

OUTSOURCING METODĄ OBNIŻANIA KOSZTÓW W FIRMIE KURIERSKIEJ

Sylvia Olczak

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Artykuł opisuje wpływ zastosowania outsourcingu w firmie kurierskiej na obniżenie kosztów przedsiębiorstwa. Praca została podzielona na część teoretyczną oraz empiryczną. W części teoretycznej zostały opisane podstawowe pojęcia związane z outsourcingiem oraz teorie kosztów przedsiębiorstwa. W części empirycznej opisane zostały konkretne przykłady zastosowania form współpracy z firmami zewnętrznymi. Do badań zostały wykorzystane metody analizy dokumentów oraz wywiad ankietowy.

Słowa kluczowe: outsourcing, koszty przedsiębiorstwa, firma kurierska

Wprowadzenie

Celem artykułu jest wykazanie tezy, iż outsourcing to efektywna metoda obniżania kosztów w działalności firm kurierskich. Ponadto w pracy przedstawiono zalety zastosowania outsourcingu w firmie kurierskiej. Artykuł podzielono na część teoretyczną oraz empiryczną. W części teoretycznej opisano podstawowe pojęcia związane z outsourcingiem oraz teorie kosztów przedsiębiorstwa. Przedstawiono pojęcia związane z genezą outsourcingu i omówiono kolejne generacje oraz rodzaje. Kolejno zaprezentowano pojęcia ewolucji outsourcingu, koncepcji outsourcingu oraz podział outsourcingu na rodzaje. Opisano koszty przedsiębiorstwa oraz ich podział na koszty osobowe i majątkowe, jak również przedstawiono konkretne sposoby obniżania kosztów w firmie kurierskiej. W części empirycznej opisano konkretne przykłady zastosowania form współpracy z firmami zewnętrznymi. W trakcie zbierania informacji do artykułu wykorzystano metody analizy dokumentów ze strony internetowej oraz wywiad ankietowy.

Ewolucja koncepcji outsourcingu

Etap pierwszej generacji, inaczej outsourcing konwencjonalny, to przede wszystkim sposób na obniżenie kosztów w przedsiębiorstwie²²⁰. Przy zastosowaniu tego sposobu wykorzystania usług zewnętrznych przedsiębiorstwo pozbywa się ze swej struktury pewnych procesów, czyni je bardziej przejrzystymi; następuje skoncentrowanie się na kluczowych aspektach działalności przy jednoczesnym obniżeniu kosztów prowadzenia działalności.

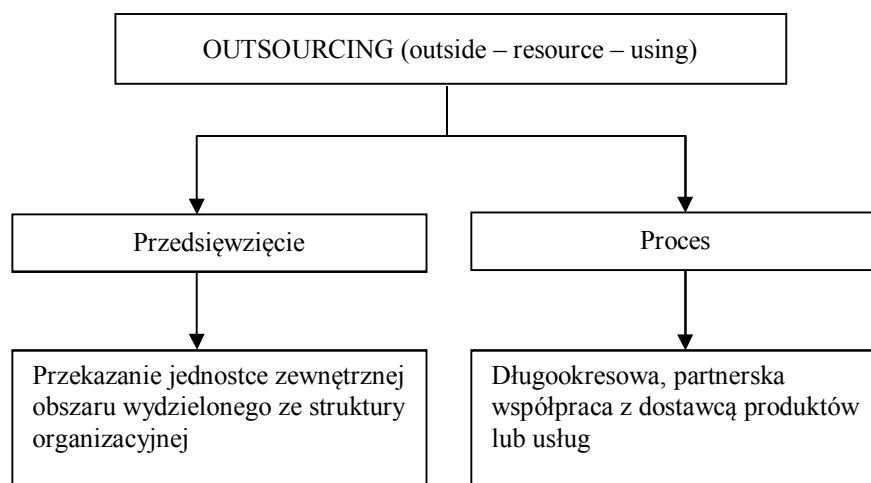
²²⁰ P. Nowodziński, *Rozwój outsourcingu w przedsiębiorstwie*, [w:] *Nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem* (Materiały konferencyjne), Część 1, Zielona Góra 2002, s. 152.

Drugim etapem ewolucji outsourcingu jest outsourcing drugiej generacji lub inaczej strategiczny bądź transformacyjny. To etap, w którym zmianie ulega model biznesowy w przedsiębiorstwie, gdzie firma definiuje swoje kluczowe kompetencje, skupiając się na doskonaleniu ich²²¹. Za pomocą outsourcingu strategicznego mogą zostać osiągnięte różnorodne cele przedsiębiorstwa macierzystego przy zastosowaniu odpowiednich zmian w dotychczasowej działalności.

Kolejnym etapem ewolucji jest outsourcing trzeciej generacji, w którym firma zewnętrzna często staje się kreatorem zmian poprzez dostarczenie nowych pomysłów oraz koncepcji. Coraz powszechniejsze staje się zatem wydzielanie działów badań i rozwoju, marketingu oraz sekcje prawne²²². Można tutaj mówić o dużym znaczeniu firm konsultingowych, które szczególnie zajmują się proponowaniem zmian w konkretnej działalności.

Pojęcie outsourcingu pochodzi z języka angielskiego i jest neologizmem od słów outsider – resource – using, które oznaczają przekazanie jednostce zewnętrznej w użytkowanie zasobów organizacji gospodarczej.

Na rysunku 1 przedstawiono elementy składające się na obecne pojmowanie terminu outsourcing. Rysunek obrazuje, że outsourcing jest obecnie traktowany jako przedsięwzięcie lub proces. W przypadku przedsięwzięcia przedsiębiorstwo nawiązuje współpracę z firmą zewnętrzną, wydzielając część działalności firmy, natomiast w przypadku procesu firma decyduje się na długoletnią współpracę z firmą zewnętrzną.



Rys. 1. Elementy składające się na współczesne pojęcie outsourcingu

Źródło: T. Kopczyński, *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, PWE, Warszawa 2010 s. 48

²²¹ Ibidem, s. 152.

²²² T. Kopczyński, *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, PWE, Warszawa 2010, s. 62.

Outsourcing można ująć również jako przedsięwzięcie polegające na wyodrębnieniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa realizowanych przez nie funkcji oraz przekazanie ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym²²³. Inaczej mówiąc, polega na „oddaniu” części działalności innej firmie w celu skupienia się na kluczowych aspektach działalności.

Outsourcing, jako metoda wywodząca się z produkcji, dziś zajmuje w przedsiębiorstwach miejsce strategiczne. Jest to sposób organizacji przedsiębiorstwa, który koncentruje się na specyficznych, kluczowych dziedzinach działalności, dając firmie dodatkowe możliwości konkurencyjne na rynku. Taki wybór strategiczny najistotniejszych obszarów działania firmy dokonuje się poprzez przeanalizowanie procesów biznesowych w przedsiębiorstwie i powzięcie decyzji o tym, które z tych procesów powinny być wyeliminowane z głównych obszarów działalności, czyli outsourowane. Właśnie poprzez taki strategiczny proces eliminowania usług lub procesów biznesowych w przedsiębiorstwie w ostatecznym rozrachunku pozostają te, które są dla niego najistotniejsze²²⁴. Jest to szczególnie ważne w momencie planowania strategii rozwoju, należy w jasny sposób sprecyzować kluczowe obszary działalności oraz odpowiednio rozdysonować produkcję/usługi, aby osiągnąć zaplanowany rezultat.

Koncepcja outsourcingu sprowadza się do stwierdzenia, że polega on na organizowaniu wewnętrznej strategii w celu koncentracji na zasadniczych i charakterystycznych kompetencjach i umiejętnościach przedsiębiorstwa, przy jednoczesnym wykorzystaniu potencjału zewnętrznych ekspertów w zakresie usług wspierających główne obszary działalności²²⁵.

W literaturze można wyszukać wiele rodzajów outsourcingu, są one dzielone np. ze względu na specyfikę outsourcingu produkcji, usług, outsourcing sfery regulacji oraz sfery realnej oraz wiele innych kryteriów, tj. kryterium lokalizacji dostawcy (krajowy, zagraniczny), liczbę dostawców zewnętrznych (jednego oraz wielu dostawców)²²⁶. Dla potrzeb artykułu szczegółowo omówiony zostanie podział wg kryterium specyfiki outsourcingu usług oraz kryterium zakresu wydzielonych funkcji na outsourcing usług częściowych oraz całościowych.

Outsourcing usług polega na wydzieleniu części usług z przedsiębiorstwa macierzystego w „obce ręce”, chodzi tu przede wszystkim o prowadzenie rachunkowości, usługi transportowe oraz inne usługi, które nie są związane ze specyfiką działalności w sposób kluczowy.

Częściowy outsourcing w przedsiębiorstwie usługowym polega na zleceniu innemu przedsiębiorstwu świadczenia niektórych usług dla klientów. Przykładem takiej strategii może być stosowane przez wiele banków zlecenie na zewnątrz obsługi kart kredytowych, prowadzenie rozliczeń czy kont wybranych grup klientów.

²²³ Ibidem, s. 46-47.

²²⁴ A. Kieszowska-Grudny, *Outsourcing w nowoczesnym zarządzaniu firmą medyczną – czy warto?*, [w:] *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach. Ujęcie sektorowe*, [w:] „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu”, nr 171, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011, s. 199.

²²⁵ Ibidem, s. 197.

²²⁶ T. Kopczyński, *Outsourcing...*, op. cit., s. 54.

Całościowy outsourcing przedsiębiorstwa usługowego polega na zleceniu na zewnątrz całości usług świadczonych przez dane przedsiębiorstwo. Na przykładzie linii lotniczych British Airways można opisać strategię zbliżoną do tego modelu; samoloty, załogę i obsługę techniczną British Airways wynajmuje duńskiej firmie Maersk, obsługa pasażerów i catering zlecany jest firmie Gaate Gourmet, a sprzedaż biletów różnym biuram podróży²²⁷.

Sposoby obniżania kosztów w przedsiębiorstwie

Powszechną prawdą obowiązującą w działalności biznesowej jest to, że koszty jej prowadzenia są pewne, a przychody tylko prawdopodobne. Kontrola i ograniczenie kosztów musi więc w sposób naturalny stanowić jeden z pierwszoplanowych celów działań każdego przedsiębiorstwa²²⁸.

Aby opisać sposoby obniżania kosztów w przedsiębiorstwie, należy przybliżyć ich znaczenie teoretyczne. W tym celu w artykule przedstawione zostaną definicje kosztów w różnych ujęciach.

Koszty wyrażają w pieniądzu zużyte w toku normalnej działalności gospodarczej w pewnym okresie rzeczowe składniki majątku, usługi obce oraz włożoną pracę ludzką, pod warunkiem, że zaangażowane składniki przynoszą efekty w postaci wytworzonych wyrobów lub świadczonych usług. Do kosztów należą też pozycje niezwiązane z zużyciem zasobów, lecz na mocy obowiązujących przepisów (podatki obciążające koszty, ubezpieczenie majątku, ubezpieczenia społeczne, opłaty itd.) koszty ponoszone w przedsiębiorstwie są podstawowym elementem kształtującym wynik finansowy i powinny się przyczynić do osiągnięcia celu i uzyskania efektów²²⁹.

Do najistotniejszych korzyści, jakie przedsiębiorstwa widzą w powierzeniu zadań firmom zewnętrznym zalicza się przede wszystkim: obniżenie kosztów usługi, nieograniczony w czasie serwis i wsparcie, dodatkowe usługi, podniesienie reputacji, podniesienie bezpieczeństwa organizacji poprzez dywersyfikację dostawców²³⁰.

Można wymienić bardzo wiele sposobów obniżania kosztów w przedsiębiorstwie, ale najczęstsze z nich można opisać następująco.

W celu znalezienia odpowiedniego rozwiązania w obniżaniu kosztów warto zacząć od identyfikacji najkosztowniejzych elementów procesów produkcyjnych; to stosunkowo najprostsze działanie stanowiące podstawę do dalszej redukcji kosztów. Na tym etapie firma określa, czy zmniejszyć koszty osobowe, czy też rzeczowe.

Koszty osobowe bezpośrednio wiążą się z kosztami rzeczowymi, bo jak wiadomo każdemu pracownikowi należy udostępnić miejsce oraz przedmioty pracy.

²²⁷ Z. Pierścionek, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 471.

²²⁸ K. Jaskółka, P. Makaruk, *Kontrolowanie kosztów i cost cutting jako źródła sukcesu przedsiębiorstwa*, [w:] „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*”, nr 8 (739) 2011, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle „ORGMASZ”, Przemysł 2011.

²²⁹ K. Czubakowska, W. Gabrusewicz, E. Nowak, *Przychody i koszty. Wynik finansowy przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2009, s. 104-105.

²³⁰ A. Kieszowska-Grudny, *Outsourcing* ..., op. cit., s. 198.

W celu zmniejszenia kosztów pracy firmy decydują się na zakup nowych technologii, co pozwala na zmniejszenie liczby zatrudnianych pracowników, a co za tym idzie – na zmniejszenie opłat związanych z opłacaniem obowiązkowych składek zdrowotnych i emerytalnych, wypłacaniem wynagrodzenia, premii oraz przygotowaniem miejsca pracy. Kolejną możliwością zmniejszenia kosztów od strony osobowej przedsiębiorstwa jest zmiana umowy o pracę w tzw. „umowę śmieciową”, czyli umowę-zlecenie bądź umowę o dzieło (w przypadku tych umów przedsiębiorstwo ponosi niższe koszty zatrudnienia, ale wiąże się to z ryzykiem odejścia pracownika ze względu na mało wiążącą umowę).

W przypadku kosztów rzeczowych przedsiębiorstwo produkcyjne może obniżyć koszty zakupu produktów, materiałów, półproduktów, korzystając z możliwości zakupu tych rzeczy o niższej jakości, ale również niższej cenie; jest to ryzykowne rozwiązanie ze względu na możliwość utraty klientów, którzy są przyzwyczajeni do określonej jakości oferowanych przez firmę produktów. W przypadku wynajmowania powierzchni magazynowej można poszukać tańszych rozwiązań wynajmu, a koszty zakupu pojazdów można rozkładać poprzez leasing.

Dobrym rozwiązaniem jest zastosowanie outsourcingu produkcji bądź usług. W celu zmniejszenia kosztów osobowych oraz majątkowych ta metoda ma odpowiednie zastosowanie. Korzystając ze współpracy z firmą zewnętrzną, możemy maksymalnie zredukować koszty zatrudnienia oraz koszty rzeczowe (np. pojazdy, technologie). Firma macierzysta nawiązuje współpracę z firmą zewnętrzną na zasadzie oddania części działalności. Firma macierzysta ponosi koszty zapłaty za usługę, ale nie ponosi kosztów zatrudnienia pracownika oraz kosztów rzeczowych zużywanych w trakcie produkcji.

Dzięki zastosowaniu outsourcingu zwiększa się strategiczna swoboda działalności, zamiast skupiać się na szeregu działań niezbędnych do prowadzenia działalności gospodarczej, część zostaje wydzielona na zewnątrz. Ważne jest, aby rozsądnie dobierać partnerów biznesowych oraz jasno określić warunki współdziałania przy jednoczesnym realizowaniu kluczowych zadań działalności gospodarczej.

Sposoby obniżania kosztów wykorzystywane w firmie kurierskiej Siódemka SA

Siódemka SA od 1998 roku świadczy usługi kurierskie, oferuje przesyłki lokalne, krajowe oraz międzynarodowe. W 2009 roku nastąpiła zmiana formy prawnej firmy ze Spółki z o.o. na Spółkę Akcyjną. Firma Siódemka SA to firma działająca w sektorze usług TSL (transport, spedycja, logistyka), zajmująca się głównie przesyłkami kurierskimi, czyli dostarczeniem przesyłek od nadawcy do odbiorcy ”door to door”. Firma ma swą siedzibę w Warszawie przy ulicy ul. Matuszewskiej 14 . Zatrudnia około 2000 pracowników, współpracowników i kurierów, wykorzystuje sieć około 40 placówek na terenie całego kraju. Sortownia Centralna mieści się w centrum komunikacyjnym kraju – w Rawie Mazowieckiej. Firma, wykorzystując zintegrowane narzędzia informatyczne, efektywnie zarządza siecią 40 placówek terenowych i podmiotami współpracującymi. Siódemka SA we wszystkich pla-

cówkach firmy posiada certyfikowany system zarządzania jakością ISO 9001:2008 oraz system zarządzania bezpieczeństwem informacji ISO 27001, a od czerwca 2008 roku systemy zarządzania środowiskiem ISO 14001:2004 oraz bezpieczeństwem i higieną pracy PN-N-18001:2004. Jako jedna z pierwszych firm w Polsce z sukcesem zaimplementowała technologię podpisu elektronicznego. Firma kurierska Siódemka SA zatrudnia kurierów oraz korzysta z przewozów frachtowych w formie usługi zewnętrznej, jaką daje outsourcing²³¹.

Przed wprowadzeniem zmian, jakie proponuje outsourcing, należy zadać sobie pytanie, czy i które funkcje powinno wykonywać przedsiębiorstwo, a które obszary można wydzielić z działalności firmy i przekazać je do obsługi firmie zewnętrznej.

Jak wskazuje T. Kopczyński, „przed podjęciem decyzji o rezygnacji z korzystania z własnych zasobów na rzecz usług firmy zewnętrznej konieczne staje się określenie, które z obszarów stanowią o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa”²³² można stwierdzić, że właściwe zbadanie obszarów firmy ma wpływ na efekty wykorzystania outsourcingu.

Stosowanie outsourcingu jest uzasadnione w sytuacji, gdy zlecone zadania są wykonywane co najmniej na tym samym poziomie, na którym wykonywało je przedsiębiorstwo macierzyste. Koszty natomiast powinny być niższe od tych, które były przed zastosowaniem outsourcingu w danym obszarze.

Firma kurierska Siódemka korzysta głównie ze sposobu obniżania kosztów, jaki daje outsourcing usług. Przekazuje usługi dostarczania przesyłek innemu przedsiębiorcy, który ma w zakresie swoich usług przewozy różnych towarów. Korzysta ze strategii długoterminowej, w której zleceniobiorca, czyli firma, która przyjmuje do realizacji usługę, bierze na siebie pełną odpowiedzialność za wykonanie czy też dostarczenie usługi; przedsiębiorstwo macierzyste jest w tej sytuacji tylko łącznikiem pomiędzy klientem a nim. Warto zaznaczyć, że na tym poziomie współpracy firma outsourcingowa korzysta z marki (logo) firmy macierzystej. Kurier zobowiązany jest przewozić rzeczy na terenie kraju na zlecenie zleceniodawcy, czyli w tym przypadku z firmą Siódemka SA z siedzibą w Warszawie.

W badanej firmie outsourcing daje pewną swobodę prowadzenia działalności. Zmniejszone zostają koszty rzeczowe oraz osobowe. W przypadku kosztów rzeczowych firma macierzysta przenosi odpowiedzialność zakupu pojazdów, jego koszty eksploatacji, remonty, koszty zakupu paliwa, koszty opłacenia obowiązkowego ubezpieczenia pojazdu OC oraz koszty związane z przeglądem w stacji diagnostycznej. Firma macierzysta nie ponosi również odpowiedzialności za uszkodzenie bądź szkody spowodowane kolizją. Umowa pomiędzy firmą a wykonawcą usługi jest skonstruowana tak, że to podwykonawca zapewnia środek transportu oraz jego naprawę na własny koszt. Wykonawca również przejmuje odpowiedzialność za przewożone przesyłki od momentu przekazania przesyłki kurierowi do momentu jej fizycznego dostarczenia odbiorcy, więc w tym wypadku firma macierzysta w szerokim zakresie przenosi odpowiedzialność na podwykonawcę za zagubienie bądź zniszczenie przesyłki. Kurier (outsourcingobiorca) przed przystąpie-

²³¹ <http://www.siodemka.com/> (odczyt: 05.01.2013).

²³² T. Kopczyński, *Outsourcing ...*, op. cit., s. 42.

niem do fizycznego rozwożenia przesyłek zobowiązany jest umową do odpowiedniego przygotowania pojazdu, chodzi tutaj o oklejenie pojazdu według wzoru na koszt kuriera. Kurier ma również obowiązek rozwozić przesyłki w stroju służbowym, za zakup którego także koszt ponosi kurier. Kurier, czyli wykonawca usługi outsourcingowej, zobowiązany jest do pokrywania wszelkich kosztów związanych z nieprawidłowo wykonaną usługą. Warto zaznaczyć, że macierzysta firma obniża również koszty zatrudnienia personelu, chodzi tutaj oczywiście o wykonawców usługi, którzy zobowiązani prowadzą działalność gospodarczą we własnym zakresie na własną odpowiedzialność, są tylko wykonawcami usług, które wiążą umową z firmą macierzystą. Brak zatrudnienia kurierów obniża koszty związane z płaceniem składek zdrowotnych i emerytalnych, stałego wynagrodzenia (występuje wynagrodzenie prowizyjne za przeprowadzoną usługę), premii, przygotowania miejsca pracy. Kurierzy nie są związani umową na wyłączność, co oznacza, że mogą oferować szeroki zakres usług przewozowych, ale nie mogą prowadzić działalności konkurencyjnej, co z kolei oznacza, że umownie podwykonawca usługi zobowiązuje się do nieprowadzenia działalności kurierskiej w innym zakresie niż to określa umowa. Umowa również zawiera zawarcie przez przewoźnika obowiązkowego ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej przewoźnika za pośrednictwem firmy Siódemka SA, koszt ubezpieczenia zostaje potrącony z wynagrodzenia prowizyjnego wykonawcy usługi. Kuriera dotyczą również różne kary umowne spowodowane brakiem zastosowania się do warunków umowy, czyli między innymi działanie na szkodę firmy poprzez nienależyte wykonywanie usługi. Koszty, jakie ponosi Siódemka SA to dostarczenie kurierom dokumentacji (instrukcji, formularzy, regulaminów), telefon służbowy (koszty faktury za użytkowanie ponosi usługobiorca), druki firmowe (listy przewozowe, faktury gotówkowe, manifesty kurierskie, naklejki kierunkowe i specjalne), materiały reklamowe (cenniki, gazetki firmowe), opakowania zwrotne oraz identyfikatory. Są to jednak koszty, które znacząco nie wpływają na działalność firmy; najkosztowniejsze wydatki zostały przekazane do wykonywania firmie outsourcingowej.

Powyższe wytyczne po części dotyczą również przewozów frachtowych, w tym wypadku firma Siódemka SA również nie korzysta z własnych pojazdów, lecz zleca usługę firmom zewnętrznym na zasadzie outsourcingu, firma outsourcingowa, tak jak w przypadku przewozów kurierskich, jest zobowiązana do oklejenia pojazdu, a wynagrodzenie w tym wypadku nie jest prowizyjne za konkretną pojedynczą przesyłkę, lecz dotyczy całego frachtu. Przewoźnicy frachtowi są związani z firmą macierzystą umową dostarczenia usługi. Przewoźnik w umowie ma wytyczne co do dostarczenia frachtu do konkretnej godziny ze względu na późniejsze jego rozdysponowanie na rejon z oddziału czyli na konkretnych pojedynczych kurierów.

Outsourcing wpływa na zmianę struktury organizacyjnej, zmniejsza się liczba komórek i stanowisk organizacyjnych, liczba szczebli zarządzania, liczba zatrudnionych pracowników²³³.

²³³ Ibidem, s. 49.

Podsumowanie

Zjawisko outsourcingu w branży kurierskiej ma ogromne znaczenie. Najważniejsze cele, które spełnia outsourcing to ułatwienie zarządzania firmą, poprawa jakości usług oraz dostęp do nowych technologii, a wszystkie wymienione czynniki bezpośrednio wpływają na obniżenie kosztów w firmie. Przedstawiony przykład zastosowania outsourcingu dotyczy głównie usług kurierskich bezpośrednio związanych z dostarczeniem przesyłki w niezmienionej formie oraz wyznaczonym terminie. Firma kurierska Siódemka SA zdecydowała się na prowadzenie działalności na zasadach oddania części odpowiedzialności wykonawcy usługi kurierskiej. Do głównych zalet zastosowanego outsourcingu należy zaliczyć obniżenie kosztów osobowych i majątkowych oraz przekazanie odpowiedzialności za przesyłkę, a co za tym idzie – oddanie ryzyka poniesienia kosztów zagubienia bądź zniszczenia przesyłki. Dzięki zastosowaniu formy współpracy, jaką daje outsourcing, firma może skupić się na swojej statutowej działalności, zmniejszając koszty stałe i zmienne, oddając jeden z najkosztowniejszych obszarów działalności, jakim jest zakup oraz opłaty związane z posiadaniem pojazdu, a także zatrudnienie pracownika i koszty z tym związane. Firma może skupić się na swojej działalności, wiedząc, że statutowa działalność będzie wykonywana na należytych poziomach, ponieważ każdy kurier związany umową podlega sankcji w przypadku niezastosowania się do wytycznych świadczenia usługi. Często kurier to właściciel jednoosobowej firmy, z którą podpisywana jest umowa na świadczenie usług, więc szczególnie zależy mu na należytych wykonaniu usługi, bowiem od tego, w jaki sposób wywiąże się z obowiązków umownych, zależy jego wynagrodzenie. Warto zaznaczyć, że kurier zatrudniony zewnętrznie zmniejsza ryzyko kosztów związanych z urlopami bądź zwolnieniami zdrowotnymi; odpowiedzialność za kuriera ponosi firma outsourcingowa (bądź sam kurier, jeżeli to on jest firmą outsourcingową). Outsourcing usług kurierskich jest jedną z podstaw działania firm kurierskich. Forma współpracy na zasadzie outsourcingu pozwala na dużą elastyczność dla firm kurierskich głównie ze względu na sezonowość niektórych przesyłek. W okresach świątecznych zapotrzebowanie na usługi kurierskie rośnie, więc firmy decydują się na zatrudnienie większej liczby dodatkowych kurierów na wyznaczony okres.

W wielu firmach kurierskich outsourcing odgrywa kluczową rolę i niejednokrotnie staje się częścią strategii rozwoju, a nie wyłącznie metodą na obniżenie kosztów. Tak też jest w przypadku firm kurierskich, które od początku działalności opierają swoje usługi kurierskie na zasadzie współpracy z innymi podmiotami głównie w celu obniżenia kosztów, ale jest to także sposób strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Pojawiają się twierdzenia, że pozyskiwanie na szeroką skalę kompetencji biznesowych od dostawców zewnętrznych zrodzi poważne konsekwencje – spowoduje zmiany w organizacji firm i wymusi na kadrze zarządzającej zdobycie nowych umiejętności²³⁴. Dlatego też, decydując się na współpracę w formie outso-

²³⁴ M. Gottfredson, R. Puryear, S. Philips, *Strategiczne pozyskiwanie źródeł dostaw*, [w:] „Harvard Business Review Polska”, nr 31/2005, s. 91.

urcingu, firma musi pamiętać o ryzyku działalności konkurencyjnej ze względu na rozpoznanie działalności „od środka” firmy oraz możliwość założenia przez podwykonawcę konkurencyjnego przedsiębiorstwa i przejęcia obsługiwanego obszaru.

Literatura

1. Czubakowska K., Gabrusewicz W., Nowak E., *Przychody i koszty. Wynik finansowy przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2009.
2. Gottfredson M., Puryear R., Philips S., *Strategiczne pozyskiwanie źródeł dostaw*, [w:] „Harvard Business Review Polska”, nr 31/2005.
3. <http://www.siodemka.com/>
4. Jaskółka K., Makaruk P., *Kontrolowanie kosztów i cost cutting jako źródła sukcesu przedsiębiorstwa*, [w:] „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw”, nr 8 (739) 2011, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle „ORGMASZ”, Przemysł 2011.
5. Kieszowska-Grudny A., *Outsourcing w nowoczesnym zarządzaniu firmą medyczną – czy warto?*, [w:] *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach. Ujęcie sektorowe*, [w:] „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu”, nr 171, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011.
6. Kopczyński T., *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, PWE, Warszawa 2010.
7. Nowodziński P., *Rozwój outsourcingu w przedsiębiorstwie*, [w:] *Nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem* (Materiały konferencyjne), Część 1, Zielona Góra 2002.
8. Pierścionek Z., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa 2011.

OUTSOURCING AS A WAY TO REDUCE COSTS IN THE COURIER COMPANY

Summary: The article describes the influence of the outsourcing use in the courier company at reduction of the company's costs. The article is divided into theoretical part and the empirical one. In the theoretical part one describes the basic notions connected to the outsourcing and the theory of costs of the company. In the empirical part one describes the actual examples of cooperation types with the external companies. During the collection of the information for the article one used methods of documents analysis from the websites and questionnaire interview.

Keywords: outsourcing, company's costs, courier company