

**Dorota Leończuk**

Politechnika Białostocka, Wydział Zarządzania, Katedra Informatyki Gospodarczej  
i Logistyki  
d.leonczuk@pb.edu.pl

## OUTSOURCING USŁUG LOGISTYCZNYCH W ZWINNYCH ŁAŃCUCHACH DOSTAW

**Streszczenie:** Rosnące wymagania rynków sprawiają, że bardzo ważne w działalności przedsiębiorstw stają się zdolność i umiejętność szybkiej reakcji na potrzeby klienta. Koncentracja wokół końcowych nabywców wymusza wprowadzanie zmian, przeorientowanie się w sposobie funkcjonowania przedsiębiorstw oraz łańcuchów dostaw. Odpowiedzią na rosnące wymagania rynków jest koncepcja zwinności, która wskazuje na konieczność konkurowania poziomem i jakością obsługi, a przede wszystkim przewyższaniem konkurentów pod względem sprawności w zaspokajaniu potrzeb nabywców. Rozwiązaniem umożliwiającym osiągnięcie zwinności łańcuchów dostaw może być outsourcing usług logistycznych (w tym czynności związanych z magazynowaniem i transportem). W artykule opisane zostało pojęcie zwinnych łańcuchów dostaw. Następnie zwrócona została uwaga na cechy tego typu łańcuchów dostaw sprzyjające stosowaniu outsourcingu. Kolejno omówiono temat outsourcingu usług logistycznych, a także jego znaczenie w kontekście budowania zwinności łańcuchów dostaw.

**Słowa kluczowe:** zwinny łańcuch dostaw, usługi logistyczne, transport, magazynowanie, outsourcing.

**Klasyfikacja JEL:** R42, L89.

## OUTSOURCING OF LOGISTICS SERVICES IN AGILE SUPPLY CHAINS

**Abstract:** The growing requirements of markets require that the ability to respond quickly to customer needs is crucial to the functioning of the companies. The focus on the end consumer causes changes and the reorientation of the way in which enterprises and supply chains function. The concept of agility may be a response to the growing requirements of markets. It indicates the need to compete in the level and quality of service, and above all, outranking competitors in terms of efficiency in meeting the needs of

customers. An outsourcing of logistics services can be the solution enabling the achievement of the agility of supply chains (including activities connected with storage and transport). The article describes the concept of agile supply chains and the main characteristics of agile supply chain is illustrated. The issue of the outsourcing of logistic services, as well as its significance in the context of increasing the agility of supply chains is discussed.

**Keywords:** agile supply chain, logistics services, transport, storage, outsourcing.

## Wstęp

W działalności przedsiębiorstw zdolność i trafność szybkiej reakcji na potrzeby klienta są bardzo istotne. Koncentracja wokół końcowych nabywców wymusza wprowadzanie zmian, przeorientowanie się w sposobie funkcjonowania przedsiębiorstw. O konkurencyjności decyduje bowiem w coraz większym stopniu sprawna, terminowa i niezawodna realizacja zapotrzebowania klienta, a nie wyłącznie obniżanie kosztów.

Odpowiedzią na rosnące wymagania rynków jest koncepcja zwinności, która wskazuje na konieczność konkurowania poziomem i jakością obsługi, a przede wszystkim przewyższaniem konkurentów pod względem sprawności zaspokajania potrzeb nabywców. Coraz większy udział procesów logistycznych w budowaniu wartości dodanej produktów skłania przedsiębiorstwa do dostrzeżenia potencjału tkwiącego w logistyce. Jest to bowiem obszar, w którym w pierwszej kolejności poszukuje się obniżki kosztów oraz doskonalenia jakości obsługi klientów finalnych. Zwinność w obszarze logistyki staje się szczególnie istotna ze względu na budowanie konkurencyjności całych łańcuchów dostaw w miejsce konkurowania pojedynczych przedsiębiorstw. Zmiany wymusza także przejście gospodarki na orientację marketingową od „rynku sprzedawcy” do „rynku nabywcy”, co oznacza, że poza podstawowymi cechami produktu, jego jakością i ceną liczą się także usługi dodatkowe, w tym m.in. sposób obsługi, dostawy itp. [Jeszka 2009, s. 55]. Rozwiązaniem umożliwiającym budowanie zwinności łańcuchów dostaw może być outsourcing usług logistycznych, czyli powierzenie wybranych czynności podmiotom zewnętrznym. Zwrócona została uwaga na cechy tego typu łańcuchów dostaw sprzyjające stosowaniu outsourcingu.

## 1. Zwinne łańcuchy dostaw

Strategia zwinności w odniesieniu do przedsiębiorstwa (*agile*) oznacza tworzenie i rozwijanie organizacji sieciowej, a także wiedzy o rynku oraz dążenie do perfekcyjnego jej wykorzystania w celu zaspokojenia pojawiającego się zapotrzebowania na szybko zmieniającym się rynku. Działania te wspomagane są m.in. wykorzystaniem zaawansowanych technologii informatycznych. Ponadto przedsiębiorstwo zwinne charakteryzuje się zdolnością do kreowania nowych trendów rynkowych, potrafi przewidywać przyszłe oczekiwania klientów oraz rozbudzać je w obszarze, na którym sobie poradzi [Bujak 2010, s. 2–3].

Rosnące wymagania rynków sprawiają, że sposób konkutowania przesuwają się z poszczególnych przedsiębiorstw na całe łańcuchy dostaw. Mogą one przyjmować różną strategię funkcjonowania, jednak jej wybór powinien być poprzedzony odpowiednią szczegółową analizą rynku: charakterystyką branży, popytu itp. Pozwala to uniknąć sytuacji, w której niedostosowana oferta i sposób funkcjonowania przyczyniają się do utraty konkurencyjności oraz klientów. Należy pamiętać jednak, że nie ma jednej uniwersalnej strategii, modelu dla wszystkich produktów i branż.

Wśród najpopularniejszych strategii wyróżnić można: model szczupły oraz model zwinny. Pierwszy z nich – model szczupły sprawdza się przy stabilnym popycie i niewielkim zróżnicowaniu oferty. Koncentruje się on głównie na eliminacji marnotrawstwa, umożliwiając minimalizację kosztów. Z kolei celem modelu zwinnego jest maksymalizacja elastyczności, przy mniej przewidywalnym popycie. Szansą dla niektórych branż może być także utworzenie hybrydy, w której zastosowanie modelu szczupłego na początku łańcucha dostaw wpływa na obniżenie łącznych kosztów, natomiast zastosowanie modelu zwinnego bliżej klienta finalnego zapewni odpowiednie dostosowanie produktu do jego wymagań. Takie połączenie dwóch modeli w początkowym etapie wpływa na wysoką wydajność i niskie koszty jednostkowe, w następnej fazie zwiększając stopień zindywidualizowania produktu oraz szybkość realizacji zamówienia [Harrison i van Hoek 2010, s. 276].

Zwinny łańcuch dostaw charakteryzuje się zorientowaniem na klienta; oznacza zdolność do rozpoznawania i zaspokajania popytu ze strony końcowych nabywców. Wśród głównych czynników determinujących potrzebę zwiększania zwinności łańcuchów dostaw wymienić można [Harrison i van Hoek 2010, s. 291]:

- globalizację,
- wydłużanie łańcuchów dostaw,

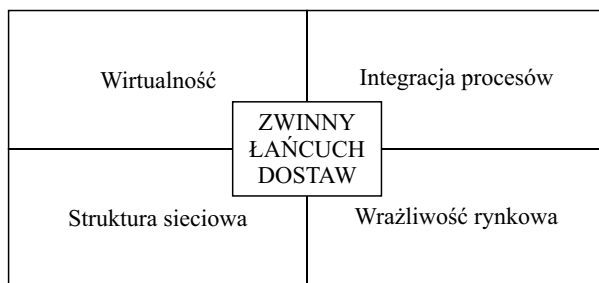
- wzrost wymagań klientów,
- wzrost różnorodności oferty,
- skracanie cyklu życia produktów.

Realizacja strategii zwinności wymaga zaangażowania wszystkich uczestników łańcucha dostaw w ramach wirtualnie powiązanej struktury. Powinni oni dążyć do poprawy jego funkcjonowania, ogólnej konkurencyjności i rentowności, a także redukcji kosztów. Zwinność oznacza połączenie wiedzy na temat rynku z umiejętnością szybkiego działania w celu wykorzystania atrakcyjnych możliwości generowanych przez zmienne otoczenie. Podejście to skupia się na zapewnieniu zasobów niezbędnych do szybkiego wytworzenia produktów zaspokajających trudny do przewidzenia popyt [Harrison i van Hoek 2010, s. 299]. Niepewność i zmienność stają się wobec tego szansą i wyzwaniem, któremu odpowiednio skonfigurowany łańcuch dostaw powinien sprostać.

Rozwiązaniem może być modułowa konstrukcja produktów czy też postanowiona na etapie projektowania produktu strategia odroczenia, czyli odłożenie operacji ostatecznego wyposażenia produktu do momentu złożenia zamówienia przez klienta (tego typu strategia stosowana jest m.in. w produkcji samochodów). Inną odmianą jest odroczenie logistyczne, np. wybór urządzenia pomocniczego, zasilacza, liczby butelek w opakowaniu [Harrison i van Hoek 2010, s. 280].

## 2. Główne cechy zwinnych łańcuchów dostaw

Zastosowanie koncepcji zwinnego łańcucha dostaw wymaga zintegrowanego podejścia opartego na czterech podstawowych cechach (rysunek 1), takich jak: wirtualność (wspomagana zastosowaniem technologii infor-



**Rysunek 1. Główne cechy zwinnego łańcucha dostaw**

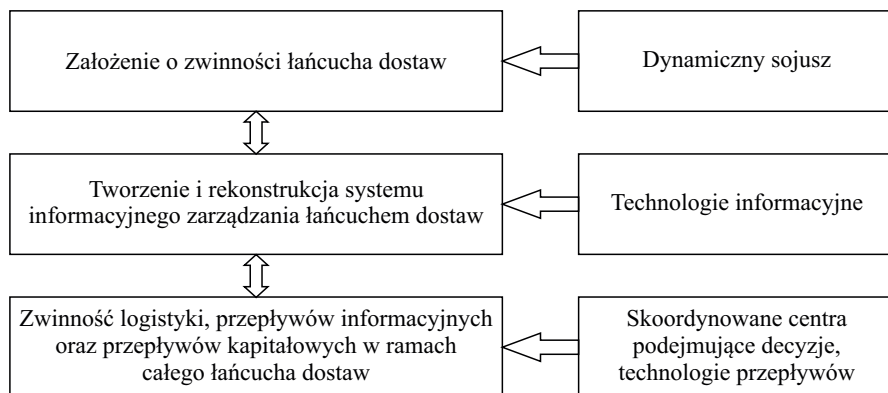
Źródło: Na podstawie [Grzybowska i Kovacs 2012, s. 577]

macyjnych zapewniających dostęp do odpowiedniej informacji wszystkim uczestnikom łańcucha dostaw); wrażliwość rynkowa (elastyczność związana z indywidualnymi potrzebami klientów); integracja procesów (sprzężenie procesów biznesowych, zależności pomiędzy procesami) oraz struktura sieciowa (partnerska współpraca, nastawiona na osiągnięcie wspólnych celów).

Zwinność łańcucha dostaw oznacza jego odpowiednio szybką reakcję na popyt charakteryzujący się dużą zmiennością oraz niepewnością związaną z końcowymi nabywcami. Osiągnięcie tego celu wymaga podjęcia działań w ramach całego łańcucha dostaw, a w szczególności [Bujak 2010, s. 6; Harrison i van Hoek 2010, s. 292]:

- precyzyjnego rozpoznania czynników utrudniających przewidywanie popytu;
- dostosowania sposobu funkcjonowania łańcucha dostaw do rozpoznanych czynników utrudniających przewidywanie popytu;
- utworzenia struktury organizacyjnej zacierającej granice pomiędzy funkcjami;
- wykształcenia zdolności gwarantujących realizację dostaw w coraz krótszych terminach;
- zagwarantowania przepływu informacji i zharmonizowania procesów – podstawowych czynników warunkujących szybkość i niezawodność dostaw;
- opracowania sposobów umożliwiających zindywidualizowanie obsługi klientów;
- stosowania kryteriów oceny uwzględniających rzeczywiste potrzeby nabywców;
- ustanowienia systemu kierowania łańcuchem dostaw łączącego centralną koordynację i wsparcie z lokalną autonomią działań;
- określenia wspólnych celów w ramach łańcucha dostaw, wspólnego podejmowania decyzji i projektowania;
- opracowania międzyorganizacyjnych systemów planowania sprzedaży i działalności.

Strategia zwinności łańcucha dostaw może osiągać różne poziomy. Pierwszy z nich oparty jest na dynamicznych sojuszach zawieranych pomiędzy uczestnikami łańcucha dostaw. Kolejny, przy wsparciu technologii informacyjnych, obejmuje rekonstrukcję systemu zarządzania łańcuchem dostaw. Najwyższy poziom zakłada zwinność w zakresie przepływów informacyjnych i kapitałowych w ramach całego łańcucha dostaw (z wykorzystaniem zaawansowanych technologii przepływu). Na rysunku 2 zaprezentowano hierarchiczny model zwinności.



**Rysunek 2. Model hierarchiczny zwinności**

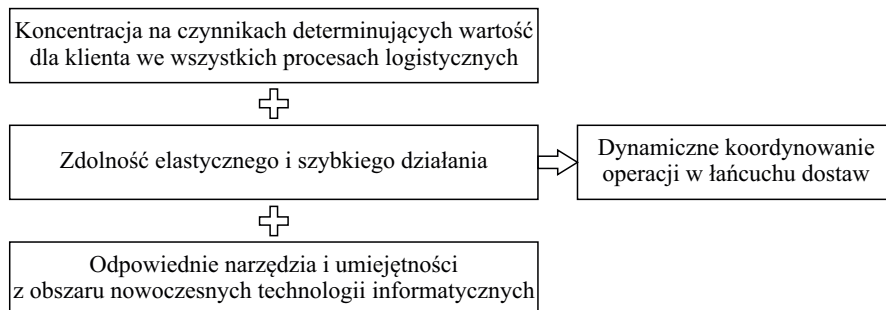
Źródło: Na podstawie [Cheng 2011, s. 583]

Łańcuch dostaw nie istnieje bez przepływów informacyjnych [Szymczak 2013, s. 25], w związku z tym szczególnie istotnym czynnikiem w osiągnięciu zwinności jest zapewnienie efektywnej komunikacji na wszystkich jego etapach. Na podkreślenie zasługują informacje dotyczące m.in. potrzeb klienta finalnego czy przepływu produktów w łańcuchu dostaw w celu śledzenia ruchu i źródeł pochodzenia produktów na wszystkich etapach przetwarzania i przepływu [Szymczak 2013, s. 26].

Zapewnienie odpowiedniego przepływu informacji w ramach całych łańcuchów dostaw (nierzadko o zasięgu globalnym) wymaga wykorzystania systemów informatycznych, które zapewniają dostęp do informacji oraz generują wirtualne łańcuchy dostaw [Bujak 2010, s. 4]. Wykorzystanie technologii informacyjnych, w tym Internetu, EDI (*electronic data interchange*), IOS (*interorganizational information systems*) [Nagy 2005, s. 158] umożliwia zapewnienie odpowiednich przepływów dużej ilości informacji pomiędzy partnerami biznesowymi, aby każdy uczestnik łańcucha dostaw mógł opierać wszelkie działania i decyzje nie tylko na prognozach co do zapotrzebowania, ale na aktualnej informacji.

Koncentracja działań wokół końcowych nabywców w ramach zwinnych łańcuchów dostaw poza wykorzystaniem odpowiednich technologii wymaga także podjęcia odpowiednich działań oraz wykształcenia zdolności całego łańcucha dostaw (rysunek 3).

Koncepcja zwinności wymaga przede wszystkim koncentracji na tym, co stanowi wartość dla klienta, oraz zdolności szybkiej reakcji na jego potrzeby.



**Rysunek 3. Działania i zdolności niezbędne w budowaniu zwinnego łańcucha dostaw**

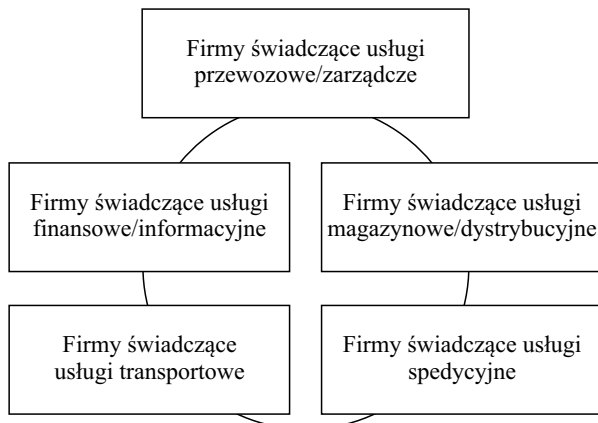
Źródło: Na podstawie [Bujak 2010, s. 4]

Elementy te powinny zostać wykorzystane do dynamicznego koordynowania wszystkich operacji w ramach łańcucha dostaw.

### 3. Outsourcing usług logistycznych

Konkurowanie pomiędzy łańcuchami dostaw, w których skład wchodzi m.in. klienci, dostawcy, centra badawczo-rozwojowe, producenci, dystrybutorzy, dostawcy usług i inni partnerzy, oznacza potrzebę integracji procesów biznesowych, produkcji, zapasów, sprzedaży, transportu, serwisu klienta itp. [Cheng 2011, s. 583–584]. Narastająca złożoność zadań w łańcuchach dostaw wymaga dużej elastyczności, a także stosowania rozwiązań kreatywnych i innowacyjnych, cechujących się dużą złożonością technologiczną [Bujak 2010, s. 1]. Osiągnięcie zwinności łańcucha dostaw może być wsparte zleceniem wybranych zadań zewnętrznym przedsiębiorstwom, szczególnie w zakresie usług logistycznych (rysunek 4).

Outsourcing (*outside-resource-using*, wykorzystanie zasobów zewnętrznych) to jedna z koncepcji zarządzania polegająca na przekazaniu w ramach kontraktu części działalności przedsiębiorstwa zewnętrznemu usługodawcy, który przejmuje odpowiedzialność za określone funkcje lub procesy [Jeszka 2009, s. 85]. Przedsiębiorstwo, decydując się na wyodrębnienie pewnych obszarów działalności, które mają mniejsze znaczenie dla jego funkcjonowania, przekazuje je na zewnątrz wyspecjalizowanym podmiotom, dzięki czemu może skoncentrować się na działalności głównej. Outsourcing definiowany jest także jako przedsięwzięcie polegające na wydzieleniu ze



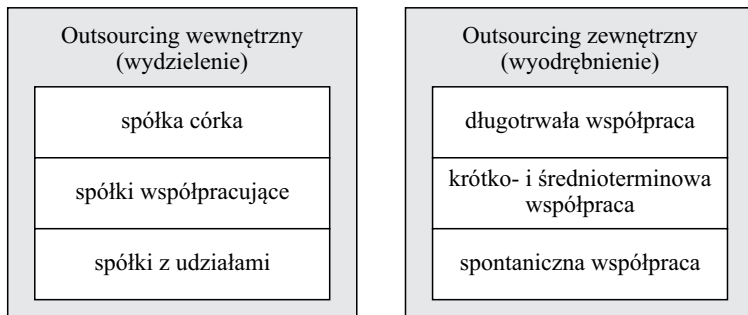
**Rysunek 4. Rodzaje zewnętrznych usługodawców logistycznych**

Źródło: Na podstawie [Coyle, Bardi i Langley Jr. 2003, s. 697]

struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego niektórych funkcji i przekazanie ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym [Trocki 2011, s. 13].

Niejednokrotnie w literaturze podkreśla się, że outsourcingiem możemy nazwać działania długookresowe (strategiczne, ewentualnie taktyczne), odróżniając je od krótkoterminowych zleceń wykonania konkretnej usługi. Wymaga on bowiem przebudowania systemu wokół zasadniczej działalności oraz zbudowania trwałych relacji partnerskich [Naspiński 2007, s. 147].

Wyróżnia się dwie formy outsourcingu: zewnętrzny oraz wewnętrzny (rysunek 5).



**Rysunek 5. Formy outsourcingu**

Źródło: Na podstawie [Rydzkowski 2004, s. 18]



Outsourcing zewnętrzny (nazywany wyodrębnieniem) polega na przejęciu części funkcji od zleceniodawcy przez ekonomicznie i prawnie odrębny podmiot. Może on przyjmować formę długotrwałej, krótko- i średnioterminowej, a także spontanicznej współpracy. Natomiast outsourcing wewnętrzny (inaczej nazywany wydzieleniem) oznacza przekazanie funkcji prawnie niezależnemu, ale kapitałowo powiązanemu usługodawcy [Rydzkowski 2004, s. 18]:

- spółce córce (prawnie niezależnej jednostce, w której cały kapitał własny pochodzi od spółki-matki, a jej działalność jest podporządkowana decyzjom spółki zwierzchniej);
- spółce bezpośrednio współpracującej (grupie niezależnych gospodarczo i kapitałowo podmiotów tworzących spółkę usługową, której celem jest świadczenie usług outsourcingu);
- spółce, w której przedsiębiorstwo posiada udziały.

Przedsiębiorstwa zainteresowane są zlecaniem działań logistycznych przede wszystkim ze względu na potrzebę redukcji kosztów, stale rosnące wymagania klientów odnośnie do poziomu jakości usług logistycznych, a także presję czasu ze strony klientów finalnych, którzy oczekują jak najszybszej realizacji swoich zamówień [Szuster 2010, s. 95]. Wykonanie niektórych czynności przez zewnętrzny podmiot, np. przewozu towarów, pozwala na uniknięcie inwestycji kapitału w wykwalifikowany personel oraz sprzęt.

Sektor usług logistycznych, które mogą być przedmiotem outsourcingu skupia przedsiębiorców zróżnicowanych pod względem oferty usług, zasięgu działania oraz wielkości. Obejmuje usługi zarówno na poziomie wykonawczym (m.in. transport, magazynowanie), realizowane przez podmioty 1PL (*first party logistics*) oraz 2PL (*second party logistics*); jak i usługi kompleksowe w zakresie zarządzania logistycznego (obsługa logistyczna całych łańcuchów dostaw) [Jeszka 2009, s. 56]. Wyróżnia się cztery podstawowe grupy usług logistycznych: transportowe, magazynowe, spedycyjne i dodatkowe. W tabeli 1 zaprezentowano przykłady zadań wchodzących w ich zakres.

Wśród przedsiębiorstw świadczących usługi logistyczne obok podmiotów 3PL (*third party logistics*) oferujących zarządzanie kompleksowymi usługami logistycznymi, wymienić należy przedsiębiorstwa typu 4PL (*fourth party logistics*) zajmujące się zarządzaniem całymi łańcuchami dostaw. Nazywane są one integratorami logistycznymi lub też integratorami łańcucha dostaw, które przejmują na siebie pełną odpowiedzialność za określone działania logistyczne w ramach łańcucha procesów, koordynując również pracę innych operatorów logistycznych oraz dostawców. Zajmują

**Tabela 1. Podział usług logistycznych**

| <b>Usługi spedycyjne</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>Usługi magazynowe i terminalowe</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– udzielanie porad</li> <li>– wybór pojazdu i planowanie tras przewozu</li> <li>– ustalanie ceny i formułowanie warunków przewozu: miejsca i terminu nadania i załadunku, ubezpieczenia ładunku</li> <li>– zawarcie umowy przewozu, ważenie, pakowanie, nadanie kodu kreskowego</li> <li>– przygotowanie dokumentów handlowych</li> <li>– konsultacje w zakresie odprawy celnej</li> <li>– sporządzanie protokołu szkodowego</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– usługi związane z zarządzaniem zapasami w magazynach</li> <li>– składowanie krótko- i średnioterminowe</li> <li>– przyjmowanie towarów</li> <li>– inwentaryzacja</li> <li>– wydawanie towarów</li> <li>– formowanie i rozformowanie jednostek ładunkowych</li> <li>– kompletacja przesyłek według zamówień klientów</li> <li>– gospodarka pojemnikami, paletami</li> </ul> |
| <b>Usługi transportowe</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>Usługi dodatkowe</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– ransport ładunków całopojazdowych</li> <li>– ransport drobnicowy</li> <li>– przewozy specjalizowane (np. materiałów niebezpiecznych, przewozy nadgabarytowe)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>– dodawanie instrukcji, kart gwarancyjnych do towarów</li> <li>– konfekcjonowanie</li> <li>– tworzenie zestawów promocyjnych</li> <li>– pakowanie</li> <li>– przepakowanie</li> <li>– obsługa zwrotów</li> </ul>                                                                                                                                                             |

Źródło: Na podstawie [Jeszka 2009, s. 59–60].

się m.in. transportem, magazynowaniem, przewidywaniem i planowaniem zapotrzebowania, zarządzaniem zapasami, zaopatrzeniem, zarządzaniem zamówieniami, pakowaniem, gospodarką opakowaniami zwrotnymi itp. Istotny w ich działalności jest dostęp do odpowiedniej informacji [Naspiński 2007, s. 155]. Tego typu outsourcing jest traktowany jako partnerstwo strategiczne, w którym operator logistyczny odpowiada za całokształt procesów logistycznych, które zostały mu powierzone przez zleceniodawcę [Jeszka 2009, s. 76].

#### **4. Rola outsourcingu usług logistycznych w budowaniu zwinności łańcuchów dostaw**

Zastosowanie outsourcingu wiąże się z wieloma korzyściami, jednak wprowadzenie pewnych funkcji i procesów na zewnątrz przedsiębiorstwa, związanych z obsługą logistyczną, niesie pewne zagrożenia dla zwinności łańcuchów dostaw. Zestawienie najważniejszych korzyści oraz zagrożeń

związanych z zastosowaniem outsourcingu usług logistycznych zaprezentowano w tabeli 2.

Zdolność szybkiego reagowania na bieżący popyt, będąca podstawą funkcjonowania zwinnego łańcucha dostaw, wymaga odpowiednio wysokiego potencjału logistycznego, który zapewnić można, wykorzystując outsourcing usług logistycznych. Dzięki niemu przedsiębiorstwo uzyskuje dodatkowe zasoby, korzysta z wiedzy, umiejętności i doświadczenia zewnętrznych usługodawców, na których pozyskanie musiałoby ponieść duże nakłady. Ponadto korzystanie z zasobów zewnętrznych daje możliwość szybkiego zwiększenia potencjału logistycznego, np. w efekcie podjęcia współpracy z kolejnym usługodawcą, a przez to zyskania elastyczności w reagowaniu na zmienne warunki otoczenia. Współpraca z prestiżowymi partnerami umożliwia także tworzenie pozytywnego wizerunku i wiarygodności przedsiębiorstwa w oczach klientów.

**Tabela 2. Korzyści i zagrożenia związane z zastosowaniem outsourcingu**

| Korzyści                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Zagrożenia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>+ możliwość koncentracji na działalności podstawowej</li> <li>+ uzyskanie dodatkowych zasobów, wiedzy, umiejętności, doświadczenia usługodawcy, dostępu do najnowszych technologii, systemów informatycznych</li> <li>+ zestandaryzowanie i zautomatyzowanie operacji logistycznych</li> <li>+ możliwość delegowania czynności trudnych do wykonania, kosztownych oraz wymagających specjalistycznej wiedzy i umiejętności</li> <li>+ uproszczenie struktury przedsiębiorstwa</li> <li>+ zmniejszenie nakładów na infrastrukturę logistyczną</li> <li>+ redukcja potrzeb inwestycyjnych</li> <li>+ możliwość elastycznego dopasowania do zmiennych warunków otoczenia</li> <li>+ zapewnienie wyższego poziomu obsługi klienta</li> <li>+ wykorzystanie efektu skali</li> <li>+ poprawa produktywności i jakości</li> <li>+ optymalne wykorzystanie infrastruktury</li> <li>+ budowanie pozytywnego wizerunku i wiarygodności dzięki współpracy z prestiżowymi partnerami</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– zależność od funkcjonowania zewnętrznego podmiotu</li> <li>– częściowa utrata kontroli nad własnymi zasobami</li> <li>– utrata kontroli nad procesami logistycznymi</li> <li>– ryzyko zetknięcia się z nieodpowiedzialnymi partnerami biznesowymi</li> <li>– mniejszy kontakt z klientem powodujący trudności w przepływie informacji zwrotnej do przedsiębiorstwa</li> <li>– nieodpowiedni przepływ informacji w ramach całego łańcucha dostaw</li> </ul> |

Kolejnym ważnym aspektem związanym z wydzieleniem pewnych czynności i procesów na zewnątrz podmiotów jest możliwość koncentracji wszystkich uczestników łańcucha dostaw na ich działalności podstawowej, doskonalenie działań głównych z punktu widzenia zapewnienia maksymalnej satysfakcji klienta z dostarczanych produktów. Dzięki temu mogą oni delegować czynności trudne do wykonania, kosztowne czy też wymagające specjalistycznej wiedzy i umiejętności. Zestandaryzowanie i zautomatyzowanie operacji logistycznych zleczanych zewnętrznym przedsiębiorstwom wpływa na zapewnienie wyższego poziomu obsługi klientów. Poprawia także produktywność całego łańcucha dostaw oraz jakość oferowanych produktów i usług. Wyspecjalizowane przedsiębiorstwa zajmujące się świadczeniem usług logistycznych, m.in. transportowych oraz magazynowych, zapewniają także dostęp do nowoczesnych technologii oraz systemów informatycznych, które mogą usprawnić przepływ informacji w ramach całego łańcucha dostaw. Możliwe jest także uproszczenie struktury przedsiębiorstw, a także zmniejszenie potrzeb inwestycyjnych, m.in. związanych z wytworzeniem i utrzymaniem infrastruktury logistycznej.

Outsourcing usług logistycznych jest również sposobem na obniżenie kosztów zarówno z punktu widzenia poszczególnych przedsiębiorstw, jak i całego łańcucha dostaw. Umożliwia zredukowanie kosztów stałych, ponoszonych na inwestycje, a także utrzymanie odpowiedniej infrastruktury i personelu oraz ich rozwoju. Wykorzystanie efektu skali, a także optymalne wykorzystanie infrastruktury ma szczególne znaczenie w kontekście obniżania kosztów działań logistycznych w zwinnych łańcuchach dostaw, a przez to obciążenia nimi finalnych klientów, które są zawarte w cenie dostarczanych produktów.

Wszystkie wymienione powyżej korzyści mogą zostać osiągnięte jedynie w sytuacji nawiązania współpracy z zaufanymi i wiarygodnymi dostawcami usług, inaczej outsourcing usług logistycznych uniemożliwi realizację strategii zwinności łańcucha dostaw. Outsourcing przynosi częściową utratę kontroli nad własnymi zasobami oraz procesami logistycznymi. Oznacza także zależność od sprawnego funkcjonowania zewnętrznych podmiotów. Kolejne zagrożenie dla zwinnych łańcuchów dostaw to nieodpowiedni przepływ informacji utrudniający rozpoznanie potrzeb klienta i analizę bieżącego popytu.

## **Zakończenie**

Zastosowanie outsourcingu usług logistycznych jest niewątpliwie szansą na wspomaganie budowania zwinnych łańcuchów dostaw. Przynosi wiele ko-

rzyści pozwalających na spełnienie podstawowego założenia o zwinności – koncentracji wokół końcowych nabywców, a także zapewnienie odpowiedniego potencjału logistycznego w ramach całego łańcucha dostaw. Umożliwia bardziej dynamiczne dostosowanie potencjału podażowego do popytu charakteryzującego się dużą niepewnością i zmiennością, traktując go jako źródło wyzwań pozwalające osiągnąć przewagę konkurencyjną.

Należy jednak pamiętać, że podstawowym warunkiem skutecznego zastosowania outsourcingu jest odpowiedni dobór usługodawców świadczących usługi w zakresie logistyki. W przeciwnym razie delegowanie funkcji i procesów może osłabić funkcjonowanie całego łańcucha dostaw.

## Bibliografia

- Bujak, A., 2010, *Zwinne łańcuchy dostaw*, Logistyka, nr 2.
- Cheng, T.-M., 2011, *Study of the Model of Agile Supply Chain Management*, w: Jin, D., Lin, S. (eds.), *Advances in MSEC*, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg, vol. 2, AISC 129, s. 583588.
- Coyle, J. J., Bardi, E. J., Langley, Jr., C. J., 2003, *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa.
- Grzybowska, K., Kovacs, G., 2012, *Developing Agile Supply Chains – System Model, Algorithms, Applications*, Jezic, G. i in. (eds.), *Agent and Multi-Agent Systems. Technologies and Applications*, vol. 7327, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg, s. 576–585.
- Harrison, A., van Hoek, R., 2010, *Zarządzanie logistyką*, PWE, Warszawa.
- Jeszka, A. M., 2009, *Sektor usług logistycznych w teorii i praktyce*, Difin, Warszawa.
- Nagy, A., 2005, *Difficulties in Implementing the Agile Supply Chain: Lessons Learned from Interorganizational Information Systems Adoption*, Business Agility and Information Technology Diffusion, IFIP International Federation for Information Processing, vol. 180, s. 157–171.
- Naspiński, T., 2007, *Outsourcing usług logistycznych w ramach zintegrowanego łańcucha dostaw*, Studia Gdańskie, t. IV, s. 146–159.
- Rydzkowski, W. (red.), 2004, *Usługi logistyczne*, Biblioteka Logistyka, Poznań.
- Szuster, M., 2010, *Outsourcing of Transport Service – Perspective of Manufacturers*, Total Logistic Management, no. 3, s. 87–98.
- Szymczak, M., 2013, *Modele zarządzania informacją w łańcuchu dostaw*, Organizacja i Kierowanie, nr 4 (157), s. 25–39.
- Trocki, M., 2011, *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa.