

Beata Andrzejczak

Uniwersytet Łódzki
Instytut Turystyki i Rozwoju Gospodarczego
beata.andrzejczak@wp.pl

Outsourcing usług logistycznych w niemieckim przemyśle samochodowym

Kody JEL: L84, L62, F23

Słowa kluczowe: outsourcing, przemysł samochodowy, korporacje międzynarodowe

Streszczenie. Celem artykułu jest zaprezentowanie problematyki outsourcingu usług logistycznych w niemieckim przemyśle samochodowym. W pierwszej części artykułu przedstawiono: definicje outsourcingu, przykłady zastosowania tego rozwiązania w przemyśle samochodowym oraz ogólną charakterystykę ekspansji kapitałowej niemieckiego przemysłu samochodowego w gospodarce światowej. W drugiej części artykułu przeanalizowano badania ankietowe i dane statystyczne BVL (Bundesvereinigung Logistik e.V.) na temat outsourcingu logistyki zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji w niemieckim przemyśle samochodowym oraz ranking największych firm świadczących usługi dla niemieckiego przemysłu samochodowego w ramach logistyki kontraktowej.

Wprowadzenie

Przyjmuje się, że outsourcing jako praktyczna metoda zarządzania został wprowadzony w latach 80. XX wieku, a jego dynamiczny rozwój nastąpił w latach 90. XX wieku. W okresie tym, firmy rozpoczęły proces wydzielenia z organizacji działalności pobocznej firmy i przekazywania jej do firm pełniących funkcje usługodawców. W ten sposób przedsiębiorstwa, które do tej pory miały zintegrowane łańcuchy dostaw decydowały się na nową formę zarządzania i możliwości realizowania działalności kluczowej firmy (*core competencies*). Sytuacja ta spowodowana była wzrostem konkurencji na rynkach światowych, globalizacją produkcji oraz rozwojem nowych technologii (Klaus, Kille, Schwemmer, 2011, s. 15). Jedną z pierwszych branż, które zdecydowały się na outsourcing były firmy związane z przemysłem samochodowym. Funkcje usłu-

godawców pełniły zaś w dużej mierze firmy logistyczne i dotyczyło to wszystkich ogniw łańcucha dostaw. Celem artykułu jest zaprezentowanie rozwoju outsourcingu usług logistycznych na przykładzie wybranych funkcji logistycznych (logistyki zaopatrzenia, produkcji oraz dystrybucji) w niemieckim przemyśle samochodowym na przykładzie badań przeprowadzonych przez BVL oraz kryteriów jakimi kierują się korporacje samochodowe przy wyborze firm świadczących usługi w ramach logistyki kontraktowej.

1. Pojęcie i podstawy stosowania outsourcingu w przemyśle samochodowym

Pojęcie outsourcingu pochodzi z języka angielskiego *outsider-recourse-using* i oznacza wykorzystanie zasobów zewnętrznych (Trocki, 2001, s. 13). W literaturze polskiej można odnaleźć liczne definicje dotyczące outsourcingu. Według Encyklopedii PWN przez outsourcing należy rozumieć „strategię zarządzania polegającą na zleceniu wyspecjalizowanej zewnętrznej firmie wykonania zadań, które nie są bezpośrednio związane z podstawowym profilem działalności firmy zlecającej” (<http://encyklopedia.pwn.pl>). Kolejna definicja outsourcingu, która jest najprawdopodobniej jedną z najczęściej cytowanych w literaturze polskiej, pochodzi z publikacji M. Trockiego, według którego przez outsourcing należy rozumieć „przedsięwzięcie, polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazanie ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym” (Trocki, 2001, s. 13). Firmy podejmujące decyzje o podjęciu tego rodzaju działalności osiągają liczne korzyści, do których można zaliczyć np.: obniżkę kosztów uzyskania usługi, elastyczne warunki świadczenia usług, dostęp do wiedzy, poprawę jakości usług (Gay, Essinger, 2002, s. 18).

Początkowo outsourcing był stosowany głównie w branży informatycznej, ze względu na wysokie koszty związane z tego rodzaju działalnością. Wkrótce jednak outsourcing coraz częściej był wdrażany w firmach, które charakteryzowały się dużymi nakładami finansowymi, a do których zaliczana była branża samochodowa. Pojęcie outsourcingu po raz pierwszy zostało wprowadzone do praktyki biznesu przez koncern samochodowy General Motors i polegało to na dostarczaniu podzespołów do montowania samochodów przez firmy zewnętrzne (Trocki, 2001, s. 43; Juścimski, 2011, s. 13).

Wpływ przemysłu samochodowego na rozwój problematyki outsourcingu oraz logistyki miało również istotne znaczenie z punktu widzenia koncepcji *Just in time*, która została opracowana przez koncern Toyoty. Koncepcja *Just in time* polega na „dostarczaniu materiałów w ściśle określonych ilościach w i dokładnie w takim czasie, w którym firmy ich potrzebują, przez co możliwe jest minimalizowanie kosztów zapasów” (Coyle, Bardi, Langley Jr, 2007, s. 123–124). W ten sposób koncepcja ta miała na celu eliminowanie marnotrawstwa i poprawę jakości firm we wszystkich ogniwach

łańcucha dostaw poprzez wykorzystanie np. outsourcingu w ramach realizacji dostaw zgodnie z zamówieniami.

Niemiecka branża samochodowa bardzo często decyduje się na rozwiązania outsourcingu w celu sprostania wyzwaniom jakie niesie ze sobą rozwój tej branży w gospodarce światowej. Z punktu widzenia wielkości posiadanych aktywów zagranicznych, na liście World Investment Report z 2015 roku niefinansowych korporacji transnarodowych można odnaleźć największe koncerny niemieckiego przemysłu samochodowego. Pierwszą trójkę największych niemieckich korporacji transnarodowych z branży motoryzacyjnej tworzą: Volkswagen Group (165 mld euro), Daimler AG (112 mld euro) oraz BMW AG (89 mld euro) (<http://unctad.org/en/Pages>)¹. Rozwój umiędzynarodowienia przemysłu samochodowego w gospodarce światowej zaprezentowano na rysunku 1.



Rysunek 1. Znaczenie poszczególnych regionów świata dla łańcucha dostaw niemieckiego przemysłu samochodowego

Źródło: Schwemmer (2016), s. 166.

Z badań raportu BVL wynika, że ekspansja kapitałowa niemieckiego przemysłu samochodowego obejmuje swoim zasięgiem cały świat i wykracza daleko poza granicę Niemiec jak i pozostałych krajów Europy, jako głównych rynków zbytu². Ekspansja kapitałowa o charakterze międzynarodowym przede wszystkim jest widoczna w Azji (78% ankietowanych przedsiębiorstw) i Ameryce Północnej (70% ankietowanych przedsiębiorstw) (Schwemmer, 2016, s. 166). Ze względu na umiędzynarodowienie działalności firmy niemieckiego przemysłu samochodowego dlatego bardzo często decydują się na rozwiązanie typu offshoring, które polega na świadczeniu usług outso-

¹ Dane statystyczne zostały przeliczone z USD na euro na podstawie danych statystycznych GUS (<http://stat.gov.pl/>).

² Badania ankietowe BVL (online) przeprowadzono w maju i czerwcu 2016 na małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach. Badaniem tym objęto 227 przedsiębiorstw, z których 10% przedsiębiorstw związanych było z branżą samochodową.

urcingu poza granicami kraju macierzystego. Offshoring może być prowadzony przez przedsiębiorstwa w sposób niezależny lub przez firmy spółki-córki utworzone przez korporacje transnarodowe, które powiązane są ze sobą w sposób kapitałowy (Resmer, 2016, s. 52). Potencjalny offshoring usług jest często pozytywnym efektem działalności prowadzonej przez firmy współpracy z firmami zewnętrznymi w ramach outsourcingu krajowego. Gdy firma decyduje się na przekazanie prowadzenia działalności pobocznej niezależnej firmie na rynku krajowym, najprawdopodobniej korporacja ta zdecyduje się również na tego rodzaju współpracę w krajach lokaty kapitału (<http://unctad.org/en/Docs>).

2. Outsourcing logistyki zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji w niemieckim przemyśle samochodowym według badań BVL

Rozwój przemysłu samochodowego w gospodarce światowej i jego implikacje dla wzrostu znaczenia outsourcingu logistycznego potwierdzają kolejne wyniki badań raportu BVL³. Badania BVL z 2016 roku dotyczyły problematyki outsourcingu usług logistycznych w niemieckich gałęziach przemysłu, w tym min. w przemyśle samochodowym i obejmowały trzy fazy przepływu produktu, czyli logistyki – zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji. Wybrane odpowiedzi na pytania ankietowe zaprezentowano w tabeli 1. Z przeprowadzonych badań wynika, że:

1. Outsourcing logistyczny w przemyśle samochodowym obejmuje wszystkie trzy fazy przepływu produktu i jest on głównie realizowany, gdy firma prowadzi działalność poza granicami swojego kraju, a w mniejszym stopniu na terenie Niemiec. Wówczas outsourcing logistyczny w niemieckim przemyśle samochodowym jest realizowany głównie za pośrednictwem firm świadczących usługi o zasięgu globalnym, na pierwszym miejscu w przypadku logistyki zaopatrzenia (80%), a w dalszej kolejności w przypadku logistyki dystrybucji (69%) i produkcji (46%).
2. Decyzje o podjęciu outsourcingu logistycznego przez niemieckie koncerny samochodowe dotyczą w niewielkim stopniu fazy produkcji, natomiast związane są z przekazywaniem usług na zewnątrz do 50% prowadzonej działalności w ramach logistyki zaopatrzenia i dystrybucji.
3. Rozwój outsourcingu usług logistycznych w niemieckim przemyśle samochodowym w przyszłości, będzie dotyczył w niewielkim stopniu jedynie logistyki produkcji (Schwemmer, 2016, s. 173–176, 179–181).

³ Outsourcing usług logistycznych polega na przekazaniu zadań, funkcji z łańcucha logistycznego (takich jak transport, dystrybucja magazynowanie, spedycja) podmiotowi zewnętrznemu (Juścimski, 2011, s. 37).

Tabela 1. Outsourcing logistyki zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji w niemieckim przemyśle samochodowym według badań BVL.

Pytania ankietowe	Odpowiedzi ankietowe				
	1	2	3	4	5
1. W jaki sposób są aktualnie wybierani dostawcy usług logistycznych?	Za pośrednictwem firm świadczących usługi w wybranych landach niemieckich	Za pośrednictwem firm świadczących usługi w Niemczech	Za pośrednictwem firm świadczących usługi w krajach niemieckojęzycznych	Za pośrednictwem firm świadczących usługi w Europie	Za pośrednictwem firm świadczących usługi o zasięgu globalnym
W zakresie logistyki zaopatrzenia (%)	–	–	–	20,00	80,00
W zakresie logistyki produkcji (%)	10,00	10,00	10,00	24,00	46,00
W zakresie logistyki dystrybucji (%)	4,00	4,00	4,00	9,00	69,00
2. W jakim stopniu firmy decydują się na realizację funkcji logistycznych przez dostawcę outsourcingu?*	Żadna z funkcji logistycznych nie jest zlecana firmie zewnętrznej	W niewielkim stopniu	Do 50% funkcji logistycznych	W dużym stopniu	Zlecenie całości usług logistycznych firmie zewnętrznej
W zakresie logistyki zaopatrzenia			X		
W zakresie logistyki produkcji		X			
W zakresie logistyki dystrybucji			X		
3. Czy istnieje wysoki potencjał dla przyszłych decyzji związanych z outsourcingiem usług logistycznych w firmie*?	Zdecydowanie nie	Tak, ale w niewielkim stopniu	Nie dotyczy	Tak, ale w sposób niecałkowity	Zdecydowanie tak
W zakresie logistyki zaopatrzenia			X		
W zakresie logistyki produkcji		X			
W zakresie logistyki dystrybucji			X		

*X – średnia udzielonych odpowiedzi na pytania ankietowe

Źródło: opracowanie własna na podst. Schwemmer (2016), s. 173–176, 179–181.

Firmy samochodowe, które zdecydują się na outsourcing logistyczny i przekazanie tego rodzaju usług do realizacji przez firmy zewnętrzne, realizują funkcję logistyczną najczęściej w ramach outsourcingu kontraktowego. Przez outsourcing kontraktowy należy rozumieć sytuację, w której część przedsiębiorstwa macierzystego jest wydzielana i przekazywana do realizacji usług niezależnemu przedsiębiorstwu (Kopczyński, 2010, s. 57). Firmy tego typu obejmują swoją działalnością zarówno rynki lokalne, krajowe, jak i globalne. Zakres usług logistycznych może dotyczyć wszystkich etapów przepływu towarów na całej długości łańcucha dostaw i dotyczyć on może takich funkcji logistycznych, jak np.: transport, doradztwo logistyczne, pakowanie, znakowanie, spedycję, rozwiązania EDI. Z kolei dzięki możliwościom jakie daje logistyka kontraktowa korporacje samochodowe mają możliwość: wejścia na nowe rynki, zmniejszenia nakładów na infrastrukturę logistyczną, zwiększenia konkurencyjności firmy działającej oraz polepszenia obsługi klienta przede wszystkim na rynkach poza granicami kraju (Szukalski, Wodnicka, 2016, s. 162–163).

Tabela 2. Lista największych firm świadczących usługi w ramach logistyki kontraktowej dla części zamiennych, produkcji i dystrybucji w niemieckim przemyśle samochodowym w 2015 roku

Lp.	Firmy	Logistyka kontraktowa części zamiennych, produkcji i dystrybucji (mln euro)	Udział logistyki kontraktowej w całkowitych obrotach usług logistycznych przedsiębiorstwa w Niemczech (%)	Wielkość całkowitych obrotów usług logistycznych przedsiębiorstwa w Niemczech (mln euro)	Branża, rodzaj świadczonych usług
1	Volkswagen Konzernlogistik Gmbh & Co.OHG	1850	100	1850	przemysł samochodowy, głównie koncerny
2	Deutsche Bahn AG	510	7	7260	różne branże przemysłu
3	Imperial Logistics International B.V. & Co.KG	390	48	806	różne branże przemysłu
4	Schellecke Group AG & Co.KG	390	70	561	przemysł samochodowy
5	Volkswagen Oryginal Teile Logistik Gmbh & Co.KG	352	92	381	after sale (obsługa posprzedażna), głównie koncerny
6	Deutsche Post DHL (Group)	300	3	9000	różne branże przemysłu
7	Liege Logistik Holding Stiftung & Co.KG	250	49	510	różne branże przemysłu
8	Deutsche Lufthansa Aktiengesellschaft	236	29	826	głównie koncerny
9	Rudolph Logistik Gruppe	213	80	266	przemysł samochodowy, handel
10	BLG Logistics Group AG & CO.KG.	199	23	859	przemysł samochodowy, handel
	Suma	4690	–	22319	–

Źródło: Schwemmer (2016), s. 134.

W tabeli 2 przedstawiono listę firm świadczących usługi dla branży motoryzacyjnej w Niemczech w ramach logistyki kontraktowej głównie dla części zamiennych i produkcji oraz w mniejszym stopniu dla dystrybucji⁴.

Na liście największych firm logistycznych w Niemczech można odnaleźć zarówno firmy świadczące specjalistyczne usługi w ramach logistyki kontraktowej, które związane są z branżą samochodową (czyli: Volkswagen Konzernlogistik GmbH & Co. OHG oraz Volkswagen Original Teile Logistik GmbH & Co. KG), jak i firmy świadczące usługi logistyczne w Europie zarówno dla przemysłu samochodowego, jak i dla pozostałych branż gospodarki niemieckiej (np. Deutsche Bahn AG, Imperial Logistics International B.V. & Co. KG oraz Schellecke Group AG & Co. KG). Wymienione w tabeli 2 firmy, świadczące usługi w ramach outsourcingu logistycznego, prowadzą swoją działalność nie tylko na rynkach krajowych, ale również na rynkach międzynarodowych, decydując się w ten sposób na rozwiązanie typu offshoring, co ma istotne znaczenie dla rozwoju niemieckiego przemysłu samochodowego na świecie. Firmy te z jednej strony prowadząc swoją działalność poza granicami kraju, stają się ważnym elementem promocji instytucji zajmujących się przyciągnięciem inwestorów do krajów lokaty kapitału, np. z branży samochodowej, z drugiej zaś strony korporacje transnarodowe przemysłu samochodowego oczekują obecności operatów logistycznych świadczących usługi w zakresie outsourcingu o charakterze globalnym. Wówczas korporacje transnarodowe raczej decydują się na usługi outsourcingu logistycznego jednej firmy (które zazwyczaj są lepiej wyposażone chociażby z punktu widzenia infrastruktury transportowej i technologicznej) niż na zawieranie licznych kontraktów z firmami logistycznymi kraju lokaty kapitału (<http://unctad.org/en/Docs>)⁵.

Podsumowanie

Outsourcing procesów biznesowych jest jedną z najczęściej stosowanych metod zarządzania przedsiębiorstwem, która została na stałe wprowadzona w przemysł samochodowy. Outsourcing dotyczy wielu dziedzin związanych z zarządzaniem przedsiębiorstwami samochodowymi, a jedną z nich jest logistyka, która stanowi w dzisiejszych czasach podstawę zdobywania przewagi konkurencyjnej w gospodarce światowej. Według badań ankietowych BVL, outsourcing usług logistycznych w niemieckim przemyśle samochodowym dotyczy przede wszystkim trzech głównych etapów przepływu

⁴ W 2015 r. wartość usług logistyki kontraktowej w Niemczech zostało oszacowane na 74 mld euro, co stanowiło 30% udziału logistyki kontraktowej w całkowitych kosztach logistycznych Niemiec.

⁵ Firmy świadczące usługi z zakresu outsourcingu o charakterze globalnym są częścią zintegrowanych międzynarodowych systemów produkcyjnych, aczkolwiek świadczenie tych usług może się różnić w zależności od klimatu inwestycyjnego kraju w którym prowadzona jest działalność operatora logistycznego (<http://unctad.org/en/Docs>).

produktu w łańcuchu dostaw, czyli logistyki zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji, aczkolwiek może on mieć różny poziom zaangażowania i wpływu na rozwój firmy. Na przykład niemieckie koncerny samochodowe w mniejszym stopniu decydują się na outsourcing w ramach logistyki produkcji niż w przypadku logistyki zaopatrzenia oraz logistyki dystrybucji.

Na podstawie danych statystycznych World Investment Report należy zwrócić również uwagę na internacjonalizację rozwoju niemieckiego przemysłu samochodowego i w związku z tym na sposób realizacji outsourcingu usług logistycznych przez firmy świadczące tego rodzaju usługi dla niemieckiego przemysłu samochodowego. Według rankingu BVL niemieckie koncerny samochodowe korzystają z usług zarówno firm specjalizujących się w tego rodzaju usługach dla przemysłu samochodowego (np. Volkswagen Konzernlogistik GmbH & Co. OHG) oraz firm współpracujących niemalże ze wszystkimi gałęziami przemysłu, a w szczególności z firmami prowadzącymi działalność poza granicami kraju w ramach offshoringu (np. Imperial Logistics International B.V. & Co. KG).

Bibliografia

- Coyle, J.J., Bardi, E.J., Langley, C.J. Jr. (2007). *Zarządzanie logistyczne*. Warszawa: PWE.
- Gay, Ch.L., Essinger, J. (2002). *Outsourcing strategiczny, koncepcja, modele i wdrażanie*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- <http://encyklopedia.pwn.pl/szukaj/outsourcing.html> (12.11.2017).
- <http://stat.gov.pl/> (12.06.2017).
- http://unctad.org/en/Docs/wir2004_en.pdf (12.11.2017).
- <http://unctad.org/en/Pages/DIAE/World%20Investment%20Report/Annex-Tables.aspx> (12.11.2017).
- Juścimski, S. (2011). *Outsourcing w zarządzaniu logistycznym*. Lublin: Wydawnictwo Polihymia.
- Klaus, P., Kille, C., Schwemmer, M. (2011). *Top 100 in European transport and logistics services: market sizes, market segments and market leaders in the European logistics industry*. Hamburg: DVV Media Group, 2011/2012.
- Kopczyński, T. (2010). *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwami*. Warszawa: PWE.
- Resner, A. (2016). *Determinanty lokalizacji centrów usług outsourcingowych w Polsce*. Pelpin: Wydawnictwo Bernardinum.
- Schwemmer, M. (2016). *Top der Logistik 100 2016/2017, Marktgrösse, Marktsegmente, Marktführer eine Studie der Fraunhofer Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS*. Hamburg: DVV Media Group GmbH.
- Szukalski, S.M., Wodnicka, M. (2016). *Metodyka przygotowania procesów i ocena efektywności*. Warszawa: Difin.
- Trocki, M. (2001). *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*. Warszawa: PWE.

OUTSOURCING OF LOGISTICS SERVICES IN THE GERMAN AUTOMOTIVE INDUSTRY

Keywords: outsourcing, automotive industry, multinational firms

Summary. The aim of the article is to present the problem of outsourcing logistic services in the German automotive industry. The first part of the article presents: definitions of outsourcing, examples of the application of this solution in the automotive industry and the general characteristics of the capital expansion of the German car industry in the global economy. In the second part of the paper, BVL surveys and statistical data (Bundesvereinigung Logistik e.V.) on outsourcing supply logistics, production and distribution logistics in the German automotive industry, and the ranking of the largest companies providing services to the German automotive industry in the framework of contract logistics were analyzed.

Translated by Beata Andrzejczak

Cytowanie

Andrzejczak, B. (2018). Outsourcing usług logistycznych w niemieckim przemyśle samochodowym. *Ekonomiczne Problemy Usług*, 2 (131/2), 9–17. DOI: 10.18276/EPU.2018.131/2-01.

