

## PRZEJŚCIE DO OUTSOURCINGU USŁUG TRANSPORTOWYCH W MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTWACH

DATA PRZESŁANIA: 15.06.2016 | DATA AKCEPTACJI: 30.08.2016 | KODY JEL: R41, R42, M19

**Oleksandra Osypchuk**

Wydział Inżynieryjno-Ekonomiczny Transportu, Akademia Morska w Szczecinie  
e-mail: osypchuk-aleksandra@wp.pl

### STRESZCZENIE

W artykule podjęto problematykę ustalenia warunków wewnętrznych oraz zewnętrznych firmy, decydujących o wdrożeniu outsourcingu. Identyfikacja przesłanek decydujących o ekonomicznej oraz funkcjonalnej korzyści wykorzystania outsourcingu pozwoli małym i średnim przedsiębiorstwom ułatwić działania w warunkach niepewności gospodarczej.

Przeprowadzenie analiz otoczenia przedsiębiorstw, rynku oraz prawidłowe formułowanie celów stawianych przed outsourcingiem umożliwia osiągnięcie maksymalnych efektów z jego wykorzystania. Biorąc pod uwagę warunki niepewności gospodarczej, które towarzyszą wszystkim podejmowanym decyzjom oraz działaniom, tylko postępowanie oparte na precyzyjnie sformułowanym schemacie pozwoli zredukować ryzyko wynikające z wprowadzania zmian.

Przeprowadzone w ukraińskich przedsiębiorstwach produkcyjnych badanie przy wykorzystaniu wywiadu bezpośredniego standaryzowanego pozwoliło na zbudowanie autorskiego modelu podejmowania decyzji związanych z procesem wdrażania outsourcingu.

### SŁOWA KLUCZOWE

*outsourcing*, podjęcie decyzji o outsourcingu, redukcja kosztów

### WPROWADZENIE

Globalizacja jako trend rozwojowy w obszarze gospodarczym doprowadziła do podniesienia standardów oraz podwyższania wymagań klientów wobec firm. Wynikiem tego stała się potrzeba ciągłego doskonalenia się oraz poszukiwania nowych rozwiązań, które jednocześnie pozwolą przedsiębiorstwom zaspokajać potrzeby klientów przy najniższych kosztach z zachowaniem wysokiego poziomu jakości. Aby osiągnąć ten cel, stosuje się nowe rozwiązania technologiczne, metody oraz narzędzia zarządzania. Jednym z nich jest *outsourcing*.

Analizując literaturę przedmiotu, pojęcie *outsourcing* można zdefiniować jako przekazanie realizacji wybranego procesu na rzecz zewnętrznego dostawcy usług, wydzielenie tej działalności

ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa (Gołębska, 2010; Greaver Jr, 1999; Heywood, 2001; Trocki, 2001). Punktem wyjścia do koncepcji outsourcingu jest określenie funkcji podstawowych organizacji. Przedsiębiorstwa koncentrują się na działalności kluczowej (*core business*). Pozostałe czynności pomocnicze zlecają na rzecz innych firm, które w tym się specjalizują.

Ford (1923) powiedział: „Jeśli jest coś, czego nie potrafimy zrobić wydajniej, taniej i lepiej niż konkurenci, nie ma sensu, żebyśmy to robili, i powinniśmy zatrudnić do wykonania tej pracy kogoś, kto zrobi to lepiej niż my” (Mazur-Dulęba, 2009, s. 361). Cytat perfekcyjnie przekazuje całą filozofię outsourcingu. Stosowanie outsourcingu staje się co raz bardziej rozpowszechnione. Wiąże się to z wszechstronnością zastosowania, jak również z możliwością wspierania różnorodnych celów organizacji.

Celem artykułu jest przedstawienie modelu podejmowania decyzji o outsourcingu oraz przejścia do outsourcingu usług transportowych, który był opracowany w ramach badania małych i średnich ukraińskich przedsiębiorstw z branży włókienniczej, które zdecydowały się zlecać część realizowanych zadań w celu redukcji kosztów logistycznych. Wybór usług transportowych jako obiektu badania był podyktowany ze względu na miejsce, które logistyka zajmuje w przedsiębiorstwach. Usługi transportowe jako część logistyki i dystrybucji stanowią podstawę funkcjonowania przedsiębiorstw produkcyjnych. Logistyka i dystrybucja są trzecim największym obszarem działalności poddawanych outsourcingowi (Mazur-Dulęba, 2009, s. 362).

## PROCES DECYZYJNY W ZARZĄDZANIU

Decyzją nazywamy wybór poparty obserwacją faktów, informacji i istniejącej na ten temat wiedzy (Pens, 1997, s. 127). Podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwach jest jedną z najważniejszych funkcji, stanowi podstawę działalności, fundament organizacji. Każda decyzja gospodarcza wymaga przemyślenia ze względu na jej wpływ na przetrwanie przedsiębiorstwa w burzliwie zmieniającym się otoczeniu.

Podjęcie odpowiedniej decyzji wymaga wykorzystania dwóch głównych zasobów: danych i informacji, gdzie za dane przyjmuje się rzeczywiste fakty i zdarzenia, a za informacje – odpowiedzi na pytania, które stawiane są w wybranym problemie (Oleksiuk, 2007, s. 69).

Proces outsourcingu należy rozpocząć od określenia problemu, który wystąpił w przedsiębiorstwie, pożądanego efektu w wyniku rozwiązania problemu oraz trzeba zidentyfikować możliwe rozwiązania.

Główny problem w badanych przedsiębiorstwach wynikał z niewystarczającej wielkości floty pojazdów, co skutkowało niezrealizowanymi zleceniami. Pożądany efekt rozwiązania problemu określono jako zaspokojenie zapotrzebowania na tabor przy jak najniższych kosztach, z zachowaniem poziomu jakości dostaw. Osiągnięcie tego efektu było możliwe dzięki: zwiększeniu własnej floty lub oddaniu procesu w *outsourcing*. Rozważania możliwych rozwiązań były prowadzone metodą drzewka decyzyjnego.

Metoda drzewka decyzyjnego jest graficznym narzędziem stosowanym w procesie podejmowania decyzji. Główną zaletą danego instrumentu jest możliwość rozpatrywania wszystkich czynników wpływających na decyzje oraz określenie ryzyka ich podjęcia (Magee, 1964, s. 127).

Drzewko decyzyjne stało się fundamentem budowy modelu przejścia do outsourcingu.

## IDENTYFIKACJA CZYNNIKÓW WARUNKUJĄCYCH PODJĘCIE DECYZJI O OUTSOURCINGU TRANSPORTU W MŚP

Wybór najlepszego z alternatywnych rozwiązań wymaga zapoznania się z ich wadami oraz zaletami i oceny ich. Ocena ta pozwoli określić i jednocześnie ograniczyć ryzyko podejmowania decyzji.

Przedstawione poniżej wady i zalety przejścia do outsourcingu usług transportowych były uzyskane w trakcie badania i odzwierciedlają sytuację na rynku ukraińskim.

Tabela 1. Wady i zalety przejścia do outsourcingu usług transportowych

Zalety	Wady
Możliwość uzyskania zasobów, którymi przedsiębiorstwo nie dysponuje	Zagrożenie związane z niewłaściwym wyborem dostawcy usług outsourcingowych
Możliwość pozyskania kapitału	Zwolnienie osób dotychczas wykonujących czynności poddane outsourcingowi
Szansa na podział ryzyka	Zagrożenie związane z możliwym wydłużeniem czasu realizacji zamówienia
Oszczędności czasu	Zagrożenie związane z możliwym zepsuciem wizerunku firmy w oczach klientów
Zysk na jakości	Potrzeba częściowej likwidacji własnego taboru pojazdów przedsiębiorstwa
Kompleksowo realizowane działanie	Zmiany w otoczeniu zewnętrznym (np. zmiany cen paliwa, wahania kursów walut)
„Odcudzenie” struktury organizacyjnej	Zagrożenia związane ze skutkami zerwania umowy lub niedotrzymania warunków: niewłaściwa jakość usług, czas, cena świadczonych usług
Koncentracja na działalności kluczowej	
Możliwość zwiększenia konkurencyjności	

Źródło: opracowanie własne na podst. Bozarth, Handfield (2007); Kłos (2009); Trocki (2001).

Podejmowanie decyzji przy wykorzystaniu drzewka decyzyjnego wymaga odpowiedzi na kluczowe pytania (Mazur-Dulęba, 2009, s. 362):

1. Czy czynniki zewnętrzne rynku sprzyjają outsourcingowi?
2. Jaki proces powinien być wydzielony?
  - 2.1. Czy wybrany przez nas proces należy do *core business*?
  - 2.2. Czy wybrany proces wykonuje się efektywnie i wydajnie?
  - 2.3. Czy proces przynosi dochody?
  - 2.4. Czy *outsourcing* danego procesu jest droższy od utrzymywania go w ramach własnej działalności?
  - 2.5. Czy wyższe koszty wiążą się z wartością dodaną?
3. Czy rzeczywiście koszty działalności spadną?

Kolejnym krokiem procesu podejmowania decyzji jest szczegółowa analiza warunków zewnętrznych i wewnętrznych przedsiębiorstwa w kontekście wdrożenia outsourcingu.

W przypadku badanych przedsiębiorstw w trakcie analizy otoczenia zewnętrznego oprócz takich elementów, jak: regulacje prawne, rynek usług transportowych, kształtowanie cen z uwzględnieniem wahań kursów walut, ceny paliwa, innowacje w transporcie, został również

uwzględniony warunek dużej niepewności gospodarczej, który wiąże się z sytuacją geopolityczną na Ukrainie.

Analiza stanu bieżącego przedsiębiorstwa obejmowała kondycje finansową, zasoby, którymi przedsiębiorstwo dysponuje i które mogą być przeznaczone na rozwiązanie problemu, produkcję, rentowność, majątek trwały, zapasy ludzkie, obroty.

Wszystkie powyżej wymienione czynności przeddecyzyjne zostały zawarte w I etapie modelu przejścia do outsourcingu, ponieważ stanowią podstawę kolejnych czynności.

## MODEL PRZEJŚCIA DO OUTSOURCINGU

Historia outsourcingu w teorii zarządzania zaczyna się w latach osiemdziesiątych XX wieku, chociaż jego zasady były stosowane dużo wcześniej. Burkholder (2006) pisał, że outsourcing po raz pierwszy wystąpił, gdy stolarz zapłacił innej osobie za wycinkę drzewa w celu pozyskania drewna.

Autorzy zajmujące się tematyką outsourcingu, na przykład Trocki (2001), Greaver Jr (1999), Gay i Essinger (2002), Cook (2003), głównie koncentrują się na wdrażaniu lub czynnikach decydujących o takim rozwiązaniu. Autorka artykułu stara się objąć wszystkie etapy, od czynności przeddecyzyjnych, poprzez wdrażanie, do czynności kontrolingowo-korygujących dla outsourcingu usług transportowych w MŚP z branży włókienniczej.

Model przejścia przedsiębiorstwa do outsourcingu dostosowanego do specyfiki małych i średnich firm z branży włókienniczej opracowano na podstawie badań przeprowadzonych w 2015 roku na rynku ukraińskim. Metodą badawczą był wywiad bezpośredni z osobami zarządzającymi przedsiębiorstwami.

Redukcja kosztów logistycznych była identyfikowana jako cel główny stawiany przed przedsiębiorstwami. Cele dodatkowe były określone jako: odchudzenie struktury organizacyjnej oraz możliwość koncentracji na działalności kluczowej.

Opracowany model zawiera cztery etapy, zaczynając od analizy poprzedzającej podjęcie decyzji o outsourcingu, a kończąc analizą uzyskanych wyników.

*Etapem I* jest podjęcie decyzji o outsourcingu. Faza ta jest bezpośrednio związana z analizą stanu bieżącego przedsiębiorstwa, otoczenia zewnętrznego, czyli po wykonaniu przedstawionych wyżej czynności przeddecyzyjnych.

Na tym etapie zapoznano się ze strukturą kosztów. Ich największą część w badanych przedsiębiorstwach stanowiły koszty amortyzacji samochodów (20%) oraz koszt pracy działu logistyki (25%). Do pozostałych kosztów można zaliczyć koszty napraw, koszty pracy kierowców, ubezpieczeń oraz przeglądów.

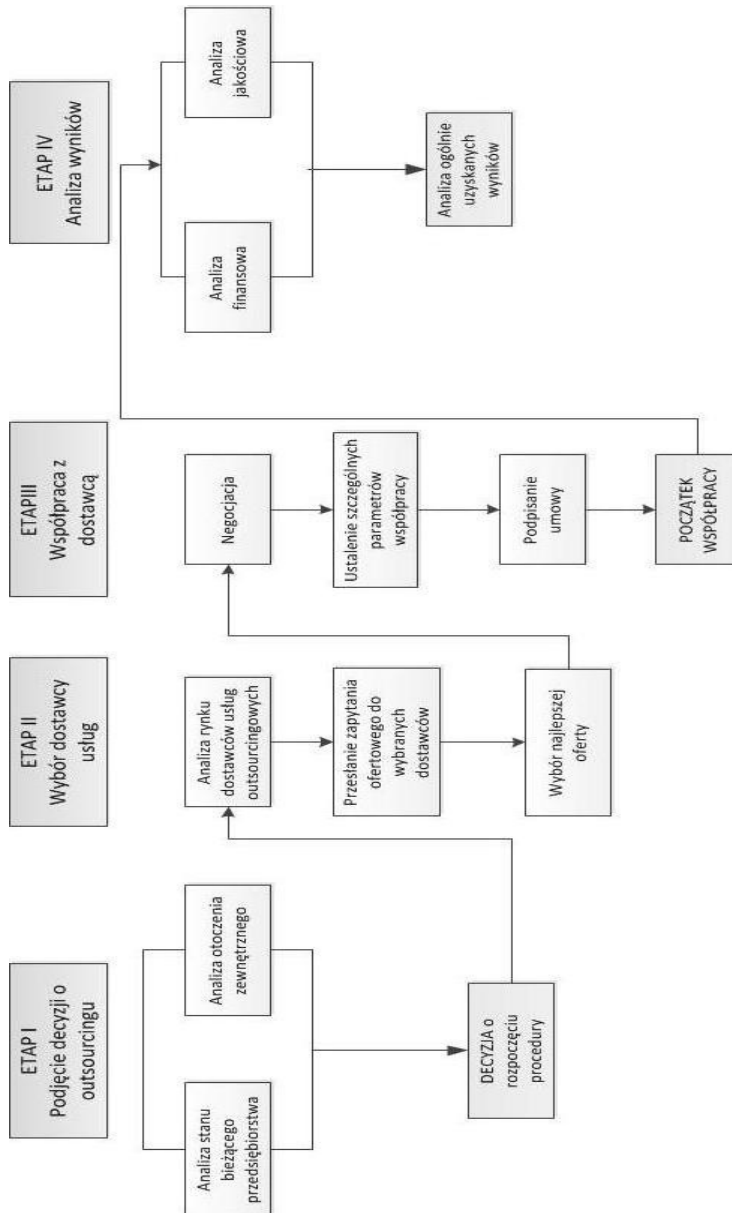
Istotny z punktu zdefiniowanych problemów jest fakt, że wszystkie przedsiębiorstwa są częścią „stałych” łańcuchów dostaw, co z kolei oznacza niezmiennie trasy przewozów i bardziej przewidywany popyt.

Analiza otoczenia zewnętrznego jako najważniejsze ryzyko wykazała wahania kursów walut, co powoduje niestabilność cen usług. Wahania kursów walut tylko w 2015 roku doprowadziły do wzrostu stawek przewozowych o 24% na przewozy krajowe oraz o 35% na przewozy zagraniczne. Porównując jednak wady i zalety w odniesieniu do otoczenia przedsiębiorstwa, podjęto decyzję o wdrożeniu outsourcingu.

Informacje uzyskane od przedsiębiorstw odnośnie do struktury kosztów oraz informacja z otoczenia zewnętrznego pozwoliły na modelowanie kolejnego etapu, którym jest wybór dostawcy usług i wyszczególnienie najważniejszych punktów krytycznych, na które w pierwszej kolejności będzie zwrócona uwaga.

*Etap II* jest fazą, na którą składa się analiza rynku dostawców usług outsourcingowych, przesłanie zapytania ofertowego do wybranych przedsiębiorstw oraz wybór najlepszej oferty.

Analiza rynku potencjalnych dostawców pozwala na dobór najlepszego z nich, który oferuje odpowiedni poziom usług w najlepszej cenie.



Rysunek 1. Model przejścia przedsiębiorstwa do outsourcingu usług transportowych

Źródło: opracowanie własne.

Analizując rynek usług outsourcingu w zakresie transportu na Ukrainie, możemy stwierdzić, że wybór dostawcy jest poważnym wyzwaniem, ponieważ warunki, w których funkcjonuje rynek, nie są przyjazne dla rozwoju jakości oferowanych usług, co powoduje duże niebezpieczeństwo oraz ryzyko związane z opóźnieniami, odwołanymi dostawami, rezygnacją z umowy (Гурч, 2003, s. 97).

Przesłanie zapytania ofertowego pozwala ustalić, czy wybrani usługodawcy mają możliwości zaspokojenia zgłaszanych potrzeb.

Wybór dostawcy jest ważną decyzją, która w przyszłości wpływa na jakość zlecanej usługi. Desygnowana firma musi mieć dobrą reputację na rynku i wiarygodność, co pozwoli na redukcje poziomu ryzyka związanego z outsourcingiem.

Po wyborze usługodawcy przedsiębiorstwo przystępuje do kolejnego etapu.

*Etap III* jest fazą już bezpośredniej współpracy z dostawcą usług. Zawiera czynności związane z negocjacją, ustaleniem szczególnych parametrów współpracy, dostosowaniem ofert do indywidualnych potrzeb przedsiębiorstwa, podpisaniem umowy.

Jednym z ważniejszych kroków tego etapu są negocjacje odnośnie do ceny oraz ustalenie algorytmu postępowania w trakcie przyszłej współpracy.

Na tym etapie przedsiębiorstwa określają swoje wymagania dotyczące rodzaju i ilości oferowanego taboru, czasu i częstotliwości dostaw, warunków rozliczania usług. Wszystkie informacje są zawarte w umowie, co pozwala na ograniczenie ryzyka wynikającego z niezrealizowania zlecenia.

Badanie wykazało, że firmy transportowe są bardzo elastyczne w ustaleniu warunków współpracy, co zdaniem autorki jest wynikiem ogólnego kryzysu gospodarczego na Ukrainie.

Etap kończy się podpisaniem umowy o outsourcingu i początkiem długotrwałej współpracy.

*Etap IV* jest fazą analizy wyników – finansowej oraz jakościowej.

Controling jest ważną częścią każdej podejmowanej decyzji. Pozwala na szybką reakcję w przypadku występowania problemów oraz operatywne działania korygujące. Ciągły monitoring bieżących wyników w pierwszych miesiącach outsourcingu jest warunkiem koniecznym.

Analizując efekty finansowe wdrażania outsourcingu, należy się skupić na porównaniu zakładanych poziomów kosztów oraz procencie redukcji z uzyskanymi rzeczywistymi liczbami.

Nieco trudniejsza jest analiza od strony efektów jakościowych. Wiąże się to z samą istotą mierników jakości. W tym aspekcie występują dwie strony: strona przedsiębiorstwa produkcyjnego oraz strona ich dostawców i klientów. Obie strony mają podobne wymagania jakościowe, które zawierają się w kategoriach niezawodności, dostępności, kompetencji, bezpieczeństwa, wiarygodności, zrozumienia oraz atrybutów materialnych (Urbaniak, 2004, s. 27–28). Problem polega na określeniu mierników charakteryzujących jakość w poszczególnych grupach.

Analiza wyników jest ostatnim etapem, który odbywa się w ciągu całego okresu outsourcingu.

## PODSUMOWANIE

W warunkach ciągłej niepewności przedsiębiorstwa poszukują sposobu na utrzymanie lub wzmocnienie pozycji rynkowej, czyli nowych rozwiązań strategicznych, które również pomogą wyróżnić się na tle konkurentów. Taka strategia musi zapewniać dobrą kondycję finansową, informacyjną, rzeczową oraz odpowiedni poziom zasobów ludzkich. Jest to najważniejszy punkt w poszukiwaniu długookresowych rozwiązań, które pozwalają zarówno na utrzymanie się na rynku, jak i poprawienie zajmowanej pozycji. Wynikiem tego rodzaju poszukiwań jest korzystanie z instrumentarium restrukturyzacji przedsiębiorstw, w którym *outsourcing* jest jednym z najlepszych rozwiązań.

Przedstawiony w artykule model powstał jako wynik przeprowadzonego badania ukraińskich MŚP z branży włókienniczej. Zaprezentowane kompleksowe podejście wdrażania outsourcingu pozwoliło na analizę wszystkich czynników mających wpływ na proces decyzyjny. Wdrażanie outsourcingu przy użyciu przedstawionego modelu ogranicza ryzyko podejmowania decyzji oraz przyczynia się do ciągłego rozwoju przedsiębiorstwa.

## LITERATURA

- Bozarth, C., Handfield, R.B. (2007). *Introduction to Operations and Supply Chain Management*. New York: Prentice Hall.
- Burkholder, N.C. (2006). *Outsourcing: The Definitive View, Applications and Implications*. New York: John Wiley and Sons.
- Cook, M.F. (2003). *Outsourcing funkcji personalnej*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Gay, C.L., Essinger, J. (2002). *Outsourcing strategiczny – koncepcja, modele, wdrażanie*. Kraków: Wolters Kluwer.
- Gołębska, E. (2010). *Kompendium wiedzy o logistyce*. Warszawa: PWN.
- Greaver Jr, M.F. (1999). *Strategic Outsourcing. A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*. New York: AMACOM.
- Heywood, J.B. (2001). *The Outsourcing Dilemma: The Search for Competitives*. London: Pearson.
- Kłos, M. (2009). *Outsourcing w polskich przedsiębiorstwach*. Warszawa: Wyd. Fachowe.
- Magee, J.F. (1964). *Decision Trees for Decision Making*. Harvard: Harvard Business Review.
- Mazur-Dulęba, D. (red.). (2009). *Podstawy logistyki*. Warszawa: Difin.
- Oleksiuk, A. (2007). *Problemy organizacji*. Warszawa: Key Text.
- Penc, J. (1997). *Decyzje w zarządzaniu*, Kraków: Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Trocki, M. (2001). *Outsourcing – metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*. Warszawa: PWE.
- Urbaniak, M. (2004). *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*. Warszawa: Difin.
- Гурч, Л. (2003). Современное состояние логистики в Украине и кадровые проблемы. Персонал, 4–5, 94–100.

---

## The Transition to the Outsourcing of Transport Services in Small and Medium-Sized Enterprises

**ABSTRACT** | The article discusses the problems of determining the internal and external conditions for a company that can decide about outsourcing. Identification of the specific circumstances which naturally determine the economic and functional benefits of using outsourcing will allow small and medium-sized enterprises to facilitate action in the conditions of economic uncertainty for small and middle enterprises.

Conducting analyses of the business environment, the market and the correct formulation of the aims of outsourcing, allow obtaining the maximum effects of its use. Taking into account the conditions of economic uncertainty that accompany all taken decisions and actions, only procedure based on precisely formulated scheme, will reduce the risk occurring in the way of transition to outsourcing.

Conducted survey in Ukrainian companies manufacturing, using standardized direct interview, allowed us to build an authorial decision-making model related with the implementation of outsourcing process.

KEYWORDS | outsourcing, decision about outsourcing, cost reduction

*Translated by Oleksandra Osypchuk*