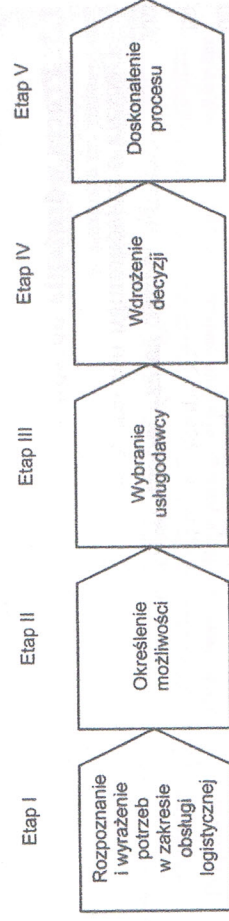


- ➔ Kompleksowość usługi.
- ➔ Jakość usługi:
 - ➔ poziom techniczny,
 - ➔ szybkość realizacji,
 - ➔ dotrzymywanie zobowiązań,
 - ➔ certyfikaty jakości.
- ➔ Dyspozycyjność, forma powiązań handlowych, potencjał dystrybucyjny.
- ➔ Stan taboru (liczba , stan techniczny i sanitarny, wygląd).
- ➔ Koszt usługi (cena, termin płatności, dodatkowe usługi).
- ➔ Zewnętrzna opinia klientów.
- ➔ Wiarygodność płatnicza.

Na rysunku 1.9 przedstawiono schemat procesu zakupu usług zrealizowanego przez klientów podejmujących decyzję o wynajęciu zewnętrznego usługodawcy logistycznego. Chociaż wykres sugeruje liniowy przebieg procesu (etapy I–V), w wielu przypadkach był on całkowicie nieliniowy.



Rys. 1.9. Proces zakupu usług logistycznych na zewnątrz firmy.

Źródło: J.J. Coyle, E.J. Bardi, C.J. Langley, *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2003, s. 694.

W pierwszym etapie zachodzi proces, w wyniku którego klient staje się w pełni świadomy swoich potrzeb logistycznych i jest zdolny do ich wyrażenia w zrozumiałym sposób. Następnie potrzeby te muszą zostać przełożone na zapotrzebowanie na usługi, które może zaspokoić usługodawca zewnętrzny. Zważywszy na znaczenie większości decyzji dotyczących wyboru takiego usługodawcy i potencjalną złożoność całego procesu, nie należy na tym początkowym etapie żałować czasu na zrozumienie własnych potrzeb w tym względzie.

Pierwsza część drugiego etapu może polegać na określeniu kryteriów wyboru zewnętrznego usługodawcy logistycznego, co powinno ułatwić dokładne wyznaczenie potrzeb w pierwszym etapie²³.

Jeden ze sposobów postępowania przy wyborze zewnętrznego dostawcy usług logistycznych został przedstawiony poniżej:

- znalezienie właściwych kandydatów, przy wykorzystaniu wszelkich dostępnych źródeł (także prywatnych);
- zawężenie listy kandydatów do maksymalnie 10;
- opracowanie charakterystyki idealnego wykonawcy:
 - podstawowe kwalifikacje, np. solidna reputacja, wyniki, zawodowe, kwalifikacje kierownictwa, kondycja finansowa;
 - dodatkowe kwalifikacje, np. zaufanie do kandydata, jego dyskrekcja, szczególny rodzaj więzi, zgodność kultur organizacyjnych oraz gotowość dzielenia się specjalistyczną wiedzą najwyższej próby (powyższe cechy są trudniejsze do weryfikacji);
- cena za usługi; porównanie z innymi potencjalnymi partnerami. Jeśli cena jest znacznie niższa od pozostałych, należy zbadać przyczynę. Jeśli wynika ze struktury kosztów, należy sprawdzić, czy utrzyma się w dłuższym okresie. Dokładna i prawidłowa analiza cenowa powinna wykazać, czy wysokość stawek podana przez zewnętrznego wykonawcę nie podważa jej sensu, tzn. czy uwzględniając cenę usług przysiężego partnera, outsourcing doprowadzi do obniżki kosztów²⁴.

Chociaż dyrektorzy i kierownicy ds. logistyki uczestniczą zwykle w szerokim zakresie w podejmowaniu decyzji dotyczących zaangażowania zewnętrznego usługodawcy logistycznego, w procesie tym często biorą udział także kierownicy innych działów. Najczęściej są to kierownicy lub przedstawiciele działów finansowych, produkcji i systemów informacji. Również zaangażowanie prezesa lub dyrektora naczelnego w ten proces nie należało do rzadkości.

Proces identyfikacji potencjalnych usługodawców powinien także obejmować wezwanie zainteresowanych dostawców do składania ofert, a następnie wstępną selekcję dostawców w celu skrócenia listy do rozsądnych rozmiarów. Po wykonaniu tych zadań należy dokonać szczegółowej oceny kandydatów ze skróconej listy i dokładnie rozważyć ich propozycje.

Przy ocenie ofert składanych przez potencjalnych zainteresowanych pomocna może się okazać lista najważniejszych kryteriów, które należy

²⁴ H. Brdulak, *Outsourcing – strategiczny wybór metody...*, op. cit, s. 6–7.

wziąć pod uwagę²⁵. Tabela 1.2 prezentuje najważniejsze kryteria ilościowe i jakościowe.

Tabela 1.2. Kryteria wyboru usługodawcy logistycznego

Kryteria wyboru usługodawcy logistycznego	
Ilościowe	Jakościowe
cena za usługi	stopień indywidualności rozwiązań
koszty jednostkowe obsługi logistycznej	standardy jakości i zarządzania
koszty całkowite zawarte w ofercie	potencjał rozwojowy firmy
faktyczne oszczędności dla firmy zlecającej	standardy rozwiązań IT
rezerwy w zdolności produkcyjnej	elastyczność w dopasowaniu oferty do wymagań klientów

Źródło: P. Baumann, *Outsourcing von Logistikdienstleistungen. Gewusst wie*, „Logistik Heute” 2000, nr 1–2, s. 56.

Wybór
usługodawcy

Etap trzeci – wybór usługodawcy – ma dla klienta podstawowe znaczenie i dlatego wybór zewnętrznego usługodawcy logistycznego powinno poprzedzać bardzo dokładne sprawdzenie referencji najbardziej prawdopodobnych kandydatów²⁶. Ważnym elementem tego etapu jest proces negocjacji. W tej fazie najważniejszą rolę odgrywają członkowie zespołu doświadczeni w prowadzeniu negocjacji oraz eksperci z zewnątrz (np. doradcy ds. outsourcingu i prawnicy). Negocjacje powinny odbywać się na zasadzie partnerstwa opartego na kooperacji. Negocjatorzy muszą pamiętać o tym, że druga strona stanie się wkrótce partnerem firmy. Negocjowanie z pozycji siły, zakończone wynikiem „wygrany–przegrany” doprowadzi w końcowym rachunku do przegranej obu stron, ponieważ trudno w tej sytuacji liczyć na prawdziwe partnerstwo w przyszłości²⁷.

Kryteria wyboru
usługodawcy
logistycznego

Do najważniejszych kryteriów wyboru usługodawcy logistycznego zalicza się jego kompetencje i fachowość, doświadczenie we współpracy (jeśli takowe miało miejsce), przestreszną bliskość, znajomość branży i produktów przez usługodawcę oraz doświadczenie i umiejętności personelu. Do nie mniej ważnych kryteriów należą obecność usługodawcy na rynkach międzynarodowych czy posiadanie przez niego certyfikatów²⁸.

²⁵ P. Baumann, *Outsourcing von Logistikdienstleistungen. Gewusst wie*, „Logistik Heute” 2000, nr 1–2, s. 56.

²⁶ J.J. Coyle, E.J. Bardi, C.J. Langley, *Zarządzanie logistyczne*, op. cit., s. 694–695.

²⁷ H. Brdulak, *Outsourcing – strategiczny wybór metody...*, op. cit., s. 7.

²⁸ J. Weber, *In fremden Händen*, „Logistik Heute”, 2002, nr 9, s. 39.

Analiza powyższych czynników jest niezbędna do osiągnięcia konsensusu przez zainteresowane strony co do ostatecznego wyboru. Ze względu na strategiczne znaczenie decyzji o wynajęciu zewnętrznego usługodawcy logistycznego, szczególnie ważne jest, aby wszyscy uczestnicy procesu wyboru jednakowo rozumieć podjętą decyzję i wiedzieli, czego można oczekiwać od wybranej firmy. W etapie czwartym, kiedy podjęta już została decyzja o wyborze określonego zewnętrznego usługodawcy logistycznego, ważne jest uświadomienie sobie, że proces poznawania i współpracy z wybraną firmą dopiero się rozpoczął. Etapy czwarty i piąty procesu okazały się bowiem równie istotne i pracochłonne, jak pierwsze trzy.

W ostatniej fazie wyboru zewnętrznego usługodawcy rozwiązaniem może być utworzenie specjalnej grupy składającej się z pracowników obydwu przedsiębiorstw, która zadecyduje o odpowiednim podziale odpowiedzialności oraz stworzy system kontroli. Oparta na zaufaniu współpraca obydwu firm zagwarantuje zadowolenie firmy zlecającej outsourcing i usługodawcy²⁹.

W zależności od złożoności nowo utworzonego powiązania z zewnętrznym usługodawcą logistycznym proces wdrażania decyzji o jego wynajęciu może być względnie krótki lub też może się rozciągnąć w czasie. Jeżeli sytuacja wymaga np. poważnej zmiany i przebudowy sieci logistycznej klienta, pełne wdrożenie decyzji może zabrać więcej czasu. W przypadku gdy rola usługodawcy zewnętrznego będzie względnie prosta i nieskomplikowana, wdrożenie może przebiegać bardzo szybko.

Wiele tradycyjnych modeli procesu zakupu kończyło się etapem wdrożenia. Jednakże w przypadku wynajmowania zewnętrznego usługodawcy logistycznego najważniejsze jest zidentyfikowanie możliwości, ciągłych lub przełomowych, usprawnień tego procesu (piąty etap procesu). Zwykle wynajęci usługodawcy dokonują usprawnienia w sposób ciągły lub w celu zwiększenia przewagi konkurencyjnej, konieczne bywają również usprawnienia przełomowe albo polegające na zmianie wzorców działania. Osiągnięcie tego celu będzie wymagać od firm-klientów zachęcania swoich zewnętrznym usługodawców do poszukiwania niekonwencjonalnych rozwiązań, czyli do twórczej i innowacyjnej postawy wobec problemów. Chociaż będzie to za sobą pociągać bez wątpienia większe ryzyko, firma musi je podjąć, aby skorzystać z szansy usprawnienia swojej działalności logistycznej³⁰.

²⁹ H. Schürfeld, *8 Schritte zum Erfolg*, „Logistik Heute” 2001, nr 10, s. 73.

³⁰ J.J. Coyle, E.J. Bardi, C.J. Langley, *Zarządzanie logistyczne*, op. cit., s. 695–696.