



## 6. OUTSOURCING



Rozdział ten poświęcony jest najważniejszym zagadnieniom związanym z outsourcingiem oraz analizą make-or-buy wykorzystywaną przy procesie podejmowania decyzji o outsourcingu. Zawiera on:

- podstawowe definicje,
- rodzaje outsourcingu,
- wady i zalety outsourcingu,
- opis analizy make-or-buy,
- outsourcing logistyczny.

### 6.1. Wprowadzenie

We współczesnych uwarunkowaniach rynkowych procesy logistyczne, które obejmują przepływy produktów, materiałów oraz informacji wewnątrz firmy i między organizacjami, w dużym stopniu wpływają na spełnienie oczekiwań oraz próśb konsumentów. Logistyka warunkuje tworzenie oraz utrzymanie dominacji konkurencyjnej obecnych podmiotów gospodarczych. Procesy logistyczne są wykonywane w obrębie systemu logistycznego, który każde przedsiębiorstwo ma utworzone w inny sposób. W celu spełnienia zmieniających się oraz wzrastających oczekiwań i preferencji klientów, obecnie przedsiębiorstwa budują bardzo skomplikowane systemy logistyczne, oparte na współdziałaniu wielu przedsiębiorstw z różnych państw. Procesy logistyczne są coraz bardziej złożone, obciążone niepewnością oraz wymagające dużych nakładów finansowych. Firmy powinny nie tylko starać się zagwarantować odpowiednią obsługę nabywcy, dążyć do minimalizacji kosztów, lecz także do obniżenia oddziaływania zakłóceń procesów logistycznych (König i Spinler, 2016). System logistyczny przedsiębiorstwa należy dopasować do warunków zewnętrznych oraz wewnętrznych danej organizacji oraz powinien gwarantować efektywne oraz sprawne realizowanie jego celów. Nieodpowiedni układ procesów logistycznych może prowadzić do wzrastających nakładów finansowych działalności logistycznej oraz spadku jakości obsługi konsumentów, co wpływa na spadek pozycji konkurencyjnej organizacji (Brzeziński, 2015).



Współczesne firmy coraz częściej wprowadzają zmiany wewnątrz swojej organizacji, zwłaszcza w sferze zarządzania, ze względu na dążenie do wysokiej efektywności swojej działalności oraz do osiągnięcia celów i sukcesu rynkowego, gdyż efektywność jest narzędziem tworzenia ich przewagi konkurencyjnej. Nieustanne zwiększanie się presji rynkowej razem z konkurencyjnością innych firm powodują, że dla podmiotów gospodarczych nie jest możliwa integracja wszystkich zasobów na wszystkich szczeblach swojej działalności. W związku z tym nasuwa się pytanie o konieczności wykonywania wszystkich czynności we własnym zakresie danej organizacji i rozważenia skorzystania z outsourcingu, czyli usług firmy zewnętrznej wyspecjalizowanej w danej branży, aby skoncentrować się na swojej kluczowej działalności?

Trafną odpowiedzią na to pytanie jest wypowiedź Henry'ego Forda: „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 robi to lepiej niż my” (Ford, 1923).

## 6.2. Istota outsourcingu



Ogólnie ujmując, **outsourcing** jest metodą (koncepcją) zarządzania, sprowadzającą się do ograniczenia zakresu czynności wykonywanych bezpośrednio przez daną firmę (określaną jako firma macierzysta) i zleceniu ich do stałej realizacji przez zewnętrzne przedsiębiorstwa (nazywane firmami usługowymi) (Trocki, 2001).

Koncepcja outsourcingu wychodzi z założenia, że dla niemal każdego procesu, obszaru czy funkcji, które można by realizować w zakresie typowej struktury organizacyjnej firmy, istnieje alternatywa w formie usług proponowanych przez zewnętrznych, specjalizujących się w danej branży dostawców (partnerów). Z tej przyczyny outsourcing określa się jako metodę stałej obsługi zewnętrznej przez wyspecjalizowane przedsiębiorstwa, eksternalizację, zarządzanie zewnętrzne, czy wręcz dekoncentrację funkcjonowania organizacji.

Obszary, które mogą być z sukcesem zleczone firmom zewnętrznym w ramach outsourcingu przedstawia tabela 6.1.



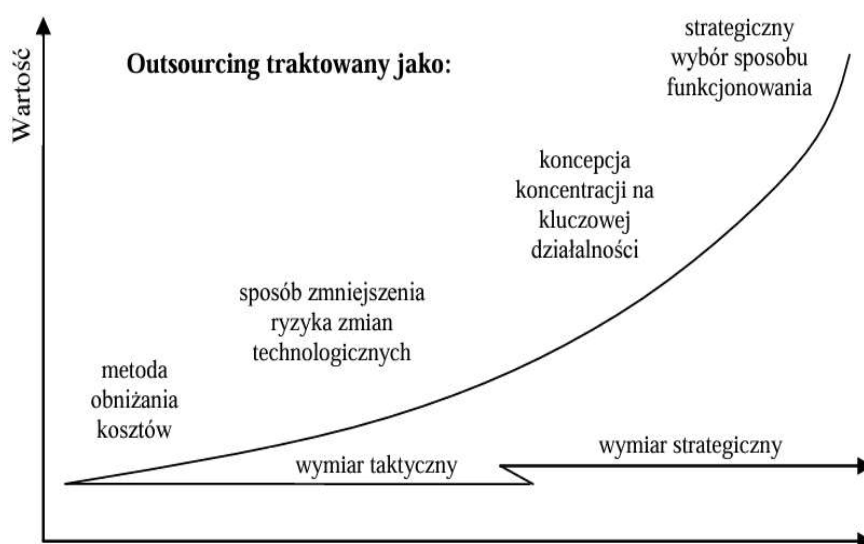
**Tabela 6.1. Przykłady obszarów możliwych do przekazania na rzecz firmy usługowej w ramach outsourcingu**

| Obszar                                             | Przykłady zadań, funkcji lub procesów                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Produkcja i zaopatrzenie                           | produkcja komponentów, półwyrobów, a nawet wyrobów gotowych, montaż produktów, pakowanie, projektowanie,                                                                                                                 |
| Transport i logistyka                              | transport i dystrybucja produktów, usługi kurierskie, magazynowanie,                                                                                                                                                     |
| Badania i rozwój                                   | prace badawczo-rozwojowe, badania naukowe, prace wdrożeniowe,                                                                                                                                                            |
| Informatyka i technologie informacyjne             | obsługa sieci komputerowych, obsługa centrów danych, usługi utrzymania infrastruktury informatycznej, obsługa aplikacji informatycznych, wsparcie użytkowników końcowych, usługi zabezpieczające lub usługi internetowe, |
| Finanse, rachunkowość i obsługa podatkowo-księgowa | prowadzenie księgowości, obsługa wierzytelności, controlling, audyt, usługi finansowo-analityczne, opracowywanie biznesplanów, doradztwo podatkowe, reprezentacja podatnika przed organami podatkowymi,                  |
| Obsługa prawna                                     | doradztwo prawne w różnych dziedzinach, czy reprezentacja w sprawach prawnych,                                                                                                                                           |
| Obsługa klienta                                    | telemarketing, prowadzenie recepcji, sekretariatu, infolinii, czy call center,                                                                                                                                           |
| Marketing                                          | monitorowanie zmian zachodzących na rynku, badania oczekiwań klientów, tworzenie koncepcji nowych wyrobów, określanie strategii promocyjnej, reklamowej, dystrybucyjnej, czy kształtowanie sfery public relations,       |
| Kadry i zasoby ludzkie,                            | rekrutacja i selekcja kandydatów, szkolenia pracowników, tworzenie systemów motywacyjnych, zarządzanie personelem, administrowanie dokumentacją kadrową, zatrudnienie czasowe, czy rozliczenia płac                      |
| Zarządzanie i administracja                        | utrzymanie budynków i czystości, prowadzenie archiwów, ochrona osób i mienia, usługi menedżerskie.                                                                                                                       |

Źródło: (Matejun, 2007)



Według innej definicji, „**outsourcing** to metoda organizacji i zarządzania, polegająca na względnie trwałym, długoterminowym, opartym na kontrakcie, przeniesieniu odpowiedzialności za realizację określonych obszarów działalności gospodarczej (zadań, funkcji lub procesów) na stronę wyspecjalizowanego partnera zewnętrznego, przy uwzględnieniu dynamicznego, interakcyjnego i partnerskiego charakteru współpracy nakierowanej na uzyskanie korzyści ekonomicznych i jakościowych oraz przy jednoczesnej możliwości rozwijania kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa macierzystego, co umożliwia wzmocnienie jego kluczowej działalności, budowanie przewagi konkurencyjnej i rozwój firmy” (Matejun, 2015).



**Rysunek 6.1. Ewolucja koncepcji outsourcingu**

Źródło: (Matejun, 2015)

Schemat ewolucji i wzrostu znaczenia outsourcingu dla współczesnych przedsiębiorstw został przedstawiony na rysunku 6.1.

### 6.3. Podstawowe rodzaje outsourcingu

Realizacja Outsourcingu w praktyce gospodarczej może odbywać się w dwóch głównych postaciach: wydzielenia lub zlecenia. **Wydzielenie** odnosi się do sytuacji, gdy dana sfera działalności (proces, zadanie, funkcja,) jest wykonywana w obrębie struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, jednak nie należy do głównych kompetencji organizacji, a analizy związane



z kosztami jej utrzymania oraz jakości, koordynacji, i terminowości działania pokazują, że nie bierze ona udziału w procesie tworzenia wartości usług lub produktów. Wówczas istnieje możliwość usunięcia danego obszaru działalności ze struktury organizacyjnej i powierzenie jego realizacji w ramach outsourcingu przedsiębiorstwu usługowemu (Matejun, 2015).

**Tabela 6.2. Warianty outsourcingu kapitałowego i kontraktowego w zależności od formy przekazania działalności na rzecz firmy usługowej**

| Outsourcing<br>Forma przekazania działalności | Outsourcing kapitałowy                                                                                                                                                                                            | Outsourcing kontraktowy                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                               | stała współpraca z podmiotem powiązanym kapitałowo i właścicielsko                                                                                                                                                | stała współpraca z podmiotem niezależnym kapitałowo                                                                                                                                                                                                                                |
| Wydzielenie obszaru                           | <b>Wydzielenie kapitałowe</b><br>stworzenie na bazie zasobowej nowego podmiotu zależnego, który rozpoczyna samodzielny byt rynkowy; świadczy on usługi jednostce macierzystej, jak również podmiotom zewnętrznym. | <b>Wydzielenie kontraktowe</b><br>likwidacja dotychczas realizowanej funkcji w przedsiębiorstwie i nawiązanie sformalizowanej współpracy z zewnętrznym, niezależnym dostawcą, który zapewnia realizację zadań; możliwość częściowego transferu kadry i innych zasobów do dostawcy. |
| Zlecanie obszaru                              | <b>Zlecenie kapitałowe</b><br>zakup udziałów lub akcji w firmie świadczącej wymagane usługi lub realizującej określone zadania; w efekcie następuje przejęcie kapitałowe i powstanie podmiotu zależnego.          | <b>Zlecenie kontraktowe</b><br>nawiązanie współpracy z niezależnym kapitałowo i właścicielsko dostawcą, który rozpoczyna realizację określonej funkcji.                                                                                                                            |

Źródło: (Matejun, 2015)

Ze **zlecaniem** mamy do czynienia wówczas, gdy w strukturze organizacyjnej firmy nie była wykonywana dotychczas określona dziedzina działalności, a z analizy wynika, że byłaby ona potrzebna ze względu na pewne korzyści strategiczne. Do obszaru tego nie należą kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa, a jego bezpośrednie dodanie do struktury organizacyjnej spowodowałoby zaangażowanie znacznych zasobów, które mogłyby być przeznaczone na umocnienie podstawowej sfery funkcjonowania. Umożliwi to nawiązanie kooperacji z zewnętrznym dostawcą, który świadczy pożądane usługi w ramach outsourcingu (Matejun, 2015).



Istnieje też możliwość wydzielenia, jak również zlecenia usług w wariancie kontraktowym albo kapitałowym. W **wariancie kontraktowym** zewnętrznym dostawcą, czyli firmą usługową, zostaje niezależny pod względem kapitału, wyspecjalizowane przedsiębiorstwo mające powiązania z firmą macierzystą tylko na podstawie umowy.

**Tabela 6.3. Podstawowe rodzaje outsourcingu**

| Kryterium podziału                         | Rodzaje outsourcingu                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rodzaj wydzielanych funkcji                | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ outsourcing funkcji pomocniczych,</li><li>▪ outsourcing funkcji kierowniczych,</li><li>▪ outsourcing funkcji podstawowych</li></ul>                                  |
| Rodzaj wydzielanej działalności            | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ outsourcing działalności ubocznej,</li><li>▪ outsourcing działalności pomocniczej,</li><li>▪ outsourcing działalności zasadniczej.</li></ul>                         |
| Rodzaj outsourcingu wg funkcji             | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ outsourcing usług informatycznych,</li><li>▪ outsourcing usług finansowych,</li><li>▪ outsourcing logistyki,</li><li>▪ outsourcing zasobów ludzkich i inne</li></ul> |
| Złożoność wydzielanych funkcji             | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ outsourcing pojedynczych funkcji,</li><li>▪ outsourcing procesów (BPO),</li><li>▪ outsourcing obszarów funkcjonalnych.</li></ul>                                     |
| Cel wydzielenia                            | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ outsourcing naprawczy,</li><li>▪ outsourcing dostosowawczy,</li><li>▪ outsourcing rozwojowy</li></ul>                                                                |
| Trwałość wydzielenia                       | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ outsourcing strategiczny,</li><li>▪ outsourcing taktyczny.</li></ul>                                                                                                 |
| Miejsce wykonywania usługi outsourcingowej | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ usługi świadczone centralnie,</li><li>▪ usługi świadczone lokalnie.</li></ul>                                                                                        |
| Zakres wydzielenia                         | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ outsourcing całkowity,</li><li>▪ outsourcing częściowy (selektywny).</li></ul>                                                                                       |

Źródło: (Matejun, 2006)

Założeniem **wariantu kapitałowego** natomiast jest zawarcie kooperacji z firmą zależną właścicielsko i kapitałowo. Może się to dokonać przez utworzenie nowej organizacji (spółki córki) lub przez nabycie udziałów albo akcji w przedsiębiorstwie, które już działa na rynku i realizuje działania, których potrzebuje firma macierzysta. W wyniku kombinacji outsourcingu kapitałowego oraz kontraktowego z dwoma podstawowymi metodami zlecenia



usług zewnętrznej firmie usługowej można uzyskać cztery zasadnicze warianty tej metody, co prezentuje tabela 6.3.

Oprócz zaprezentowanych powyżej rodzajów outsourcingu, w praktyce gospodarczej istnieje jeszcze wiele innych jego odmian, w zależności od przyjętego kryterium, które zostały przedstawione w tabeli 6.3.

## **6.4. Korzyści i zagrożenia stosowania outsourcingu we współczesnych przedsiębiorstwach**

Pomimo, że korzyści uzyskane w wyniku współpracy outsourcingowej są często determinowane przez czynniki powiązane z wielkością przedsiębiorstwa, jego branżą, typem wydzielonej działalności czy skalą działania, należy zwrócić uwagę na wiele pozytywnych aspektów dla firmy macierzystej, które można dostrzec po wdrożeniu outsourcingu bez względu na wyżej wymienione czynniki. Najczęściej przedstawiane są następujące zalety outsourcingu, rozpatrywane wielopoziomowo (Trocki, 2001; Lachiewicz i Matejun, 2012).

### **I. Korzyści bezpośrednie**

#### **1. Korzyści prawne**

- poczucie bezpieczeństwa wynikające ze stałej kooperacji z firmą zewnętrzną,
- podzielenie ryzyka między przedsiębiorstwo usługowe i macierzyste,
- transfer odpowiedzialności za wykonanie usług na dostawcę.

#### **2. Korzyści motywacyjne**

- większe nastawienie rynkowe kadry zarządzającej oraz pracowników,
- wzrost zadowolenia oraz komfortu psychicznego w zarządzaniu organizacją,
- zwiększenie motywacji kierownictwa oraz zatrudnionych.

#### **3. Korzyści techniczno-technologiczne**

- Nawiązanie współpracy z firmami partnerskimi mającymi odpowiednie kwalifikacje potwierdzonymi certyfikatami,
- wzrost poziomu wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa,
- dostępność zewnętrznych zasobów technologicznych (know how),
- polepszenie się parametrów wykonania powierzonych firmie zewnętrznej sfer funkcjonowania (ich realizacji, kosztów, nakładu zasobów, jakości, czasu, itd.).



4. Korzyści organizacyjno-kadrowe

- symplifikacja struktury organizacyjnej i obowiązujących w przedsiębiorstwie procedur organizacyjnych,
- szybszy przepływ informacji oraz lepsza komunikacja w organizacji,
- uwolnienie wewnętrznych zasobów oraz oszczędność czasu kierownictwa, które można przeznaczyć na rozwój kluczowej działalności,
- redukcja potrzeby angażowania własnych pracowników do wykonania niektórych zadań.

5. Korzyści ekonomiczno-finansowe

- zwiększenie dyscypliny finansowej oraz wzrost kontroli kosztów i przychodów,
- minimalizacja nakładów finansowych realizacji zadań (przede wszystkim poprzez zmniejszenie zatrudnienia oraz innych zasobów potrzebnych do ich wykonania),
- lepsza struktura wydatków firmy,
- przekształcenie kosztów stałych w zmienne dzięki zapłacie wyłącznie za zrealizowaną usługę przez firmę zewnętrzną, bez potrzeby ponoszenia stałych kosztów na jej realizację,

6. Korzyści operacyjne

- poprawa jakości oraz efektywności wykonania procesów operacyjnych w firmie
- zredukowanie problemów operacyjnych,

7. Korzyści strategiczne

- wzrost strategicznej elastyczności działalności,
- rozwój pewnych obszarów organizacji bez konieczności inwestowania- wykonawca usługi we własnym zakresie bowiem dokonuje inwestycji w technologię oraz zasoby konieczne do realizacji określonych funkcji,
- dostęp do zasobów lub kwalifikacji, których przedsiębiorstwo nie ma w swej strukturze albo na których nie jest w stanie sfinansować,
- skupienie się podmiotu gospodarczego na jego działalności zasadniczej oraz rozwoju kluczowych kompetencji (obszarów działalności).

II. Korzyści pośrednie

- dywersyfikacja lub wzbogacenie oferty rynkowej przedsiębiorstwa,
- wzrost udziału w rynku,



- pozyskanie nowych konsumentów,
- większa satysfakcja oraz zadowolenie dotychczasowych klientów,
- lepsza pozycja konkurencyjna.

Outsourcing nie jest jednak pozbawiony ryzyka. Najczęstsze zagrożenia związane z wdrażaniem outsourcingu wg (Clements i in., 2004; Click & Duening, 2005) obejmują ryzyka:

- związane z zarządzaniem kapitałem ludzkim – dotyczy zarówno motywacji pracowników przechodzących do firm zewnętrznych i ich zdolności do szybkiej adaptacji do nowych warunków, jak i utraty ich wiedzy, kompetencji oraz potencjału;
- kontroli relacji z klientami – outsourcing procesów biznesowych może prowadzić do przejściowych zakłóceń w kontaktach z klientami;
- wyboru i oceny dostawców usług – obejmuje trudności w doborze odpowiednich firm zewnętrznych, ocenę ich kompetencji oraz konieczność dostosowywania ich zasobów do potrzeb organizacji;
- związane z jakością i terminowością usług – może pojawić się trudności w zapewnieniu zgodności dostarczanych produktów i usług z wymaganymi standardami oraz w dotrzymywaniu uzgodnionych terminów;
- ograniczonej elastyczności dostawców – problemy mogą wynikać z trudności w dostosowywaniu działań podmiotów zewnętrznych do zmian w organizacji macierzystej;
- spadku jakości obsługi klienta – w krótkim okresie może dojść do obniżenia szybkości i skuteczności realizacji potrzeb klientów;
- związane z różnicami w celach organizacji i dostawcy – może dojść do rozbieżności między strategią i ambicjami firmy a celami partnera outsourcingowego;
- związane z reorganizacją procesów – dotyczą konieczności odpowiedniego dostosowania struktur organizacyjnych, by uniknąć utraty efektywności i produktywności;
- utraty efektywnej wymiany informacji – outsourcing może spowolnić przepływ informacji oraz utrudnić ich szerokie rozpowszechnianie;



- wzrostu kosztów w krótkim okresie – choć outsourcing często ma na celu redukcję wydatków, może początkowo generować dodatkowe koszty związane z implementacją zmian;
- prawne – wynikające z potencjalnych nieścisłości w umowach, problemów z regulacjami oraz sporów prawnych.

## 6.5. Analiza Make-or-Buy

Jedną z ważniejszych koncepcji, która argumentuje wykorzystanie outsourcingu jest koncepcja dylematów **make-or-buy**, wiążąca się z zasadniczymi problemami funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa: robić, wykonać we własnym zakresie (make), czy też kupować, powierzyć wykonanie firmie zewnętrznej (buy), ale też, czy realizować dane przedsięwzięcie samemu, czy wraz z innymi organizacjami (Perechuda, 2000)?

Make (produkcja) – umożliwia organizacji kontrolowanie swojej działalności. Poleca się ją zwłaszcza, kiedy firma ma w posiadaniu zastrzeżone wyroby albo procesy. Rekomenduje się ją kiedy (www\_6.1):

- produkt jest wartościowy i niełatwy do powielenia,
- rynek dostawców nie należy do zbyt dobrze rozwiniętych,
- otoczenie jest stabilne.

Buy (zakup) – nabycie usług oraz produktów od zewnętrznych firm z łańcucha dostaw przyczynia się do wzrostu elastyczności przedsiębiorstwa i zapewnia mu dostęp do najbardziej nowoczesnych produktów. Zaleca się tę koncepcję w przypadku gdy (www\_6.1):

- niestabilność otoczenia powoduje duże ryzyko wewnętrznych inwestycji,
- mamy do czynienia z konkurencyjnością na rynku dostawców,
- produkt nie jest traktowany jako istotny pod względem strategicznym.

Make-or-buy to kluczowa strategia, w skład której wchodzi między innymi:

- wprowadzanie nowego produktu na rynek,
- kontrolowanie produkcji,
- systemy jakości,
- zasoby ludzkie,
- proces produkcyjny,



- wielkość przedsiębiorstwa oraz jego lokalizacja,
- mierzenie wydajności.

Punktem wyjścia make-or-buy są sumaryczne koszty produkcji i zakupu wyliczone dla dających się porównać partii produktów. Zasadniczej przesłanki ekonomicznej dostarcza nieskomplikowane porównanie ceny jednostkowej zakupu z jednostkowym zmiennym kosztem produkcji. Jeżeli zostanie stwierdzone, że jednostkowy zmienny koszt produkcji przewyższa lub jest równy cenie kupowanego produktu, decyzja o produkcji nie jest ekonomicznie uzasadniona (www\_6.1).

W całościowej analizie, poza zmiennymi kosztami produkcji, należy jeszcze przeanalizować, jaka część kosztów stałych przedsiębiorstwa powinna zostać doliczona do rozliczenia kosztów całkowitych produkcji? Poniżej została zaprezentowana analiza porównawcza, stanowiąca przesłankę do podjęcia decyzji „produkować” czy „kupować” (www\_6.1)?

Z obliczeń kosztów produkcji wynika, że:

$$K_p = K_s + X * k_v$$

gdzie:

$K_p$  - koszt całkowity produkcji x jednostek dobra

$K_s$  - koszty stałe produkcji

$X$  - przewidywana wielkość produkcji

$k_v$  - jednostkowe koszty zmienne.

Dla zakupów:

$$K_z = c * x$$

gdzie:

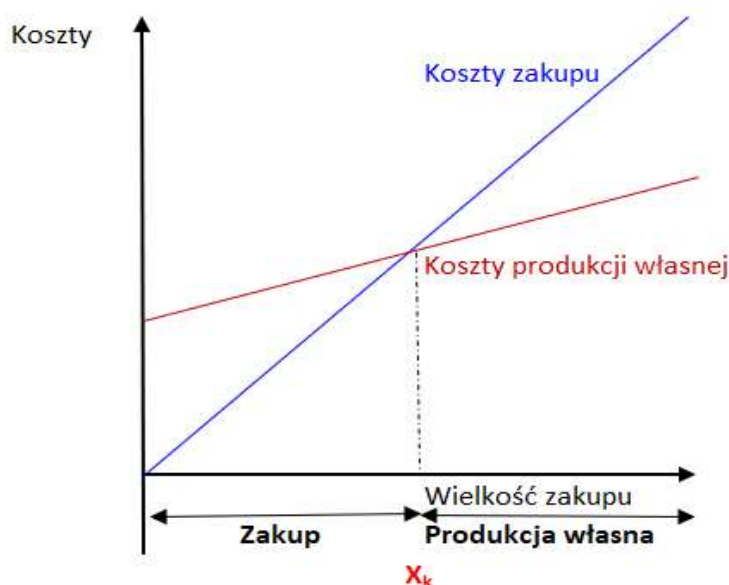
$K_z$  - koszt zakupu

$c$  - cena jednostkowa,

$x$  - wielkość zakupu (produkcji)



$X_k$  określana jest jako krytyczna wielkość produkcji, dla której koszt zakupu jest równy kosztowi produkcji własnej. Jest to wielkość, poniżej której nie jest opłacalne podjęcie się produkcji. Dopiero gdy zostanie przekroczona wartość  $X_k$ , decyzja o uruchomieniu produkcji jest uzasadniona. Powyższym obliczeniom przyświecało założenie, że dla wariantu zakupu ważna jest tylko cena produktu. Jeżeli jednak zakupowi towarzyszą dodatkowe nakłady finansowe (np. koszty transportu), wówczas trzeba dokonać modyfikacji wzoru, rozbudowując go o odpowiednie składowe (rys. 6.2).



Rysunek 6.2. Krytyczna wielkość produkcji

Źródło: (www\_6.1)

Można również zetknąć się z dylematem, czy przy zdolnościach produkcyjnych warto podjąć inwestycje i proces produkcji? W tej kwestii, po wzięciu pod rozważenie wszystkich przesłanek merytorycznych, przemawiających za inwestycją i nie eliminujących sensowności zakupu – w analizie kosztowej powinny być uwzględnione składniki rachunku inwestycyjnego (www\_6.1).

$$k_i = \frac{r * (1 + r)^m + k_d}{(1 + r)^m - 1}$$

gdzie:

$a_0$  - wielkość nakładów inwestycyjnych



$r$  - stopa oprocentowania

$m$  - okres wykorzystania inwestycji

$k_d$  - dodatkowe koszty roczne związane z obsługą inwestycji

$k_i$  - koszty inwestycji

$K_p$  – koszt produkcji

Tak więc koszt produkcji obliczony będzie ze wzoru:

$$K_p = k_i + x + k_v$$

a koszt zakupu

$$K_z = c * x$$

Jeżeli będzie spełniona nierówność  $K_z < K_p$ , istnieją podstawy do podjęcia decyzji o zakupie danego produktu.

Ze względu na możliwość zmiany zarówno wielkości zapotrzebowania  $x$ , jak i ceny rynkowej, rekomenduje się wyznaczanie **ceny krytycznej  $c_k$**  oraz **krytycznej wielkości produkcji  $X_k$**  jako tych wartości, przy których następuje zrównanie kosztu produkcji własnej oraz kosztu zakupu.

$$c_k = \frac{k_i + x * k_v}{x}$$

W sytuacji gdy początkowe obliczenia sugerowały celowość zakupu, wartość ceny krytycznej jest wskaźnikiem, do jakiego poziomu może zwiększyć się cena rynkowa, bez podważania decyzji o zakupie.

$$X_k = \frac{k_i}{c - k_v}$$

Analizę Make-or-Buy można podzielić na cztery etapy, które ilustruje rysunek 6.3.



Rysunek 6.3. Etapy outsourcingu

Źródło: (www\_6.2)

### Krok 1: Przygotowanie (www\_6.2)

Na wstępie należy zdefiniować procesy logistyczne, obszary firmy, które będą podlegać obserwacji w analizie *make-or-buy*, a także aspekty, na których powinno się szczególnie skupić w tej analizie. Wyróżnia się standardowe procesy logistyczne, takie jak np. transport, magazynowanie, wysyłka, import, eksport oraz odprawa celna oraz wspomagające procesy logistyczne, do których zaliczyć można np. przygotowanie, komisjonowanie, pakowanie, realizacja zwrotów oraz inwentaryzacja. Ten podział jest niezbędny do podjęcia decyzji dotyczącej zakresu outsourcingu, jak również modelu operacyjnego.

W czasie doboru zespołu projektowego należy wziąć pod uwagę także – poza kadrą zarządzającą, specjalistów w dziedzinie logistyki operacyjnej, a także zagadnień dotyczących wycen – pracowników z sąsiednich działów, takich jak produkcja czy dział osobowy, a nawet radę zakładową, ponieważ zdecydowanie się na outsourcing będzie miała kluczowy wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. W następnej kolejności podczas spotkania startowego (kick-off-meeting) zostaną omówione cele oraz korzyści i zostanie przygotowana koncepcja projektu.

### Krok 2: Gromadzenie danych (www\_6.2)

Jakość późniejszych wyników analizy jest zależna jedynie od poprawności danych. Z tego względu trzeba zebrać albo zgromadzić w przedsiębiorstwie wszystkie niezbędne dane odnośnie kadry oraz te będące odpowiedzią na pytanie, czy systemy logistyczne, np. wózki przemysłowe lub zarządzanie magazynem, muszą zostać przekazane lub wykonywane przez podmioty zewnętrzne. Pomocne przy podejmowaniu decyzji o outsourcingu i wyjaśniające sytuację logistyczną danej organizacji może być z pewnością katalog pytań, które można



podzielić na istotne, np. ile wynoszą koszty zatrudnienia brutto i co się na nie konkretnie składa?, ile wynosi tygodniowy czas pracy? itp. oraz na pytania czysto informacyjne, np. czy funkcjonuje system zgłaszania przez pracowników propozycji usprawnień?

### **Krok 3: Analiza** (www\_6.2)

W kolejnym etapie dane podlegają ocenie oraz analizie. Wyniki analizy make-or-buy są najczęściej przeprowadzane za pomocą zbioru wartości wskaźników z analizy porównawczej (benchmark), które są gromadzone w trakcie operacyjnej realizacji zleceń dla klientów.

### **Krok 4: Porównanie kosztów całkowitych** (www\_6.2)

Finalnie dokonuje się wyraźnego porównania kosztów logistycznych w przedsiębiorstwie z kosztami logistycznymi zewnętrznego dostawcy usług. W kwestii pracowników porównywane są np. całkowite koszty osobowe organizacji z łącznymi kosztami kadry zewnętrznego podmiotu. Zazwyczaj koszty usługodawcy są niższe ze względu na elastyczniejsze regulacje dotyczące czasu pracy. Firma outsourcingowa ma możliwość realizacji tego samego zadania przy udziale mniejszej liczby personelu. Jej wiedza ekspercka przyczynia się ponadto do optymalizacji procesu, co wpływa na obniżenie kosztów osobowych. Cel outsourcingu nie powinien opierać się jednak na dążeniu do oszczędności na pracownikach. W czasach niedoboru wykwalifikowanej kadry istotniejsze jest efektywne przydzielanie pracownikom odpowiednich stanowisk lub wzrost produktywności przy zachowaniu identycznej liczby personelu.

Przy zestawieniu kosztów sumarycznych trzeba wziąć pod uwagę, że decyzja o outsourcingu wiąże się zazwyczaj z transferem części organizacji. Oznacza to, iż wybrani personel firmy macierzystej przejdzie w wyznaczonym czasie do zespołu podmiotu zewnętrznego. Może to być związane z odprawami lub innymi kosztami przekształcenia. Ten fakt należy także uwzględnić w porównaniu kosztów łącznych. Po uzyskaniu całej kalkulacji i dokonaniu analizy można podjąć decyzję za wyborem outsourcingu lub przeciw niemu.

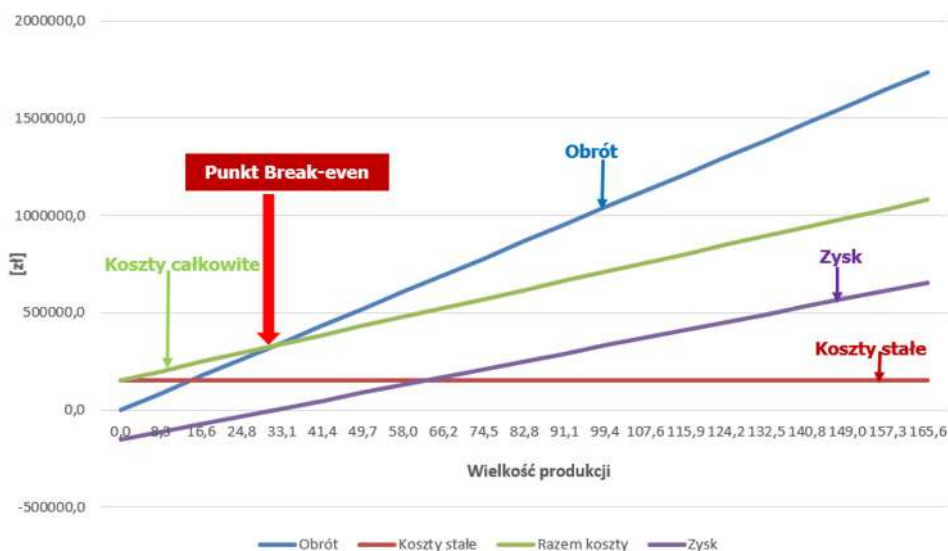
Arkusz kalkulacyjny MS Excel jest narzędziem wspierającym decyzje outsourcingowe w analizie Make-or-Buy. W analizowanym przypadku przedsiębiorstwa produkującego naturalne kosmetyki przedstawiono dwa podejścia. Pierwsze dotyczy określenia punktu rentowności (Break-even Point) z wykorzystaniem metod graficznych i analitycznych. Punkt ten wskazuje minimalny poziom produkcji, który umożliwia pokrycie kosztów (rys. 6.3).



|    | A                 | B              | C         | D              | E                | F                | G         |
|----|-------------------|----------------|-----------|----------------|------------------|------------------|-----------|
| 1  | Produkcja (Zbyt)  | 92             | szt       |                |                  |                  |           |
| 2  | Cena jednostkowa: | 10480          | zł        |                | Punkt Break-even | 31,5             |           |
| 3  | Koszty zmienne    | 5600           | zł        |                |                  | $(0+B4)/(B2-B3)$ |           |
| 4  | Koszty stałe:     | 153600         | zł        |                |                  |                  |           |
| 5  |                   |                |           |                |                  |                  |           |
| 6  |                   | $=B5*B2$       | $=B5*B3$  | $=B5*B4$       | $=B5*B5$         | $=B5*B6$         | $=B5*B7$  |
| 7  | Współczynnik      | Produkcja Zbyt | Obrót     | Koszty zmienne | Koszty stałe     | Razem koszty     | Zysk      |
| 8  | 0,00              | 0,0            | 0,0       | 0,0            | 153600,0         | 153600,0         | -153600,0 |
| 9  | 0,09              | 8,3            | 86774,4   | 46368,0        | 153600,0         | 199968,0         | -113193,6 |
| 10 | 0,18              | 16,6           | 173548,8  | 92736,0        | 153600,0         | 246336,0         | -72787,2  |
| 11 | 0,27              | 24,8           | 260323,2  | 139104,0       | 153600,0         | 292704,0         | -32380,8  |
| 12 | 0,36              | 33,1           | 347097,6  | 185472,0       | 153600,0         | 339072,0         | 8025,6    |
| 13 | 0,45              | 41,4           | 433872,0  | 231840,0       | 153600,0         | 385440,0         | 48432,0   |
| 14 | 0,54              | 49,7           | 520646,4  | 278208,0       | 153600,0         | 431808,0         | 88838,4   |
| 15 | 0,63              | 58,0           | 607420,8  | 324576,0       | 153600,0         | 478176,0         | 129244,8  |
| 16 | 0,72              | 66,2           | 694195,2  | 370944,0       | 153600,0         | 524544,0         | 169651,2  |
| 17 | 0,81              | 74,5           | 780969,6  | 417312,0       | 153600,0         | 570912,0         | 210057,6  |
| 18 | 0,90              | 82,8           | 867744,0  | 463680,0       | 153600,0         | 617280,0         | 250464,0  |
| 19 | 0,99              | 91,1           | 954518,4  | 510048,0       | 153600,0         | 663648,0         | 290870,4  |
| 20 | 1,08              | 99,4           | 1041292,8 | 556416,0       | 153600,0         | 710016,0         | 331276,8  |
| 21 | 1,17              | 107,6          | 1128067,2 | 602784,0       | 153600,0         | 756384,0         | 371683,2  |
| 22 | 1,26              | 115,9          | 1214841,6 | 649152,0       | 153600,0         | 802752,0         | 412089,6  |
| 23 | 1,35              | 124,2          | 1301616,0 | 695520,0       | 153600,0         | 849120,0         | 452496,0  |
| 24 | 1,44              | 132,5          | 1388390,4 | 741888,0       | 153600,0         | 895488,0         | 492902,4  |
| 25 | 1,53              | 140,8          | 1475164,8 | 788256,0       | 153600,0         | 941856,0         | 533308,8  |
| 26 | 1,62              | 149,0          | 1561939,2 | 834624,0       | 153600,0         | 988224,0         | 573715,2  |
| 27 | 1,71              | 157,3          | 1648713,6 | 880992,0       | 153600,0         | 1034592,0        | 614121,6  |
| 28 | 1,80              | 165,6          | 1735488,0 | 927360,0       | 153600,0         | 1080960,0        | 654528,0  |

Rysunek 6.4. Obliczanie danych do graficznego wyznaczenia punktu Break-even

Źródło: opracowanie własne



Rysunek 6.5. Wykres z wyznaczonym punktem Break-even

Źródło: opracowanie własne



Na podstawie danych należy stworzyć wykres zależności kosztów stałych, całkowitych, obrotu oraz zysku od wielkości produkcji. Analiza linii zysku ujawnia punkt przecięcia, a analityczne określenie punktu break-even polega na wyznaczeniu miejsca przecięcia linii obrotu i kosztów całkowitych (rys. 6.5), co definiuje próg rentowności.

Na podstawie wyników można ocenić, czy działalność jest ekonomicznie opłacalna przy obecnym poziomie produkcji. Następnie można ustalić zmiany w takich parametrach jak wielkość sprzedaży ( $x$ ), cena ( $c$ ), koszty stałe ( $K_s$ ) i jednostkowe koszty zmienne ( $k_v$ ), umożliwiające osiągnięcie progu rentowności (break-even) lub zaplanowanego zysku, wykorzystując wzór:

$$z = x(c - k_v) - K_s,$$

gdzie:

$x$  – poziom produkcji,

$c$  – cena,

$k_v$  – koszty jednostkowe zmienne,

$K_s$  – koszty stałe.

Drugi sposób analizy dotyczy decyzji Make or Buy. Kierownictwo uznało produkcję naturalnych olejków eterycznych za zbyt kosztowną, co wpływa na ceny kosmetyków. Aby zdecydować o kontynuowaniu produkcji wewnętrznej lub zleceniu jej na zewnątrz, przeprowadzono dodatkową analizę uwzględniającą kryteria ilościowe i jakościowe.

Zidentyfikowano kluczowe kryteria (rys. 6.6, kolumna A) i przypisano im wagi ( $q_i$ , kolumna B). Dokonano oceny wartościowej ( $s_i$ ) dla obu opcji (Make i Buy), wykorzystując sześciostopniową skalę punktową (kolumny C i D). Obliczono wskaźniki względnej ważności: dla produkcji własnej ( $R_M = 4,24$ ) oraz dla zakupu zewnętrznego ( $R_B = 5,0$ ). Ujemna różnica końcowa wynosząca -0,76 potwierdziła wyższość opcji zakupu (Buy).

Dla jasności analizy zastosowano warunki logiczne:

- Jeśli koszty własnej produkcji są niższe niż koszty zakupu usługi zewnętrznej ( $K_M < K_B$ ) i jednocześnie wskaźnik ważności kryteriów jakościowych jest niższy dla produkcji własnej ( $R_M < R_B$ ), wybierz opcję zakupu (**Buy**),



- Jeśli koszty własnej produkcji są wyższe niż koszty zakupu ( $K_M > K_B$ ) i wskaźnik ważności kryteriów jakościowych jest wyższy dla produkcji własnej ( $R_M > R_B$ ), wybierz opcję wytwarzania (**Make**),
- w przeciwnych przypadkach decyzja wymaga dalszej analizy.

|    | A                                                                                    | B               | C                       | D           | E                       | F                      | G                                    | H |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------------|-------------|-------------------------|------------------------|--------------------------------------|---|
| 1  | Kryteria decyzji make-or-buy                                                         | Znaczenie $q_i$ | Ocena                   |             | Wskaźnik lub koszt      |                        | Decyzja lub różnica make-buy         |   |
| 2  |                                                                                      |                 | Produkcja własna (make) | Zakup (Buy) | Produkcja własna (Make) | Zakup (Buy)            |                                      |   |
| 3  | Ilościowe                                                                            |                 |                         |             | Koszt $K_M$             | Koszt $K_B$            |                                      |   |
| 4  | Koszty, zł                                                                           | 1               |                         |             | 100000                  | 85000                  | Buy                                  |   |
| 5  | Jakościowe                                                                           |                 | Ocena punktowa $s_i$    |             | Wskaźnik $r_i$          |                        | $=JEŻELI(E4<=F4,"Make","Buy")$       |   |
| 6  | Czas, $s_i=1$ to max.                                                                | 20,0%           | 4                       | 5           | 0,8                     | 1                      | -0,2                                 |   |
| 7  | Jakość, $s_i=1$ to min.                                                              | 19,0%           | 5                       | 4           | $=B6*C6$ 0,95           | $=B6*D6$ 0,76          | $=E6-F6$ 0,19                        |   |
| 8  | Zdolności produkcyjne, $s_i=1$ to min.                                               | 15,0%           | 3                       | 6           | 0,45                    | 0,9                    | -0,45                                |   |
| 9  | Elastyczność, $s_i=1$ to min.                                                        | 8,0%            | 4                       | 6           | 0,32                    | 0,48                   | -0,16                                |   |
| 10 | Zdolności finansowe, $s_i=1$ to min.                                                 | 12,0%           | 4                       | 6           | 0,48                    | 0,72                   | -0,24                                |   |
| 11 | Utrzymanie miejsc pracy, $s_i=1$ to min.                                             | 7,0%            | 6                       | 4           | 0,42                    | 0,28                   | 0,14                                 |   |
| 12 | Organizacja pracy, $s_i=1$ to min.                                                   | 5,0%            | 5                       | 5           | 0,25                    | 0,25                   | 0                                    |   |
| 13 | Ryzyko, $s_i=1$ to max.                                                              | 5,0%            | 6                       | 5           | 0,3                     | 0,25                   | 0,05                                 |   |
| 14 | Ochrona środowiska, $s_i=1$ to min.                                                  | 9,0%            | 3                       | 4           | 0,27                    | 0,36                   | -0,09                                |   |
| 15 | RAZEM, R                                                                             | 100,0%          |                         |             | 4,24                    | 5                      | -0,76                                |   |
| 16 | Wniosek należy skorzystać z opcji Buy                                                |                 |                         |             | $R_M$                   | $R_B$                  | Buy                                  |   |
| 17 | $=\text{"Wniosek "&JEŻELI(ORAZ(G3="Buy";G16="Buy");"należy skorzystać z opcji Buy";$ |                 |                         |             | $=\text{SUMA(E6:E14)}$  | $=\text{SUMA(F6:F14)}$ | $=\text{JEŻELI(G15<0,"Buy","Make")}$ |   |
| 18 | $\text{JEŻELI(ORAZ(G3="Make";G16="Make");"należy prowadzić produkcję własną";$       |                 |                         |             |                         |                        |                                      |   |
| 19 | $\text{"Trudna decyzja"})$                                                           |                 |                         |             |                         |                        |                                      |   |
| 20 |                                                                                      |                 |                         |             |                         |                        |                                      |   |

Rysunek 6.6. Ocena problemu Make-or-Buy uwzględniająca czynniki ilościowe i jakościowe

Źródło: opracowanie własne

Jak wynika z analizy, decyzje typu make-or-buy mogą okazać się strategicznymi decyzjami związanymi z działalnością, a nawet przyszłych losów przedsiębiorstwa. Współcześnie, w czasach ogromnej konkurencji, kiedy przedsiębiorstwa toczą między sobą walkę o klienta, dążą do jak najtańszej produkcji bardzo dobrych jakościowo wyrobów. To wpływa na to, że nierzadko wielkie koncerny zaprzestają produkowania półproduktów na rzecz małych firm (www\_6.1).

Stosunek do zagadnienia make-or-buy bazuje na czynnikach jakościowych, a także ekonomiczno-finansowych i wiąże się z odpowiedzią na pytanie, czy inny podmiot gospodarczy może dokonać realizacji dane zadanie niższym kosztem i/lub lepiej niż firma macierzysta? Nietrafnie podjęta decyzja w tej kwestii może przyczynić się do na zwiększenia kosztów funkcjonowania, wytworzenia, stratę efektywności działania, jak również niewydajne wykorzystanie zasobów (Platts i in., 2002).



## 6.6. Outsourcing w logistyce

W ramach outsourcingu najczęściej zlecane na zewnątrz są obszary, nie będące kluczowymi kompetencjami danego przedsiębiorstwa, a jedynie je wspierającymi. Jeśli logistyka nie jest fundamentalną działalnością firmy, to przekazanie organizacji i/lub wykonania całości lub części procesów logistycznych kompetentnym dostawcom specjalizującym się w świadczeniu usług logistycznych może znacząco wpłynąć na zwiększenie efektywności procesów logistycznych, co znajduje odzwierciedlenie we wzroście efektywności organizacji. Ideą outsourcingu logistycznego jest wydzielanie zasobów oraz korzystanie z usług logistycznych świadczonych przez wykwalifikowane firmy zewnętrzne, które podejmując własne ryzyko i zazwyczaj korzystając ze swoich zasobów obejmują nad nimi funkcje kierownicze i wykonawcze. Do outsourcingu logistycznego należy zaliczyć także kupno różnych usług logistycznych od dostawców zewnętrznych bez spełniania warunku przekazania zasobów (Witkowski, 2008).

Pierwszym i najważniejszym zadaniem dla przedsiębiorstwa przed podjęciem decyzji o wyborze outsourcingu logistyki jest zdefiniowanie głównych celów, które planuje ono osiągnąć poprzez przekazanie logistyki na zewnątrz firmy. Najczęściej pierwszym i kluczowym, pożądanym celem jest obniżenie kosztów (www\_6.3). Decyzja odnośnie zakresu outsourcingu logistycznego w dużej mierze uzależniona jest od wysokości cen usług logistycznych, które z kolei determinują koszty logistyczne podmiotu gospodarczego i ceny produkowanych i/lub sprzedawanych wyrobów. W wyniku kooperacji organizacji z operatorem logistycznym możliwe jest osiągnięcie następujących celów (Gąsowska, 2016):

- poprawienie jakości obsługi klientów,
- krótszy czas wykonania cyklu zamówienia,
- lepsza jakość i gwarancja dostaw,
- szybszy przepływ i zwiększenie przejrzystości informacji,
- efektywniejsza eksploatacja aktywów.

Outsourcing procesów logistycznych ma również powiązanie ze sferami kluczowej działalności logistycznej przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa zlecają usługodawcom logistycznym tworzenie systemu logistycznego, modelowanie procesów logistycznych, kreowanie oraz zrealizowanie strategii logistycznej. Odnoszenie się do podmiotu logistycznego



jako partnera strategicznego może przyczynić się do uzyskania oraz stabilizacji przewagi konkurencyjnej (Jeszka, 2013).

Strategia firmy macierzystej wywiera wpływ na modelowanie procesów logistycznych usługodawcy logistycznego. Gwarantem efektywnego współdziałania organizacji z firmą zewnętrzną specjalizującą się w usługach logistycznych jest komunikacja między kooperującymi przedsiębiorstwami. Coraz częściej do wspomagania decyzji związanych z przepływami w systemie logistycznym przedsiębiorstwa oraz w łańcuchach dostaw stosowane są systemy informatyczne. Staje się to przyczyną szybkiego podjęcia czynności, które prowadzą do optymalizacji lub przekształcenia wykonywanych procesów logistycznych, a w wyniku do eliminacji wiążącego się z nimi ryzyka, minimalizacji kosztów, krótszego czasu realizacji procesów logistycznych, zwiększenia elastyczności oraz efektywności firmy (Gąsowska, 2016; Liu i in., 2015).

Outsourcing logistyczny wpływa na ulepszanie efektywności przedsiębiorstwa, jeśli usługi logistyczne tworzą oczekiwaną korelację kosztów z rezultatami usług logistycznych. Kluczowym wyznacznikiem w procesie decydowania o outsourcingu logistycznym powinna być precyzyjna ocena tego outsourcingu pod względem oszczędności finansowych, profitów pozakosztowych, a także oceny ryzyka (Gąsowska, 2016).

Aby ocenić efektywność outsourcingu logistycznego wykorzystuje się cztery kategorie wskaźników (Szukalski, 2016):

- zmiany kosztów – porównanie ich zmian pozwala na ocenę oszczędności w sferze kosztów operacyjnych, które wynikają z outsourcingu logistycznego,
- zmiany rentowności – ich analiza pozwala ocenić oddziaływanie outsourcingu logistycznego na zysk, generowany przez podmiot gospodarczy,
- zmiany obrotowości – umożliwiają ewaluację efektywności outsourcingu logistycznego, jeśli wyodrębnienie procesów logistycznych skutkuje zmianę wartości aktywów,
- zmiany progu rentowności – ich przeanalizowanie przed i po outsourcingu logistycznym umożliwia ocenę rentowności outsourcingu. Opłacalną zmianą jest zmniejszenie progu rentowności.

Analizę ryzyka dotyczącego outsourcingu logistycznego należy przeprowadzać w następujących obszarach (Gąsowska, 2016):



- ryzyko operacyjne, które wynika z obawy przed stratą kontroli nad procesami logistycznymi lub dostępu firmy zewnętrznej do informacji poufnych,
- ryzyko wiążące się z wybraniem logistycznego usługodawcy,
- ryzyko dotyczące jakości usług logistycznych i następstw nieprawidłowości w wyodrębnionych procesach logistycznych,
- ryzyko powiązane z zabezpieczeniem poufnych informacji firmy,
- ryzyko wiążące się z wprowadzeniem zmian organizacyjnych.

Proces outsourcingu można generalnie podzielić na trzy fazy (www\_6.3):

### **1. Wewnętrzne przygotowania przedsiębiorstwa**

Celem tego etapu jest nawiązanie dyskusji z dostawcami usług logistycznych. Jest on zależny przede wszystkim od tego, czy przedsiębiorstwo planujące przekazanie funkcji magazynowych firmie usługowej jest w stanie zgromadzić wszystkie informacje na temat swoich zapasów magazynowych za okres przynajmniej kilku miesięcy oraz czy są zdefiniowane procesy decyzyjne obowiązujące w organizacji, a także warunki wybrania usługodawcy logistycznego. Zależnie od poziomu złożoności procesów logistycznych oraz wielkości przedsiębiorstwa należy założyć, iż czas wewnętrznych przygotowań do zainicjowania pertraktacji ze specjalistami w dziedzinie logistyki może wynieść od jednego do sześciu miesięcy. Faza ta powinna zakończyć się przetargiem na usługi logistyczne wraz z całością potrzebnych danych, powierzonych wyznaczonej grupie dostawców logistycznych.

- 2. Zaproszenie firm zewnętrznych** do złożenia swych propozycji obsługi logistycznej, negocjacje handlowe oraz wybranie organizacji, która ostatecznie przejmie obsługę logistyczną. Druga część procesu, obejmująca rozmowy oraz negocjacje z wybranymi dostawcami usług logistycznych może trwać od trzech miesięcy do około pół roku. Jest to okres potrzebny na opracowanie ofert oraz wszelkie pozostałe współtowarzyszące temu zadaniu czynności: dyskusje handlowe, etapowe zawężanie grupy usługodawców w kolejnych fazach przetargu, aż do wybrania jego zwycięzcy.
- 3. Implementacja**, czyli praca z wyłonionym podmiotem gospodarczym nad wdrożeniem projektu oraz fizyczne przekazanie zapasów magazynowych pod kierownictwo operatora.



Trzecia faza trwa przeważnie od czterech do sześciu miesięcy. Oczywiście okres implementacji operacji jest rezultatem wielu faktorów i przy projektach wieloaspektowych wdrożenie może potrwać zdecydowanie dłużej. Zawsze warto jest również uwzględnić zapas czasowy na wypadek pojawienia się nieprzewidzianych okoliczności.

**Tabela 6.4. Wady i zalety outsourcingu logistycznego**

| <b>Zalety outsourcingu logistycznego</b>                    | <b>Wady outsourcingu logistycznego</b>                 |
|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Optimalizacja wydatków i zmniejszenie ryzyka inwestycyjnego | Obawa pracowników o zwolnienie i demotywacja           |
| Możliwość skupienia się na właściwej działalności           | Częściowa utrata kontroli nad wykonaniem zamówień      |
| Polepszenie płynności procesów i podział odpowiedzialności  | Wybór partnera z brakiem kompetencji                   |
| Poprawa jakości obsługi konsumenta                          | Uzależnienie się od dostawcy usług                     |
| Zwiększenie konkurencyjności                                | Możliwe kłopoty z koordynacją i komunikacją wewnętrzną |

Źródło: (www\_6.4)

Wzrost efektywności procesów logistycznych, uzyskany dzięki outsourcingowi logistycznemu, oddziałuje na efektywność gospodarowania w przedsiębiorstwie i łańcuchu dostaw (Kowalska, 2011). Współpraca przedsiębiorstwa z firmami świadczącymi usługi logistyczne może przyczynić się do redukcji kosztów, poprawy płynności finansowej, wzrostu rentowności sprzedaży, rentowności aktywów, rentowności kapitału własnego, poprawy wskaźników (Gąsowska, 2016).

## Pytania do rozdziału

1. Jakie są potencjalne ryzyka związane z outsourcingiem procesów w firmie?
2. Jakie są główne czynniki wpływające na decyzję o wyborze strategii "make" lub "buy" w kontekście funkcjonowania przedsiębiorstwa?
3. Jakie są kluczowe dane, które należy zebrać, aby poprawnie ocenić potrzebę outsourcingu systemów logistycznych?



## LITERATURA

- Brzeziński, M. (2015) Inżynieria systemów logistycznych. WAT, Warszawa.
- Gąsowska, M. (2016). Outsourcing logistyczny jako narzędzie doskonalenia efektywności przedsiębiorstwa, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie, z.97.
- Jesza, A.M.(2013). Sektor usług logistycznych w teorii i w praktyce, Difin, Warszawa.
- König A. i Spinler S. (2016). The effect of logistics outsourcing on the supply chain vulnerability of shippers in The International Journal of Logistics Management, no. 1.
- Kowalska, K. (2011). Efektywność procesów logistycznych w strategii zarządzania przedsiębiorstwem, [w:] Witkowski J., Baraniecka A. (red.): Strategie i logistyka w sektorze usług. Logistyka w nietypowych zastosowaniach. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Lachiewicz, S. i Matejun, M. (2012). Ewolucja nauk o zarządzaniu, [w:] Zakrzewska-Bielawska A. (red.), Podstawy zarządzania, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Liu, Ch., Huo, B. i Liu S., Zhao X. (2015). Effect of information sharing and process coordination on logistics outsourcing. Industrial Management & Data Systems, no. 1.
- Matejun M. (2015). Outsourcing, [w:] Szymańska K. (red.), Kompendium metod i technik zarządzania. Teoria i ćwiczenia, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Matejun, M. (2006). Rodzaje outsourcingu i kierunki jego wykorzystania, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Organizacja i Zarządzanie, 42.
- Matejun, M. (2007). Zakres wykorzystania wybranych obszarów outsourcingu w sektorze MŚP, [w:] Otto J., Stanisławski R., Maciaszczyk A. (red.), Innowacyjność jako czynnik podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów na Jednolitym Rynku Europejskim, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Perechuda, K. (red.) (2000). Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Platts, K.W., Probert, D.R. i Canez, L. (2002). Make vs. Buy Decisions: A Process Incorporating Multi-attribute Decision-making, International Journal of Production Economics, 77(3).



Szukalski, S.M. (2016). Metody oceny efektywności rozwiązań outsourcingowych. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 2.

Trocki, M. (2001). *Outsourcing*, PWE, Warszawa.

Witkowski, J. (2008). Uwarunkowania i perspektywy rozwoju outsourcingu logistycznego w Europie, [w:] Gołemska E., Schuster M. (red.): *Logistyka międzynarodowa w gospodarce światowej*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.

(www\_6.1) [https://mfiles.pl/pl/index.php/Analiza\\_make-or-buy](https://mfiles.pl/pl/index.php/Analiza_make-or-buy), (dostęp 2024.01.07)

(www\_6.2) <https://www.lila-logistik.com/pl/make-or-buy>, (dostęp 2024.01.07)

(www\_6.3) <https://log24.pl/news/proces-zarzadzania-outsourcingiem-logistycznym>, (dostęp 2024.01.07)

(www\_6.4) <https://wareteka.pl/blog/outsourcing-logistyczny-co-to-jest-jakie-ma-wady-i-zalety/>, (dostęp 2024.01.07)