

Jadwiga GRABOWSKA
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Zarządzania i Administracji

OUTSOURCING USŁUG LOGISTYCZNYCH

Streszczenie. Podstawą teoretyczną artykułu jest zdefiniowanie pojęcia outsourcingu oraz korzyści i ryzyka związanych z jego zastosowaniem. W niniejszym artykule określono, czym jest outsourcing w logistyce oraz jaki jest podział usług logistycznych, które zostają przekazane firmom zewnętrznym. Omówiono również jeden z rodzajów usług świadczonych na rynku logistycznym, jakim jest logistyka kontraktowa.

OUTSOURCING OF LOGISTICS SERVICES

Summary. Theoretical basis for this article is to define the concept of outsourcing and the benefits and risks associated with its use. This article sets out what is outsourcing in logistics and what is the division of logistics services, which are given to outside companies. It also discusses one of the types of services provided in the logistics market which is the contract logistics.

1. Wprowadzenie

Zmiany w gospodarce światowej, które nastąpiły w ciągu ostatnich lat (takie jak np.: rosnąca globalna konkurencja, szybki rozwój nowych technologii, konsolidacja firm), a także pojawienie się nowych koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem (np.: *lean management*, *Business Process Reengineering*) sprawiły, że zarządzanie – szczególnie produkcją i logistyką dystrybucji – staje się dla przedsiębiorstw coraz to większym wyzwaniem.

Kompleksowość biznesu i poziom skomplikowania procesów wytwórczych oraz nieustająca presja na redukcję kosztów i coraz powszechniejsza tendencja wśród

przedsiębiorstw do koncentracji na działalności kluczowej (*core business*¹) sprawiają, że część lub wszystkie procesy (czynności, zasoby) coraz częściej powierzane są wyspecjalizowanym firmom zewnętrznym (*outsourcing*). Prowadzi to z kolei do szybkiego wzrostu popytu na wszelkiego rodzaju usługi logistyczne i transportowe.² Zjawisko to znajduje odzwierciedlenie w strategiach działalności firm transportowo-logistycznych (operatorów logistycznych), które rozszerzają swoją ofertę o nowe usługi, starając się jak najlepiej dopasować do potrzeb rynku.

Obszar działania operatorów logistycznych powiększa się wraz ze wzrostem kompleksowości procesów produkcyjnych. Zjawisko to można dostrzec przede wszystkim w przemyśle samochodowym, branży wiodącej w zakresach nowoczesnych metod zarządzania, produkcji i logistyki.³ Dostawcy części (komponentów) do produkcji samochodów zobligowani są do dostarczania tych podzespołów w postaci wstępnie zmontowanych modułów i według sekwencji zgodnej z kolejnością montażu na linii (*Just In Sequence*).

Oddawanie części lub wszystkich procesów w *outsourcing* powoduje, że coraz większą część wartości dodanej produktu stanowią procesy logistyczne, często realizowane przez zewnętrznych operatorów nawet na terenie zakładu producenta.⁴ Do tych procesów logistycznych oprócz transportu i przeładunku można zaliczyć również: pakowanie, gospodarkę opakowaniami zwrotnymi, zarządzanie magazynem czy *handling* np. podzespołów montażowych.

Specjalizacja oraz koncentracja w jednym obszarze działania, bez rozdrabniania się na dodatkowe sfery działalności, stanowią pryncypalne założenie strategiczne przedsiębiorstw działających na silnie konkurencyjnym rynku. W związku z tym zlecenie części lub całości usług operatorom logistycznym daje producentom możliwości ciągłego ulepszania jakości swoich produktów i lepszej alokacji zasobów dzięki przesunięciu ich ze sfer o marginalnym znaczeniu do tych, które decydują o jego właściwym funkcjonowaniu, a niejednokrotnie o przetrwaniu na rynku.

Pomimo że pojęcie *outsourcingu* nie jest pojęciem nowym, to jest procesem systematycznie zyskującym coraz większą popularność, na co wskazują badania przeprowadzone w 2011 roku przez Instytut *Outsourcingu*.⁵ Celami niniejszego opracowania są zdefiniowanie pojęcia *outsourcingu* oraz wskazanie korzyści i ryzyka wynikających z jego

¹ *Core business* rozumiany jako badania i rozwój, produkcja, marketing i serwis; [za:] Olszewski J.: *Outsourcing logistyczny. Lead Logistic Provider. „Eurologistics”*, No. 2, 2003.

² Rynek transportu i logistyki w Polsce. Opracowanie ING, maj 2007.

³ Olszewski J.: *Outsourcing logistyczny. Lead Logistic Provider. „Eurologistics”*, No. 2, 2003.

⁴ Olszewski J.: *Delegacja odpowiedzialności w dobre ręce. Magazyn CEO*, czerwiec 2003.

⁵ *Trendy w outsourcingu w Polsce. Opracowanie Instytutu Outsourcingu*, listopad 2011.

zastosowania, a także określenie, czym jest outsourcing w logistyce oraz jaki jest podział usług logistycznych, przekazywanych firmom zewnętrznym (np. operatorom logistycznym). W artykule posłużono się studium przypadku, w którym przedstawiono usługi logistyczne świadczone przez operatora logistycznego w ramach logistyki kontraktowej.

2. Pojęcie outsourcingu logistycznego

W literaturze często przyjmuje się, że outsourcing logistyczny jest istotnym czynnikiem kreowania przewagi konkurencyjnej, którą przedsiębiorstwa chcą osiągnąć, przekazując część swych kompetencji wyspecjalizowanemu graczowi na rynku, jakim jest operator logistyczny. Operator logistyczny przejmuje rolę ogniwa, które jest odpowiedzialne za sprawną i szybką organizację dostaw materiałów do wytworzenia danego produktu czy jego późniejszą dystrybucję. Przedsiębiorstwa, powierzając usługi logistyczne firmom zewnętrznym, dążą, jak to już było wspomniane, do poprawy jakości obsługi swojego klienta, dlatego podpisują umowy tylko z najlepszymi, pod względem określonych kryteriów, operatorami logistycznymi.

Specyfika outsourcingu logistycznego polega na oddaniu w outsourcing funkcji związanych z logistyką. Tak też należy w szerokim pojęciu definiować outsourcing logistyczny. W węższym znaczeniu jest on rozumiany jako współpraca, będąca przedmiotem umowy, polegająca na przekazaniu przez przedsiębiorstwo realizacji funkcji logistycznych w ręce operatora logistycznego.

Z pojęciem outsourcingu powiązane są pojęcia: offshoring, subcontracting, e-outsourcing:⁶

- Offshoring – polega na prowadzeniu działań outsourcingowych poza granicami kraju, do którego ostatecznie trafia końcowy produkt lub usługa.
- Subcontracting – polega na przeniesieniu części ciężaru realizacji kontraktu na kolejny, niezależny podmiot gospodarczy, przy czym zlecenia takiego dokonuje główny wykonawca przedsięwzięcia i na nim ciąży odpowiedzialność za realizację całości projektu.
- E-outsourcing – polega na sterowaniu całym procesem outsourcingu za pomocą rozwiązań e-biznesowych, z wykorzystaniem Internetu.

⁶ Brdulak H.: Outsourcing – strategiczny wybór metody funkcjonowania na rynku. „Logistyka”, nr 4, 2002; Dembińska-Cyran I.: 4PL – nowa generacja operatora logistycznego. „Logistyka”, nr 4, 2004; Gay C.L., Essinger J.: Outsourcing strategiczny: koncepcja, modele i wdrażanie. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002; Kijoch J.: Outsourcing wirtualny. „Gospodarka Materialowa i Logistyka”, nr 3, 2006.

Przesłanką do podjęcia działań, zmierzających do analizy ewentualnego wykorzystania outsourcingu w działalności przedsiębiorstwa, jest postawienie następujących pytań:⁷

- Czy realizowane przez przedsiębiorstwo funkcje lub procesy mogą być wykonane po niższych kosztach przez zleceniobiorcę zewnętrznego?
- Czy wykonawca zewnętrzny jest bardziej kompetentny (posiada niezbędne zasoby materialne, ludzkie, finansowe, informatyczne oraz know-how) do zrealizowania danej funkcji lub danego procesu?
- Czy przedsiębiorstwo powinno skupić się głównie na działalności w tych obszarach, w których jego zasoby i kompetencje pozwalają na uzyskanie przewagi konkurencyjnej, i jednocześnie korzystać z wykonawców zewnętrznych przy realizacji pozostałych funkcji i procesów?
- Czy oddanie wykonawcy zewnętrznemu wybranych funkcji lub procesów nie wpłynie ujemnie na efektywność działania przedsiębiorstwa jako całości?

Odpowiedzi na niniejsze pytania są podstawą do podjęcia działań, zmierzających do pogłębionej analizy argumentów, które przemawiają za oddaniem zewnętrznym firmom lub pozostawieniem w przedsiębiorstwie funkcji (procesów, zasobów) analizowanych pod kątem outsourcingu.

M. Trocki definiuje outsourcing jako „przedsięwzięcie polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazanie ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym”.⁸ Podobnie outsourcing definiuje E. Gołębska, według której są to „przedsięwzięcia mające na celu wydzielenie funkcji realizowanych dotychczas przez przedsiębiorstwo ze struktury organizacji i realizację tych czynności w bardziej efektywny sposób przez inne podmioty gospodarcze”.⁹ J. Witkowski natomiast definiuje outsourcing logistyczny jako „wydzielanie zasobów i korzystanie z usług logistycznych oferowanych przez wyspecjalizowane, byłe podmioty wewnętrzne”.¹⁰

⁷ Kroker B.: Outsourcing usług logistycznych. „Logistyka“, nr 3, 2006.

⁸ Trocki M.: Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej. PWE, Warszawa 2001, [w:] Jonkisz A., Jaroszyński J. (red.): Outsourcing logistyczny. „Logistyka”, nr 6, 2008, Instytut Logistyki i Magazynowania.

⁹ Gołębska E.: Kompendium wiedzy o logistyce. PWN, Warszawa 2010.

¹⁰ Wesołowski S.: Stan i perspektywy outsourcingu. „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 4, 2003, [w:] Jonkisz A., Jaroszyński J. (red.): Outsourcing logistyczny. „Logistyka”, nr 6, 2008, Instytut Logistyki i Magazynowania.

Do powodów rozwoju outsourcingu usług logistycznych zalicza się:¹¹

- koncentrację na działalności podstawowej, co polepsza efektywność,
- zwiększenie możliwości reakcji na zmiany w otoczeniu,
- zwiększenie satysfakcji klientów,
- poprawę jakości i produktywności,
- uzyskanie dostępu do umiejętności i technologii niedostępnych w organizacji,
- redukcję inwestycji na cele logistyczne,
- ekspansję dzięki wykorzystaniu potencjału partnera,
- zamianę kosztów stałych na zmienne,
- inne przyczyny, np. poprawę wiarygodności dzięki współpracy z prestiżowymi partnerami.

Można także wskazać cele strategiczne, ekonomiczne, rynkowe i organizacyjne outsourcingu:¹²

- cele strategiczne: koncentracja na problemach strategicznych, zwiększenie swobody działalności strategicznej, zwiększenie skuteczności, efektywności i elastyczności działania,
- cele rynkowe: poprawa pozycji konkurencyjnej, rozszerzenie skali działania, dywersyfikacja lub koncentracja działalności,
- cele ekonomiczne: zwiększenie przychodów, zmniejszenie lub eliminacja kosztów, poprawa wyników ekonomicznych, ograniczenie ryzyka ekonomicznego,
- cele organizacyjne: „odchudzanie” struktury organizacyjnej, uproszczenie struktur i procedur organizacyjnych.

Na rysunku 1 zostały przedstawione podstawowe cele outsourcingu.

¹¹ Chase R.H., Jacobs F.R., Aquilino N.J.: Operations Management for Competitive Advantage. McGraw-Hill/Irwin. New York 2004, [za:] Rutkowski K.: Zarządzanie logistyczne dystrybucją towarów, [w:] Rutkowski K. (red.): Logistyka dystrybucji. Specyfika, tendencje rozwojowe, dobre praktyki. Szkoła Główna Handlowa, Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2005, s. 91; Żelewski Ł.K. (red.): Przedsiębiorstwa specjalizujące się w realizacji zadań logistyki, [w:] Kozłowski R., Sikorski A. (red.): Nowoczesne rozwiązania w logistyce. Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2009.

¹² Trocki M.: op.cit.



Rys. 1. Podstawowe cele outsourcingu

Fig. 1. Basic objectives of outsourcing

Źródło: Trocki M.: Outsourcing: metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej. PWE, Warszawa 2001, s. 15.

2.1. Korzyści i ryzyko związane z outsourcingiem

Według Instytutu Outsourcingu najważniejsze przyczyny stosowania outsourcingu, które można utożsamiać z zaletami, to:¹³

- redukcja i kontrola kosztów operacyjnych,
- zwiększenie koncentracji firmy na podstawowej działalności,
- uzyskanie dostępu do mocy produkcyjnych najlepszej jakości,
- zwolnienie własnych zasobów do innych celów,
- uzyskanie zasobów, którymi przedsiębiorstwo nie dysponuje,
- przyspieszenie pojawienia się korzyści wynikających z restrukturyzacji,
- pozyskanie kapitału,
- podział ryzyka,
- dopływ gotówki.

¹³ Survey of Current Potential Outsourcing End-Users. The Outsourcing Institute Membership, New York 1998, [w:] Jonkisz A., Jaroszyński J. (red.): Outsourcing logistyczny. „Logistyka”, nr 6, 2008, Instytut Logistyki i Magazynowania.

Z ekonomicznego punktu widzenia do głównych korzyści dla przedsiębiorstwa płynących z outsourcingu logistycznego można zaliczyć:¹⁴

- większą pewność realizacji funkcji (specjalizacja),
- zmniejszenie nakładów na infrastrukturę logistyczną,
- uwolnienie zasobów ludzkich.

W zakresie zarządzania największymi korzyściami będą natomiast możliwość skoncentrowania się na działalności podstawowej (głównej) oraz zwiększenie elastyczności. Innymi korzyściami płynącymi z outsourcingu mogą być np.:

- możliwość wejścia na nowe rynki,
- większa elastyczność w stosunku do warunków otoczenia,
- większa konkurencyjność,
- większą możliwość utrzymania bądź polepszenia poziomu obsługi klienta.

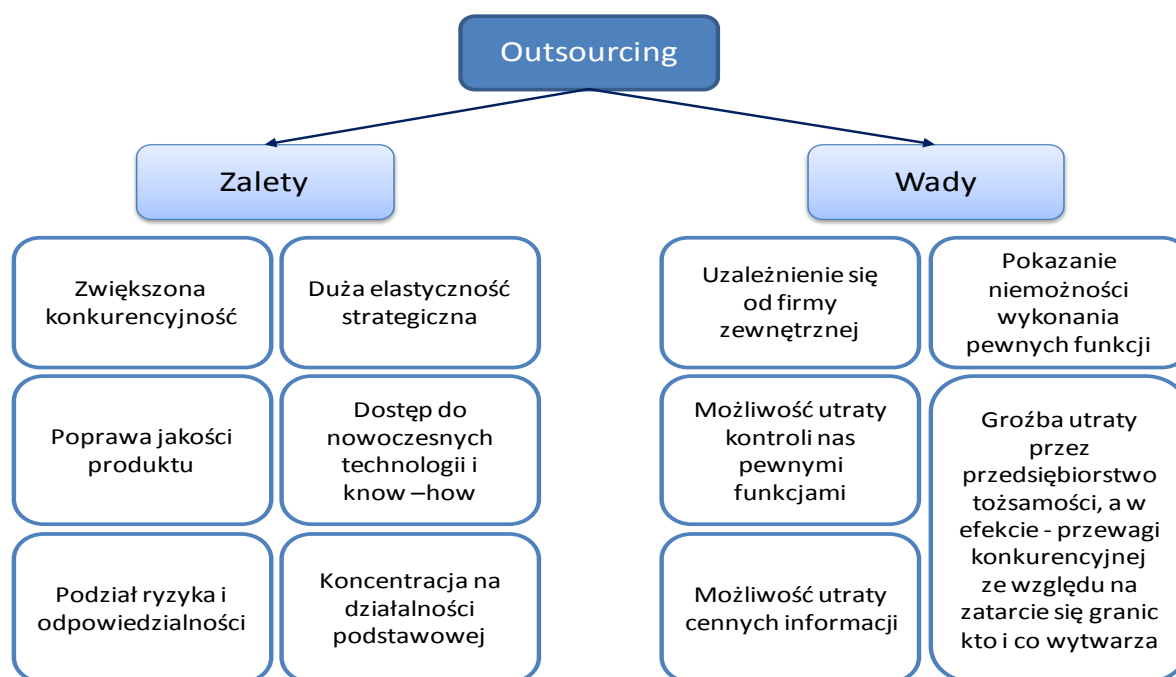
Zagrożenia płynące z outsourcingu można podzielić na: ekonomiczne, w zakresie zarządzania i w sferze strategii. Do pierwszej grupy zagrożeń można zaliczyć przede wszystkim wyższe koszty eksploatacyjne. Do grupy zagrożeń związanych z zarządzaniem można zaliczyć np.:

- brak kontroli nad systemem dystrybucji,
- mniejszy kontakt z klientem,
- zakłócenia w przepływnie informacji między producentem, operatorem a klientem.

Ograniczenia wyboru np. dostawcy czy mniejszy wpływ na obsługę klienta to zagrożenia płynące z zastosowania outsourcingu i związane ze sferą strategii przedsiębiorstwa. Główne zalety i wady płynące z outsourcingu przedstawia rysunek 2.

¹⁴ Krzyżaniak S.: Outsourcing logistyczny – szansa wzrostu efektywności przedsiębiorstw, [w:] Krzyżaniak S., Hentschel B. (red.): Usługi logistyczne na współczesnym rynku wymiany towarowej. Materiały konferencyjne IV Polsko-Niemieckiej Konferencji Logistycznej, Poznań 1999.

¹⁵ Ibidem.



Rys. 2. Główne zalety i wady wynikające z outsourcingu

Fig. 2. The main advantages and disadvantages of outsourcing

Źródło: Opracowanie własne.

2.2. Koncepcja One Stop Shopping

Interesującym przykładem realizacji procesu outsourcingu jest koncepcja One Stop Shopping, która polega na przekazywaniu wszystkich możliwych funkcji logistycznych jednemu podmiotowi i doprowadzeniu do jednostopniowego magazynowania na linii dostawca – odbiorca, bądź oferowanie kompleksowych i zintegrowanych usług logistycznych przez jednego operatora. Konsekwencją tej koncepcji jest powstanie tzw. operatora wiodącego (*Lead Logistic Provider – LLP*).¹⁶ Operator wiodący (LLP) sprawuje funkcję integratora logistycznego, przejmującego możliwie wszystkie funkcje logistyczne od przedsiębiorstwa. Jego rola polega na przejęciu pełnej odpowiedzialności za określone działania logistyczne w ramach łańcucha procesów lub na odpowiedniej koordynacji działania innych operatorów logistycznych oraz dostawców. W idealnym przypadku LLP jest jedynym kontrahentem przedsiębiorstwa w zakresie logistyki na poziomie regionalnym lub nawet globalnym.¹⁷

¹⁶ LLP określany jest także jako integrator procesów logistycznych – 4PL – przypis autorki, [za:] Sikorski P., Zembrzycki T.: Spedycja w praktyce. Polskie Wydawnictwo Transportowe, Warszawa 2006.

¹⁷ Rynek transportu i logistyki w Polsce. Opracowanie ING, maj 2007.

Operatorem wiodącym może być także spółka zawiązana przez kilku operatorów logistycznych w celu realizacji określonego, długoterminowego kontraktu z przedsiębiorstwem decydującym się na outsourcing. Korzyściami płynącymi ze współpracy z LPP są m.in.:¹⁸

- koncentracja na głównym nurcie działalności,
- redukcja aktywów i zwiększenie elastyczności,
- redukcja kosztów logistycznych,
- wykorzystanie efektów skali i synergii,
- poprawa jakości procesów logistycznych.

LLP może działać jako główny integrator wszystkich procesów zachodzących w łańcuchu dostaw, który łączy zasoby, możliwości i technologię własne i innych organizacji w celu zaprojektowania, zbudowania i realizacji kompleksowych rozwiązań dla całego łańcucha dostaw.

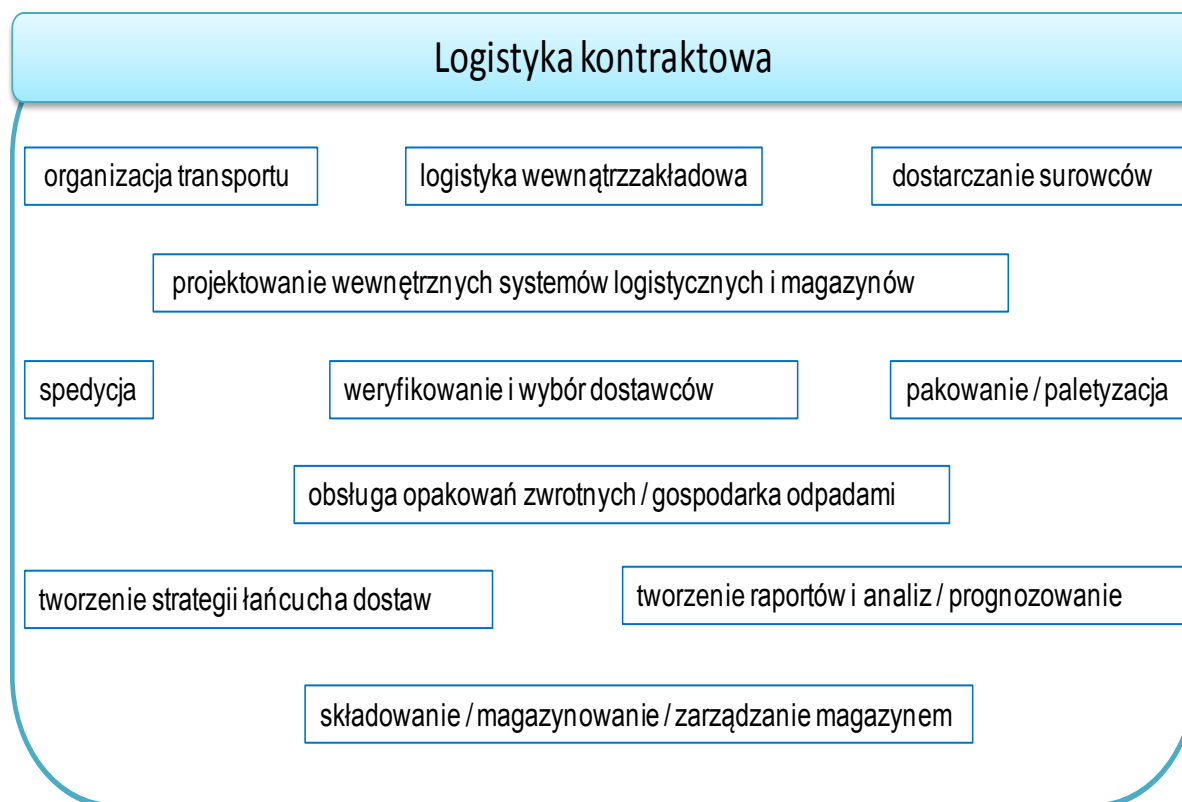
3. Logistyka kontraktowa

Logistyka kontraktowa jest pojęciem zamiennym dla outsourcingu w logistyce. Logistyka kontraktowa oznacza rodzaj długoterminowej współpracy, np. pomiędzy przedsiębiorstwem (producentem) a usługodawcą logistycznym, przy czym usługodawca w ramach umowy podejmuje odpowiednie działania logistyczne, łączące wszystkich jego uczestników.

Specyfika outsourcingu logistycznego, jak już zostało wspomniane, polega na oddaniu w outsourcing funkcji związanych z logistyką lub kompleksowo zarządzaniem łańcuchem dostaw. W zależności od warunków podpisanej umowy między przedsiębiorstwem a operatorem współpraca między nimi ma charakter jednorazowy bądź długofalowy, oparty na zasadach partnerstwa.

Zakres funkcji logistycznych przekazywanych w outsourcing został przedstawiony na rysunku 3.

¹⁸ Olszewski J.: Outsourcing logistyczny. Lead Logistic Provider. „Eurologistics”, No. 2, 2003.



Rys. 3. Zakres funkcji logistycznych przekazywanych w outsourcing

Fig. 3. The logistics functions provided in the outsourcing

Źródło: Opracowanie własne.

Realizowanie dla klienta usług logistycznych w magazynach o funkcji centralnej, regionalnej, buforowej w ramach logistyki kontraktowej opiera się na takich procesach, jak:

- Składowanie:
 - w regałach paletowych,
 - w regałach półkowych,
 - blokowo,
 - w innych technikach właściwych dla produktów i procesów klienta.
- Kompletacja zleceń.
- Usługi Wartości Dodanej (VAS):
 - etykietowanie,
 - co-packing,
 - pakowanie zestawów promocyjnych,
 - montaż „standów” promocyjnych,
 - przepakowywanie,
 - montaż sprzętu,

- obsługa klienta, fakturowanie,
- inne usługi, spełniające szczególne wymagania klientów.
- Wspieranie klienta wiedzą logistyczną:
 - analiza i projektowanie procesów magazynowych,
 - analiza i projektowanie procesów przepływu informacji,
 - zarządzanie zapasami i lokalizacjami magazynowymi.

Warto zauważyć, że jeżeli chodzi o outsourcing w dziedzinie logistyki, istnieją następujące formy współpracy:¹⁹

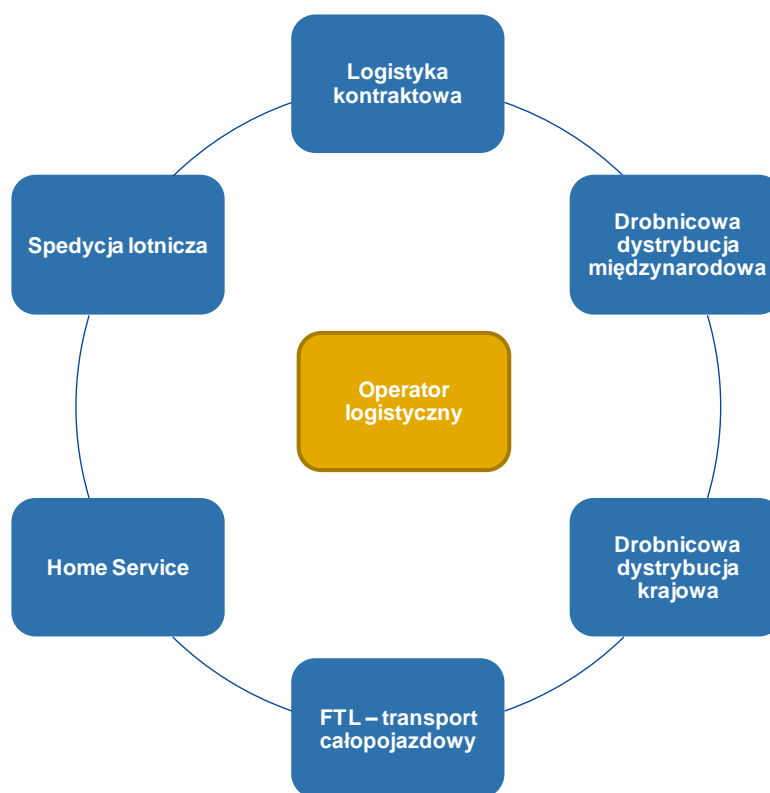
- kompletny outsourcing w zakresie logistycznym, w ramach którego spedytor przejmuje całość zadań logistycznych firmy,
- przejęcie magazynu zleceniodawcy przez spedytora,
- osobiste zarządzanie magazynem przez zleceniodawcę i przekazanie już skomisjonowanych przesyłek do systemu dystrybucyjnego spedytora.

Przykładem operatora logistycznego świadczącego usługi w ramach logistyki kontraktowej jest przedsiębiorstwo Rhenus Contract Logistics SA, które jest częścią międzynarodowego koncernu skupiającego ponad 290 oddziałów na całym świecie z ponad 18 tysiącami pracowników, świadczącego pełen wachlarz usług logistycznych.²⁰ Na rynku polskim przedsiębiorstwo to jest obecne od 1995 roku. Posiada Regionalne Centra Dystrybucyjne w stolicach głównych regionów handlowych w Polsce: w Poznaniu (region Wielkopolski i Polska północno-zachodnia), we Wrocławiu (Dolny Śląsk), w Dąbrowie Górniczej (Górny Śląsk i Polska południowo-wschodnia), w Błoniu (Polska centralna i wschodnia). Dysponuje dynamicznie rozwijającymi się i dostosowanymi do potrzeb nowoczesnymi powierzchniami magazynowymi.

Przykładowa oferta usług operatora logistycznego została przedstawiona na rysunku 4.

¹⁹ MAG: Outsourcing w logistyce. „Logistyka a Jakość”, nr 1, 2000.

²⁰ www.rhenus.com.



Rys. 4. Oferta usług operatora logistycznego

Fig. 4. Logistics operator services

Źródło: Opracowanie własne.

4. Podsumowanie

Logistyka staje się coraz większym wyzwaniem, dlatego też nie każda firma jest w stanie wciąż prowadzić ją w optymalny sposób. Obniżenie kosztów, poprawa wydajności i jakości oraz zwiększenie poziomu obsługi rynku to podstawowe założenia strategiczne nowoczesnych przedsiębiorstw działających na silnie konkurencyjnych rynkach. Aby osiągnąć te cele, konieczna jest koncentracja na podstawowej działalności, wszelkie inne czynności powinny być natomiast zlecane (w miarę możliwości i po wykonaniu analizy opłacalności outsourcingu) firmom zewnętrznym.

Najbardziej pożądanym efektem współpracy przedsiębiorstw z operatorem logistycznym jest m.in. dzielenie się ryzykiem wynikającym z operacji dostaw towarów.²¹ Klienci chcą korzystać z dostępu do specjalistycznej wiedzy pracowników operatora, gdyż powinno im to zapewnić najlepsze praktyki i większą wiarygodność operacji. Jednakże cena za te usługi

²¹ Trochymiak B.: Outsourcing usług logistycznych pomaga w optymalizacji kosztów przedsiębiorstwa. Dziennik Gazeta Prawna, nr 113, 13 czerwca 2007.

odgrywa istotną rolę i bywa wysoka. Klienci bowiem niechętnie ponoszą wysokie koszty obsługi logistycznej.

Warto nadmienić, że outsourcing usług logistycznych ma związek z koniunkturą gospodarczą. Wzrost popytu wiąże się z dostarczaniem większej ilości produktów do klientów. Tym samym, aby skoncentrować się na działalności podstawowej, przedsiębiorstwo najprawdopodobniej będzie decydowało się na oddanie np. transportu w obsługę firmom zewnętrznym. W okresach spowolnienia gospodarczego przedsiębiorstwa stoją przed wymogiem optymalizacji kosztów w całym łańcuchu dostaw. Mogą więc radykalnie zmniejszyć liczbę wykonawców usług i tym samym zrezygnować z outsourcingu. Mogą również mądrze zaplanować i wdrożyć zmiany, które w okresach prosperity przełożą się na skuteczniejsze działania rynkowe i lepszą pozycję rynkową i rozpocząć wdrażanie strategii outsourcingowych w celu przygotowania się na przyszłe wzrosty. Zamiarem kolejnego opracowania w tym zakresie tematycznym będzie wstępna analiza rynku usług logistycznych na terenie województwa śląskiego.

Bibliografia

1. Brdulak H.: Outsourcing – strategiczny wybór metody funkcjonowania na rynku. „Logistyka”, nr 4, 2002.
2. Dembińska-Cyran I.: 4PL – nowa generacja operatora logistycznego. „Logistyka”, nr 4, 2004.
3. Gay C.L., Essinger J.: Outsourcing strategiczny: koncepcja, modele i wdrażanie. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
4. Gołemska E.: Kompendium wiedzy o logistyce. PWN, Warszawa 2010.
5. Kijoch J.: Outsourcing wirtualny. „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 3, 2006.
6. Kroker B.: Outsourcing usług logistycznych. „Logistyka“, nr 3, 2006.
7. Krzyżaniak S.: Outsourcing logistyczny – szansa wzrostu efektywności przedsiębiorstw, [w:] Krzyżaniak S., Hentschel B. (red.): Usługi logistyczne na współczesnym rynku wymiany towarowej. Materiały konferencyjne IV Polsko-Niemieckiej Konferencji Logistycznej, Poznań 1999.
8. MAG: Outsourcing w logistyce. „Logistyka a Jakość”, nr 1, 2000.
9. Olszewski J.: Delegacja odpowiedzialności w dobre ręce. Magazyn CEO, czerwiec 2003.
10. Olszewski J.: Outsourcing logistyczny. Lead Logistic Provider. „Eurologistics”, No. 2, 2003.
11. Rynek transportu i logistyki w Polsce. Opracowanie ING, maj 2007.

12. Survey of Current Potential Outsourcing End-Users. The Outsourcing Institute Membership, New York 1998, [w:] Jonkisz A., Jaroszyński J. (red.): Outsourcing logistyczny. „Logistyka”, nr 6, 2008, Instytut Logistyki i Magazynowania.
13. Śliwa A.: Nowe wyzwania i kierunki przemian w logistyce dystrybucji w ujęciu międzynarodowym. Prace Naukowe Politechniki Warszawskiej, z. Transport, nr 71, 2009.
14. Trendy w outsourcingu w Polsce. Opracowanie Instytutu Outsourcingu, listopad 2011.
15. Trochymiak B.: Outsourcing usług logistycznych pomaga w optymalizacji kosztów przedsiębiorstwa. Dziennik Gazeta Prawna, nr 113, 13 czerwca 2007.
16. Trocki M.: Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej. PWE, Warszawa 2001, [w:] Jonkisz A., Jaroszyński J. (red.): Outsourcing logistyczny. „Logistyka”, nr 6, 2008, Instytut Logistyki i Magazynowania.
17. Wesołowski S.: Stan i perspektywy outsourcingu. „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 4, 2003, [w:] Jonkisz A., Jaroszyński J. (red.): Outsourcing logistyczny. „Logistyka”, nr 6, 2008, Instytut Logistyki i Magazynowania.
18. Witkowski J.: Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje, procedury, doświadczenia. PWE, Warszawa 2010.
19. www.rhenus.com.
20. <http://instytut-outsourcingu.pl>.

Abstract

Although the concept of outsourcing is not a new concept, it is a systematic process has gained increasing popularity, as indicated by research conducted in 2011 by the Outsourcing Institute. The purpose of this paper is therefore to define the concept and benefits of outsourcing and the risks associated with its use and to define what is outsourcing in logistics and what is the division of logistics services, which are given to outside companies. The study used a case study which presents the logistics services provided by the logistics operator under the contract logistics.