły.

Najbardziej pożądanym rodzajem relacji między operatorem logistycznym a klientem jest świadome działanie w celu zaspokojenia jego potrzeb. Taki układ niezmiernie trudno stworzyć i zdarza się to nieczęsto. Powodów jest kilka. Po pierwsze, najczęściej potrzeba wielu miesięcy, a nawet lat, aby zbudować odpowiedni poziom wzajemnego zaufania. Po drugie, i to jest jeszcze dość powszechne

zjawisko na polskim rynku, brakuje „wewnętrznej dojrzałości” do stworzenia takich relacji. Dotyczy to nie tylko klientów, ale także firm spedycyjnych czy operatorów logistycznych. Kooperacja musi się jednak opierać na działaniu dwóch stron, które zmierzają do osiągnięcia wspólnego celu. Zarządzania łańcuchem dostaw jako procesu nie da się do końca sztucznie rozdzielić na część, za którą odpowiada operator, i na część leżącą po stronie zleceniodawcy. Często w celu optymalizacji procesów potrzebna jest zmiana całego systemu logistycznego. Bywa tak, że klienci oczekują, iż *outsourcing* usług logistycznych pomoże rozwiązać ich wszelkie problemy, a tymczasem jest to tylko niewielki fragment całego procesu.

Pewną wątpliwość może jednak budzić jakość relacji między operatorem logistycznym a klientem. Wyznaczenie wyraźnej linii pomiędzy podległością, równowagą stron czy dominacją jest bardzo ryzykowne lub wręcz niemożliwe. Dlatego też część dostawców usług logistycznych zdecydowanie preferuje partnerstwo jako efektywny środek realizowania nakreślonych zadań. W relacji partnerskiej operator logistyczny staje się elementem przedsiębiorstwa zlecającego usługi, tworząc wraz z innymi jednostkami jeden łańcuch dostaw. W tym przypadku stopień konkurencyjności będzie uzależniony od poziomu zintegrowania łańcucha oraz rodzaju stosunków panujących wewnątrz. Oczywiście partnerstwo bezpośrednio wiąże się także ze świadomym i wspólnym działaniem operatora logistycznego oraz zleceniodawcy w celu zaspokojenia potrzeb ostatecznego klienta. Zaangażowane we współpracę strony darzą się często dużym zaufaniem, znają swoje cele i podczas rozmów potrafią znaleźć kompromis. Ponadto kooperacja oparta na partnerstwie gwarantuje wyszukiwanie przez obie strony rozwiązań optymalnych i wspólne rozwiązywanie pojawiających się problemów. Partnerstwo jest niewątpliwie obojętną korzyścią. Jednak aby było skuteczne, musi się opierać na wzajemnym zaufaniu i otwartości. Mimo że ta forma współpracy już od ponad 20 lat wywołuje rosnące oczekiwania i możliwości działania uczestników łańcucha dostaw, to jednak w dalszym ciągu podchodzi się do niej z dużym dystansem. Dostawcę postrzega się wciąż jako potencjalnego konkurenta, dlatego za bardzo ryzykowne uznaje się informowanie go o technologii i rynkach oraz dopuszczanie go do swoich kluczowych kompetencji.

Wiele przedsiębiorstw pracuje nad projektami logistycznymi na zasadzie *open book* – udostępniając operatorowi logistycznemu wszystkie informacje, łącznie z obecnymi kosztami operacyjnymi. Tacy klienci oczekują wzajemności. Operator również musi ujawnić swoje koszty i zyski. Partnerstwo najlepiej uwidacznia się podczas spotkań roboczych, gdzie wspólnie z klientem szuka się rozwiązań pojawiających się problemów.

Pogłębiona współpraca, oparta na zasadach partnerskich, stanowi dla operatora i jego zleceniodawcy szansę na obniżenie kosztów m.in. poprzez racjonalizację procesów, a także zwiększenie poziomu jakości dla ostatecznego klienta. Jednak zbudowanie takich zasad współpracy wymaga wysiłku obu stron, a przede wszyst-

kim wysokiego poziomu zaufania. Tworzy się ono dopiero po określonym czasie, kiedy partnerzy mają możliwość sprawdzenia się w różnych trudnych warunkach. Obecnie coraz częściej myśli się o szerszym współdziałaniu nie tylko ze zleceniodawcą, ale również z dostawcami i ostatecznym klientem. Taki sposób działania pozwala na zaangażowanie uczestników łańcucha dostaw w tworzenie wysoko efektywnej współpracy, ponieważ każdy uczestnik łańcucha dostaw upatruje w tym swoich korzyści. Nadal jednak, zwłaszcza na polskim rynku, istnieje wysoka bariera w „odkrywaniu” ksiąg finansowych przed partnerem. Ponieważ rynek TSL cechuje się wysokim stopniem konkurencji o charakterze konfrontacyjnym, partnerzy na ogół mają negatywne doświadczenia w tym względzie. Przedsiębiorstwa obawiają się ujawniania wyników finansowych oraz prowadzonych badań jakościowych.

Istnieje jednak grupa klientów, która nie oczekuje od operatora ani partnerstwa, ani pogłębionej współpracy. Zadowala ich jedynie luźna kooperacja, zgodna ze standardami obsługi klienta zastrzeżonymi w umowie. Taka forma nie gwarantuje wysokich korzyści, lecz z drugiej strony nie wymaga także szczególnych nakładów ani nie jest obciążona wysokim ryzykiem. W zgodnej opinii operatorów takie postępowanie ma rację bytu jedynie przy drobnych zleceniach lub w przypadku mało istotnych klientów. Wtedy operator nie dąży do wzmocnienia relacji, a klient nie odczuwa dyskomfortu współpracy z operatorem, który o niego nie dba. W większości przypadków taka współpraca w sposób naturalny wygasa.

Koncepcja outsourcingu rozwija się w logistyce bardzo silnie. Obszar działania operatorów logistycznych powiększa się wraz ze wzrostem kompleksowości procesów produkcyjnych. Zjawisko to można dostrzec przede wszystkim w przemyśle samochodowym, branży przodującej w zakresie nowoczesnych metod zarządzania, produkcji i logistyki. Dostawcy producentów samochodów są obligowani do dostarczania podzespołów często w postaci wstępnie zmontowanych modułów i według sekwencji zgodnej z kolejnością montażu na linii. Powoduje to, że coraz większą część wartości dodanej produktu tworzą procesy logistyczne, często realizowane przez zewnętrznych operatorów, nawet na terenie zakładu producenta.

Nadrzędnym celem przyświecającym logistykom jest jak najlepszy serwis przy możliwie najniższych kosztach. Nacisk na redukcję kosztów zmusza do maksymalnego uproszczenia procesów. Przejawia się to w przekazywaniu wszystkich możliwych funkcji logistycznych jednemu podmiotowi i doprowadzaniem do jednostopniowego magazynowania na linii dostawca – odbiorca. Szczególną rolę w nowoczesnym outsourcingu usług logistycznych odgrywa „stanowisko” operatora prowadzącego (*lead logistic provider* – LLP), zwanego także czwartą stroną łańcucha dostaw.

Operator prowadzący pełni funkcję integratora logistycznego, przejmującego możliwie wszystkie funkcje logistyczne od przedsiębiorstwa. Jego rola polega na przyjęciu pełnej odpowiedzialności za określone działania logistyczne w ramach

łańcucha dostaw lub na odpowiedniej koordynacji innych operatorów logistycznych oraz dostawców. W idealnym przypadku operator prowadzący jest jedynym kontrahentem przedsiębiorstwa w zakresie logistyki na poziomie regionalnym lub nawet globalnym. Operatorem prowadzącym może być także spółka zawiązana przez kilku operatorów logistycznych w celu realizacji określonego długoterminowego kontraktu z przedsiębiorstwem decydującym się na *outsourcing*. Operator taki bazuje na rozproszonym zapleczu technicznym, jak magazyny i centra dystrybucyjne, kryterium ich wyboru zaś jest korzystna lokalizacja dla realizacji kontraktu.

Podstawową zaletą operatora prowadzącego jest jego kompleksowe „spojrzenie” na łańcuch dostaw. Dla klientów oznacza to oszczędność czasu, więcej możliwości do wyboru oraz korzystniejsze stawki, co przekłada się bezpośrednio na obniżkę kosztów, krótszy czas dostawy, niższe stany magazynowe i z reguły wyższe przychody.

Przedsiębiorstwo oraz operator prowadzący muszą ze sobą ściśle współpracować. Samo przekazanie zadań logistycznych operatorowi może nie przynieść oczekiwanych korzyści. W celu zapewnienia jak najlepszej współpracy przedsiębiorstwa z operatorem prowadzącym zaleca się zawieranie umów z określeniem zasad podziału zysków. Z reguły operator zobowiązuje się do zaoszczędzenia swojemu klientowi określonego procentu dotychczasowych kosztów logistyki i jest zobowiązany do pokrycia różnicy, jeżeli nie uda mu się ograniczyć kosztów na określonym w umowie poziomie. Z drugiej strony operator może przejąć zyski wynikające z osiągnięcia większych oszczędności niż zakładano. Stanowi to dla niego dodatkową motywację, dla klienta zaś jest gwarancją osiągnięcia planowanych oszczędności [Ziemer 2004, s. 7].

Literatura

- Banachowicz E., *Czy firma wszystko musi robić sama? Outsourcing w strategii zarządzania instytucją*, „Manager” 1998 nr 9.
- Cieślak-Grzegorzczak M., *Outsourcing*, „Modern Marketing” 2000 nr 11.
- Gorzowska K., *Moda na operatora*, „Logistyka a Jakość” 2005 nr 2.
- Gwarda-Gruszczyńska E., *Zasady współdziałania partnerów w procesach tworzenia wartości dla klienta*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1078, Wrocław 2005.
- Jeziński A., *Operatorzy polskiego rynku usług logistycznych*, „Spedycja, Transport, Logistyka” 2003 nr 3.
- Łupicka-Szudrowicz A., *Zintegrowany łańcuch dostaw w teorii i praktyce gospodarczej*, Wydawnictwo AE, Poznań 2004.
- Ziemer G., *Outsourcing zadań logistycznych [w:] Zastosowanie nowoczesnych rozwiązań w transporcie i logistyce*, materiały konferencyjne, Wydawnictwo AE, Katowice 2004.

OUTSOURCING OF LOGISTIC PROCESSES AS A FACTOR OF CUSTOMER VALUE CREATION AND RATIONALIZATION OF COSTS IN THE INTEGRATED SUPPLY CHAIN

Summary

Today many markets are organized in the form of networks of different companies. The companies to compete successfully try to gain mutual target which is customer value. If they succeed they reach the effects such as additional synergy effects and competitive advantage. To do it, however, companies must create and use in practice some basic rules. In this article the author concentrates on some chosen rules that should drive partner relationships within the network.