



OUTSOURCING USŁUG LOGISTYCZNYCH W PRZEDSIĘBIORSTWACH A KRYZYS GOSPODARCZY

Agata Górka

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: W artykule przedstawiono możliwości wykorzystania outsourcingu usług logistycznych w przedsiębiorstwach. Konsekwencją rosnącego popytu na usługi logistyczne stały się rozwiązania o coraz szerszym i kompleksowym zakresie stosowane przez przedsiębiorstwa. Zaliczono do nich przede wszystkim outsourcing i innowacje w usługach logistycznych. Rozwiązania te powinny uwzględniać skutki kryzysu dla przedsiębiorstwa. Dodatkowo w artykule wskazano na kryzys mierzony dynamiką PKB w relacji do outsourcingu usług logistycznych, a także pokazano rozwój usług transportowych w Polsce.

Słowa kluczowe: outsourcing, usługi logistyczne, kryzys gospodarczy

Wprowadzenie

Sytuacja na obecnym konkurencyjnym rynku w dobie kryzysu gospodarczego zmusza przedsiębiorstwa produkcyjne do poszukiwania oszczędności. „Jednym ze sposobów obniżenia wydatków jest powierzenie realizacji niektórych działań, wykonywanych dotychczas wewnątrz organizacji, wyspecjalizowanym firmom zewnętrznym”¹. Na tym właśnie polega istota outsourcingu. To zjawisko zyskuje w Polsce coraz większą popularność. Jak podkreśla M. Dziadkiewicz, dzieje się tak, ponieważ w środowisku gospodarczym została dostrzeżona przydatność outsourcingu jako strategii realizacji interesów przedsiębiorstwa, pozwalającej m.in. rozwiązywać procedury bieżącego i strategicznego zarządzania². Współpracując na zasadach outsourcingu z operatorami logistycznymi, przedsiębiorstwa mogą oczekiwać poprawy jakości działań w takich obszarach jak: redukcja w poziomie zapasów, mniejsza ilość skarg klientów i poprawa dokładności zamówień. Przedsiębiorstwa i operatorzy logistyczni będą mogli się rozwijać, jeśli outsourcing będzie uzupełniony o wymianę danych. Tworzenie i wykorzystanie nowych procedur

¹ M. Strzelczyk, *Wybrane aspekty outsourcingu usług logistycznych w przedsiębiorstwach produkcyjnych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” nr 4, red. H. Kościelniak, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011, s. 36.

² M. Dziadkiewicz, *Outsourcing w procesie zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, [w:] *Ekonomiczne i społeczne uwarunkowania zarządzania międzynarodowego*, red. F. Byłok, R. Janik, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2007, s. 55-56.

współpracy outsourcingowej przedsiębiorstw z operatorami logistycznymi przy wykorzystaniu istniejącej infrastruktury, technologii i ludzi przyczynia się do rozwoju usług i wzrostu ich znaczenia dla zainteresowanych stron, zwłaszcza w sferze ekonomicznej. Wskazanie na możliwości wykorzystania outsourcingu usług logistycznych w przedsiębiorstwach, a tym samym uniknięcie negatywnych skutków kryzysu jest głównym problemem artykułu.

Outsourcing usług

Przedsiębiorstwa współpracujące z operatorami logistycznymi na zasadach outsourcingu przyczyniają się do powstania przewagi konkurencyjnej poprzez wykorzystanie możliwości i kompetencji logistyki³. Z kolei operatorzy logistyczni, mając ugruntowaną wiedzę o lokalnych i globalnych rynkach, a także o kryzysie gospodarczym, przyczyniają się do rozwoju usług logistycznych.

J. Nowakowska-Grunt twierdzi, że: „Omawiając koncepcję outsourcingu, należałoby się zastanowić nad tym, co kieruje firmami, które zlecają działania logistyczne wyspecjalizowanym przedsiębiorstwom zewnętrznym”⁴. Operatorzy logistyczni współpracujący z przedsiębiorstwami na zasadach outsourcingu mogą obniżyć ponoszone koszty, a także zmniejszyć ewentualne straty związane ze sprzedażą wyrobów. Mogą także współpracować z producentami towarów w transporcie dużej ilości materiałów z mniejszą ilością środków transportu i nadal wychodzić naprzeciw oczekiwaniom klientów. W niektórych przypadkach przedsiębiorstwa, analizując oszczędności, jakie daje wykorzystanie magazynów oferowanych w outsourcingu, wysyłają zapytania o rozszerzenie oferty współpracy. Popyt na zindywidualizowane usługi zmusza operatorów logistycznych do sięgania po nowe rozwiązania.

Niektórzy operatorzy logistyczni przeprowadzają ekspertyzy w celu optymalizacji łańcuchów dostaw, łączenia i monitorowania tras przewozów, określenia wyposażenia magazynów, stosując przy tym technologię do optymalizacji działań w obszarze outsourcingu. TPL (*Third Party Logistics*) wykorzystują swoje doświadczenia, by pomagać i prowadzić przedsiębiorstwa zgodnie z nowymi regulacjami prawnymi, mogą również zapewniać doradztwo w zakresie skupienia się na kluczowych kompetencjach. Producenci mogą korzystać ze współpracy outsourcingowej z operatorami logistycznymi poprzez zaangażowanie ich w obsługę klienta, a w szczególności w obsługę potransakcyjną. Z kolei wyeliminowanie zbędnych procedur przyczynia się do szybszej reakcji na zmiany na rynku usług oraz zmniejszania kosztów rozwoju usług⁵.

³ D. Blanchard, *How to Select a Third Party Logistics. A five-step process for getting a good start on a successful 3PL relationship*, Supply Chain and Logistics, June 2008, dostęp: www.industryweek.com, s. 80.

⁴ J. Nowakowska-Grunt, *Outsourcing jako metoda obniżki kosztów logistycznych w przedsiębiorstwach*, [w:] *Koszty w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Standardy międzynarodowe*, red. M. Nowicka-Skowron, Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne AGH, Kraków 2006, s. 400.

⁵ D. Blanchard, *How to ...*, op. cit., s. 80.

Współpraca na zasadach outsourcingu między przedsiębiorstwami a operatorami logistycznymi może zwiększyć efektywność tworzenia nowych usług. Wzrost efektywności jest możliwy, ponieważ operatorzy skupieni są na swoich kompetencjach związanych z tworzeniem systemów informatycznych i planowaniu logistycznym. Wykorzystanie tych możliwości w outsourcingu przez przedsiębiorstwa skutkuje ulepszeniem jakości procesów logistycznych⁶. Przedsiębiorstwa, takie jak Dell i Compaq, zlecają operatorom logistycznym, takim jak DHL, FedEx i UPS, swoje działania operacyjne⁷.

W tabeli 1 zdefiniowano trzy czynniki, które w sposób istotny wpływają na decyzje o outsourcingu usług. Na podstawie ich analizy można stwierdzić, że outsourcing usług może mieć dwa wymiary: strategiczny i ten mniej znaczący, ale również istotny, wymiar operacyjny.

Tabela 1. Strategiczny i pozastrategiczny wymiar czynników wpływających na outsourcing usług

Czynnik	Definicja czynnika	Charakterystyka czynnika	Zastosowanie w outsourcingu usług
Kompetencja (strategiczny)	Oznaczenie, co jest kluczową kompetencją w przedsiębiorstwie.	Kluczowa kompetencja jest zdefiniowana jako produkt lub usługa, która daje przedsiębiorstwu przewagę zarówno konkurencyjną, jak i techniczną na rynku.	Outsourcing pozwala na skupienie się na kluczowych kompetencjach przedsiębiorstwa.
Czynnik ekonomiczny (operacyjny)	Ważność tego czynnika jest określona w walucie danego kraju oraz ustala jego wpływ na zyski przedsiębiorstwa.	Duża wartość ekonomiczna wpływa na decyzje zakupowe klientów, a tym samym na rentowność przedsiębiorstwa.	Operator logistyczny zwykle specjalizuje się w oferowaniu szczególnych rodzajów usług, tym samym podnosząc wartość całej usługi lub produktu.
Wizerunek (strategiczny)	Istotność wizerunku przedsiębiorstwa dla klientów i dostawców.	Dotyczy on zarówno elementów związanych z otoczeniem przedsiębiorstwa, jak i jego bezpieczeństwem.	Zwykle zleceniobiorcy posługują się wizerunkiem przedsiębiorstwa, od którego otrzymują zlecenie. Wiąże się to również z kwestiami bezpieczeństwa.

Źródło: W.L. Tate, L.M. Ellram, *Offshore outsourcing: a managerial framework*, "Journal of Business & Industrial Marketing" 2009, No. 24(3/4), s. 258

Wyróżnienie trzech czynników, jakimi są wizerunek, kompetencja i czynnik ekonomiczny, pozwala na ocenę ryzyka związanego z outsourcingiem usług. Czynniki strategiczne, jakimi są kompetencja i wizerunek, wpływają na planowanie długookresowe w przedsiębiorstwie. Dodatkowo przedsiębiorstwa zwykle za-

⁶ L.-E. Gadde, K. Hulthén, *Improving logistics outsourcing through increasing buyer-provider interaction*, "Industrial Marketing Management" 2009, Vol. 38, No. 6, s. 634.

⁷ A. Gunasekaran, E.W.T. Ngai, *Build-to-order supply chain management: a literature review and framework for development*, "Journal of Operations Management" 2005, Vol. 23, s. 426.

wyżają oszczędności związane z outsourcingiem usług, jak też nie dostrzegają potencjalnych problemów logistycznych związanych z zawieraniem kontraktów z nowymi dostawcami⁸. Z kolei czynnik operacyjny przyczynia się bezpośrednio do podejmowania bieżących decyzji o kosztach oraz jakości usług i produktów.

Powierzenie wykonania zadań niezwiązanych bezpośrednio z podstawową działalnością przedsiębiorstwa podmiotom zewnętrznym pozwala organizacji skupić się na własnych zasobach i finansach w kluczowym obszarze działania. Wówczas outsourcing postrzegany jest jako „potencjalne narzędzie budowy przewagi konkurencyjnej na rynku”⁹. Przewaga konkurencyjna w outsourcingu może zostać uzyskana, jeśli zasoby posiadane przez przedsiębiorstwo są cenne dla klientów bądź trudno je porównać z innymi. Z perspektywy outsourcingu wykorzystanie zasobów jest często połączone z odpowiednim podejściem do zasadniczych kompetencji i odpowiedzią na pytanie, które z zasobów są priorytetowe dla przedsiębiorstwa i powinny w nim pozostać. Rozpoznanie i utrzymanie unikalnych zasobów jest kluczowe dla rozstrzygnięć outsourcingowych¹⁰. Decyzja o outsourcingu usług wiąże się z dezintegracją działań w przedsiębiorstwie. Dodatkowo rynek, regulując procesy outsourcingowe, rozdziela procesy biznesowe pomiędzy sprzedających i kupujących usługi logistyczne¹¹. Outsourcing funkcji logistycznych z przedsiębiorstw do operatora logistycznego oznacza pewne ryzyko zarówno dla samego operatora, jak i jego klientów. Obie strony starają się takie ryzyko minimalizować poprzez podpisywanie odpowiednich kontraktów zawierających określone zabezpieczenia. Takie kontrakty są narzędziem nie tylko potrzebnym w zarządzaniu ryzykiem, ale również pozwalają na zarządzanie zobowiązaniami, tworzeniem i umiejscowieniem wartości, jak i ułatwieniem komunikacji, koordynacji i kontroli działań. Obecnie dodatkowym ryzykiem jest kryzys gospodarczy, który wzmacnia niepewność działań. Kontrakty pozwalają na unikanie wielu problemów, a tym samym na osiągnięcie założonych celów.

Kontrakty sprawiają, że zakup usług u operatora logistycznego staje się złożony. Wyróżnić należy trzy ważne wymiary interakcji pomiędzy operatorem a jego kontrahentem¹²:

- Zakres działań. Wartość dodana z działalności poza magazynowaniem i transportem wzrosła znacząco.
- Zaangażowanie wyższego szczebla kierownictwa. Niewielki wzrost, jednak należy zauważyć, że kierownictwo zazwyczaj nie jest mocno zaangażowane.
- Umowy. Rosnące wyrażanie i specyfikacja usług.

⁸ S. Kumar, A. Kwong, Ch. Misra, *Risk mitigation in offshoring of business operations*, „Journal of Manufacturing Technology Management” 2009, Vol. 20, No. 4, s. 447.

⁹ M. Dziadkiewicz, *Outsourcing w procesie ...*, op. cit., s. 57.

¹⁰ J. Rehme, D. Nordigården, S. Brege, D. Chicksand, *Outsourcing to a non-developed supplier market: The importance of operational aspects in outsourcing*, „Journal of Purchasing & Supply Management” 2013, Vol. 19, s. 229.

¹¹ Sh.K. Huang, *The emergence of the outsourcing market and product technological performance*, „Technological Forecasting & Social Change” 2014, Vol. 82, s. 133.

¹² A.R. Holter, D.B. Grant, J. Ritchie, N. Shaw, *A framework for purchasing transport services in small and medium size enterprises*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management” 2008, Vol. 38, No. 1, s. 23.

Wykorzystanie kryzysu do tworzenia kontraktów może przyczynić się do zawierania umów korzystnych dla kupujących usługi logistyczne.

Operatorzy logistyczni zmieniają standardy funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku, oferując coraz doskonalsze usługi. Bez współpracy z nimi przede wszystkim na zasadzie outsourcingu nie byłoby możliwe tworzenie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa.

Innowacyjność usług logistycznych

Innowacja jest szeroko definiowana jako idea, praktyka lub jako obiekt, który jest postrzegany jako nowy przez jednostkę biznesową adaptującą ją do swoich potrzeb. Najbardziej znana jest innowacja produktowa, ale to innowacja usługowa przyczynia się w dużym stopniu do sukcesu całego przedsięwzięcia biznesowego. Innowacyjna usługa tworzy wartość logistyczną dla klientów, pracowników, właścicieli przedsiębiorstwa, partnerów strategicznych, jak też komunikuje się przez nowe lub ulepszone usługi i modele biznesowe usług. Innowacje w usługach przyczyniają się do tego, że kluczowe produkty są bardziej atrakcyjne dla klientów¹³.

Innowacja powinna być traktowana jako narzędzie tworzenia wartości. W przypadku wartości logistycznej innowacja pojawia się w usłudze dla klienta i metodach zarządzania logistycznego i w takim kontekście ma ona wymiar ekonomiczny. W literaturze przedmiotu przedstawiona została typologia innowacji zidentyfikowanych na podstawie następujących czterech kryteriów¹⁴:

- kryterium nośnika lub przedmiotu innowacji – innowacje produktowe, procesowe i organizacyjne;
- kryterium znaczenia innowacyjności – innowacje przełomowe, podstawowe, przyrostowe;
- kryterium oryginalności innowacji – innowacje oryginalne, innowacje naśladowcze;
- kryterium źródła innowacji – innowacje powstałe jako rezultat wykorzystania wyników badań i prac rozwojowych, innowacje będące rezultatem wykorzystania wyników badań rynku, innowacje powstałe jako rezultat działań racjonalizujących produkt lub proces.

Przedstawione kryteria innowacji pozwalają na wyróżnienie tych rodzajów innowacji, które w największym stopniu przyczyniają się do tworzenia wartości logistycznej.

Możliwość wdrożenia innowacji istnieje poprzez różnorodne działania logistyczne, takie jak: rozwój nowych usług, ulepszanie procesów, usługi dostarczania, zarządzanie zapasami, transfer technologii i umiejętności planowania. Należy stwierdzić, że umiejętność planowania i współpracy jest kluczowym elementem w tworzeniu wartości logistycznej. Dodatkowo dobrze zorganizowane zarządzanie

¹³ P. Daugherty, H. Chen, B. Ferrin, *Organizational structure and logistics service innovation*, "The International Journal of Logistics Management" 2011, Vol. 22, No. 1, s. 30.

¹⁴ R. Brol, *Innowacyjność lokalnych jednostek terytorialnych*, [w:] *Gospodarka lokalna i regionalna w teorii i praktyce*, red. R. Brol, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 46, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 53.

w przedsiębiorstwie, jak i zarządzanie współpracą z dostawcami i sojusznikami strategicznymi przyczynia się do wzmocnienia relacji w zakresie tworzenia innowacji¹⁵. Trzeba pamiętać o tym, że standard usług logistycznych na tak konkurencyjnym dzisiaj rynku wiąże się z realizacją coraz większych wyzwań, takich jak m.in. wdrażanie dobrze zaplanowanych zmian z uwzględnieniem strategii outsourcingowych.

Kryzys gospodarczy w Polsce a outsourcing usług

Kryzys gospodarczy w Polsce przejawia się w okresowym spowolnieniu tempa wzrostu produktu krajowego brutto (PKB) w latach 2009 i 2012-2013. W 2013 roku w gospodarce polskiej nastąpiła pewna stopniowa poprawa aktywności gospodarczej i przyspieszenie wzrostu gospodarczego. Pomimo korzystnego kierunku zmian, PKB w ujęciu rocznym wzrósł w Polsce w 2013 roku w ujęciu realnym zaledwie o 1,6%, odnotowując niższy wzrost niż w latach poprzednich (o 2,0% w 2012 roku oraz o 4,5% w 2011 roku). Ten sam wzrost PKB w latach 2009 i 2013 może świadczyć o tym, że gospodarka polska nie pokonała kryzysu gospodarczego.

Kluczową rolę w podtrzymaniu wzrostu gospodarczego w Polsce w 2013 roku odegrało dodatnie saldo obrotów handlowych z zagranicą, a jego wkład do PKB wyniósł dokładnie 1,6% (tabela 2).

Tabela 2. Produkt krajowy brutto w Polsce w latach 2009-2013

	Wzrost realny PKB w %					PKB <i>per capita</i> według PPSc; UE=100				
	2009	2010	2011	2012	2013	2009	2010	2011	2012	2013
Polska	1,6	3,9	4,5	2,0	1,6	60	63	65	67	68

Źródło: Sytuacja makroekonomiczna w Polsce w 2013 roku na tle procesów w gospodarce światowej, GUS, Warszawa 2014, dostęp: www.stat.gov.pl

Najczęściej outsourcingowymi usługami logistycznymi są usługi transportowe i magazynowe. W Polsce liderzy rynku usług logistycznych świadczą wszystkie usługi uznane za tradycyjne, czyli transport i magazynowanie oraz większość tych usług uznanych za nowoczesne i nowe¹⁶. Liderami usług logistycznych w Polsce są: Raben, Schenker, DHL Express (Poland), Frans Maas Polska i TNT Express Worldwide (Poland), którzy są jednocześnie liderami branży logistycznej. Do ścisłej czołówki operatorów należą również: Gefco Polska, FM Logistic, Delta Trans, PEKAES oraz Dartom¹⁷.

Grupa Raben jest jednym z największych operatorów logistycznych w Polsce, który jednocześnie elastycznie dostosowuje oferowane usługi do indywidualnych potrzeb współpracujących przedsiębiorstw i klientów indywidualnych¹⁸. Z kolei Grupa Schenker funkcjonująca na rynku polskim specjalizuje się w oferowaniu

¹⁵ Ibidem, s. 53.

¹⁶ J. Archutowska, *Nowoczesne usługi TSL w Polsce (teoria i praktyka)*, Wirtualny Leksykon Logistyki i Transportu, dostęp: www.sgh.waw.pl

¹⁷ www.spedycje.pl (odczyt: 01.02.2015).

¹⁸ www.raben-group.com (odczyt: 01.02.2015).

przesyłek ponadgabarytowych i specjalnych¹⁹. Operator logistyczny Gefco oferuje usługi dopasowane do potrzeb klienta, takie jak: dystrybucja i przygotowanie samochodów, transport lądowy, transport morski i lotniczy, logistyka i składowanie, pakowanie i przeładunek towarów z wykorzystaniem opakowań zwrotnych, cła i przedstawicielstwo podatkowe²⁰.

Kilku wymienionych operatorów logistycznych oferuje bardzo szeroką paletę usług. Rynek polski jest niezwykle dynamiczny i jego rozwój będzie intensywny poprzez nowe inwestycje oraz współpracę z przedsiębiorstwami międzynarodowymi i krajowymi. Wspomniane wyżej rodzaje usług transportowych w Polsce charakteryzuje dość niska dynamika ze względu na kryzys gospodarczy. Obniżenie dynamiki przewozów ładunków zanotowano w 2012 roku (tabela 3).

Tabela 3. Transport w Polsce w latach 2010-2013

	2013	2010	2011	2012	2013		2005	2013
	Tys. ton	Rok poprzedni =100			2005=100		Struktura w %	
OGÓŁEM	1 848 348	104,8	106,5	93,6	103,3	133,4	100	100
Transport kolejowy	232 596	105,4	106	92,9	100,7	99,9	18,9	12,6
Transport samochodowy	1 553 050	104,7	107	93,6	104	143,8	75,9	84
Transport lotniczy	37	111,1	110,3	90,7	90,1	108,2	0	0
Transport rurociągowy	50 656	111,9	96,9	97,3	95,6	93,4	3,8	2,7
Żegluga śródlądowa	5044	90,9	99,1	89,9	110,2	52,5	0,7	0,3
Żegluga morska	6965	89,2	92,5	96,6	93,2	74,4	0,7	0,4

Źródło: *Transport – wyniki działalności w 2013 r.*, Portal Informacyjny GUS, dostęp: www.stat.gov.pl (odczyt: 01.02.2015)

Przychody ze sprzedaży usług we wszystkich jednostkach transportu były w 2013 roku większe o 3,9% w porównaniu z 2012 rokiem i wyniosły 164,1 mld zł. Przedsiębiorstwa o liczbie pracujących powyżej 49 osób wypracowały ok. 48% przychodów ogółem, a wzrost sprzedaży usług w tych jednostkach wynosił 3,6%²¹.

Koszt własny sprzedanych usług we wszystkich jednostkach transportu wyniósł 157,2 mld zł i był o 6,1% większy, w porównaniu z 2012 rokiem. W jednostkach o liczbie pracujących powyżej 49 osób, których udział w kosztach ogółem wynosił ok. 50%, koszt ten zwiększył się o 2,6%²².

Pomimo spadku dynamiki PKB w Polsce sektor usług transportowych samochodowych, które są najczęściej przedmiotem outsourcingu, wzrósł w 2013 roku w stosunku do roku 2012. Niemniej jednak zmalał wolumen przewożonych towarów transportem lotniczym i kolejowym. Świadczy to o dysproporcji w korzystaniu z usług transportowych, a w szczególności o niewykorzystaniu transportu kolejowego.

¹⁹ www.schenker.pl (odczyt: 01.02.2015).

²⁰ www.gefco.net (odczyt: 01.02.2015).

²¹ *Transport – wyniki działalności w 2013 r.*, Portal Informacyjny GUS, dostęp: www.stat.gov.pl (odczyt: 01.02.2015).

²² *Ibidem*.

Podsumowanie

Obecna sytuacja gospodarcza, jaką jest ciągle trwający kryzys, wyznacza kolejne etapy rozwoju usług logistycznych. Spadek wzrostu PKB w Polsce w 2013 roku może oznaczać, że w kolejnych latach usługi logistyczne mogą rozwijać się wolniej niż do tej pory. Niemniej jednak wartość, dynamika i struktura usług transportowych na rynku uzasadnia stwierdzenie, że outsourcingowe usługi logistyczne stanowią czynnik rozwoju gospodarki i przyczyniają się do wzrostu konkurencyjności, a także tworzenia nowych rozwiązań. Za szczególnie istotne należy uznać outsourcing i innowacyjność w działalności transportowej w sferze logistyki. Wysoki poziom innowacyjności to podstawowa przesłanka doskonalenia kluczowych procesów i kompetencji w przedsiębiorstwach.

Literatura

1. Archutowska J., *Nowoczesne usługi TSL w Polsce (teoria i praktyka)*, Wirtualny Leksykon Logistyki i Transportu, dostęp: www.sgh.waw.pl
2. Blanchard D., *How to Select a Third Party Logistics. A five-step process for getting a good start on a successful 3PL relationship*, Supply Chain and Logistics, June 2008 dostęp: www.industryweek.com
3. Brol R., *Innowacyjność lokalnych jednostek terytorialnych*, [w:] *Gospodarka lokalna i regionalna w teorii i praktyce*, red. R. Brol, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 46, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
4. Daugherty P., Chen H., Ferrin B., *Organizational structure and logistics service innovation*, "The International Journal of Logistics Management" 2011, Vol. 22, No. 1.
5. Dziadkiewicz M., *Outsourcing w procesie zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, [w:] *Ekonomiczne i społeczne uwarunkowania zarządzania międzynarodowego*, red. F. Byłok, R. Janik, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2007.
6. Gadde L.-E., Hulthén K., *Improving logistics outsourcing through increasing buyer-provider interaction*, "Industrial Marketing Management" 2009, Vol. 38, No. 6.
7. Gunasekaran A., Ngai E.W.T., *Build-to-order supply chain management: a literature review and framework for development*, "Journal of Operations Management" 2005, Vol. 23.
8. Holter A.R., Grant D.B., Ritchie J., Shaw N., *A framework for purchasing transport services in small and medium size enterprises*, "International Journal of Physical Distribution & Logistics Management" 2008, Vol. 38, No. 1.
9. Huang Sh.K., *The emergence of the outsourcing market and product technological performance*, "Technological Forecasting & Social Change" 2014, Vol. 82.
10. Kumar S., Kwong A., Misra Ch., *Risk mitigation in offshoring of business operations*, "Journal of Manufacturing Technology Management" 2009, Vol. 20, No. 4.
11. Nowakowska-Grunt J., *Outsourcing jako metoda obniżki kosztów logistycznych w przedsiębiorstwach*, [w:] *Koszty w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Standardy międzynarodowe*, red. M. Nowicka-Skowron, Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne AGH, Kraków 2006.
12. Rehme J., Nordigården D., Brege S., Chicksand D., *Outsourcing to a non-developed supplier market: The importance of operational aspects in outsourcing*, "Journal of Purchasing & Supply Management" 2013, Vol. 19.

13. Strzelczyk M., *Wybrane aspekty outsourcingu usług logistycznych w przedsiębiorstwach produkcyjnych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” nr 4, red. H. Kościelniak, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011.
14. *Sytuacja makroekonomiczna w Polsce w 2013 roku na tle procesów w gospodarce światowej*, GUS, Warszawa 2014, dostęp: www.stat.gov.pl
15. Tate W.L., Ellram L.M., *Offshore outsourcing: a managerial framework*, “Journal of Business & Industrial Marketing” 2009, No. 24(3/4).
16. *Transport – wyniki działalności w 2013 r.*, Portal Informacyjny GUS, dostęp: www.stat.gov.pl
17. www.gefco.net
18. www.raben-group.com
19. www.schenker.pl
20. www.spedycje.pl
21. www.stat.gov.pl

OUTSOURCING OF LOGISTICS SERVICES IN ENTERPRISES AND ECONOMIC CRISIS

Abstract: In the paper it is pointed at possibilities of outsourcing of logistics services usage in the enterprises. The consequence of increasing demand for logistics services is complex solution applied in the enterprises. This solution can be outsourcing and innovation in logistics services, this solutions should include results of crises for enterprise. In addition in the paper it is pointed at crisis measured by the dynamics of GDP in relation to outsourcing of logistics services and showed the development of transport services in Poland.

Keywords: outsourcing, crisis, logistics services