

Joanna DYCZKOWSKA*

OUTSOURCING OPERATORÓW LOGISTYCZNYCH

Outsourcing jest już powszechnym rozwiązaniem, co powoduje, że operatorzy logistyczni mają problemy z optymalnym zagospodarowaniem sieci dystrybucyjnej ze względu na ogromną ilość przesyłek. Obserwując współczesny rynek, na którym dokonują się procesy przemieszczeń, można zaobserwować takie tendencje jak rozwój silnych strumieni towarów masowych, które zgodnie z wymogami klientów mają być dostarczone w systemie dom - dom, gdzie klient chce znać czas dostawy, jakość systemu operatora logistycznego i otrzymać pakiet usług po najniższej cenie. Referat ukazuje przyczyny i skutki decyzji przedsiębiorstwa o outsourcingu.

Słowa kluczowe: logistyka, usługi logistyczne, outsourcing.

WSTĘP

Nazwa outsourcing pochodzi z jęz. angielskiego (out-side-resource-using) i oznacza korzystanie z zewnętrznych źródeł. W swojej istocie outsourcing polega na przekazywaniu zadań, funkcji i procesów do realizacji przez przedsiębiorstwo zewnętrzne, wyspecjalizowane w danej dziedzinie. Przedsiębiorstwa oferują kompletny outsourcing w logistyce, kiedy operator przejmuje całość zadań logistycznych firmy. Możliwe jest również przejęcie magazynu zleceniodawcy przez spedytora lub osobiste zarządzanie przez zleceniodawcę i przekazanie skomisjonowanych już przesyłek do systemu dystrybucyjnego spedytora jak DHL czy Raben. Oferta zawiera zarządzanie zapasami, przygotowanie etykiet, fakturowanie oraz usługi eksportowo-importowe.

W ostatnich latach rozwinęły się w branży spedycyjno-transportowej przedsiębiorstwa, które w większym lub mniejszym stopniu podjęły się funkcji logistycznych dla całego strumienia materiałowego. Zajmują się one nie tylko transportem, lecz także składowaniem, pakowaniem, metkowaniem, kontrolą jakości, dokumentacją, odprawą celną, czasem też i działalnością marketingową. Zazwyczaj przedsiębiorstwa spedycyjno-logistyczne oferują standardowy program usług, lecz na specjalne zamówienie przyjmują i tworzą inne rozwiązania, zgodnie ze specyficznymi potrzebami klienta. W bardzo wielu przypadkach korzystanie z usług zewnętrznych wykonawców jest opłacalne i ma wpływ na prowadzone operacje.

* Dr Joanna DYCZKOWSKA, Politechnika Koszalińska, Wydział Ekonomii i Zarządzania, Katedra Marketingu i Badań Rynkowych.

ROZDZIAŁ I TENDENCJE NA WSPÓŁCZESNYM RYNKU USŁUG LOGISTYCZNYCH

W Polsce operatorzy logistyczni zbudowali nowoczesne centra dystrybucyjne od podstaw. Mają one znaczenie w europejskiej sieci łańcucha dostaw. Świadczy to o efektywnym modelu funkcjonowania operatorów logistycznych. Przy takich założeniach nie muszą oni posiadać w jednym miejscu dużej infrastruktury technicznej, umożliwiającej realizację wszystkich potrzeb klientów. Wyposażeniem technicznym operatora logistycznego w tym modelu powinna być odpowiednia infrastruktura telekomunikacyjna oraz profesjonalna kadra.

Obsługa wewnętrzna zamówienia rozpoczyna się w momencie jego przyjęcia, a kończy, gdy produkt staje się własnością klienta. Ponieważ przekazywanie płatności jest realizowane coraz częściej w formie przelewu bankowego i w sensie wykonawczym jest poza kontrolą bieżącą, momentem kończącym proces staje się przekazywanie produktu do dyspozycji klienta. Nie zmienia to jednak faktu, że w sterowaniu procesem nie wolno pominąć sprawdzania dokonania płatności. Obserwując współczesny rynek, na którym dokonują się procesy przemieszczeń, można zaobserwować następujące tendencje¹:

- następuje rozwój silnych strumieni towarów masowych, które zgodnie z wymogami klientów mają być dostarczane w systemie drzwi - drzwi;
- w związku ze wzrastającą specjalizacją produkcji, a tym samym mnogością małych i średnich podmiotów gospodarczych, wzrasta u operatorów logistycznych zapotrzebowanie na organizację przemieszczania przesyłek drobnych;
- rosną wymogi klientów w zakresie czasu dostawy, dyspozycyjności środków transportowych, dbałości o towar w czasie transportu, jakości całego procesu przemieszczania, a także określonego, niskiego poziomu oferowanych cen;
- rośnie popyt na cały kompleks świadczonych przez operatorów logistycznych usług, nie tylko transportowych.

Najważniejszym zadaniem dla małych i średnich przedsiębiorstw w rejonie Pomorza Środkowego, jak i w całej Polsce jest konieczność integracji, podejmowania strategicznych decyzji typu make or buy. Ogromną szansą w tym wypadku jest outsourcing w celu ciągłego ulepszania i poprawy jakości produktu poprzez wykorzystanie know-how zewnętrznego oferenta, jakim jest operator logistyczny, oraz zgromadzonego przez niego długoletniego doświadczenia. W efekcie końcowym kierownictwo przedsiębiorstwa ma możliwość lepszej alokacji posiadanych zasobów tzn. przesuwania ich z dziedzin o marginalnym znaczeniu do tych, które są odpowiedzialne za istnienie i prawidłowe funkcjonowanie jednostki. Wybierając odpowiedniego partnera, jakim jest spedytor - operator logistyczny, przedsiębiorstwo może pozyskać dostęp do najnowszych technologii i wykorzystać jego doświadczenie zdobyte w pracy z wieloma klientami.

Efekty działalności lokalnych centrów logistycznych dla rynków regionalnych w momencie przyłączenia się Polski do Unii Europejskiej sprowadzają się do możliwości szybkiego reagowania na zmiany wielkości i struktury popytu, co wynika z wysokiej dyspozycyjności transportu i magazynowania spedytorów znajdujących się na tychże rynkach.

¹ Por. KORDEL Z., *Logistyka w integracji systemów transportowych Europy*, Wyd. ILiM, Poznań 2000, s. 85.

ROZDZIAŁ II

BUDOWA SYSTEMÓW LOGISTYCZNYCH W PRZEDSIĘBIORSTWACH

System tworzenia wartości dla klientów oraz zdolności konkurencyjne przedsiębiorstwa zależą w istotnej mierze od tego, w jaki sposób traktuje przedsiębiorstwo własną sieć kreowania i dostarczania wartości, w tym wartości logistycznych zorientowanych na potrzeby rynku. Zarysowane ramy systemowej koncepcji zintegrowanego zarządzania wskazują w sposób wyraźny na potencjalne miejsce logistyki jako koncepcji zarządzania w przedsiębiorstwie, a tym samym określają zakres, proces wkomponowania i integracji logistyki w strukturę zarządzania przedsiębiorstwem. Podstawowym zadaniem logistycznie zorientowanego zarządzania operacyjnego jest sterowanie systemem tworzenia wartości, przy uwzględnieniu zasad logistycznego myślenia i działania. Kształtowanie i rozwój wspomnianego logistycznego systemu tworzenia wartości stanowi natomiast podstawowe zadanie realizowane na wyższym szczeblu zintegrowanego zarządzania strategicznego. Strukturę szczeblową logistycznie zorientowanego zarządzania przedsiębiorstwem dopełnia logistycznie zorientowane zarządzanie normatywne. Podstawowe zadanie sprowadza się do uwzględnienia i wkomponowania zasad logistycznego myślenia oraz działania w proces formułowania misji przedsiębiorstwa. Całościowe powiązanie logistycznych zasad oraz procesów podejmowania decyzji i działania z poszczególnymi szczeblami zarządzania przedsiębiorstwem sprawia, że logistyka może być traktowana jako zintegrowany element zarządzania całym przedsiębiorstwem². W tym kontekście współcześnie można rozpatrywać jako dualną koncepcję zorientowanego na przepływy zarządzania przedsiębiorstwem.

Na analizowanym obszarze Pomorza Środkowego w latach 1998-2004 zostały przeprowadzone badania (panel 100 przedsiębiorstw), które koncentrują się na udziale zarządzania łańcuchem dostaw w sukcesie przedsiębiorstwa w następujących branżach:

- handel hurtowy (importerzy) 35,9%,
- tworzyw sztucznych 23,5%,
- meblarska 8,2%,
- elektromaszynowa 6,4%,
- wydawnicza 5,4%,
- obuwnicza 4,9%,
- inne 15,7%.

Zgodnie z opisanymi standardami badanie na obszarze Pomorza Środkowego dotyczące poziomu obsługi klienta i satysfakcji ze współpracy ze spedytorem obejmowało sześć obszarów:

1. Sama usługa i jej ogólna jakość - dotrzymanie zobowiązań oraz uzgodnionych terminów, przewożenie przesyłek w stanie nieuszkodzonym, szerokość oferty i szybkość realizacji zamówienia.
2. Terminal i jego jakość - zabezpieczenie terminalu, jego ogólny wygląd, czystość, regulowana temperatura, wyposażenie, lokalizacja, organizacja pracy.
3. Tabor i jego wygląd - czystość, wiek, oznakowanie, dostosowanie do potrzeb.
4. Obsługa klienta - kontakt klienta z kierowcami i pozostałym personelem. Klienci oceniali otwartość, życzliwość, profesjonalizm, wygląd.
5. Cena i jej ogólny poziom - stopień odzwierciedlenia jakości przez cenę, formy i terminy płatności, oferowanie dodatkowych usług jak pobranie gotówki za towar i sędowana opłata frachtu na odbiorcę.
6. Wiarygodność przedsiębiorstwa - wiarygodność finansowa, czas działania przedsiębiorstwa na rynku, wiarygodność kadry.

² Por. KRULIS - RANDA J., HÄGELI S., *Megatrends als Herausforderung für das Logistik - Management*, Wyd. Verlag Paul Haupt, Bern und Stuttgart 1992, s. 14-23.

Tabela 1. Ocena ogólnych warunków współpracy ze spedytorem na Pomorzu Środkowym w okresie 1998-2004.
Table 1. General estimation about co-operation with the forwarding on Middle Pomerania during 1998-2004.

Obszar oceny	1998	2002	2004
Zakres, kompleksowość, jakość usług	3,9	4,0	4,1
Terminal i jego jakość	3,7	3,8	4,2
Tabor transportowy	3,3	3,4	3,6
Obsługa klienta	3,9	4,0	3,8
Cena usług i warunki płatności	3,6	3,6	3,6
Wiarygodność przedsiębiorstwa	4,0	4,2	4,5
Średnia ocen	3,73	3,83	3,97

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań w 100 przedsiębiorstwach Pomorza Środkowego.
Source: Own scientific description on the ground of research 100 firms on Middle Pomerania.

W okresie 1998 - 2004 spedytorzy wyraźnie poprawili poziom obsługi klienta. Obszar usług i związane z nią wartości klienci ocenili o 0,2 punktu wyżej, terminal został oceniony aż o 0,5 punktu wyżej. Na uwagę z obszarów badawczych zasługuje również wzmocnienie wiarygodności spedytorów w okresie pięciu lat o 0,5 pkt. Należy szukać przyczyny niskiej oceny taboru w niewspółmiernym wzroście wymagań klientów w tym okresie. Ze względu na stosunkowo duży wzrost cen paliw i restrykcyjną politykę cenową operatorów zostali też nisko ocenieni, lecz cena jest odzwierciedleniem wzrostu jakości oferowanej klientom.

Rolę logistyki można postrzegać jako rozwijanie systemów i wspierających procesów koordynujących, których celem jest zgodna z założeniami obsługa klienta. Przy opracowaniu nowego systemu logistyki konieczna jest zatem gruntowna analiza rynku prowadzona pod kątem określenia potrzeb różnych sektorów, do których kieruje się ofertę oraz wyznaczenie kierunku poszukiwań tanich i sensownych rozwiązań logistycznych.

Formułowanie, a następnie realizacja strategii logistycznej w przedsiębiorstwie wymaga zapewnienia określonych warunków. Do ważniejszych należy zaliczyć³:

1. znajomość strategii globalnej i strategii wspierających,
2. możliwość kształtowania wielkości i struktury produkcji z punktu widzenia wymagań logistyki,
3. pionową integrację obszarów logistyki w przedsiębiorstwie,
4. organizację przedsiębiorstwa zorientowaną na rynek,
5. strukturę zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji, zorientowaną przepływem materiałów i wyrobów gotowych,
6. odpowiedni system informacyjny i system sterowania,
7. właściwe miary efektywności,
8. odpowiedni poziom automatyzacji technik produkcji, przepływu materiałów oraz informacji,
9. zatrudnienie odpowiednio wykwalifikowanych kadr,
10. ciągłą troskę o możliwie jak najlepszą jakość wyrobów.

Centralne pojęcie wśród sfer działań logistycznych zajmuje obsługa klienta. Rolą obsługi klienta jest spełnienie użyteczności czasu i miejsca w procesie przemieszczania towarów i usług pomiędzy kupującym a sprzedającym. Pracownicy przedsiębiorstw zajmujący się obsługą klienta

³ S. ABT, *Potrzeba strategii logistycznej w przedsiębiorstwie*, Wyd. Logistyka a Jakość, 2000, nr 3.

w przeszłości zajmowali się skargami klientów. Do ich obowiązków należało załatwianie problemów wynikłych w tak kłopotliwych dla przedsiębiorstwa sytuacjach jak np. zagubienie przesyłki czy nienależyte wykonanie zamówienia. W międzyczasie rola specjalistów od obsługi klienta wzrosła w przedsiębiorstwach niepomiaralnie. Ich nowy status jest efektem dążeń przedsiębiorstw do oferowania lepszego poziomu obsługi klienta i używania go jako kluczowego elementu w marketingowych strategiach działań⁴.

Zakupy dokonywane przez klientów opierają się generalnie na ocenie kombinacji trzech elementów: właściwości produktu, jego ceny oraz oferowanej obsługi klienta⁵. Klient kupuje określony produkt, charakteryzujący się wymaganymi właściwościami. Nabywca kupuje za określoną cenę pewien standard obsługi klienta.

ROZDZIAŁ III OUTSOURCING LOGISTYCZNY W POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH

Podstawowa korzyść płynąca z pozbycia się funkcji ubocznych i pomocniczych, będąca głównym argumentem przemawiającym do tej pory za outsourcingiem to redukcja kosztów. W tej chwili istotniejsze zdają się być czynniki takie jak: dążenie do realizacji usług na coraz wyższym poziomie, specjalizacja pracy, koncentracja na funkcjach biznesowych, dostęp do specjalistycznej wiedzy. Outsourcing pozwala na koncentrację sił, środków i procesów zarządczych na zasadniczych celach firmy. Organizacja osiąga lepsze wyniki i rośnie jej wartość rynkowa. Firma zwiększa elastyczność swoich działań, a poprzez oszczędność czasu i zasobów ludzkich również wydajność. Usługi outsourcingowe dają dostęp do wiedzy i doświadczenia liderów rynkowych oraz ogólnosięwiatowej bazy danych. Ekspert skierowany do współpracy z przedsiębiorstwem korzysta z całej wiedzy zgromadzonej w firmie doradczej, z firmowych baz danych, porad innych ekspertów. Do najważniejszych zalet outsourcingu można zaliczyć m. in.:⁶

- przedsiębiorstwo może się koncentrować na swojej działalności zasadniczej;
- unika kosztownych inwestycji w park samochodowy i magazyny;
- koszty stałe mogą dzięki temu zostać przekształcone w zmienne;
- polepsza się bilans i płynność finansowa;
- łatwiej można się uporać ze zmianami sezonowymi;
- zmniejsza się ryzyko działalności związanej z rozwojem nowych rynków;
- przedsiębiorstwo zyskuje świadomość rzeczywistych kosztów logistyki.

Przykładem outsourcingu jest Raben, który wygrał przetarg na obsługę Volkswagena - dostaw części zamiennych do stacji serwisowych. Raben przejął na siebie obowiązek nadzorowania dostaw, od poniedziałku do piątku odbiera części zamienne od importerów podzespołów samochodowych, zlokalizowanych na terenie całej Polski. Stacje serwisowe do godziny 16 składają przez łącza elektroniczne zamówienie w Kulczyk Tradex. Stamtąd zamówienie przekazywane jest do Magazynu Części Kulczyk Tradex w Poznaniu, który posiada od 92 do 93 % poziomu obsługi stacji. Jeśli dana część nie znajduje się w magazynie, zamówienie trafia do Centralnego Magazynu Części VW w Baunatal koło Kassel - oczywiście również za pośrednictwem łączy elektronicznych. Przy tym system zamówień z magazynu w Polsce jest w pełni zautomatyzowany. Już następnego dnia, do godziny ósmej rano, zamówione części są w stacjach serwisowych. Części zamienne przewożone

⁴ Por. BERKOWITZ N., KERWIN A., RUDELIUS W., *Marketing*, Wyd. Irwin, Boston 1989, s. 385.

⁵ Por. RUTKOWSKI K., *Logistyczna obsługa klienta*, Wyd. Businessman Magazine, 1993, nr 6.

⁶ Por. TONNDORF H., *Logistyka w handlu i przemyśle*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 70-71.

są tylko samochodami z windami rozładunkowymi. Raben, projektując system, wyszedł z założenia, że stacje serwisowe nie zawsze są przystosowane do odbierania takich ładunków - nie posiadają ramp ani dźwigów niezbędnych do transportu, nieraz ciężkich, części. Dzięki windom rozładunkiem zajmuje się wyłącznie kierowca, który przywiózł podzespoły. Pracownicy stacji serwisowej już nie są angażowani do prac rozładunkowych. Przesyłki są w pełni bezpieczne, Raben bowiem zapewnia opakowania zwrotne, które minimalizują ryzyko uszkodzeń przewożonych podzespołów. System ten przynosi korzyści importerom części zamiennych, zakładom serwisującym samochody i klientom stacji naprawczych. Jeżeli samochód może być naprawiony już następnego dnia, klient nie będzie szukał innego warsztatu. Stacje serwisowe z kolei mogą naprawić więcej samochodów, a importerzy części zamiennych sprzedają więcej podzespołów, warsztaty dodatkowo nie muszą utrzymywać specjalnego magazynu do składowania elementów samochodowych. Z badań dotychczasowego działania systemu wynika, że punktualność bliska jest ideałowi - wynosi 99,52 %. Oznacza to, że zaledwie 0,48% części nie dociera do serwisów na czas. Kompletność dostaw wynosi aż 99,98 %, a dostawy bez uszkodzeń - 99,42% - oczywiście z tych części, które dotrą do serwisów na czas.

Przedsiębiorstwo Prestige S.A. powstało w wyniku przekształcenia Koszalińskich Fabryk Mebli. Oferta asortymentowa w skali przedsiębiorstwa to ponad 10000 jednostek, głównie płyty rattanowe oraz meble z rattanu i bambusa. Prestige prowadzi działalność produkcyjną i handlową typu business to business. Prestige posiada 6 punktów dystrybucyjnych w Polsce, jednak dostawy do klienta realizowane są z magazynu centralnego w Koszalinie poprzez Schenker Sp. z o.o. Schenker zapewnia 24 godzinny serwis dostawy, ale tylko zróżnicowanemu czasowi odbioru przesyłek do rejonów w Polsce w zależności od ich odległości od Koszalina. Do godz. 16.00 odbierane są przesyłki dla klientów z Polski. Maksymalnie do godz. 14.00 przekazane muszą zostać paczki do rejonów położonych w dużej odległości od Koszalina, jak np.: Wrocław, Rzeszów, Lublin czy Kraków. O godz. 16.00 Schenker odbiera paczki dla klientów z rejonów w pasie do 300 km od Koszalina. W celu uzyskania pełnej spójności organizacji pracy obu firm w łańcuchu logistycznym, realizacja zamówień w Prestige odbywa się również selektywnie. W pierwszej kolejności opracowywane są i kompletowane zamówienia z rejonów odległych (odbieranych o godz. 14.00), następnie rejonu bliższe, a w ostatniej kolejności zamówienia z terenu Pomorza Środkowego. Możliwe jest to dzięki przyporządkowaniu odpowiedniego priorytetu kompletacji zamówienia w oparciu o lokalizację odbiorcy poprzez kod pocztowy. Selekcja ta znacznie ułatwia również sortowanie gotowych paczek w kosztach transportowych, w których przekazywany jest towar operatorowi. Ocenę świadczonego serwisu dokonywano w oparciu o trzy kryteria:

- punktualność - czyli 24 godzinny serwis spedycyjny obecnie 97,5%, przed zmianami 97,1%;
- kompletność i terminowość - wspólny parametr, który określa wspólną realizację zamówienia na dany artykuł w czasie 48 godzinny od momentu zebrania zamówienia - obecnie 95,1%, przed zmianami 42%;
- wskaźnik uszkodzeń - 99,97% bez zmian.

Schenker udostępnił dane o stanie przyjętego do przewozu towaru w Internecie. Rozwiązanie to w bardzo znacznym stopniu uprościło i przyspieszyło możliwość udzielania klientowi Prestige wiarygodnej informacji o terminie dostawy. Nadal jednak całość danych o zamówieniu wraz z odpowiednimi oznaczeniami istniała w dwóch odrębnych systemach. Sytuacja ta praktycznie uniemożliwiała podanie klientowi informacji podczas jednej rozmowy telefonicznej. W związku z tym wszystkie oznaczenia dokumentów tworzonych podczas kolejnych etapów realizacji zamówienia zostały ze sobą powiązane. Zarówno dane z Schenkera, jak i dane z Prestige są na bieżąco umieszczane w bazie danych pozwalającej na natychmiastowy dostęp do pełnej informacji

na podstawie dowolnego parametru. Możliwość otrzymania natychmiastowej pełnej informacji przez oczekującego na towar klienta jest dodatkową wartością pomagającą budować wizerunek firmy, a jednocześnie usprawnia pracę. Współpracę na zasadzie outsourcingu cechuje pewność obu stron co do rzetelności otrzymanych danych i informacji. Obie strony nie chcą stosować rozwiązań pobieżnych i tymczasowych, a zawsze poszukiwane są rozwiązania systemowe.

Logistyka XXI wieku będzie musiała podołać podaży coraz bardziej różnorodnych produktów i kompleksowych usług, a także szybszemu wprowadzaniu nowości. Większego znaczenia nabierają nowe strategie, takie jak ECR (efektywna obsługa konsumenta), polegająca na zgodnej i elastycznej współpracy wszystkich ogniw w łańcuchu dostaw: producentów, dystrybutorów, detalistów i operatorów logistycznych, aby dostarczyć to, co jest akurat potrzebne, po jak najmniejszych kosztach.

PODSUMOWANIE

Ceny kompleksowych usług logistycznych w Polsce może nie są najwyższe w Europie, ale na pewno są wysokie, szczególnie w relacji do wartości handlowej towarów. Wpływa na to słabo rozwinięty rynek wyrobów wysoko przetworzonych. Outsourcing nie jest jeszcze powszechnym rozwiązaniem, co powoduje, że operatorzy logistyczni mają problemy np. z efektywnym wypełnianiem środków transportu na niektórych kierunkach ze względu na nierównomierny rozwój gospodarczy terenów Polski czy optymalnym zagospodarowaniem sieci dystrybucyjnej. Wszystko wskazuje, że w długoterminowej perspektywie ceny kompleksowych usług logistycznych będą maleć, wraz z rozwojem rynku i poprawą sytuacji gospodarczej. Przy większych obrotach operatorzy logistyczni będą mieli możliwość obniżania kosztów, a to pozwoli im lepiej wykorzystać potencjał. Dobrze na efektywność wpłyną również usprawnienia informatyczne i techniczne. W tej dziedzinie zmienia się ostatnio bardzo wiele, jak m.in. automatyzacja operacji magazynowych i elektroniczne przekazywanie danych.

LITERATURA

- [1] ABT S., *Potrzeba strategii logistycznej w przedsiębiorstwie*, Wyd. Logistyka a Jakość (3), 2000.
- [2] BERKOWITZ N., KERWIN A., RUDELIUS W., *Marketing*, Wyd. Irwin, Boston 1989.
- [3] KORDEL Z.: *Logistyka w integracji systemów transportowych Europy*, Wyd. ILiM, Poznań 2000.
- [4] KRULIS - RANDA J., HÄGELI S., *Megatrends als Herausforderung für das Logistik - Management*, Verlag Paul Haupt, Bern und Stuttgart 1992.
- [5] RUTKOWSKI K., *Logistyczna obsługa klienta*, Wyd. Businessman Magazine nr 6, 1993.
- [6] TONNDORF H., *Logistyka w handlu i przemyśle*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.

OUTSOURCING OF THE LOGISTIC OPERATORS

If we observe the market, where there are translocation processes you will notice the following trend: the strong stream of mass-production goods, where customers want to get the goods in the "Home to home" or "door to door" system; in connection with increasing production specialization, in logistic operators the demand for supplying small parcels (packages) grows; customers want to know the time of delivery, the quality of all delivery processes and they want to pay low prices; the demand for all full services provided by logistic operators increases. Before many firms decide on outsourcing.

Key words: logistics, logistic services, outsourcing.