

Tomasz Naspiński\*

## Outsourcing usług logistycznych w ramach zintegrowanego łańcucha dostaw

### Teoretyczne podstawy koncepcji outsourcingu logistycznego

Outsourcing usług logistycznych budzi coraz większe zainteresowanie wielu przedsiębiorstw. To wynik przede wszystkim nasilającej się tendencji rezygnowania z działalności pomocniczej w firmach. Zlecenie operatorom logistycznym części prac niebędących podstawową działalnością przedsiębiorstwa może się przyczynić do lepszego funkcjonowania firmy i znacznego obniżenia kosztów przy jednoczesnym stałym zapewnieniu wysokiej jakości produktów. Specjalizacja i koncentracja na jednej dziedzinie, bez rozdrabniania się na dodatkowe sfery działalności, stanowi podstawowe założenie strategiczne przedsiębiorstw działających na silnie konkurencyjnym rynku. Skutkiem tak pojmowanej strategii, czyli zlecenia części lub całości usług logistycznych operatorom zewnętrznym, jest ciągle ulepszanie jakości produktu, jego poprawa dzięki wykorzystaniu *know-how* zewnętrznego oferenta i zgromadzonego przez niego długoletniego doświadczenia. Przedsiębiorstwo ma ponadto możliwość lepszej alokacji zasobów dzięki przesunięciu ich ze sfer o marginalnym znaczeniu do tych, które decydują o jego właściwym funkcjonowaniu<sup>1</sup>.

Termin „outsourcing” pochodzi z języka angielskiego i jest skrótem wyrażenia *outside – resource – using*, co znaczy ‘wykorzystanie zasobów zewnętrznych’. Outsourcing zazwyczaj bywa definiowany jako przedsięwzięcie polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego spełnianych przez nie funkcji i przekazanie ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym<sup>2</sup>. Firmy decydują się na wyodrębnienie pewnych obszarów swojej działalności – o mniejszym znaczeniu z punktu widzenia tworzenia przewagi konkurencyjnej – i przekazanie realizacji wyodrębnionych zadań na zewnątrz,

---

\* Mgr Tomasz Naspiński, Gdańska Wyższa Szkoła Humanistyczna, ul. Biskupia 24 b, 80-875 Gdańsk, e-mail: tnaspiński@o2.pl.

<sup>1</sup> P. Misiewicz, *Partner na papierosy*. „Logistyka a Jakość” 2001, nr 5.

<sup>2</sup> M. Trocki, *Outsourcing: metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*. Warszawa 2001, s. 13.

koncentrując się na umiejętnościach kluczowych<sup>3</sup>. Przykładowo: firmy produkcyjne pozbywały się własnych hurtowni lub lakierni, nawiązując jednocześnie długookresową współpracę z wyspecjalizowanymi wykonawcami tych usług. Dziś nadszedł czas na poszukiwanie zewnętrznych operatorów także w sferze przepływów materiałowych i informacyjnych, a więc w logistycę<sup>4</sup>.

Z pojęciem outsourcingu wiążą się pojęcia insourcingu i partneringu. Insourcing jest przedsięwzięciem o charakterze przeciwnym do outsourcingu. Polega na włączeniu do struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego funkcji pełnionych dotychczas przez inne podmioty gospodarcze. Partnering natomiast oznacza sytuację, w której funkcje wykonywane w ramach przedsiębiorstwa macierzystego utrzymywane są w jego strukturze organizacyjnej<sup>5</sup>.

Stosunkowo nową formę outsourcingu stanowi co-sourcing. Wzajemne oddziaływanie dostawcy i odbiorcy usług jest tu jeszcze ściślejsze niż w zwykłym outsourcingu. Zazwyczaj oznacza to, że firma podstawowa deleguje swój personel lub menedżerów do obsługi zlecenia, ale nie może sobie pozwolić na utratę tych pracowników ze względu na ich specjalistyczną wiedzę. Nie należy mylić tego układu z sytuacją, w której menedżerowie po prostu unikają outsourcingu, ponieważ chcą utrzymać swój personel. W co-sourcingu chodzi o współodpowiedzialność firm za dostarczenie środków do realizacji zadania. Występuje przy tym pewne ryzyko, ponieważ w razie niepowodzenia nie będzie można liczyć na rekompensatę<sup>6</sup>.

Outsourcing jest przede wszystkim działaniem strategicznym, to znaczy o długookresowym oddziaływaniu, a tylko w wyjątkowych przypadkach – taktycznym. Z tych względów nie można zaliczyć do outsourcingu zwykłych, krótkoterminowych zleceń na wykonanie usług przez zewnętrznych partnerów biznesowych przedsiębiorstwa. Różnica między outsourcingiem a zwykłym zleceniem realizacji polega głównie na tym, że outsourcing powoduje przebudowę systemu wokół zasadniczej działalności i zbudowanie trwałych relacji partnerskich<sup>7</sup>.

Za pioniera nowoczesnego outsourcingu uznaje się firmę EDS Rossa Perotta, która w 1963 roku jako pierwsza zaoferowała koncernowi Frito-Lay usługi polegające na odpłatnej realizacji jego funkcji informatycznych. Do dziś outsourcing często kojarzony jest z wydziałaniem funkcji informatycznych ze struktury przedsiębiorstwa. Podobne usługi w odniesieniu do innych funkcji przedsiębiorstwa zaczęły oferować także inne firmy, i wkrótce okazało się, że dla prawie

---

<sup>3</sup> H. Brdulak, *Outsourcing – strategiczny wybór metody funkcjonowania na rynku*. „Logistyka” 2002, nr 4.

<sup>4</sup> S. Krzyżaniak, *Outsourcing logistyczny – szansa wzrostu efektywności przedsiębiorstw*. [W:] *Materiały konferencyjne IV Polsko-Niemieckiej Konferencji Logistycznej: „Usługi logistyczne na współczesnym rynku wymiany towarowej”*. Red. S. Krzyżaniak, B. Hentschel. Poznań 1999, ss. 11–19.

<sup>5</sup> M. Trocki, *dz. cyt.*, s. 14.

<sup>6</sup> C. L. Gay, J. Essinger, *Outsourcing strategiczny – koncepcja, modele, wdrażanie*. Kraków 2002, ss. 15–17.

<sup>7</sup> M. Trocki, *dz. cyt.*, ss. 14–15.

każdej funkcji spełnianej w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa można znaleźć rozwiązanie w postaci usług oferowanych przez niezależne, wyspecjalizowane przedsiębiorstwa. Do praktyki pojęcie outsourcingu zostało wprowadzone w latach osiemdziesiątych ubiegłego stulecia przez koncern General Motors – na określenie systemu zewnętrznego zaopatrzenia w części. Praktyka i teorie outsourcingu silnie rozwinęły się w latach dziewięćdziesiątych XX wieku. Początkowo outsourcing traktowano jako modyfikację koncepcji *make or buy*, mającej na celu redukcję kosztów. Wkrótce okazało się jednak, że outsourcing jest koncepcją bardziej ogólną, o znaczeniu strategicznym<sup>8</sup>.

Badania prowadzone przez wyspecjalizowane instytuty na świecie wskazują na rosnącą popularność tej filozofii zarządzania, związanej przede wszystkim z oszczędnościami kosztowymi. Badania IDC wskazują, że zlecenie obsługi firmie zewnętrznej może przynieść około 30–70% oszczędności. Ponad 90% respondentów uczestniczących w badaniach American Management Association w 1996 r. co najmniej jeden rodzaj działalności przekazało firmom zewnętrznym<sup>9</sup>.



Rys. 1. Ewolucja outsourcingu

Źródło: M. Trocki, *Outsourcing: metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*. Warszawa 2001, s. 15.

Właśnie ze względów oszczędnościowych od początku lat osiemdziesiątych na logistykę zwracają szczególną uwagę specjaliści poszukujący rezerw i możliwości obniżki kosztów. Nieprzypadkowo, ponieważ na koszty logistyczne przypada w przemyśle około 13% ogółu kosztów. W handlu ten udział utrzymuje się na jeszcze wyższym poziomie (22%). Praktyka coraz częściej wskazuje, że właśnie

<sup>8</sup> Tamże, ss. 42–44.

<sup>9</sup> H. Brdulak, *dz. cyt.*

przy tego rodzaju działalności, w której niezwykle istotne są sprawna organizacja i doświadczenie, sięga się po pomoc z zewnątrz. Coraz częściej spedytorzy przejmują zarządzanie magazynami przedsiębiorstw przemysłowych i handlowych, rozszerzając paletę swoich usług o etykietowanie, kontrolę zapasów czy nawet obsługę księgową<sup>10</sup>.

Jeżeli chodzi o outsourcing w dziedzinie logistyki, istnieją następujące formy współpracy<sup>11</sup>:

- kompletny outsourcing w zakresie logistycznym, w ramach którego spedytor przejmuje całość zadań logistycznych firmy,
- przejęcie magazynu zleceniodawcy przez spedytora,
- osobiste zarządzanie magazynem przez zleceniodawcę i przekazanie skomiszjonowanych już przesyłek do systemu dystrybucyjnego spedytora.

Jest wiele przyczyn stosowania outsourcingu przez firmy. Instytut Outsourcingu określił dziesięć najważniejszych przyczyn. Są to<sup>12</sup>:

- redukcja i kontrola kosztów operacyjnych,
- zwiększenie koncentracji firmy na podstawowej działalności,
- uzyskanie dostępu do mocy produkcyjnych najlepszej jakości,
- zwolnienie własnych zasobów do innych celów,
- uzyskanie zasobów, którymi organizacja nie dysponuje,
- przyspieszenie pojawienia się korzyści wynikających z restrukturyzacji,
- uporanie się z funkcją trudną do wykonywania lub niemożliwą do kontrolowania,
- pozyskanie kapitału,
- podział ryzyka,
- dopływ gotówki.

Zestawienie celów ogólnych outsourcingu przedstawiono na rysunku 2.

Rynek usług outsourcingowych szybko się rozwija. Badania przeprowadzone przez KPMG wykazały, że w 2000 roku rynek ten osiągnął już wartość ponad 300 mld USD. Biorąc usług outsourcingowych są firmy Third Party Logistics (3PL), które dynamicznie rozwijają się na rynku. Oprócz firm transportowych można tu wymienić również firmy logistyczne, informatyczne, agencje marketingowe i wyspecjalizowane agencje reklamowe, firmy oferujące usługi z zakresu zarządzania potencjałem ludzkim i wiele innych<sup>13</sup>. W Polsce, zgodnie z badaniami Teleinfo, tylko około 10% firm powierza swoją obsługę firmom zewnętrznym (głównie w dziedzinie szkoleń, rozwoju aplikacji i zapewniania ciągłej pracy systemów informatycznych), natomiast na świecie, zgodnie z badaniami PricewaterhouseCoopers, z tej formy usług korzysta dwie trzecie przedsiębiorstw<sup>14</sup>.

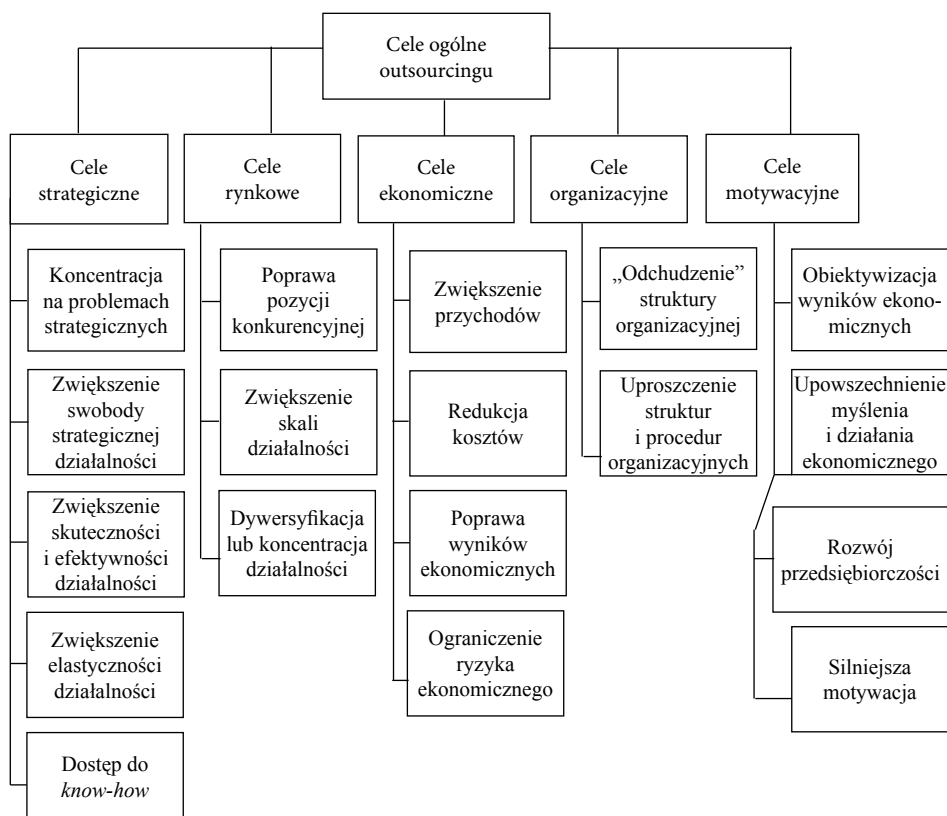
<sup>10</sup> MAG, *Outsourcing w logistyce*. „Logistyka a Jakość” 2000, nr 1, s. 19.

<sup>11</sup> Tamże, s. 19.

<sup>12</sup> C. L. Gay, J. Essinger, *dz. cyt.*, ss. 16–17.

<sup>13</sup> H. Brdulak, *dz. cyt.*

<sup>14</sup> Tamże.



Rys. 2. Cele ogólne outsourcingu

Źródło: M. Trocki, *Outsourcing: metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*. Warszawa 2001, s. 52.

Z ekonomicznego punktu widzenia główne korzyści płynące dla przedsiębiorstwa z outsourcingu logistycznego to<sup>15</sup>:

- większa pewność realizacji funkcji (specjalizacja),
- zmniejszenie nakładów na infrastrukturę logistyczną,
- uwolnienie zasobów ludzkich.

W zakresie zarządzania do największych korzyści należą:

- możliwość skoncentrowania się na głównej działalności,
- zwiększenie elastyczności.

Jeśli zaś chodzi o kwestie strategiczne, można wymienić następujące korzyści:

- możliwość wejścia na nowe rynki,
- większą elastyczność w stosunku do zmiennych warunków otoczenia,
- większą konkurencyjność w łańcuchach dostaw,
- wyższy poziom obsługi klienta.

<sup>15</sup> S. Krzyżaniak, *dz. cyt.*

Niezależnie od korzyści dla danego przedsiębiorstwa outsourcing ma również pozytywne skutki w skali makro. Z ekonomicznego punktu widzenia są to przede wszystkim korzyści płynące z efektu skali (np. rozłożenie kosztów ogólnych na większą liczbę klientów). Można też wskazać na lepsze wykorzystanie specjalistycznych urządzeń logistycznych.

Oczywiście, outsourcing logistyczny to nie tylko szanse, lecz także zagrożenia. W sferze ekonomicznej najczęściej przytaczanym argumentem przeciw outsourcingowi są wyższe koszty eksploatacyjne. W zakresie zarządzania ryzyko wiąże się natomiast z<sup>16</sup>:

- brakiem kontroli nad systemem dystrybucji,
- mniejszym kontaktem z klientem,
- zależnością od decyzji dystrybutora,
- możliwością błędnego i wolnego przepływu informacji.

W sferze strategii zagrożenia stanowią:

- ograniczenie wyboru producenta lub dostawcy,
- mniejszy wpływ na obsługę klienta.

Outsourcing logistyczny już nie tylko dotyczy procesów związanych wyłącznie z transportem, magazynowaniem i przechowywaniem zapasów – początkowo głównej domeny logistyki – ale także obejmuje towarzyszące im przepływy informacyjne i finansowe.

Obniżenie kosztów, poprawa wydajności i jakości oraz zwiększenie poziomu obsługi rynku to podstawowe założenia strategiczne nowoczesnych przedsiębiorstw działających na silnie konkurencyjnych rynkach. Aby osiągnąć te cele, konieczna jest koncentracja na podstawowej działalności, natomiast wszelkie inne czynności powinny być zlecane w miarę możliwości firmom zewnętrznym. Dotyczy to także usług logistycznych<sup>17</sup>.

### Trzeci uczestnik w logistycznym łańcuchu dostaw

Jeszcze stosunkowo niedawno polskie przedsiębiorstwa produkcyjne nie tylko w pełnym zakresie organizowały transport, magazynowanie, pakowanie, etykietowanie, a często wręcz fizyczną dystrybucję, ale posiadały w swoich zasobach przedszkola, przychodnie lekarskie i ośrodki wczasowe. Oznaczało to zaangażowanie dodatkowych środków i personelu. Przemiany gospodarcze lat dziewięćdziesiątych skłoniły szereg polskich przedsiębiorstw do odchudzenia własnych struktur. Na pierwszy ogień poszły obszary socjalne, pośpiesznie wydierżawiane lub sprzedawane. Potem przyszedł czas na logistykę. Duża liczba przedsiębiorstw pozbyła się w latach dziewięćdziesiątych przede wszystkim działów transportowych. Często polegało to na utworzeniu spółki transportowej na bazie własnego potencjału i własnych zasobów ludzkich. W ten sposób zabezpieczano interes fir-

<sup>16</sup> Tamże.

<sup>17</sup> MAG, *Outsourcing w logistyce*, dz. cyt., s. 19.

my macierzystej, jeśli chodzi o dostępność transportu i warunki korzystania z niego, a nowo powstałej spółce gwarantowano zlecenia i przetrwanie w coraz trudniejszym otoczeniu konkurencyjnym<sup>18</sup>. Jednocześnie powstawały wyspecjalizowane firmy, które przejmowały od przedsiębiorstw część zadań logistycznych. Często wyłaniały się one ze starych firm zajmujących się spedycją lub transportem.

Pojawiły się nowe usługi, niemieszczące się w tradycyjnym obszarze działalności spedytatorów. W odpowiedzi na te potrzeby firmy spedycyjne rozszerzały swoją działalność, zaopatrując się w dodatkową infrastrukturę, pozwalającą na zapewnienie wysokiego poziomu jakościowego swoich usług. W ten sposób zjawili się na rynku zewnątrzni usługodawcy logistyczni, nazywani wyspecjalizowanymi operatorami logistycznymi (3PL, Third Party Logistics)<sup>19</sup>.

Przedsiębiorstwa logistyczne, grające rolę podmiotów wspomagających kanały zaopatrzenia i dystrybucji, uwalniają inne instytucje od wykonywania tych usług w formie usług wtórnych. Dla operatorów logistycznych ich wykonywanie jest działalnością podstawową i pierwotną<sup>20</sup>. Oferta tych przedsiębiorstw powinna opierać się przede wszystkim na czterech przesłankach<sup>21</sup>:

- popyt na usługi przedsiębiorstw logistycznych 3PL nie jest popytem pierwotnym, ale popytem wywoływanym popytem w kanałach dystrybucji;
- przedsiębiorstwa logistyczne przy sprzedaży swoich usług zawsze mają do czynienia z dwoma partnerami rynkowymi: nadawcą i odbiorcą towaru;
- przedsiębiorstwa logistyczne oferują często tylko część usług poszukiwanych przez zleceniodawcę, stąd konieczność współpracy usługodawców;
- proces świadczenia usług logistycznych charakteryzuje się kombinacją wewnętrznych czynników produkcyjnych, to znaczy czynników pochodzących z rynku zaopatrzeniowego lub co do których istnieje prawo używania (np. drogi transportowe), oraz czynników zewnętrznych, a więc szczególnie dóbr materialnych, które są przedmiotem procesów logistycznych.

Usługodawcy logistyczni w krajach rozwiniętych oferują dziś na ogół bogaty pakiet usług obejmujących różnorodne funkcje<sup>22</sup>:

a) funkcje dyspozycyjne:

- doradztwo, analizy, planowanie, organizacja,
- wybór środka transportu, trasy, taryfy,
- zawieranie umów przewozowych,
- kontrola przewozów,

b) funkcje transportowe:

- transport pierwotny (daleki) – krajowy i międzynarodowy,
- transport wtórny (bliski, lokalny),

---

<sup>18</sup> S. Krzyżaniak, *dz. cyt.*

<sup>19</sup> D. Książkiewicz, *Rola spedytora w nowoczesnych przedsiębiorstwach logistycznych*. „Logistyka” 2003, nr 2.

<sup>20</sup> S. Krzyżaniak, *dz. cyt.*

<sup>21</sup> Tamże.

<sup>22</sup> Tamże.

- c) funkcje przeładunkowe:
  - organizacja i wykonanie przeładunku,
  - zarządzanie terminalami,
- d) funkcje magazynowe:
  - przyjmowanie i wydawanie, składowanie i kompletacja,
  - realizowanie funkcji manipulacyjnych,
  - zarządzanie zapasami,
- e) funkcje związane z pakowaniem:
  - doradztwo i wybór opakowania transportowego,
  - pakowanie i rozpakowywanie,
  - znakowanie,
- f) funkcje informacyjne:
  - obsługa zamówień,
  - tworzenie i obsługa łańcuchów informacyjnych.

Przedsiębiorstwo, zanim wynajmie zewnętrznego usługodawcę, musi podjąć decyzję, czy rzeczywiście się to opłaca, a jeśli tak, to komu i na jakich warunkach zlecić wykonanie usług. Można wyróżnić cztery kategorie kryteriów decyzyjnych outsourcingu<sup>23</sup>: analizy ekonomiczne, aspekty rynkowe, dostępność personelu i wyposażenia oraz kwestia uzależnienia od usługodawcy.

Zagadnienia ekonomiczne wiążą się z faktem, że utrzymywanie logistyki we własnym przedsiębiorstwie pociąga za sobą inwestycje (budynki, środki transportu, ale także personel). Związany z tym kapitał nie może być zainwestowany gdzie indziej (np. w środki produkcji). Kryterium powinien stanowić w tym wypadku koszt rozwiązania w dłuższym okresie.

Na aspekty rynkowe składają się dwa czynniki: zmienność popytu oraz elastyczność. Tak zwane szczyty sezonowe uzasadniają konieczność włączenia operatora zewnętrznego (ma on większe możliwości kompensacji zmienności popytu, działając na rzecz wielu klientów). Własna obsługa logistyczna obejmuje wtedy przeciętne obciążenie, a zwiększone natężenie operacji logistycznych bierze na siebie usługodawca. Drugi element rynkowy to problem elastycznego reagowania na potrzeby klientów. Producent – mając bezpośredni kontakt z klientem – może szybciej i lepiej reagować na jego potrzeby. Operator logistyczny może być mniej skłonny do odstępstw od własnych harmonogramów i procedur, tylko po to by spełnić szczególne wymaganie jednego z klientów. Z drugiej strony, doświadczenie i większe możliwości usługodawców mogą w specyficznych przypadkach pozwolić na większą elastyczność (np. gotowość wykonania niestandardowej usługi, wymagającej specjalistycznego wyposażenia).

Jeśli chodzi o dostępność personelu i wyposażenia, to realizowanie logistyki we własnym zakresie oznacza rekrutację i szkolenie ludzi, często nie tylko do obsługi, ale także konserwacji wyposażenia logistycznego. Poważniejsze awarie mogą wywoływać zakłócenia całego systemu. Przeniesienie operacji logistycz-

---

<sup>23</sup> Tamże.



nych na usługodawcę uwalnia od tego typu odpowiedzialności, choć jednocześnie zmniejsza możliwości kontroli.

Kolejne kryterium decyzyjne przy wyborze zewnętrznego usługodawcy logistycznego to problem uzależnienia od usługodawcy. Może się to objawiać w różnych sytuacjach, na przykład: w pewnych przypadkach outsourcing może oznaczać zmniejszenie gotowości do natychmiastowego działania, wtedy gdy nastąpi błędna dostawa, a rezultat działań – widziany przez klienta – będzie zależał w większej mierze od usługodawcy niż od przedsiębiorstwa, które usługę zleciło.

Przedstawiony wyżej zbiór kryteriów można w poszczególnych przypadkach modyfikować. W zdecydowanej większości są to kryteria o charakterze jakościowym, stąd podjęcie właściwej decyzji, co i w jakim zakresie podzlecać firmom 3PL, trudno oprzeć na wymiernych kryteriach ilościowych. Doświadczenia licznych firm, zwłaszcza zagranicznych, wskazują jednak, że ogólnie obecny kierunek przebudowy przedsiębiorstw jest uzasadniony. Zlecenie funkcji logistycznych operatorom przynosi znacznie więcej korzyści niż strat<sup>24</sup>.

### Firmy Fourth Party Logistics (4PL) jako kolejny etap ewolucji outsourcingu logistycznego

W drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych w USA stało się jasne, iż trzeba szukać nowych rozwiązań w ramach łańcucha dostawczego. W największych przedsiębiorstwach logistycznych zaczęto sobie uświadamiać, że dalszy rozwój i poprawa funkcjonowania na rynku będą możliwe tylko, o ile zamiast prób szukania optymalnych rozwiązań w poszczególnych, traktowanych oddzielnie, fragmentach rozważanej działalności (produkcja, transport, dystrybucja czy magazynowanie) wypracowane zostanie podejście obejmujące całość łańcucha dostawczego. Sprzyja temu rozwój rynku informatycznego oferującego specjalistyczne, lecz bardzo skomplikowane oprogramowanie dostępne u dostawców. W USA i niektórych krajach Europy (m.in. w Niemczech i Wielkiej Brytanii) zaczęto wcielać w życie ideę przedsiębiorstw nowej generacji, którym można zlecać kompleksowe zarządzanie całym łańcuchem dostawczym danej firmy. Te nowo powstałe przedsiębiorstwa przyjęły nazwę Fourth Party Logistics (4PL)<sup>25</sup>.

Organizacje typu Fourth Party Logistics (zwane także LLP, czyli Lead Logistic Providers – Wiodący Operator Logistyczny – lub Logistics Integrator – Integrator Procesów Logistycznych)<sup>26</sup> to nowe podejście w ramach łańcucha dostawczego, które wytycza sposób, w jaki można dokonać więcej niż tylko redukcji kosztów operacyjnych i transferu aktywów w ramach tradycyjnego systemu zlecenia. Dzięki przymierzom zawierany między najlepszymi przedstawicielami

---

<sup>24</sup> Tamże.

<sup>25</sup> M. Maternowska, *Fourth Party Logistics (4PL) kolejny etap ewolucji outsourcingu w ramach łańcucha dostawczego*. „Logistyka” 2002, nr 1.

<sup>26</sup> I. Dembińska-Cyran, *4 PL nowa generacja operatora logistycznego*. „Logistyka” 2004, nr 4.

przedsiębiorstw typu Third Party (3PL), dostawcami technologii i konsultantami zarządzania organizacje typu 4PL mogą tworzyć niezrównane i kompleksowe rozwiązania w ramach całego łańcucha dostawczego, przynoszące wymierne korzyści ekonomiczne dla wszystkich jego uczestników, a niemożliwe do zrealizowania przez pojedynczego dostawcę. Tym samym organizacje typu 4PL stanowią przykład najbardziej rozwiniętej formy outsourcingu (patrz rys. 3)<sup>27</sup>.

Operator wiodący (LLP) sprawuje funkcję integratora logistycznego, przejmującego możliwie wszystkie funkcje logistyczne przedsiębiorstwa. Jego rola polega na wzięciu na siebie pełnej odpowiedzialności za określone działania logistyczne w ramach łańcucha procesów lub na odpowiedniej koordynacji innych operatorów logistycznych oraz dostawców. W idealnym przypadku LLP jest jedynym kontrahentem przedsiębiorstwa w zakresie logistyki na poziomie regionalnym lub nawet globalnym<sup>28</sup>.

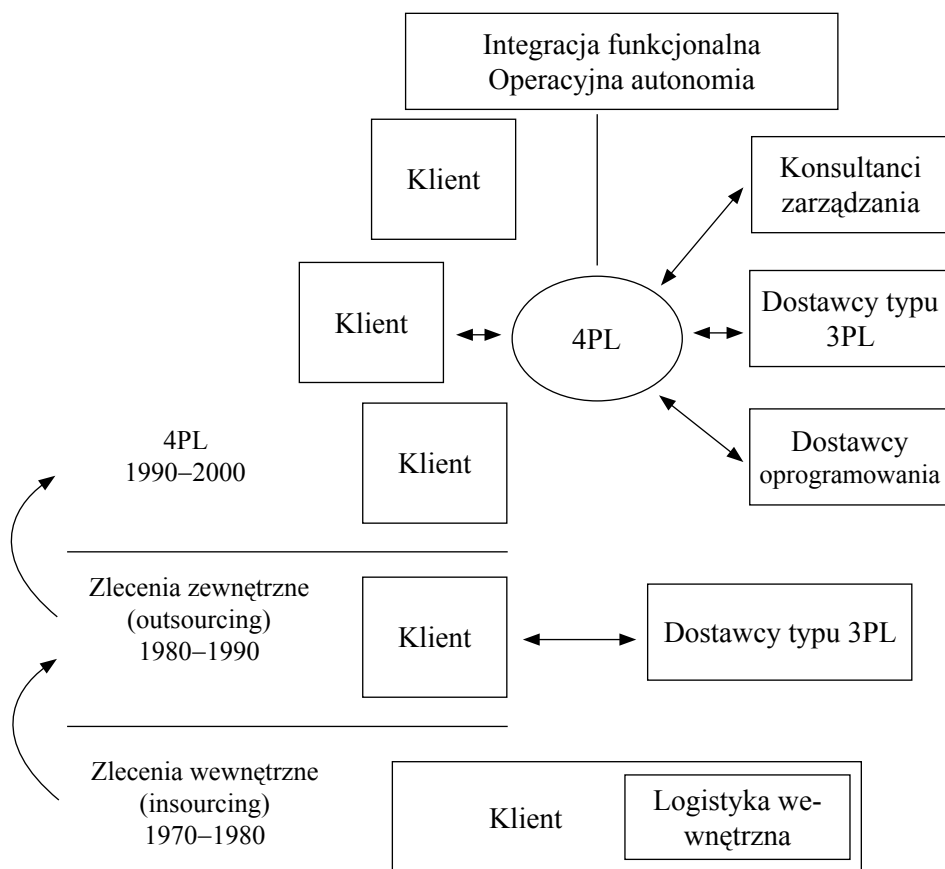
Wiodący Operator Logistyczny, występując w roli integratora łańcucha dostaw, staje się jednocześnie odpowiedzialny za tworzenie i kształtowanie struktury relacji między ogniwami, czyli zarówno za jej złożoność, jak i za jej jakość. Jest jednak nie tylko integratorem. Jego rolę w łańcuchu dostaw należy odczytywać szerzej – w kategorii architekta, który ma przeprowadzić zmianom zachodzącym w strukturze i funkcjonowaniu całego łańcucha dostaw, nieustannie wprowadzając go na wyższe poziomy efektywności. Często podkreśla się, że zasady organizacji i działania 4PL zostały tak określone, by predestynować go do zarządzania łańcuchem dostaw o zasięgu globalnym. To właśnie złożoność procesów logistycznych o wymiarze globalnym ma zachęcać przedsiębiorstwa do wyboru jednej firmy, która zajmie się koordynacją całości, a nie wielu różnych firm logistycznych, oferujących mniej lub bardziej rozbudowane pakiety usług, występujących na kolejnych etapach przepływu strumienia materiałowo-towarowego. Fourth Party Logistics musi być wobec tego organizacją o zasięgu globalnym<sup>29</sup>.

Przedsiębiorstwa 4PL to nie tylko bardziej rozwinięta forma przedsiębiorstw 3PL, która wypełniła luki w całościowym podejściu do magazynowania i transportu. Rozwiązania wykorzystywane przez 4PL wykraczają daleko poza transport i magazynowanie, obejmując takie zagadnienia, jak: przewidywanie i planowanie zapotrzebowania, zarządzanie zapasami, zaopatrzenie, zarządzanie zamówieniami i obsługą klienta, pakowanie. W realizacji tych zadań najważniejszą rolę odgrywa informacja. W rzeczywistości 4PL nie potrzebują rozbudowywać własnych aktywów tak długo, jak długo będą w stanie sprostać wymaganiom klientów i wywiązywać się ze zobowiązań podjętych w kontraktach, opierając się na rozpoznanych zasobach i możliwościach swoich partnerów. Najważniejszym problemem dla powstających przedsiębiorstw typu 4PL jest pozyskiwanie najlepszych, z punktu widzenia wymagań klientów, partnerów. Dla większości istnieją-

<sup>27</sup> M. Maternowska, *dz. cyt.*

<sup>28</sup> J. Olszewski, *Outsourcing logistyczny*. „Eurologistics” 2003, nr 2.

<sup>29</sup> I. Dembińska-Cyran, *dz. cyt.*



Rys. 3. Ewolucja outsourcingu w ramach łańcucha dostawczego

Źródło: M. Maternowska, *Fourth Party Logistics kolejny etap ewolucji outsourcingu w ramach łańcucha dostawczego*. „Logistyka” 2002, nr 1.

cych 3PL oznacza to koncentrację na perfekcyjnym wykonywaniu dotychczasowych zadań i zapewnieniu pożądanego poziomu obsługi oraz utrzymywanie jak najniższych kosztów. Działając w ten sposób, firmy te mogą stać się partnerem – dostawcą określonych usług, poszukiwanym przez silniejsze ekonomicznie przedsiębiorstwa 4PL<sup>30</sup>.

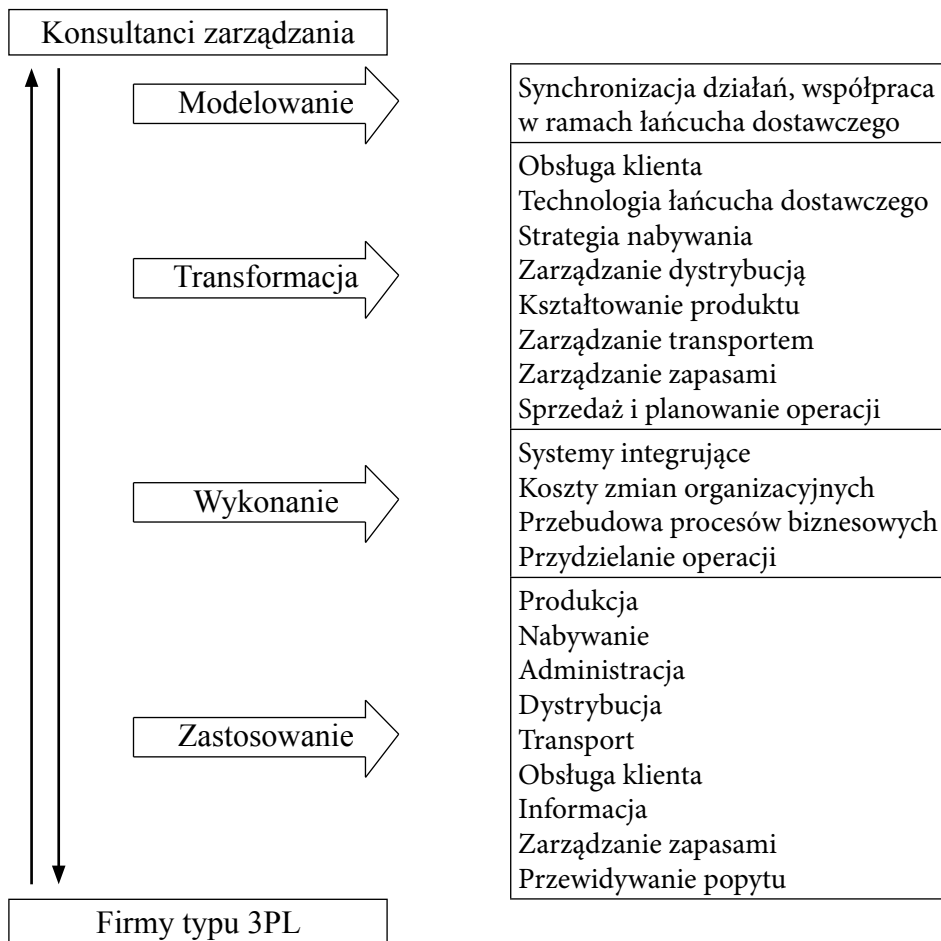
Rozwiązania, które oferują przedsiębiorstwa typu 4PL, winny być rozważane w szerokim kontekście korzyści odnoszonych w całym łańcuchu dostawczym. Dotyczą one zarówno strategicznego, jak i taktycznego poziomu jego funkcjonowania. Dwa kluczowe elementy stanowią o wyjątkowej wartości koncepcji przedsiębiorstw Fourth Party Logistics na współczesnym rynku: po pierwsze, 4PL dążą do zarządzania całym łańcuchem dostawczym partnerów – począwszy od dostawców surowców, a skończywszy na finalnym odbiorcy, po drugie, firmy

<sup>30</sup> Tamże.

te stanowią dla klientów źródło wartości dodatkowej, dzięki możliwości kompleksowego kształtowania ich łańcucha dostawczego<sup>31</sup>.

A oto korzyści ze współpracy z LLP<sup>32</sup>:

- koncentracja na głównym nurcie działalności,
- redukcja aktywów i zwiększenie elastyczności,
- redukcja kosztów logistycznych,
- odciążenie zarządu,
- wykorzystanie efektu skali i synergii,
- poprawa jakości procesów logistycznych.



Rys. 4. Zasięg oferowanych przez 4PL rozwiązań

Źródło: M. Maternowska, *Fourth Party Logistics kolejny etap ewolucji outsourcingu w ramach łańcucha dostawczego*. „Logistyka” 2002, nr 1.

<sup>31</sup> Tamże.

<sup>32</sup> J. Olszewski, *Outsourcing logistyczny*. „Eurologistics” 2003, nr 2.

Z analizy konkretnych przypadków korzystania z usług przedsiębiorstw 4PL wynika, iż współpraca z nimi przynosi oszczędności w zakresie kosztów operacyjnych (10–15%) oraz kapitału obrotowego u klienta (25–30%), głównie dzięki redukcji stanów zapasów i lepszemu wykorzystaniu czasu oraz redukcji kosztów stałych funkcjonowania łańcucha dostaw (nawet do 10%), poprzez obniżenie kosztów zakupu czy efektywniejsze wykorzystanie zasobów. Jednocześnie taka współpraca przyczynia się do wzrostu dochodów, przede wszystkim za sprawą poprawy obsługi klienta, wzrostu poziomu jakości produktów oraz większej ich dostępności<sup>33</sup>.

### Bibliografia

- Brdulak H., *Outsourcing – strategiczny wybór metody funkcjonowania na rynku*. „Logistyka” 2002, nr 4.
- Dembińska-Cyran I., *4 PL nowa generacja operatora logistycznego*. „Logistyka” 2004, nr 4.
- Gay C. L., Essinger J., *Outsourcing strategiczny – koncepcja, modele, wdrażanie*. Kraków 2002.
- Krzyżaniak S., *Outsourcing logistyczny – szansa wzrostu efektywności przedsiębiorstw*. [W:] *Materiały konferencyjne IV Polsko-Niemieckiej Konferencji Logistycznej: „Usługi logistyczne na współczesnym rynku wymiany towarowej”*. Red. S. Krzyżaniak, B. Hentschel. Poznań 1999.
- Książkiewicz D., *Rola spedytora w nowoczesnych przedsiębiorstwach logistycznych*. „Logistyka” 2003, nr 2.
- MAG, *Outsourcing w logistyce*. „Logistyka a Jakość” 2000, nr 1.
- Maternowska M., *Fourth Party Logistics kolejny etap ewolucji outsourcingu w ramach łańcucha dostawczego*. „Logistyka” 2002, nr 1.
- Misiewicz P., *Partner na papierosy*. „Logistyka a Jakość” 2001, nr 5.
- Olszewski J., *Outsourcing logistyczny*. „Eurologistics” 2003, nr 2.
- Trocki M., *Outsourcing – Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*. Warszawa 2001.

---

<sup>33</sup> I. Dembińska-Cyran, *dz. cyt.*

## Summary

### Logistic services outsourcing as part of integrated supply chain

Outsourcing of logistics is a subject of great interest of many companies today. Companies taking advantages from outsourcing, have a chance to concentrate on their main activity. They can decrease their costs and focus on final product or service, there is more time and money to save. This situation creates changes in the market of logistic services where there appears space for outsourcing companies called 3PL – Third Party Logistics. They offer complex services for every company like – warehousing, transporting, packaging, transshipment, etc.

Outsourcing brings best effects when it is used as a strategic activity (long term activity) and only incidentally as tactical one. There is a difference between regular contracting some exterior companies and outsourcing. When it comes to outsourcing, companies join long-term partnership relations.

Outsourcing in logistic terminology appeared in the 80's and it has developed into significant activity today. Almost each important company takes advantage from cooperation with Third Party Logistic.

In the era of internet and globalisation outsourcing companies are developing into new logistic operators called 4PL – Fourth Party Logistics, new generation of logistics.