

## **ANALIZA OPŁACALNOŚCI OUTSOURCINGU USŁUG TRANSPORTOWYCH NA PRZYKŁADZIE LUBELSKIEJ SPÓŁDZIELNI USŁUG MLECZARSKICH**

Agata Szewczyk

Akademia Rolnicza w Lublinie

**Streszczenie.** W opracowaniu dokonano oceny opłacalności rozwiązań stosowanych przez Lubelską Spółdzielnię Usług Mleczarskich w zakresie transportu artykułów mleczarskich w latach 2001–2005. Oceny dokonano na podstawie analizy porównawczej kosztów transportu własnego LSUM z kosztami usług zewnętrznych firm przewozowych. Do pomiaru efektywności wprowadzenia outsourcingu usług transportowych w badanym przedsiębiorstwie wykorzystano także wskaźniki rentowności handlowej. Na podstawie badań stwierdzono, że zastosowanie outsourcingu w zakresie transportu jest bardziej opłacalne niż utrzymywanie własnego taboru.

**Słowa kluczowe:** outsourcing usług transportowych, mierniki efektywności transportu własnego i obcego, koszty transportu, wskaźniki rentowności handlowej, spółdzielnia mleczarska

### **WSTĘP**

Postęp w technice komunikacji, opakowalnictwie, transporcie, gromadzeniu oraz przetwarzaniu informacji sprzyja rozwojowi nowych form w organizacji i technice dystrybucji fizycznej. Celem wprowadzanych usprawnień w zakresie fizycznego przepływu produktów jest zmniejszenie kosztów użytkowania magazynów i utrzymywania zapasów, a także redukcja poziomu ryzyka [Czubała 2001].

Jednym ze sposobów optymalizacji kosztów działalności, który jednocześnie pozwala na zachowanie odpowiedniego poziomu obsługi klienta, jest częściowe lub pełne przekazanie funkcji logistycznych zewnętrznym usługodawcom.

Korzystanie z usług dostawcy zewnętrznego lub kontraktowanie usług logistycznych nosi nazwę „logistyki realizowanej przez trzecią stronę”. W zależności od firmy i jej pozycji w branży można także stosować termin „logistyka kontraktowa” lub „outsourcing” [Coyle i in. 2002].

Zlecanie działań logistycznych w całości lub części zewnętrznym wykonawcom jest uzasadnione wówczas, gdy usługodawca jest w stanie wykonać określone zadanie efektywniej i lepiej niż samo przedsiębiorstwo. Długookresowa współpraca w ramach

outsourcingu pozwala zleceniodawcy na koncentrację wyłącznie na kluczowych obszarach działania przedsiębiorstwa, decydujących o jego przewadze konkurencyjnej [Rzempala 2004].

Do podstawowych sfer w systemach dystrybucji produktów przekazywanych do obsługi zewnętrznym operatorom logistycznym należą: transport, składowanie i czynności dodające wartości o charakterze produkcyjnym (pakowanie, etykietowanie i konfigurowanie produktów). Outsourcing usług transportowych prowadzi do uwolnienia środków kapitałowych zamrożonych w postaci taboru, które przedsiębiorstwo może zainwestować w rozwój swojej działalności [Rutkowski 2002].

W ostatnich latach można zaobserwować wzrost zapotrzebowania na profesjonalne usługi logistyczne. Stanowi to główną przyczynę wyodrębniania się przedsiębiorstw świadczących tego typu usługi. W krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej obserwuje się wyraźną tendencję do przejmowania funkcji logistycznych przez wyspecjalizowane firmy [Szulce 1998].

Tendencje do korzystania z usług operatorów logistycznych przez firmy produkcyjne i handlowe doprowadziły do powstania rynku usług logistycznych. Nabywane na rynku usługi logistyczne tworzą pakiety, które stanowią mieszankę różnych, uzupełniających się usług podstawowych, pomocniczych, finansowych oraz informacyjnych [Ciesielski 1999].

W związku z powyższym zewnętrzne firmy logistyczne można podzielić na następujące grupy:

- przedsiębiorstwa zdywersyfikowane, które świadczą usługi logistyczne w zakresie różnych rodzajów produktów,
- przedsiębiorstwa specjalizujące się w konkretnych produktach, dysponujące fachową wiedzą w zakresie jednej branży,
- przedsiębiorstwa dopasowujące swoje usługi do potrzeb klienta, które przejmują ogólną kontrolę nad łańcuchem dostaw klienta [Stern i in. 2002].

Powyższe przedsiębiorstwa są doskonale przygotowane do minimalizowania kosztów transportu dzięki:

- lepszemu wykorzystaniu posiadanych środków trwałych, wykorzystywanych często do obsługi wielu klientów,
- niższymi kosztami innych zasobów, np. siły roboczej, aniżeli w przypadku działalności własnej firmy [Rutkowski 2002].

Poza możliwością zmniejszenia nakładów inwestycyjnych na transport do zalet korzystania z usług przewoźników można zaliczyć także łatwą obsługę zmiennych dostaw i tras, a także możliwość dostosowania zleceń do sezonowości popytu [Czubała 2001].

Outsourcing usług transportowych ma także wady, wynikające z ograniczenia lub utraty kontroli nad przewozem towarów, uzależnienia od rynku zewnętrznego, problemów w zakresie zarządzania [Rzempala 2004]. Usługobiorcy zatrudniają mniejszą liczbę przewoźników w celu zwiększenia swojej siły przetargowej oraz uzyskania bardziej korzystnych warunków w negocjacjach. Z ograniczaniem liczby przewoźników wiąże się jednak pewne ryzyko, polegające na uzależnieniu przedsiębiorstwa od usługodawcy. W przypadku zakłóceń w firmie przewoźnika następuje obniżenie poziomu obsługi, a w skrajnej sytuacji może doprowadzić do utraty klienta. Usługodawca jest zmuszony do skorzystania z usług przewoźników niemających doświadczenia w przewożeniu ładunków tej firmy,

co może niekorzystnie wpłynąć na jakość i niezawodność dostawy. Może to również doprowadzić do zwiększenia kosztów transportu, gdyż w sytuacji kryzysowej usługodawca traci siłę rynkową pozwalającą mu w normalnych warunkach na wynegocjowanie korzystnych stawek [Coyle i in. 2002].

Warunkiem istotnym dla osiągnięcia przez przedsiębiorstwa handlowe korzyści z rezygnacji z transportu własnego jest sporządzenie odpowiedniej umowy z firmą przewozową. W umowie powinny być szczegółowo dopracowane i precyzyjnie określone obowiązki dostawcy usług. Kontrakt musi być elastyczny, aby uwzględniać zmieniające się otoczenie [Rzempala 2004]. Daje to firmom korzystającym z usług przewozowych większe możliwości w zakresie negocjacji z przewoźnikami, zarówno jeżeli chodzi o zakres usług, jak też stawki za ich wykonanie.

Mimo wysokiej opłacalności outsourcingu usług transportowych, podkreślanej przez wielu autorów, dużo przedsiębiorstw zajmujących się obrotem produktów mleczarskich stosuje własne, często przestarzałe środki transportu. Powoduje to nadmierne koszty transportu oraz obniża poziom obsługi klienta. Brak odpowiedniego wyposażenia samochodów dostawczych w urządzenia chłodnicze zagraża jakości nietrwałych produktów mleczarskich [Krajewski 2006].

Wybór właściwego rozwiązania w zakresie organizacji transportu należy do podstawowych decyzji logistycznych w przedsiębiorstwach handlowych, gdyż wysokość kosztów transportu wywiera zasadniczy wpływ na poziom kosztów dystrybucji towarów [Rutkowski 2002].

Biorąc pod uwagę powyższe uwarunkowania oraz wykorzystując dane Lubelskiej Spółdzielni Usług Mleczarskich (LSUM), dokonano oceny rozwiązań stosowanych przez powyższą spółdzielnię w zakresie transportu artykułów mleczarskich w latach 2001–2005.

Celem dokonanej analizy jest ocena, czy zmiany organizacyjne wprowadzone w 2004 r., przyczyniły się do obniżenia kosztów transportu oraz lepszego dostosowania jego organizacji do potrzeb przedsiębiorstwa. W pracy dokonano także oceny efektywności wprowadzonych rozwiązań na podstawie wskaźników rentowności handlowej.

## DYSKUSJA I WYNIKI BADAŃ

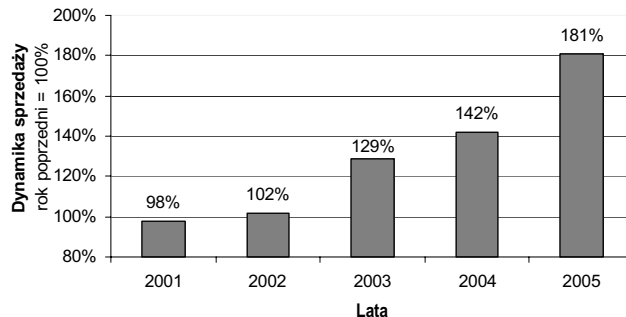
Z dotychczasowych rozważań wynika, że korzystanie z usług zewnętrznych w zakresie transportu może być bardziej opłacalne niż utrzymanie własnego taboru. Wybór jednej z powyższych możliwości powinien być poprzedzony rachunkiem ekonomicznym.

W celu porównania opłacalności wykorzystania transportu własnego oraz obcego w przedsiębiorstwie handlowo-usługowym (LSUM) dokonano zestawienia podstawowych kosztów oraz korzyści obu wariantów.

Do września 2004 r. LSUM wykorzystywała własny tabor transportowy, który odpowiadał potrzebom spółdzielni, ale z czasem pojawiały się okresowe problemy związane z pogarszającym się stanem technicznym pojazdów. Wyeksploatowane samochody dostawcze odbiegały od poziomu, jakiego należy się spodziewać od firmy zajmującej się dystrybucją dóbr konsumpcyjnych. Środki transportu nie były dostosowane do warunków wymaganych przy transporcie mleka i jego przetworów, określonych w rozporządzeniu

ministra rolnictwa i rozwoju wsi dotyczących warunków przy transporcie mleka i jego przetworów [DzU Nr 117, poz. 1011]. W celu dostosowania taboru do wymogów wynikających z powyższych przepisów LSUM stanęła przed koniecznością zakupu nowych samochodów wyposażonych w urządzenia chłodnicze lub zamontowania dodatkowych agregatów w dotychczas używanych pojazdach.

Decyzja o podjęciu współpracy z prywatnymi przewoźnikami podyktowana była nie tylko wyeksploatowaniem oraz potrzebą modernizacji transportu firmowego LSUM, ale także systematycznym wzrostem obrotów spółdzielni w analizowanych latach (rys. 1). Spółdzielnia poszerzyła swoją działalność o nowe rynki, znajdujące się poza obszarem województwa lubelskiego.



Rys. 1. Dynamika sprzedaży artykułów mleczarskich w LSUM w latach 2001–2005

Fig. 1. The dynamics of milk products sale in 2001–2005

Źródło: Opracowanie własne.

Source: Author's calculation.

Zatem przedsiębiorstwo musiało dokonać wyboru pomiędzy zaangażowaniem transportu obcego a zakupem dodatkowych samochodów. LSUM podjęła decyzję o podjęciu współpracy z dwiema firmami transportowymi, gdyż zakup nowych środków transportowych wiąże się z dużymi nakładami finansowymi oraz koniecznością zwiększenia zatrudnienia oraz szkolenia kierowców. Podjęcie współpracy z firmami specjalizującymi się w transporcie jest zapewne mniej uciążliwym i bardziej skutecznym rozwiązaniem.

Wyspecjalizowane firmy przewozowe dysponują specjalistycznym taborem pojazdów o różnorodnej ładowności. Zapewnia to odpowiednie dostosowanie ładowności pojazdu do wielkości złożonego zamówienia oraz pozwala na unikanie sytuacji przeciążenia lub zbyt małego obciążenia środka transportu, jakie często miało miejsce w przypadku stosowania transportu własnego.

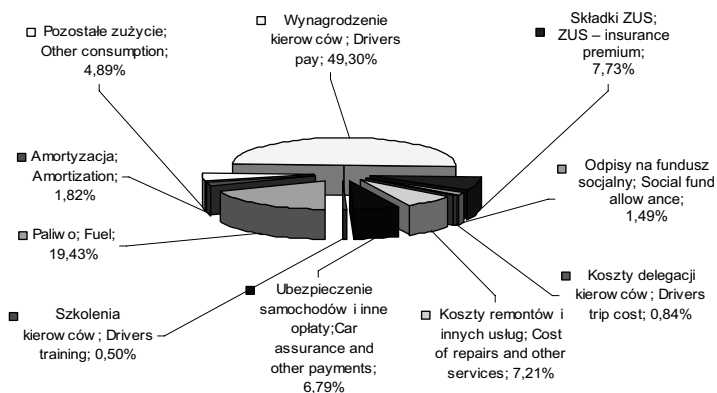
Według Gołembskiej [1999], korzystanie z transportu obcego jest bardziej opłacalne niż utrzymywanie własnego taboru ze względu na to, że poziom kosztów drugiego z wymienionych rozwiązań jest znacznie wyższy.

Do grupy kosztów transportu własnego można zaliczyć:

- koszty zakupu środków transportowych,
- koszty fizycznego i moralnego zużycia taboru,
- koszty ubezpieczenia środków transportowych, podatków, opłat rejestracyjnych,
- koszty utrzymania własnego zaplecza technicznego transportu,

- bezpośrednio koszty eksploatacyjne w postaci kosztów osobowych (płace kierowców, dyspozytorów) i materialnych (paliwo, konserwacja, remonty),
- koszty zarządzania transportem (planowanie tras przewozów, nadzór, administracja) [Rutkowski 2002].

Największy udział w strukturze kosztów transportu LSUM w 2005 r. stanowiły koszty wynagrodzeń kierowców, a także koszty paliw oraz usług remontowych (rys. 2).



Rys. 2. Struktura kosztów transportu własnego LSUM w 2005 roku

Fig. 2. Milk Cooperative own transport cost structure in 2005

Źródło: Opracowanie własne.

Source: Author's calculation.

W przypadku transportu własnego stosunkowo wysoki udział (ponad 20%) w kosztach transportu stanowiły koszty stałe. Są to zatem w większości koszty, które w pewnych przedsiębiorstwach nie reagują na zmiany wielkości transportowanych towarów, np. ubezpieczenie pojazdów, amortyzacja, utrzymanie bazy technicznej. Wzrost wspomnianej grupy kosztów jest mniej niż proporcjonalny w stosunku do wzrostu wielkości transportowanych towarów. W związku z tym jednostkowy koszt utrzymania własnego taboru jest relatywnie niski w stosunku do kosztów transportu obcego [Gołębska 1999].

Frederick i Rutkowski [2004] podkreślają, że poza analizą kosztów, świadcząca o tym, że wykorzystanie własnego taboru jest bardziej opłacalne, można wyróżnić jeszcze inne argumenty przemawiające za utrzymywaniem transportu własnego, mianowicie:

- zapotrzebowanie na specjalne formy przewozu nieoferowane przez przewoźników publicznych,
- specyficzna potrzeba menedżerskiej kontroli planowania przewozów lub jakości usług niedostępna na rynku przewozów publicznych,
- chęć sprostania innym specyficznym wymogom dotyczącym usług przewozowych.

Posiadanie transportu własnego umożliwia także wykorzystanie pojazdów do reklamy lub powiązanie funkcji kierowcy z funkcją akwizytora [Gołębska 1999].

Utrzymywanie transportu własnego w firmie jest korzystne wówczas, gdy przepustowość środków transportu jest maksymalnie wykorzystana. Zatem transport powinien być zorganizowany w taki sposób, aby nie tworzyły się tzw. puste przebiegi. Niewłaściwa organizacja transportu może powodować także, że środki transportu będą obciążone

nadmiernie, co z kolei może wywierać ujemny wpływ na jakość i stan przewożonych towarów lub przyspieszać zużycie taboru.

Koszty transportu obcego wynikają z cen płaconych usługodawcy, ustalanych na podstawie umowy z firmą przewozową. Najczęściej wynegocjowana cena jednostkowa usługi transportowej dotyczy partii przewiezonego towaru wyrażonej w jednostkach naturalnych lub wartościowo.

Poziom kosztów transportu obcego zależy od następujących czynników:

- odległość i czas przewozu,
- rodzaju przewożonego produktu,
- wielkość jednorazowej partii ładunku,
- rodzaj środka transportu i stopień jego wykorzystania,
- wielkość pracy przewozowej (koszty załadunku, wyładunku, czynności spedycyjnych),
- koszty strat transportowych [Czubała 2001].

Wysokość kosztów usług transportowych stanowi jedną z determinant wyboru firmy przewozowej. Urban [1998] podkreśla, że dokonując wyboru przewoźnika, należy wziąć pod uwagę następujące elementy:

- koszty przewozu wraz z niezbędnym opakowaniem transportowym,
- czas przewozu łącznie z czasem odbioru i dostarczenia, zmian środków transportowych oraz przewozu między różnymi punktami załadunku i rozładunku,
- zaufanie do przewoźnika dotyczące przestrzegania umów, punktualności i bezpieczeństwa przewozów,
- możliwości przewozowe przewoźnika,
- dostępność, czyli możliwość korzystania z usług,
- ubezpieczenie przewożonych towarów.

Od 1 października 2004 r. LSUM utrzymuje tylko jeden samochód dostawczy, który stanowi transport uzupełniający. Udział transportu własnego w dystrybucji fizycznej spółdzielni w 2004 r. przekraczał 40%, natomiast w roku kolejnym zmniejszył się o połowę. Pozostała część sprzedaży, przypadająca na transport obcy, wynosiła w 2005 r. 68,7% (tab. 1).

Wartość średniej miesięcznej sprzedaży w stosunku do kosztów transportu w latach 2004 i 2005 była znacznie wyższa w przypadku korzystania z outsourcingu, w porównaniu do transportu własnego LSUM. Poziom analizowanego wskaźnika w 2004 r. wynosił dla transportu własnego 24,6 zł. Natomiast w przypadku korzystania z usług transportowych średnia sprzedaż w stosunku do kosztów transportu była prawie dwukrotnie wyższa i wynosiła 46,48 zł. Podobnie w 2005 r. stosunek sprzedaży do kosztów transportu był wyższy w przypadku outsourcingu i wynosił 98,76 zł. Jest to zapewne spowodowane wzrostem wartości sprzedaży przypadającej na transport obcy, przy jednoczesnym obniżeniu kosztów tego przewozu.

Korzystanie z usług wyspecjalizowanych przewoźników przyczyniło się także do zwiększenia opłacalności transportu mierzonej wartością sprzedaży w przeliczeniu na 1 kilometr. Powyższy wskaźnik wynosił w 2004 r. dla transportu własnego 34,64 zł, podczas gdy w tym samym roku średnia miesięczna sprzedaż na 1 kilometr dla transportu obcego wynosiła 75,8 zł. W 2005 r. powyższy wskaźnik również był bardziej opłacalny w przypadku transportu obcego i wynosił 98,76 zł/km.

Tabela 1. Zestawienie danych charakteryzujących transport LSUM w latach 2001–2005  
 Table 1. Specification of data characterizing Milk Cooperative transport within 2001–2005

Wyszczególnienie Specification	2001	2002	2003	2004		2005	
	Transport LSUM Milk Cooperative transport	Transport LSUM Milk Cooperative transport	Transport LSUM Milk Cooperative transport	Transport LSUM Milk Cooperative transport	Transport obcy Outside transport	Transport LSUM Milk Cooperative transport	Transport obcy Outside transport
	%						
Struktura sprzedaży ze względu na rodzaj transportu użyty do jej przewozu Sale structure regarding transport mean used to deliver milk products	100,00	100,00	100,00	42,20	57,80	20,30	68,70
	zł						
Średnia miesięczna sprzedaż w stosunku do średnich mie- sięcznych kosztów transportu Average monthly sale in relation to average monthly transport cost	18,37	21,20	24,83	24,6	46,48	33,31	67,40
Średnia miesięczna wartość sprzedaży w przeliczeniu na 1 km Average monthly sale value per 1 km	21,77	29,18	25,80	34,64	75,8	62,67	98,76
Średnie miesięczne koszty 1 km przy- padające na 1 samo- chód dostawczy Average monthly 1 km cost per 1 deli- very truck	1,19	1,38	1,05	1,33	0,81	1,88	0,78

Źródło: Obliczenia własne.  
 Source: Author's calculation.

Koszty transportu przypadające na 1 samochód dostawczy w przeliczeniu na 1 kilometr są niższe w przypadku zaangażowania obcych przewoźników. Obniżka kosztów wynika z faktu, że rezygnując z transportu własnego przedsiębiorstwo nie ponosi kosztów związanych z utrzymywaniem oraz obsługą taboru.

Opłacalność zastosowania własnego taboru, mająca swoje odzwierciedlenie w kosztach transportu na 1 kilometr, uległa pogorszeniu w 2004 r. Jednostkowy koszt transportu własnego LSUM przypadający na 1 samochód dostawczy wyniósł w 2004 r. 1,33 zł i był o 26,6% wyższy w stosunku do roku poprzedniego. W kolejnym roku poziom analizowanego kosztu wzrósł o 41,3% i wyniósł 1,88 zł. Wynika to zapewne ze wzrastających

nakładów na remonty oraz naprawy, które muszą być przeprowadzane ze względu na pogarszający się stan techniczny samochodu dostawczego LSUM. W związku z powyższym utrzymywanie własnego środka transportu staje się dla spółdzielni nieopłacalne.

Decyzja o korzystaniu z outsourcingu transportowego lub utrzymywaniu własnego taboru w firmie handlowej jest zazwyczaj związana z wysokością kosztów działalności. Możliwość zmniejszenia kosztów przez zastosowanie outsourcingu nie jest jedynym kryterium, które należy brać pod uwagę podczas procesu decyzyjnego. Wśród pozostałych czynników mających wpływ na podejmowanie decyzji outsourcingowych dotyczących obszaru transportu można wyróżnić:

- możliwość koncentracji na działalności podstawowej (core business),
- dostęp do światowej klasy technologii,
- utrzymanie niższego poziomu zatrudnienia,
- uwolnienie zdolności do innych zadań,
- poprawę płynności,
- wariabilizację kosztów,
- uwolnienie kapitału zamrożonego w środkach trwałych i zapasach,
- zmniejszenie poziomu inwestycji na utrzymanie bazy technicznej powierzonej działalności,
- wyższą jakość usług,
- brak konieczności rozwijania know-how w działalności pomocniczej,
- długotrwałe partnerstwo z firmami transportowymi umożliwiające zwiększenie korzyści obu współpracujących stron oraz prowadzące do zmniejszenia ryzyka [Rzempala 2004].

W celu zbadania, czy zastąpienie własnego taboru LSUM transportem obcym w 2004 r. było dla przedsiębiorstwa opłacalne, zbadano poziom rentowności handlowej LSUM w latach 2001–2005 (tab. 2) oraz jej dynamikę w analizowanych latach (tab. 3).

Tabela 2. Analiza rentowności handlowej LSUM w latach 2001–2005  
Table 2. Earning capacity analysis in Milk Cooperative within 2001–2005

Wyszczególnienie Specification	Rok				
	2001	2002	2003	2004	2005
	%				
Stopa marży brutto Gross margin rate (marża brutto/przychody ze sprzedaży × 100)	-2,51	0,16	1,03	1,70	2,14
Stopa zysku operacyjnego Operational profit rate (wynik operacyjny/przychody ze sprzedaży × 100)	-2,35	0,02	0,99	1,60	1,67
Stopa zysku netto Net profit rate (zysk lub starta netto/przychody ze sprzedaży × 100)	-3,25	0,10	0,30	0,60	1,70
Wynikowy poziom kosztów Resultant cost level (koszty działalności operacyjnej/przychody ze sprzedaży × 100)	102,50	99,84	98,97	98,30	97,85

Źródło: Obliczenia własne.  
Source: Author's calculation.



Tabela 3. Dynamika wskaźników rentowności handlowej LSUM w latach 2002–2005  
 Table 3. The dynamics of earning capacity coefficients in milk cooperative within 2002–2005

Dynamika Dynamic (rok poprzedni = 100%)	Rok			
	2002	2003	2004	2005
	%			
Stopa marży brutto Gross margin rate	-6,37	643,75	165,05	125,88
Stopa zysku operacyjnego Operational profit rate	-0,85	4 950,00	161,60	104,37
Stopa zysku netto Net profit rate	-3,07	300,00	200,00	283,33
Wynikowy poziom kosztów Resultant cost level	97,40	99,13	99,30	99,54

Źródło: Obliczenia własne.  
 Source: Author's calculation.

W 2001 r. działalność handlowa LSUM była nieopłacalna, o czym świadczą ujemne poziomy stopy marży brutto, stopy zysku operacyjnego oraz zysku netto. Także rentowność sprzedaży mierzona wynikowym poziomem kosztów wskazuje na sytuację niekorzystną dla przedsiębiorstwa. W 2001 r. wartość powyższego wskaźnika przekraczała poziom 100%, co oznacza, że koszty działalności handlowej przekraczały wartość przychodów ze sprzedaży.

W kolejnych latach rentowność sprzedaży LSUM uległa znacznej poprawie. Stopa marży brutto w 2002 r. wynosiła 0,16%, a w kolejnym roku jej poziom nieznacznie przekroczył 1%. Po wprowadzeniu zmian w zakresie organizacji transportu w 2004 r. wskaźnik marży brutto zwiększył się o 65% w stosunku do 2003 r. W 2005 r. dynamika stopy marży brutto była niższa w stosunku do roku poprzedniego i wynosiła 125,88%.

Stopa zysku operacyjnego również wzrastała w analizowanym przedziale czasowym. Poziom wspomnianego wskaźnika rentowności handlowej wynosił w 2002 r. 0,02%, natomiast w ostatnim z badanych lat stopa zysku operacyjnego zwiększyła się do poziomu 1,67%. Rentowność obrotu mierzona stopą zysku operacyjnego wzrosła w 2004 r. w stosunku do roku poprzedniego o 61,6%. W kolejnym roku powyższy wskaźnik zwiększył się o 4,37%.

Stopa zysku netto wzrosła w analizowanym czasie z poziomu 0,1% w 2002 r. do poziomu 1,7% w 2005 r. Po wprowadzeniu outsourcingu w zakresie transportu w 2004 r. poziom powyższego wskaźnika rentowności wynosił 0,6%. W tym samym roku udział zysku netto w przychodach ze sprzedaży zwiększył się dwukrotnie w stosunku do roku poprzedniego. W 2005 r. dynamika stopy zysku netto wynosiła 283,33%. Informuje to o szybszym wzroście poziomu zysku netto wygospodarowanego przez przedsiębiorstwo, w porównaniu do dynamiki kosztów zaangażowanych w działalność firmy.

Wzrost poziomu wskaźników rentowności sprzedaży LSUM w latach 2001–2005 świadczy o poprawie opłacalności działalności handlowej przedsiębiorstwa. Outsourcing usług transportowych umożliwił LSUM zwiększenie rozmiarów działalności handlowej, a tym samym przyczynił się do zwiększenia poziomu przychodów ze sprzedaży. Zaangażowanie obcych przewoźników pozwoliło spółdzielni także na racjonalizację kosztów działalności, co potwierdza malejący wskaźnik wynikowego poziomu kosztów.

## WNIOSKI

Organizacja transportu stanowi istotny element zarządzania logistycznego w przedsiębiorstwach handlowych. Wysokość kosztów transportu istotnie wpływa na poziom kosztów dystrybucji fizycznej. Może zatem istotnie oddziaływać na rentowność handlową przedsiębiorstwa zajmującego się obrotem artykułami mleczarskimi. Na podstawie przeprowadzonych badań sformułowano następujące wnioski:

1. Wprowadzenie outsourcingu usług transportowych w LSUM wpłynęło korzystnie na poziom rentowności handlowej spółdzielni, a jednocześnie przyczyniło się do obniżenia kosztów działalności przedsiębiorstwa.

2. Zaangażowanie prywatnych przewoźników jest opłacalne, ponieważ umożliwiło spółdzielni zwiększenie wartości sprzedaży artykułów mleczarskich, przy jednoczesnym obniżeniu kosztów transportu. Outsourcing usług transportowych pozwala LSUM na oszczędność w zakresie kosztów związanych z wynagrodzeniem kierowców, ubezpieczeniem samochodów dostawczych oraz kosztów napraw i remontów pojazdów.

3. Korzystanie z usług prywatnych przewoźników pozwoliło na poprawę wizerunku spółdzielni na rynku. Umożliwiło bowiem zastąpienie wyeksploatowanego taboru transportowego LSUM nowoczesnymi samochodami dostawczymi prywatnych przewoźników.

4. Rezygnując z utrzymywania własnego transportu, LSUM wybrała wariant sprzyjający jej rozwojowi.

## PIŚMIENNICTWO

- Beier F.J., Rutkowski K., 2004: Logistyka. SGH, Warszawa.
- Ciesielski M., 1999: Logistyka w strategiach firm. PWN, Warszawa-Poznań.
- Coyle J.J., Bardi E.J., Langley Jr C.J., 2002: Zarządzanie logistyczne. PWE, Warszawa.
- Czubała A., 2001: Dystrybucja produktów. PWE, Warszawa.
- Krajewski K., 2006: Logistyka mleczarska – wiedza, specyfika. Przegląd Mleczarski 1, 36–38.
- Rutkowski K. (red.), 2002: Logistyka dystrybucji. Specyfika. Tendencje rozwojowe. Dobre praktyki. SGH, Warszawa.
- Rzempala A., 2004: Wykorzystanie outsourcingu jako narzędzia koncentracji rynku transportowego. [w:] Logistyka i zarządzanie w systemach transportowych, pod red. C. Christowej, Akademia Morska w Szczecinie.
- Stern L.W., El-Ansary A.I., Coughlan A.T., 2002: Kanały marketingowe. PWN, Warszawa.

## OUTSOURCING'S COST-BENEFIT ANALYSIS OF TRANSPORT SERVICES BASING UPON MILK COOPERATIVE IN LUBLIN

**Abstract.** This paper identifies and assesses profitability of solutions applied by Milk Cooperative in Lublin regarding milk products transport within 2001–2005. An assessment was done basing upon Milk Cooperative transport cost comparative analysis with transport cost of other transporting firms. Earning capacity coefficients were applied to measure outsourcing effectiveness of transport service in researched Milk Cooperative. Survey enabled to examine that outsourcing applying in transport service is more profitable than maintaining own transport.

**Key words:** transport service outsourcing, outside and inside transport effectiveness measures, transport cost, earning capacity coefficients, milk cooperative

Zaakceptowano do druku – Accepted for print: 20.08.2007