

T. Bartosz KALINOWSKI<sup>1</sup>  
Magdalena KUCIA<sup>2</sup>

## OUTSOURCING FUNKCJI MAGAZYNOWANIA A RENTOWNOŚĆ ORGANIZACJI – STUDIA PRZYPADKÓW

W świetle literatury przedmiotu outsourcing jest z reguły dla przedsiębiorstwa opłacalny ekonomicznie, wskazując redukcję i kontrolowanie kosztów operacyjnych, jako jedną z jego głównych korzyści. Celem artykułu jest przedstawienie studiów przypadków firm, które podjęły decyzję o outsourcingu funkcji magazynowania w kontekście osiąganych przez nich wyników finansowych – w szczególności wskaźników rentowności, takich jak: wskaźnik rentowności aktywów (ROA), wskaźnik rentowności kapitału własnego (ROE) oraz wskaźnik rentowności sprzedaży (ROS), a także próba odpowiedzi na pytanie „Czy outsourcing funkcji magazynowania wpływa pozytywnie na rentowność organizacji?”. O ile literatura przedmiotu szeroko opisuje zjawisko outsourcingu i korzyści z nim związane, o tyle pozycje, a w szczególności wyniki badań wskazujące na relację outsourcingu z finansowymi wynikami działalności są nieliczne.

Badanie przedstawione w artykule obejmowało analizę wyników finansowych firm z różnych branż prowadzących działalność na terenie Polski, które zdecydowały się na outsourcing funkcji magazynowania. Źródłem informacji o zawartych umowach outsourcingowych były raporty branżowe oraz dane finansowe zawarte w bazie EMIS (*Emerging Markets Information Service*).

W dziesięciu studiach przypadków przeprowadzona została analiza zmienności wybranych wskaźników rentowności przedsiębiorstw z uwzględnieniem okresu podjęcia decyzji o outsourcingu oraz trendów występujących w branżach, w których działały badane podmioty. Dane finansowe były analizowane dla lat 2011–2014, tak, aby możliwe było zaobserwowanie wartości wskaźników rentowności i ich trendów w okresie przed podpisaniem umowy outsourcingowej związanej z wydzieleniem funkcji magazynowania, a także bezpośrednio po tym zdarzeniu.

**Słowa kluczowe:** outsourcing, magazynowanie, rentowność, wyniki badań, studia przypadków.

### 1. WPROWADZENIE

Skuteczne konkurowanie w wysoce dynamicznym otoczeniu wymaga od organizacji m.in. ciągłego dążenia do optymalizacji kosztów. Niekiedy potencjał poprawy w tym obszarze w oparciu o wewnętrzne działania ulega wyczerpaniu i w takich sytuacjach or-

<sup>1</sup> Dr T. Bartosz Kalinowski, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, ul. Matejki 22/26, 90-237 Łódź; tel. 0426356281; e-mail: tbkalinowski@uni.lodz.pl.

<sup>2</sup> Mgr Magdalena Kucia, Katedra Logistyki, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego; e-mail: magdalena.kucia7@gmail.com.

ganizacje poszukują rozwiązań zewnętrznych, skupiających się na poszukiwaniu oszczędności polegających na obniżaniu kosztów logistycznych lub podnoszeniu efektywności realizowanych procesów w całym łańcuchu dostaw. Jednym z obszarów, który może być w ten sposób poddawany optymalizacji jest funkcja magazynowania. Najlepsze praktyki z branży pokazują, iż dobrze zorganizowane przedsiębiorstwa nie utrzymują dużych zapasów magazynowych. Ich uwaga skupia się np. na organizacji dostaw w systemie just-in-time wprost na linię produkcyjną. Jest to jednak rozwiązanie wymagające i nie wszystkie przedsiębiorstwa są w stanie mu sprostać. Organizacje, które nie mają kompetencji w zakresie efektywnego organizowania gospodarki magazynowej, mogą zlecić tę funkcję wyspecjalizowanemu operatorowi logistycznemu, stosując outsourcing. W ostatnich latach wolumen nowoczesnych powierzchni magazynowych dostępnych w Polsce znacząco rośnie<sup>3</sup>. Wzrost dostępności oraz profesjonalizacji oddawanej w outsourcing funkcji magazynowania powinien przyczyniać się do usprawniania działalności przedsiębiorstw i poprawiać ich konkurencyjność. Z kolei sam fakt stosowania outsourcingu, który w założeniu ma poprawiać strukturę kosztów organizacji, powinien mieć także pozytywne przełożenie na osiągnięte wyniki finansowe.

Spśród różnych funkcji realizowanych w przedsiębiorstwach, które mogą być poddawane outsourcingowi, uwaga autorów skupiła się na procesach związanych z magazynowaniem. Ponadto, z uwagi na fakt, że literatura przedmiotu, jako jedną z głównych korzyści outsourcingu wskazuje redukcję i kontrolowanie kosztów operacyjnych<sup>4</sup>, analizie poddano wpływ wydzielenia funkcji magazynowania na wyniki finansowe organizacji. Celem artykułu jest zatem przedstawienie studiów przypadków firm, które podjęły decyzję o outsourcingu funkcji magazynowania w kontekście osiągniętej przez nie rentowności mierzonej wskaźnikami: ROA (rentowności aktywów), ROE (rentowności kapitału własnego) oraz ROS (rentowności sprzedaży), a także próba odpowiedzi na pytanie „Czy outsourcing funkcji magazynowania wpływa pozytywnie na rentowność organizacji?”. O ile literatura przedmiotu szeroko opisuje samo zjawisko outsourcingu, o tyle pozycje, a w szczególności wyniki badań wskazujące na relację outsourcingu z wynikami finansowymi są nieliczne.

## 2. OUTSOURCING FUNKCJI MAGAZYNOWANIA

Outsourcing jest pojęciem bardzo popularnym zarówno wśród teoretyków, jak i praktyków zarządzania oraz szeroko opisywanym w literaturze przedmiotu.

Według M. Trockiego, outsourcing to „przedsięwzięcie, którego celem jest wydzielenie ze struktur organizacyjnych danego podmiotu realizowanych przez nie funkcji i zlecanie ich wykonania innym podmiotom”<sup>5</sup>. Podobnie, choć z większą dokładnością wyjaśnia outsourcing E. Gołemska, która definiuje go, jako „przedsięwzięcie polegające na wydzieleniu pewnych działań, którymi dotychczas zajmowała się dana jednostka, ze struktury organizacyjnej i ich lepszą, bardziej efektywną organizację przez inne przedsiębiorstwo”<sup>6</sup>.

<sup>3</sup> JLL, *Rynek powierzchni magazynowych w Polsce*, Warszawa 2014, s. 1–21; JLL, *Rynek powierzchni magazynowych w Polsce*, Warszawa 2015, s. 1–7.

<sup>4</sup> M. Kozerska, *Outsourcing usług logistycznych w Polsce*, „Logistyka” 3 (2014), s. 3194.

<sup>5</sup> M. Trocki, *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, Warszawa 2001, s. 13.

<sup>6</sup> E. Gołemska, *Kompendium wiedzy o logistyce*, Warszawa 2010, s. 127.

Outsourcing magazynowania, na którym skupia się artykuł polega na wydzieleniu na zewnątrz funkcji związanej z gospodarką magazynową w celu osiągnięcia korzyści finansowych, bądź jakościowych. Zakres tego rodzaju outsourcingu prezentuje tabela nr 1.

Tabela 1. Zakres outsourcingu magazynowania

<b>Funkcje o charakterze podstawowym</b>	<b>Funkcje o charakterze dodatkowym</b>
Przyjmowanie i wydawanie towaru Składowanie Kompletacje Inwentaryzacje Formowanie i rozformowywanie jednostek ładunkowych	Co-packing Etykietowanie Pakowanie zestawów promocyjnych Pobieranie należności od klienta Fakturowanie Obsługa zwrotów Kształtowanie i kontrola zapasów Gospodarowanie pojemnikami, paletami

Źródło: M. Jeszka, *Sektor usług logistycznych w teorii i praktyce*, Warszawa 2009, s. 58–60; J. Grabowska, *Outsourcing usług logistycznych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, 60 (2012), s. 92–93.

Do funkcji poddawanych outsourcingowi, które najczęściej wchodzi w skład gospodarki magazynowej należą: przyjmowanie i wydawanie towarów, formowanie i rozformowywanie jednostek ładunkowych, składowanie, etykietowanie, kompletację oraz inwentaryzację. Innymi popularnymi funkcjami jest np. pakowanie zestawów promocyjnych. Przedsiębiorstwa korzystają z niej często w okresach szczytowego popytu tj. w czasie różnego rodzaju świąt, kiedy firmy w wyniku nadmiaru pracy nie są w stanie wykonać jej same. Dane od operatorów logistycznych wskazują również, że często wybraną w outsourcingu magazynowania usługą jest co-packing.

Dokładny zakres działań świadczonych w ramach outsourcingu jest każdorazowo ustalany i negocjowany z operatorem logistycznym w ramach umowy outsourcingowej, jednak takie szczegóły zawieranych umów nie są ujawniane. Na potrzeby artykułu przyjęto, że funkcje wskazane w tabeli 1 są oferowane łącznie z usługą najmu powierzchni magazynowych.

### 3. RENTOWNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA I METODY JEJ ANALIZY

Ważnym aspektem podczas analizy wpływu różnych czynników na wyniki finansowe organizacji jest możliwość porównania otrzymanego wyniku finansowego względem czynników, które go wygenerowały. Narzędziem, które to umożliwia są wszelkiego rodzaju wskaźniki rentowności, które ukazują wpływ wybranych wielkości na wynik finansowy organizacji<sup>7</sup>.

Rentowne przedsiębiorstwa to takie, których działalność jest efektywna, czyli przynosi dodatni wynik finansowy (zysk). Poziom zysku stanowi różnicę między przychodami a kosztami przedsiębiorstwa. Każdy wynik finansowy większy od zera oznacza, że przedsiębiorstwo jest rentowne. Rentowność przedsiębiorstwa jest definiowana w literaturze przedmiotu jako dodatni lub ujemny wynik finansowy. Dodatni wynik finansowy oznacza

<sup>7</sup> B. Olzacka, R. Pałczyńska-Gościński, *Jak oceniać firmę*, Gdańsk 2004, s. 69.

zyskowność przedsiębiorstwa, zaś ujemny jego deficytowość<sup>8</sup>. Z kolei analiza rentowności bada zależności przyczynowo-skutkowe osiągniętego stanu zyskowności bądź deficytowości.

Niewątpliwą zaletą analizy rentowności jest szeroka możliwość jej zastosowania w procesach zarządzania przedsiębiorstwem, w szczególności takich jak: planowanie, czy kontrolowanie. Wskaźniki rentowności są ponadto również często wykorzystywane jako miary efektywności realizowanych procesów<sup>9</sup>.

Literatura przedmiotu nie definiuje, jaki poziom wskaźników rentowności jest najlepszy. Pożądanymi wartościami są wartości dodatnie oraz tendencja wzrostowa wskaźników analizowanych w kolejnych latach<sup>10</sup>. Podstawą miarodajnej oceny rentowności dla danej jednostki jest porównanie jej z rentownością innych przedsiębiorstw z branży, regionu bądź grupy kapitałowej<sup>11</sup>.

Podstawą obliczenia wskaźników rentowności są sprawozdania finansowe takie jak: bilans, rachunek zysków i strat oraz rachunek przepływów pieniężnych<sup>12</sup>. Wachlarz wyboru wskaźników jest bardzo szeroki, a wszystkie mają istotne znaczenie informacyjne i analityczne.

Wskaźnik rentowności ekonomicznej aktywów (ROA) – zwany też stopą zwrotu z aktywów określa, w jakim stopniu aktywa są zdolne do generowania zysku. Innymi słowy – wskaźnik ten informuje, czy firma efektywnie zarządza swoimi aktywami<sup>13</sup>. Wielkość ROA zależy od wysokości wypracowanego zysku, jak również od poziomu aktywów. Oznacza to, że posiadanie niepotrzebnego majątku lub jego złe, nieefektywne wykorzystywanie, obniżają wartość wskaźnika<sup>14</sup>. Inwestorzy spółek nieustannie kładą nacisk na zwiększanie wartości akcji. Możliwości redukcji kosztów operacyjnych są ograniczone i często zostały już przez przedsiębiorstwa wyczerpane. Dlatego też szans dalszego wzrostu wartości akcji upatruje się w zwiększeniu rentowności posiadanych aktywów. W jaki sposób aktywa wpływają na zysk? Załóżmy, że przedsiębiorstwo transportowe postanowiło zmodernizować swoje aktywa poprzez wymianę starych środków transportu (np. samochodów) na nowe. Jeśli zakupione auta będą jedynie nowszej generacji, ale o podobnych możliwościach ładunkowych, to wartość aktywów wzrośnie, jednak wartość zysku, niekoniecznie. Nowe, droższe środki transportu zwiększają wartość aktywów, jednak możliwości przewozowe pozostaną te same, a więc nie można oczekiwać znaczącego wzrostu przychodów i tym samym zysku<sup>15</sup>.

Wskaźnik rentowności netto sprzedaży (ROS), nazywany także zwrotem ze sprzedaży, pokazuje udział zysku netto w wartości sprzedaży. Jego poziom zależy od gałęzi przemysłu, w jakiej przedsiębiorstwo funkcjonuje oraz jego specyfiki. Jego poziom odzwierciedla pozycję konkurencyjną firmy na rynku wyrobów będących przedmiotem jej podstawowej działalności. W przypadku, gdy poziom wskaźnika rentowności netto sprze-

<sup>8</sup> L. Bednarski, *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2004, s. 96.

<sup>9</sup> T. Waśniewski, W. Skoczylas, *Teoria i praktyka analizy finansowej w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2002, s. 5.

<sup>10</sup> D. Wędzki, *Analiza wskaźnikowa sprawozdania finansowego*, t. 2, Warszawa 2006, s. 423.

<sup>11</sup> W. Gabrusewicz, *Podstawy analizy finansowej*, Warszawa 2002, s. 208.

<sup>12</sup> M. Jerzemowska, *Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2013, s. 61.

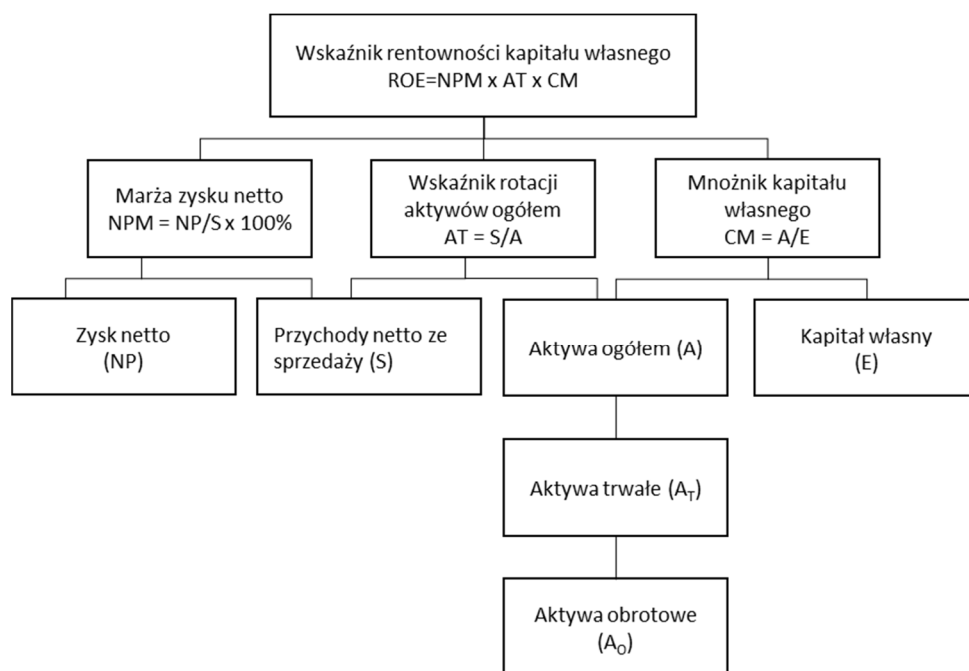
<sup>13</sup> P. Rybicki, *Sprawozdanie finansowe źródłem informacji o firmie*, Warszawa 2003, s. 103.

<sup>14</sup> M. Sierpińska, T. Jachna, *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, Warszawa 2007, s. 11.

<sup>15</sup> *Ibidem*, s. 201.

daży jest niski, oznacza to dla firmy konieczność zwiększenia wartości sprzedaży w celu osiągnięcia zaplanowanego, satysfakcjonującego poziomu zysku. W związku z powyższym, korzystniej dla firmy, jeśli wartość tego wskaźnika będzie jak najwyższa<sup>16</sup>. W praktyce gospodarczej zaobserwowano również następującą zależność: im bardziej kapitałochłonna branża i im dłuższy cykl operacyjny, tym niższa rentowność netto sprzedaży. Przeciwnieństwem są sektory dysponujące wysoko wykwalifikowaną kadrą i krótkim cyklem operacyjnym. Te drugie osiągają zazwyczaj wyższy poziom rentowności netto sprzedaży.

Kolejnym sposobem analizy rentowności jest zastosowanie wskaźników wynikających z modelu DuPonta. Model przede wszystkim skupia się na analizie elementów (w zakresie rodzaju i sposobu) wpływających na osiągnięty przez przedsiębiorstwo zwrot z kapitałów własnych (ROE) i pokazuje, jak efektywnie wykorzystuje się zainwestowane w spółkę środki. Graficzną postać modelu DuPonta przedstawia rys. 1.



Rys. 1. Graficzna postać modelu DuPonta

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Pomykalska, P. Pomykalski, *Analiza finansowa przedsiębiorstwa*, Warszawa 2007, s. 101.

<sup>16</sup> M. Panfil, *Finansowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, Warszawa 2008, s. 44.

Jak podkreślają autorzy zajmujący się tym zagadnieniem, analiza DuPonta generuje dla organizacji wiele korzyści<sup>17</sup>:

- przedstawia powody oraz wpływ różnych czynników na zyskowność przedsiębiorstwa;
- jest przydatna do oceny opłacalności inwestycji w różnego rodzaju przedsięwzięcia;
- umożliwia porównania międzyzakładowe np. przedsiębiorstw działających w tej samej branży lub grupie kapitałowej w celu oceny źródła stopy zwrotu z kapitału własnego;
- pomaga ocenić zmiany w czasie, szczególnie elementów wpływających na ROE, w celu wczesnego wykrywania niekorzystnych zmian (spadku wartości).

#### **4. ZAŁOŻENIA PRZEPROWADZONEGO BADANIA I CHARAKTERYSTYKA PRÓBY BADAWCZEJ**

Celem przeprowadzonego badania było uzyskanie odpowiedzi na pytanie badawcze: Czy outsourcing funkcji magazynowania wpływa pozytywnie na rentowność organizacji?

Badanie obejmowało analizę wyników finansowych firm z różnych branż prowadzących działalność na terenie Polski, które zdecydowały się na outsourcing funkcji magazynowania. Źródłem informacji o zawartych umowach outsourcingowych były raporty branżowe „Rynek Powierzchni magazynowych w Polsce” wydawane przez firmę Jones Lang LaSalle. Z kolei informacje finansowe, które posłużyły do obliczenia wskaźników rentowności pochodziły z bazy finansowej EMIS (*Emerging Markets Information Service*).

W pierwszym etapie badania, na podstawie dostępnych raportów, zidentyfikowano jednostki, które w latach 2012–2013 zdecydowały się na outsourcing funkcji magazynowej i działanie to było potwierdzone i opisane w raportach branżowych. Zidentyfikowano 58 takich jednostek. Następnie, dla zidentyfikowanych jednostek sprawdzono dane finansowe w bazie EMIS. Z uwagi na ograniczoną dostępność informacji finansowych umożliwiających obliczenie potrzebnych wskaźników rentowności dla firm wymienionych w analizowanych raportach branżowych, do próby badawczej zakwalifikowano 10 podmiotów. Charakterystykę próby badawczej przedstawia tabela 2.

Część analityczna obejmowała analizę wybranych wskaźników rentowności, zaprezentowanych w dalszej części artykułu. Dane finansowe były analizowane dla lat 2011–2014, tak, aby możliwe było zaobserwowanie wartości wskaźników rentowności i ich trendów w okresie przed podpisaniem umowy outsourcingowej związanej z wydzieleniem funkcji magazynowania, a także bezpośrednio po tym zdarzeniu.

Wybór wskaźników użytych w badaniu podyktowany był koniecznością uzyskania informacji o ich średnich wartościach w analizowanych branżach, aby możliwe było porównanie otrzymanych wyników z danymi sektorowymi, które jest niezbędne do wyciągnięcia właściwych wniosków odnośnie obserwowanych trendów. Wartości referencyjne wskaźników rentowności pochodzą z portalu: [rachunkowosc.com.pl](http://rachunkowosc.com.pl), który zawiera dane opracowane dla poszczególnych branż przez wysokiej klasy specjalistów.

---

<sup>17</sup> A. Bieniasz, D. Czerwińska-Kayzer, Z. Gołaś, *Pomiar i analiza przyczynowo-skutkowa rentowności kapitału własnego w małym przedsiębiorstwie*, „Przegląd Organizacji”, 3 (2012), s. 25–27.

Tabela 2. Charakterystyka próby badawczej

Lp.	Nazwa firmy	Rodzaj działalności	Data podpisania umowy na outsourcing usług magazynowych
1	Castorama Polska sp. z o.o.	Handel detaliczny artykułami budowlanymi	II kwartał 2013 r.
2	Eko Holding S.A.	Handel hurtowy dobrami nietrwałego użytku	II kwartał 2013 r.
3	Rohlig Suus S.A.	Usługi logistyczne	II kwartał 2012 r.
4	ITM Baza Poznańska Sp. z o.o.	Składowanie i magazynowanie towarów, usługi transportowe i logistyczne	IV kwartał 2013 r.
5	Id Logistics Polska S.A.	Obsługa logistyczna branży e-commerce oraz dystrybucja produktów sieci IKEA	IV kwartał 2012 r.
6	Żabka Polska Sp. z o.o.	Handel detaliczny żywnością i napojami	IV kwartał 2012 r.
7	Stokrotka Sp. z o.o.	Handel detaliczny żywnością i napojami	IV kwartał 2012 r.
8	Neonet S.A.	Handel detaliczny urządzeniami RTV, AGD i IT	II kwartał 2012 r.
9	Gefco Sp. z o.o.	Usługi logistyczne dla branży motoryzacyjnej oraz przemysłu	IV kwartał 2013 r.
10	Valeo Service Eastern Europe Sp. z o.o.	Projektowanie, produkcja i sprzedaż komponentów i modułów samochodowych	II kwartał 2013 r.

Źródło: JLL, *Rynek powierzchni magazynowych w Polsce*, Warszawa 2014, s. 1–21; JLL, *Rynek powierzchni magazynowych w Polsce*, Warszawa 2015, s. 1–7.

Przeprowadzone badanie posiada szereg ograniczeń, których istnienia autorzy mają świadomość.

Pierwszym z nich jest mała wielkość próby badawczej, która wynika z ograniczonej dostępności danych finansowych dla przedsiębiorstw wymienianych w raportach branżowych – w dużej mierze są to spółki, które nie są objęte obowiązkiem publikowania sprawozdań finansowych, robią to więc dobrowolnie i w ograniczonym zakresie.

Kolejnym ograniczeniem jest trudność w jednoznacznej ocenie wyników jednostkowych w konfrontacji z branżowymi i występowanie czynników zakłócających analizę. Liczba zmian zachodzących w otoczeniu, w których funkcjonują analizowane przedsiębiorstwa, jak również mnogość czynników wewnętrznych wpływających na obliczone wskaźniki rentowności powoduje, że założenie o bezpośrednim wpływie outsourcingu funkcji magazynowania na wskaźniki rentowności jest dużym uproszczeniem. W udzieleniu jednoznacznej odpowiedzi na postawione pytanie badawcze mogłaby również pomóc znajomość struktury kosztów magazynowania w badanych przedsiębiorstwach, przed i po

wdrożeniu outsourcingu funkcji magazynowania. Tak szczegółowe dane dotyczące dokładnej struktury kosztów dla badanych przedsiębiorstw nie są jednak dostępne.

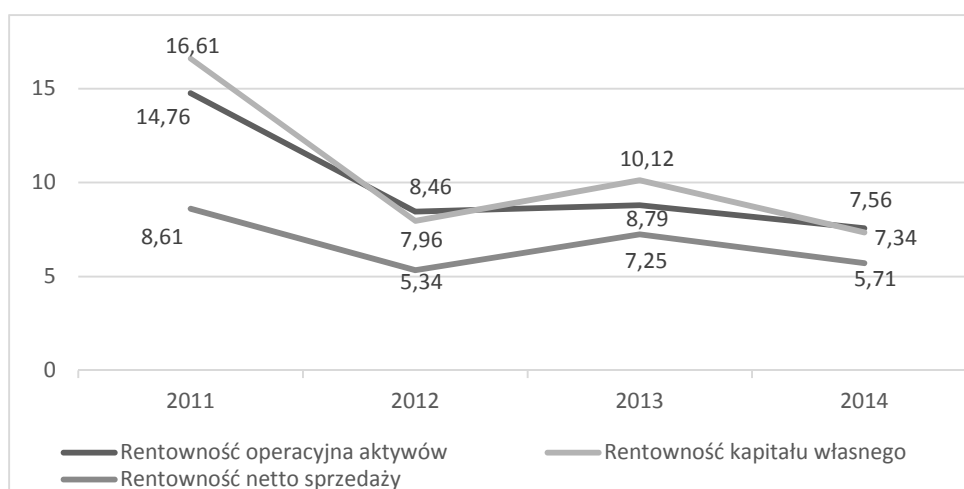
W końcu kolejnym ograniczeniem jest fakt, że autorom artykułu nie są znane szczegóły umów outsourcingowych podpisywanych pomiędzy badanymi jednostkami a operatorami usług logistycznych. W związku z tym należy założyć, że oprócz analizowanego parametru, jakim jest fakt outsourcingu funkcji magazynowania (najem powierzchni magazynowych i związana z tym wielkość wynajmowanej powierzchni) na efekty finansowe takiej współpracy, a tym samym wskaźniki rentowności, wpływać mogą również inne parametry zawieranych umów.

Wyniki analiz przeprowadzonych w badaniu zostały zaprezentowane w formie studiów przypadków w kolejnej części artykułu. Wartości analizowanych wskaźników rentowności przedstawione zostały na wykresach, o ile dostępne były dane finansowe umożliwiające ich obliczenie.

## 5. STUDIA PRZYPADKÓW

### 5.1. Castorama Polska sp. z o.o

Przedsiębiorstwo zdecydowało się na outsourcing funkcji magazynowania w II kwartale 2013 r. Umowa dotyczyła 50 000 m<sup>2</sup> nowoczesnej powierzchni magazynowej zlokalizowanej w Polsce centralnej. Trendy analizowanych wskaźników rentowności przedstawia rys. 2.



Rys. 2. Trendy wskaźników rentowności dla firmy Castorama Polska Sp. z o.o. w latach 2011–2014 (w %)

Źródło: opracowanie własne.

Analiza wyników badania rentowności firmy Castorama Polska Sp. z o.o. pozwala zaobserwować trzy trendy w kształtowaniu się poziomu wskaźników rentowności. Pierwszy trend jest spadkowy. Wszystkie wskaźniki rentowności w 2012 r. uległy pogorszeniu w stosunku do roku 2011. Od 2012 r. wielkości wskaźników rentowności zaczęły wzra-



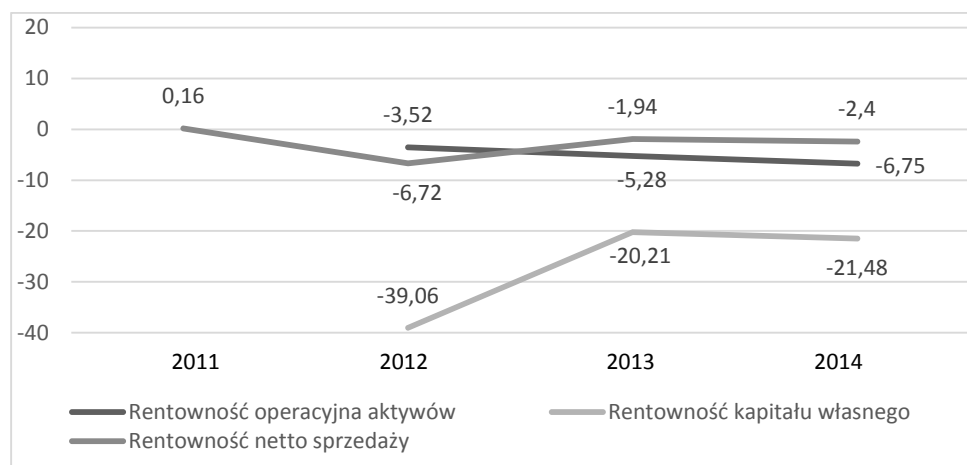
stać, aż do roku 2013. Następnie w roku 2014 nastąpił spadek wartości wskaźników rentowności w stosunku do roku 2013. W związku z powyższym można zauważyć cykliczność występowania trendów spadkowych i wzrostowych, gdzie po trendzie wzrostowym następował spadkowy i odwrotnie. Nie jest zatem jasne, czy gorsza efektywność finansowa przedsiębiorstwa w 2014 r. była podyktowana podjętą w 2013 r. decyzją spółki o outsourcingu funkcji magazynowania. Tendencje występujące w branży pokazały, iż w roku 2014 nastąpił wzrost wartości dwóch z trzech badanych wskaźników: rentowności operacyjnej aktywów oraz rentowności kapitału własnego. Zmniejszeniu uległ tylko wskaźnik rentowności netto sprzedaży.

W związku z powyższym, gorsza efektywność finansowa spółki Castorama w 2014 r., tj. w roku po decyzji o outsourcingu, w stosunku do roku 2013 r., jest niezgodna z tendencją występującą w branży.

Podsumowując, uzyskane wyniki wskazują na niższą efektywność finansową Castorama Sp. z o.o. po decyzji outsourcingowej, aniżeli przed jej podjęciem.

## 5.2. Eko Holding S.A.

Spółka podjęła decyzję o outsourcingu w II kwartale 2013 r. 35 000 m<sup>2</sup> powierzchni magazynowej zlokalizowane było w okolicach Wrocławia. Trendy analizowanych wskaźników rentowności przedstawia rys. 3.



Rys. 3. Trendy wskaźników rentowności dla firmy Eko Holding S.A. w latach 2011–2014 (w %)

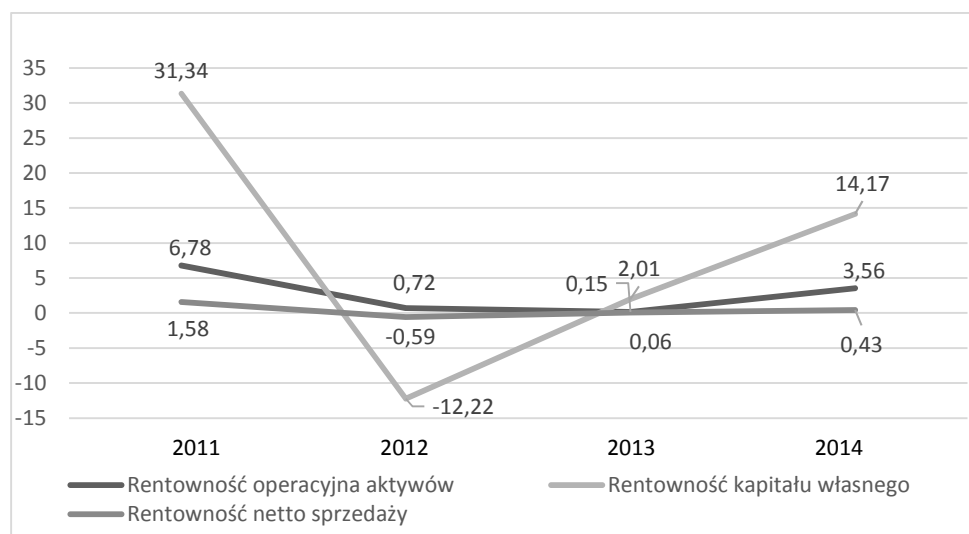
Źródło: opracowanie własne.

Analiza wyników rentowności przedsiębiorstwa Eko Holding S.A. wykazała, iż w całym badanym okresie sytuacja finansowa firmy była niekorzystna. Było to spowodowane osiąganiem przez spółkę ujemnego wyniku finansowego (straty netto) niemal we wszystkich analizowanych latach i co za tym idzie – ujemnych wartości wskaźników rentowności. Ponadto analizując przeciętny poziom rentowności wskaźników sektorowych, można zauważyć, że wszystkie trzy wskaźniki osiągnęły wartości niższe od średnich branżowych.

Dane dla roku 2011 dla spółki Eko Holding S.A. były niepełne – umożliwiały obliczenie tylko wartości wskaźnika rentowności netto sprzedaży. Analizując rok 2012, można zauważyć, iż wskaźnik rentowności operacyjnej aktywów utrzymywał się w trendzie spadkowym, osiągając w 2014 roku wynik -6,75%, gdzie w branży średni wynik za ten rok wynosił 9,73%. Pozostałe wskaźniki rentowności, tj. rentowności kapitału własnego i rentowności netto sprzedaży poprawiły się nieznacznie w roku 2013 względem roku 2012. Po skorzystaniu przez spółkę z outsourcingu funkcji magazynowania, co miało miejsce w II kwartale 2013 r., wszystkie wskaźniki rentowności uległy pogorszeniu. Pozostałe wskaźniki: rentowności kapitału własnego oraz rentowności netto sprzedaży obniżyły się do -21,48% i -2,40% względem roku 2013, w którym wskaźniki te wynosiły odpowiednio -20,21% i -1,94%. Reasumując, pogorszenie się wskaźników rentowności w roku po decyzji o outsourcingu, nie było zgodne z trendami występującymi w branży. W związku z powyższym można stwierdzić, że oddanie funkcji magazynowania w outsourcing mogło przyczynić się do niższej efektywności finansowej przedsiębiorstwa wyrażonej poprzez wskaźniki rentowności.

### 5.3. Rohlig Suus S.A.

Rohlig Suus S.A., zajmujące się zarządzaniem logistycznym oraz transportem: drogowym, morskim, kolejowym i lotniczym podpisało umowę dotyczącą outsourcing funkcji magazynowania obejmującą 25 000 m<sup>2</sup> nowoczesnej powierzchni magazynowej w okolicach Warszawy. Umowa została podpisana w III kwartale 2012 r. Trendy analizowanych wskaźników rentowności przedstawia rys. 4.



Rys 4. Trendy wskaźników rentowności dla firmy Rohlig Suus S.A. w latach 2011– 014 (w %)

Źródło: opracowanie własne.

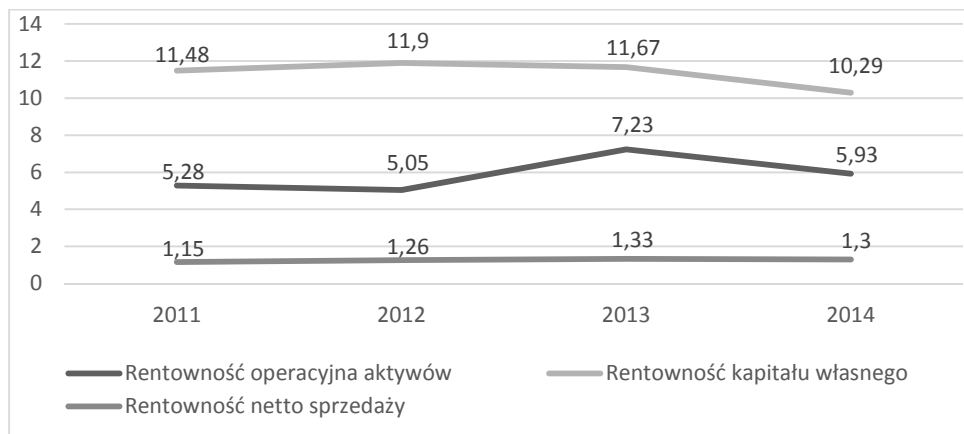
Na podstawie analizy danych dla przedsiębiorstwa Rohlig Suus S.A. można zaobserwować występowanie dwóch wyraźnych trendów: spadkowego do roku 2012 i wzrostowego od roku 2012 do końca badanego okresu. Rok 2012 był trudnym rokiem nie tylko

dla przedsiębiorstwa Rohlig Suus S.A., ale również dla całej branży. Było to spowodowane wzrostem cen paliw, jak również wprowadzeniem niekorzystnych dla firm regulacji prawnych dotyczących transportu. W związku z tym cała branża logistyczna poszukiwała ówczesznie oszczędności i możliwości optymalizacji kosztów.

Analiza danych wskaźników rentowności za lata następujące po decyzji o wydzieleniu funkcji magazynowania (tj. za rok 2013 i 2014), pokazała wyraźny wzrost wartości wskaźnika rentowności kapitału własnego z -12,22% w roku 2012 do 2,01% w roku 2013 i 14,17% w 2014. Wzrósł również wskaźnik rentowności netto sprzedaży z -0,59% w roku 2012 do 0,06% w 2013 r. i 0,43% w 2014 r., natomiast wskaźniki rentowności operacyjnej aktywów obniżył się do 0,15% w roku 2013 z 0,72% w roku 2012. W roku 2014 nastąpił znaczący wzrost wartości wskaźnika do poziomu 3,56%. Dla porównania, w branży nastąpił wzrost wszystkich wskaźników rentowności w roku 2013 i 2014 w stosunku do roku 2012. W związku z faktem, iż w roku 2013 i 2014 nastąpił spadek cen paliw w stosunku do roku 2012, trudno jednoznacznie ocenić, czy poprawa wskaźnika rentowności kapitału własnego oraz rentowności netto sprzedaży była spowodowana wpływem outsourcingu, czy też obniżką cen paliw. Zdaniem autorów poprawa efektywności przedsiębiorstwa w latach 2013 i 2014 mogła być podyktowana znaczną obniżką cen paliw, ponieważ poprawa rentowności nastąpiła w całej branży logistycznej.

#### 5.4. ITM Baza Poznańska Sp. z o.o.

Kontrakt na outsourcing powierzchni magazynowej pomiędzy ITM Baza Poznańska Sp. z o.o. a Goodman Poland został podpisany w IV kwartale 2013 r. i dotyczył 82 000 m<sup>2</sup> powierzchni w obiekcie o nazwie Poznań Logistics Centre II. Trendy analizowanych wskaźników rentowności przedstawia rys. 5.



Rys. 5. Trendy wskaźników rentowności dla firmy ITM Baza Poznańska Sp. z o.o. w latach 2011–2014 (w %)

Źródło: opracowanie własne.

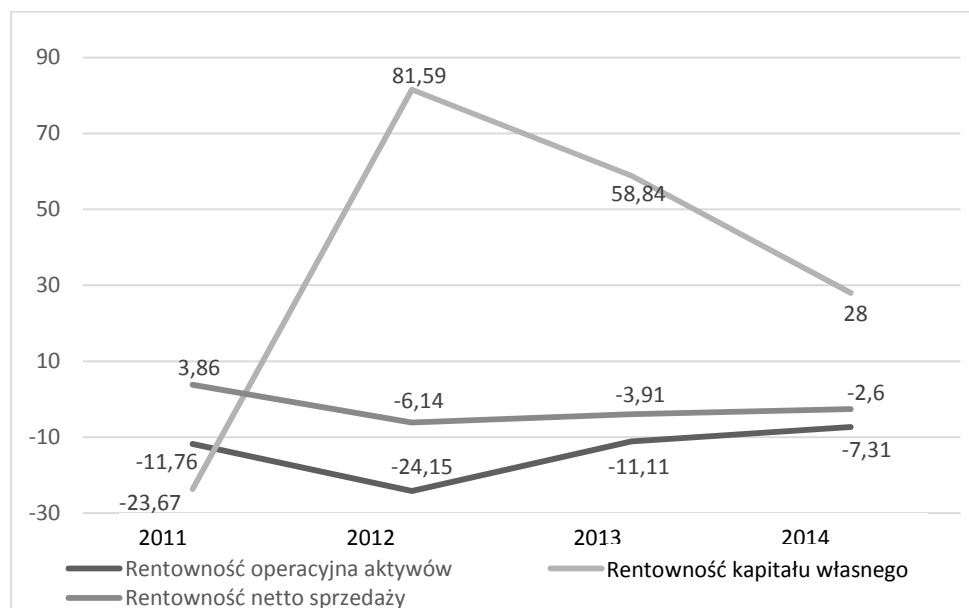
Analiza danych spółki ITM Baza Poznańska Sp. z o.o. działającej w branży logistycznej, gdzie głównym przedmiotem działalności jest transport drogowy towarów FMCG. Wykazała nieznaczny spadek wartości wskaźników rentowności w roku 2012. Było to

spowodowane podobnie, jak w przypadku spółki Rohlig Suus S.A. większymi cenami paliwa. Następnie dane wykazują, iż wszystkie wskaźniki rentowności wzrosły w 2013 r. w stosunku do roku 2012. Powyższy wzrost mógł być jednak spowodowany obniżeniem cen paliw. Przedsiębiorstwo korzystało z outsourcingu funkcji magazynowania od IV kwartału 2013 r. Wyniki za rok 2014 pokazują, że wszystkie wskaźniki pogorszyły się w stosunku do roku 2013 pomimo spadku cen paliwa. Na przykład wskaźnik rentowności operacyjnej aktywów obniżył się z 7,23% do 5,93%, wskaźnik rentowności kapitału własnego zmniejszył swoją wartość z 11,67% na 10,29%, a wskaźnik rentowności netto sprzedaży z 1,33% na 1,30%. Powyższe zmiany nie są zgodne z tendencjami występującymi w branży, gdzie po roku 2013 nastąpił wyraźny wzrost wartości wskaźników rentowności.

Dane dotyczące wartości wskaźników rentowności w przedsiębiorstwie ITM Baza Poznańska Sp. z o.o. obliczone za lata 2011–2014, pozwalają sądzić, że po oddaniu funkcji magazynowania w outsourcing pogorszyła się efektywność finansowa spółki wyrażona we wskaźnikach rentowności.

### 5.5. Id Logistics Polska S.A.

Firma Id Logistics Polska S.A. zajmująca się m.in. obsługą logistyczną branży e-commerce, umowę najmu 15 000 m<sup>2</sup> nowoczesnej powierzchni magazynowej w okolicach Warszawy podpisała w IV kwartale 2012 r. Trendy analizowanych wskaźników rentowności przedstawia rys. 6.



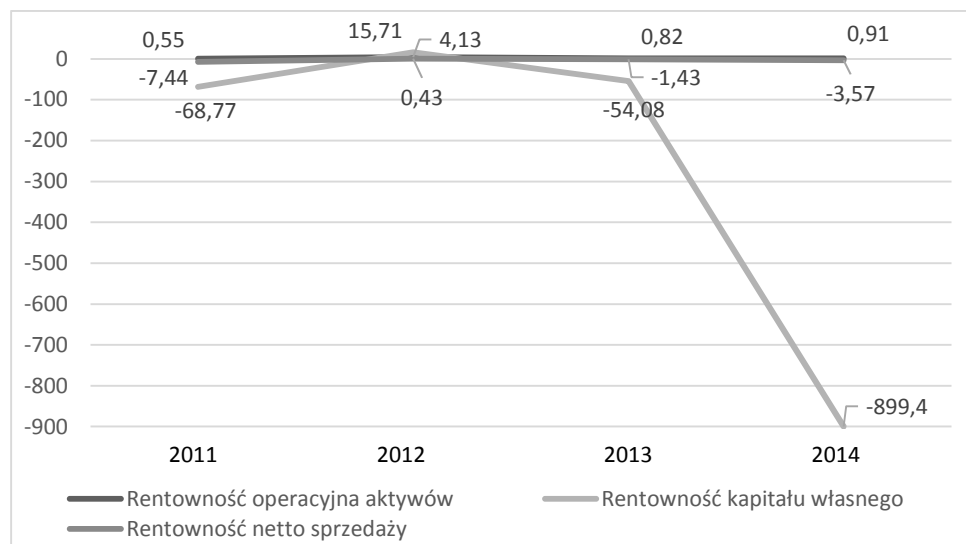
Rys 6. Trendy wskaźników rentowności dla firmy Id Logistics Polska S.A. w latach 2011–2014 (w %)

Źródło: opracowanie własne.

Analiza danych spółki ID Logistics Polska S.A. wykazała, podobnie jak w przypadku dwóch poprzednich spółek działających w tej samej branży, obniżenie wartości wskaźników rentowności w roku 2012 względem roku 2011. Spadki były dość znaczące, ponieważ wartość wskaźnika rentowności operacyjnej aktywów zmniejszyła się z -11,76% do -24,15%. Z kolei wskaźnika rentowności kapitału własnego uległ poprawie (wzrost do poziomu 81,59%) w stosunku do poziomu z roku 2011, w którym wynosił -23,67%. Dodatnia wartość wskaźnika rentowności kapitału własnego w latach 2012–2014 była spowodowana ujemną wartością średniorocznego poziomu kapitału własnego, jak również ujemnego wyniku netto. Trzykrotnie pogorszyła się też wartość wskaźnika rentowności netto sprzedaży. W roku 2011 wynosiła 3,86%, natomiast w roku 2012 spadła do -6,14%. Kolejne lata przynosiły poprawę sytuacji finansowej firmy. Widać wyraźnie, iż firma uporała się z kryzysem 2012 r. i w każdym kolejnym roku wartości wskaźników rentowności sukcesywnie się poprawiały. Jednym z powodów mógł być outsourcing funkcji magazynowania. Biorąc pod uwagę fakt, iż po roku 2012 branża również charakteryzowała się tendencją wzrostową, spowodowaną spadkiem cen paliw, a w konsekwencji obniżeniem kosztów działalności, autorom trudno jest ocenić jednoznacznie wpływ outsourcingu na wyniki rentowności tego przedsiębiorstwa.

#### 5.6. Żabka Polska Sp. z o.o.

Przedsiębiorstwo Żabka Polska Sp. z o.o. podpisała umowę na outsourcing 26 200 m<sup>2</sup> powierzchni magazynowej w pobliżu Poznania wraz z obsługą logistyczną z firmą SEGRO Poland Sp. z o.o. Trendy analizowanych wskaźników rentowności przedstawia rys. 7.



Rys 7. Trendy wskaźników rentowności dla firmy Żabka Polska Sp. z o.o. w latach 2011–2014 (w %)

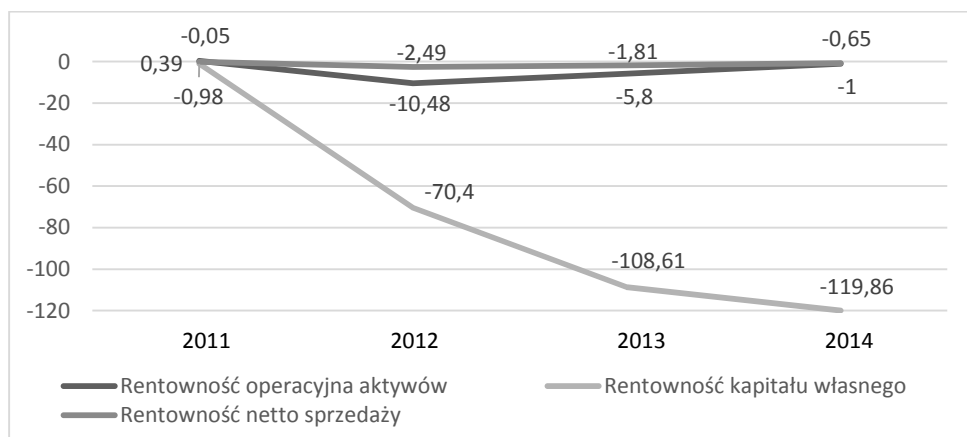
Źródło: opracowanie własne.

Wyniki analizy wskaźników rentowności pozwalają zaobserwować dwa trendy w kształtowaniu się analizowanych wartości. Pierwszy jest to trend wzrostowy wskaźnika rentowności kapitału własnego, trwający od roku 2011 do roku 2012. Drugi to z kolei trend spadkowy od roku 2012 do roku 2014. Dotyczy on zarówno wskaźnika rentowności kapitału własnego, jak i pozostałych badanych wskaźników: rentowności operacyjnej aktywów oraz rentowności netto sprzedaży.

Spółka zaczęła korzystać z outsourcingu funkcji magazynowania od IV kwartału 2012 r. Wskaźnik rentowności kapitału własnego obniżył się z 15,71% w roku 2012 do -54,08% w 2013 i -899,40% w roku 2014. Natomiast wskaźnik rentowności operacyjnej aktywów obniżył się z 4,13% w 2012 do 0,82% w roku 2013 i 0,91% w roku 2014. Z kolei wskaźnik rentowności netto sprzedaży zmniejszył się z poziomu 0,43% w roku 2012 do -1,43% w roku 2013 i -3,57% w roku 2014. Powyższe spadki nie są zgodne z tendencjami występującymi w branży. W związku z powyższym należy wykluczyć tezę, iż powodem pogorszenia się sytuacji finansowej spółki była zła koniunktura gospodarcza, ponieważ nie znalazło to odzwierciedlenia w wynikach branży, która utrzymywała tendencje wzrostowe. Podsumowując, autorzy uważają, że przedsiębiorstwo Żabka Sp. z o.o. pogorszyło swoją efektywność finansową po wydzieleniu funkcji magazynowania na zewnątrz przedsiębiorstwa.

### 5.7. Stokrotka Sp. z o.o.

Stokrotka Sp. z o.o. zdecydowała się na outsourcing funkcji magazynowania w IV kwartale 2012 r. Kontrakt dotyczył najmu 27 000 m<sup>2</sup> nowoczesnej powierzchni magazynowej w okolicach Warszawy. Dostawcą usługi była spółka Prologis. Trendy analizowanych wskaźników rentowności przedstawia rys. 8.



Rys. 8. Trendy wskaźników rentowności dla firmy Stokrotka Sp. z o.o. w latach 2011–2014 (w %)

Źródło: opracowanie własne.

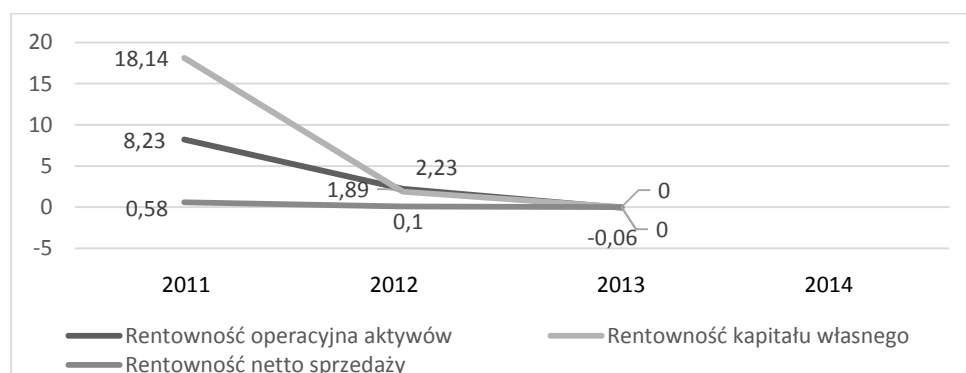
Analiza danych dotyczących poziomu wskaźników rentowności wykazała, iż ogólna sytuacja finansowa spółki była niekorzystna. Niemal w całym badanym okresie wskaźniki rentowności przybierały wartości ujemne, wskazując na deficytowość przedsiębiorstwa

zamiast zyskowności. Przedsiębiorstwo Stokrotka Sp. z o.o. działa w tej samej branży, co Żabka Sp. z o.o. oraz zdecydowało się na outsourcing funkcji magazynowania w tym samym okresie. Obserwując trendy w kształtowaniu się wskaźników można zauważyć, że najistotniejszy dla interesariuszy przedsiębiorstwa wskaźnik rentowności kapitału własnego do końca badanego okresu sukcesywnie wykazywał coraz niższe wartości (-70,40% w roku 2012, -108,61% w roku 2013 oraz -119,86% w roku 2014). Wskaźnik rentowności operacyjnej aktywów i wskaźnik rentowności netto sprzedaży zmniejszyły znacząco swoje wartości w 2012 r. W kolejnych latach ich wartości wzrastały, jednak wciąż były to wielkości ujemne.

Oceniając wpływ outsourcingu na poziom efektywności finansowej badanej spółki można stwierdzić, że decyzja o outsourcingu mogła przyczynić się do pogorszenia zyskowności przedsiębiorstwa, o czym świadczy spadek wartości rentowności kapitału własnego, podczas gdy w branży wartość tego wskaźnika wykazywała tendencję wzrostową. Pozytywnie należy jednak ocenić fakt, iż po podjęciu przez przedsiębiorstwo decyzji o outsourcingu zwiększyła się efektywność zarządzania majątkiem oraz efektywność sprzedaży, co pokazuje wzrost wartości wskaźników rentowności operacyjnej aktywów oraz rentowności netto sprzedaży.

### 5.8. Neonet S.A.

Neonet S.A. korzystał z outsourcingu magazynowania od II kwartału 2012 r. Wynajmowany areal wynosi 16 700 m<sup>2</sup>. Dostawcą powierzchni była firma Prologis. Trendy analizowanych wskaźników rentowności przedstawia rys. 9.



Rys. 9. Trendy wskaźników rentowności dla firmy Neonet S.A. w latach 2011–2014 (w %)

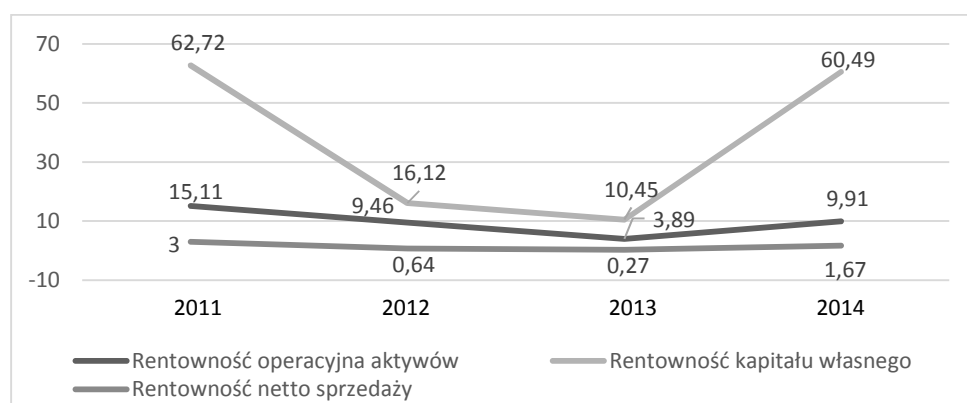
Źródło: opracowanie własne.

Wyniki analizy danych dotyczących wartości wskaźników rentowności spółki NEONET S.A. w latach 2011-2013 wykazały wyraźny trend spadkowy od roku 2011 do roku 2012. Wartość wskaźnika rentowności operacyjnej aktywów obniżyła się z poziomu 8,23% w roku 2011 do 2,23% w roku 2012, wskaźnik rentowności kapitału własnego zmniejszył swą wartość z 18,14% w 2011 r. do 1,89% w 2012 r. Natomiast wskaźnik rentowności netto sprzedaży obniżył się z poziomu 0,58% w roku 2011 do 0,10% w 2012 r. Dane za rok 2014, na podstawie których można byłoby obliczyć wartości

wskaźników rentowności były niedostępne, jednak ze względu na moment podpisania umowy outsourcingowej (II kwartał 2012 r.) można dokonać oceny wpływu outsourcingu na rentowność przedsiębiorstwa. Analizując dane z roku 2013 można stwierdzić, że nastąpiło pogorszenie sytuacji finansowej firmy. Wartość wskaźnika rentowności operacyjnej aktywów zmniejszyła się z 2,23% w roku 2012 na -0,06% w roku 2013. Pozostałe analizowane wskaźniki, tj. rentowności kapitału własnego oraz rentowności netto sprzedaży również obniżyły swoją wartość osiągając poziom zerowy. Reasumując, oddanie funkcji magazynowania w outsourcing mogło mieć wpływ na pogorszenie wyników finansowych przedsiębiorstwa, o czym świadczą niższe niż w poprzednich latach wartości wszystkich wskaźników rentowności. Słuszność tego stwierdzenia wydaje się potwierdzać fakt, iż wartości tych samych wskaźników dla sektora, w którym działała analizowana firma, wzrosły w roku 2013 w stosunku do roku 2012.

### 5.9. Gefco Sp. z o.o.

Gefco Sp. z o.o. jest jednym z liderów w dostarczaniu usług logistycznych dla branży motoryzacyjnej oraz przemysłu. Od grudnia 2013 r. podmiot wynajmował 4000 m<sup>2</sup> powierzchni magazynowej od Segro Poland. Trendy analizowanych wskaźników rentowności przedstawia rys. 10.



Rys. 10. Trendy wskaźników rentowności dla firmy Gefco Sp. z o.o. w latach 2011–2014 (w %)

Źródło: opracowanie własne.

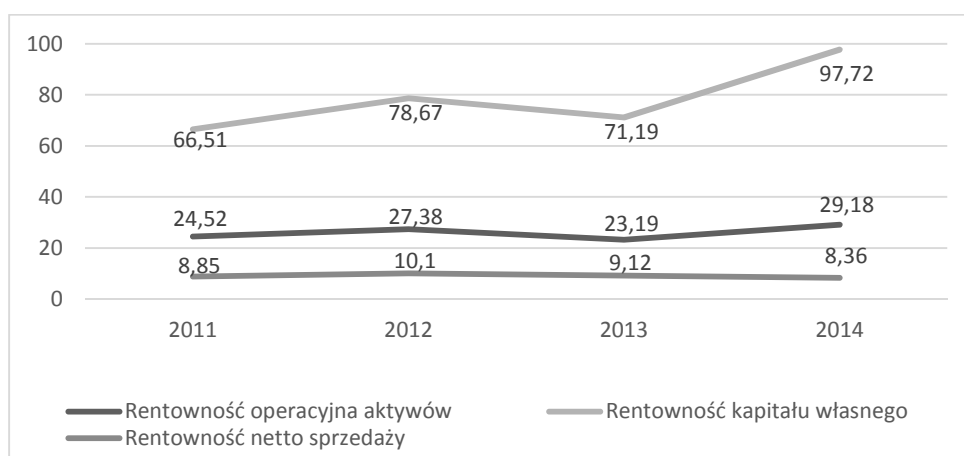
Analiza danych finansowych spółki Gefco wykazała, że do czasu skorzystania przez przedsiębiorstwo z outsourcingu funkcji magazynowania, tj. do końca 2013 r. przedsiębiorstwo odnotowywało sukcesywny spadek wartości wszystkich wskaźników rentowności. I tak wartość wskaźnika rentowności operacyjnej aktywów zmniejszyła się z 15,11% w roku 2011 do poziomu 9,46% w roku 2012 oraz do 3,89% a w roku 2013. Z kolei wskaźnik rentowności kapitału własnego zmniejszył się z poziomu 62,72% w roku 2011 do 16,12% w roku 2012, a następnie do 10,45% w roku 2013. Trzeci z badanych wskaźników – rentowności netto sprzedaży obniżył swą wartość z 3,0% w roku 2011 do 0,64% w roku 2012 oraz do 0,27% w roku 2013.



Po skorzystaniu przez spółkę z możliwości wydzielenia funkcji magazynowania na zewnątrz, spółka odnotowała wzrost wartości wszystkich badanych wskaźników. W roku 2014 poziom wskaźnika rentowności operacyjnej aktywów wzrósł do 9,91% w stosunku do 3,89% z roku ubiegłego. Podobnie sytuacja wyglądała w przypadku wskaźnika rentowności kapitału własnego, który wzrósł niemal sześciokrotnie z poziomu 10,45% w roku 2013 do 60,49% w roku 2014. Wynik ten znacząco przekraczał średnią branżową, która wynosiła dla 2014 r. 18,48%. Z kolei wskaźnik rentowności netto sprzedaży zwiększył się w roku 2014 do poziomu 1,67% w stosunku do 0,27% w roku 2013. Wartość 1,67% jest niższa od średniej branżowej, ale mimo to stanowi zadowalający poziom rentowności netto sprzedaży w porównaniu do lat ubiegłych. Podsumowując analiza danych wykazała, że przedsiębiorstwo Gefco Sp. z o.o. działające w branży logistycznej, dla której wyjątkowo trudny był rok 2012, nie wyszło z kryzysu tak szybko jak inne przedsiębiorstwa z branży, które poprawiły swoje wyniki już w roku 2013. Przedsiębiorstwo Gefco Sp. z o.o. zwiększyło swoją efektywność finansową dopiero w roku 2014, tj. bezpośrednio po wydzieleniu funkcji magazynowania na zewnątrz przedsiębiorstwa.

#### 5.10. Valeo Service Eastern Europe Sp. z o.o.

Firma Valeo Service Eastern Europe Sp. z o.o. wynajęła 9000 m<sup>2</sup> nowoczesnej powierzchni magazynowej w Strykowie koło Łodzi. Outsourcing funkcji magazynowania rozpoczął się w II kwartale 2013 r. Trendy analizowanych wskaźników rentowności przedstawia rys. 11.



Rys. 11. Trendy wskaźników rentowności dla firmy Valeo Service Eastern Europe Sp. z o.o. w latach 2011–2014 (w %)

Źródło: opracowanie własne.

Analiza danych wykazała występowanie trzech trendów w kształtowaniu się wskaźników rentowności: wzrostowego od roku 2011 do roku 2012. Następnie spadkowego w latach 2012–2013 i ponownie wzrostowego w okresie 2013–2014. Rok 2012 był trudny nie tylko dla branży logistycznej, ale również motoryzacyjnej. Wszystkie wskaźniki sektorowe odnotowały w roku 2012 spadek swojej wartości. Spółka Valeo w przeciwieństwie

do konkurentów z branży odnotowała wzrost wartości wszystkich wskaźników rentowności. Obniżenie wartości wskaźników przyniósł dopiero rok 2013. Wartość wskaźnika rentowności operacyjnej aktywów uległa zmniejszeniu z 27,38% w roku 2012 do 23,19% w roku 2013, wskaźnik rentowności kapitału własnego obniżył się z 78,67% w roku 2012 do 71,69 w roku 2013 r., a wskaźnik rentowności netto sprzedaży obniżył się z 10,10% do 9,12% w roku 2013. Po decyzji o outsourcingu funkcji magazynowania nastąpił wzrost wartości wszystkich wskaźników rentowności analizowanej jednostki (wzrost dotyczył również całej branży).

## 6. ZAKOŃCZENIE

Outsourcing jest z reguły dla przedsiębiorstwa opłacalny ekonomicznie. Z przeprowadzonych badań wynika jednak, że rola outsourcingu magazynowania w osiąganiu tej korzyści jest niejednoznaczna.

Celem artykułu było przedstawienie studiów przypadków firm, które podjęły decyzję o outsourcingu funkcji magazynowania w kontekście osiągniętej przez nie rentowności mierzonej wybranymi wskaźnikami rentowności (operacyjnej aktywów, kapitału własnego i sprzedaży netto) oraz próba odpowiedzi na pytanie „Czy outsourcing funkcji magazynowania wpływa pozytywnie na rentowność organizacji?”. Analiza przedstawiona w studiach przypadków wskazuje, że decyzja o outsourcingu funkcji magazynowania nie zawsze jest skorelowana ze wzrostem wartości wskaźników rentowności. Tym samym nie można twierdząco odpowiedzieć na pytanie badawcze postawione w artykule, ponieważ połowa z badanych przedsiębiorstw po podjęciu decyzji o outsourcingu odnotowała spadek efektywności finansowej.

Podobny zakres analiz przeprowadzony dla wszystkich badanych przedsiębiorstw wskazał, że pięć spośród dziesięciu badanych spółek (Castorama Sp. z o.o., Eko Holding S.A., ITM Baza Poznańska Sp. z o.o., Żabka Polska Sp. z o.o., Neonet S.A.) pogorszyło swoją efektywność finansową wyrażoną poprzez wskaźniki rentowności po wydzieleniu funkcji magazynowania na zewnątrz przedsiębiorstwa. Obniżenie wartości wskaźników rentowności nie było zgodne z tendencjami występującymi w branży, która odnotowała wzrost wartości wszystkich wskaźników rentowności. Jedna z badanych spółek (Stokrotka Sp. z o.o.) po skorzystaniu z outsourcingu odnotowała znaczące obniżenie wartości najważniejszego ze wskaźników – rentowności kapitału własnego, co świadczy o obniżeniu stopy zwrotu z kapitału własnego. Pozytywnie należy jednak ocenić fakt, iż w spółce tej poprawie uległa efektywność zarządzania majątkiem oraz efektywność sprzedaży. W dalszej kolejności badanie wykazało, że cztery spośród dziesięciu badanych spółek (Rohlig Suus S.A., Gefco Sp. z o.o., Valeo Service Eastern Europe Sp. z o.o., Id Logistics Polska S.A.) poprawiły swoją efektywność finansową po skorzystaniu z outsourcingu magazynowania, ale podobną poprawę odnotowywała też cała branża. Trzy z ww. czterech firm (Rohlig Suus S.A., Gefco Sp. z o.o., Id Logistics Polska S.A.) należały do branży logistycznej, gdzie ważnym elementem ich działalności jest transport, który jest bardzo wrażliwy na zmiany cen paliw. Można zatem sądzić, że wyniki analizy nie są w tym przypadku jednoznaczne, ponieważ poprawa zyskowności mogła zostać wywołana czynnikami zewnętrznymi np. spadkiem cen paliw w latach 2013 i 2014 w stosunku do roku 2012.

W zakończeniu należy również nawiązać do sformułowanych w założeniach badawczych ograniczeń. Po pierwsze – w przypadkach, w których wydzielenie funkcji magazy-

nowania było skorelowane w czasie z poprawą rentowności przedsiębiorstwa i jednocześnie zbiegało się w czasie z poprawą rentowności dla całej branży, niemożliwe było ocenie, w jakim stopniu na poprawę efektywności finansowej wpływała koniunktura branżowa, a w jakim zastosowanie outsourcingu. Ponadto ograniczeniem badawczym jest również fakt, że poszczególne przedsiębiorstwa podpisywały umowy outsourcingowe na powierzchnie różnej wielkości (od 4000 m<sup>2</sup> do 82 000 m<sup>2</sup>), a co za tym idzie – efekty finansowe takich decyzji mogły się od siebie różnić – efekty uzyskane w przypadku dużych powierzchni w większym stopniu mogły się przekładać na działalność firmy i wyniki finansowe, w porównaniu do małych powierzchni.

## LITERATURA

- [1] Bednarski L., *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004.
- [2] Bieniasz A., Czerwińska-Kayzer D., *Pomiar i analiza przyczynowo-skutkowa rentowności kapitału własnego w małym przedsiębiorstwie*, „Przegląd Organizacji”, 3 (2012), s. 25–27.
- [3] Gabrusewicz W., *Podstawy analizy finansowej*, PWE, Warszawa 2002.
- [4] Gołemska E., *Kompendium wiedzy o logistyce*, PWN, Warszawa 2010.
- [5] Jerzemowska M., *Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2013.
- [6] JLL, *Rynek powierzchni magazynowych w Polsce*, Warszawa 2014.
- [7] JLL, *Rynek powierzchni magazynowych w Polsce*, Warszawa 2015.
- [8] Kozerska M., *Outsourcing usług logistycznych w Polsce*, „Logistyka” 3 (2014), s. 3193–3199.
- [9] Olzacka B., Pałczyńska-Gościński R., *Jak oceniać firmę*, ODDK, Gdańsk 2004.
- [10] Panfil M., *Finansowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2008.
- [11] Pomykańska B., Pomykański P., *Analiza finansowa przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2007.
- [12] Rybicki P., *Sprawozdanie finansowe źródłem informacji o firmie*, Poltext, Warszawa 2003.
- [13] Sierpińska M., Jachna T., *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, PWN, Warszawa 2007.
- [14] Trocki M., *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001.
- [15] Waśniewski T., W. Skoczylas, *Teoria i praktyka analizy finansowej w przedsiębiorstwie*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 2002.
- [16] Wędzki D., *Analiza wskaźnikowa sprawozdania finansowego*, t. 2, Wolters Kulwer, Warszawa 2006.
- [17] EMIS (Emerging Markets Information Service), *Dane finansowe służące obliczeniu wskaźników rentowności*, <https://www.emis.com/professional>, dostęp: 20.03.2016.
- [18] Rachunkowość, *Wskaźniki rentowności dla branż i sektorów*, <http://rachunkowosc.com.pl> (dostęp: 15.04.2016 r.).

### STORAGE FUNCTION OUTSOURCING VS. PROFITABILITY OF ORGANISATION – CASE STUDIES

Management related literature describes outsourcing as generally economically viable for an enterprise, indicating reduction and control of operating costs as one of its major benefits. The purpose of this article is to present case studies of companies that have decided to outsource storage function in the context of their financial performance - in particular, profitability ratios such as Return on Assets (ROA) and Return on Equity (ROE) and Return on Sales (ROS), as well as an attempt to answer the question, "Does outsourcing of storage function affect the profitability of an organization?" While the literature on the subject broadly describes the phenomenon of outsourcing and the benefits associated with it, the papers, and in particular those presenting the results of research indicating the relation of outsourcing to financial performance are scarce.

The study presented in the paper covers an analysis of financial results of companies from different branches operating in Poland, which outsourced their storage function. The source of information on the outsourcing agreements and financial data sets were retrieved from industry reports and financial database Emerging Markets Information Service (EMIS).

In ten case studies, a variance analysis of selected enterprise profitability ratios was performed, taking into account the period of outsourcing decision making and the trends in the industries in which the surveyed entities were active. The financial data were analysed for the years 2011-2014, so that the value of profitability ratios and their trends could be observed in the period before the signing of the outsourcing agreement related to the separation of the storage function as well as immediately after this event.

**Keywords:** outsourcing, storage function, profitability, research results, case studies.

DOI: 10.7862/rz.2017.mmr.27

*Tekst złożono w redakcji: czerwiec 2017 r.*

*Przyjęto do druku: grudzień 2017 r.*