

Anna WIŚNIEWSKA*

ROLA OPERATORÓW LOGISTYCZNYCH W ŁAŃCUCHACH DOSTAW

Rynek usług logistycznych znajduje się w fazie wzrostu i ciągłych przekształceń, co między innymi doprowadziło do powstania wyspecjalizowanych operatorów logistycznych. W artykule przedstawiono rolę i znaczenie operatorów logistycznych na rynku usług logistycznych (3PL – third party logistics). Jako dostawcy profesjonalnych usług logistycznych, posiadający odpowiednie umiejętności, zasoby rzeczowe, siłę roboczą i wyposażenie techniczne, 3 PL zyskali akceptację odbiorców, stali się integralną częścią ich łańcuchów dostaw i planów biznesowych.

Słowa kluczowe: łańcuch dostaw, operator logistyczny, third party logistics

WSTĘP

We współczesnej gospodarce relacje pomiędzy poszczególnymi elementami łańcuchów dostaw często ulegają globalizacji. Zarządzanie globalnym łańcuchem dostaw polega na połączeniu działań wszystkich ogniw łańcucha dostaw w celu transformowania surowców i półproduktów w wyroby gotowe i dostarczeniu ich wraz z obsługą do rąk klienta¹.

Cechą naturalną łańcucha dostaw jest przestrzenne rozproszenie jego poszczególnych ogniw. Działalność operatora logistycznego – jako integralnego ogniwa współczesnych łańcuchów dostaw – wykracza poza usługi organizacyjne i administracyjne związane z ładunkiem, poza fizyczny transport czy magazynowanie, wkraczając na wyższy poziom – poziom zarządzania zaopatrzeniem i dystrybucją.

Celem artykułu jest pokazanie, jak istotną rolę odgrywają operatorzy logistyczni w zarządzaniu łańcuchami dostaw przedsiębiorstw.

* Mgr Anna Wiśniewska, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

¹ E. Gołemska, M. Szymczak, *Logistyka międzynarodowa*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2000, s. 33

1. ŁAŃCUCH LOGISTYCZNY JAKO NAJWYŻSZA FORMA ROZWIĄZAŃ SYSTEMOWYCH W LOGISTYCE

Łańcuchy dostaw to struktury dynamiczne, podlegające ciągłej ewolucji kierowanej zmiennością uwarunkowań i celów ich efektywnego funkcjonowania. Kiedy pod koniec lat osiemdziesiątych przedsiębiorstwa nastawione były głównie na zdobywanie doskonałej sprawności w rozdrobnionych obszarach logistyki, tak na początku lat dziewięćdziesiątych priorytetem stała się doskonałość procesów logistycznych, czyli podejście procesowe. W połowie lat dziewięćdziesiątych silnie zaznaczyły się natomiast procesy integracji w łańcuchu dostaw, a pod koniec — oś uwagi nakierowano na doskonalenie procesów zarządzania nim. Przełom wieków przyniósł nowe stadium ewolucji łańcuchów dostaw, a mianowicie e-łańcuch dostaw (e-Supply Chain), będący konsekwencją eskalacji pola i intensywności oddziaływania Internetu na procesy i struktury logistyczne². Głównymi czynnikami wyznaczającymi kierunki i dynamikę zmian współczesnych łańcuchów dostaw są niewątpliwie globalizacja, rozwój gospodarki elektronicznej, partnerstwo i procesy integracji oraz wzrastające i różnicujące się potrzeby klientów.

Obecnie, działanie łańcuchów dostaw jest oparte na informacji, która zawsze dociera we właściwym czasie i jest informacją rzetelną i kompletną. Szybki i niezakłócony przepływ informacji jest bowiem podstawowym warunkiem powodzenia strategii quick response, czyli elastycznej i szybkiej reakcji. Jest to możliwe dzięki stosowaniu otwartej architektury informatycznej, polegającej na tworzeniu połączeń między systemami komputerowymi poszczególnych ogniw, z wykorzystaniem elektronicznego kanału przepływu informacji, która pozwala na zarządzanie popytem w całym łańcuchu dostaw.

Funkcjonowanie łańcuchów dostaw powinno być determinowane przez właściwe skoordynowanie i zintegrowanie procesów logistycznych. Praktyka pokazuje, że konfrontacyjne nastawienie do siebie producenta i dostawcy nie tworzy sprzyjającego gruntu dla integracji procesów logistycznych. Pełna integracja jest bowiem determinowana wypracowaniem przez poszczególne ogniwa określonej płaszczyzny współpracy, sytuacją, kiedy uznają siebie za partnerów.

Partnerstwo w łańcuchu dostaw to kształtowanie związku między jego ogniwami, zbudowanego na wzajemnym zaufaniu, w którym strony w równym stopniu dzielą się ryzykiem i korzyściami, jakie pociąga za sobą współpraca. Biorąc pod uwagę obszary wymiany, partnerstwo może kształtować:

- związki z dostawcami,
- związki z pośrednikami,
- związki z klientami,
- związki wewnątrz przedsiębiorstwa.

W każdym z tych przypadków partnerstwo wpływa na efektywność procesów logistycznych. Przewiduje się, że wpływ wymienionych wyżej czynników doprowadzi wkrótce do ustrukturyzowania się Inteligentnych Łańcuchów Dostaw³ (iSC — iSupplyChain), opartych na pełnej synchronizacji działalności wszystkich współpracujących ze sobą ogniw.

² Dembińska-Cyran I., 4PL – nowa generacja operatora logistycznego, *Logistyka* 2004, nr 4, s. 45.

³ Zob.: Person M., James P., *The Intelligent Supply Chain*, „Logistics Europe”, luty 2002

Logistyczne łańcuchy dostaw to jedna z najbardziej dynamicznie rozwijających się koncepcji w obecnej logistyce. Przez ostatnich kilka lat struktura łańcuchów dostaw ulegała znacznym przeobrażeniom. Im większy jest zakres przestrzenny działalności firm, tym większą rolę odgrywa w nich logistyka.

1.2. ZARZĄDZANIE ŁAŃCUCHAMI DOSTAW

Jedną z najbardziej popularnych koncepcji logistycznych jest zarządzanie łańcuchem dostaw SCM (Supply Chain Management). Stało się ono ostatnio nadrzędnym celem wielu organizacji na całym świecie. Poprzez dążenie do osiągnięcia doskonałych łańcuchów dostaw przedsiębiorstwa chcą zapewnić sobie przewagę konkurencyjną. Definicja przyjęta na Global Supply Chain Forum głosi, że: zarządzanie łańcuchem dostaw to integracja kluczowych procesów biznesowych od końcowego użytkownika do dostawców, zapewniająca produkty, usługi i informacje dodające wartość dla klientów oraz innych interesariuszy⁴.

Najczęściej formułowanymi celami zarządzania łańcuchami dostaw w ujęciu logistycznym są:

- minimalizacja całkowitych kosztów przepływu produktów i informacji przy zachowaniu wymaganego przez klientów poziomu jakości obsługi dostaw (tzw. logistyka oszczędności),
- zapewnienie jak najkrótszego czasu realizacji zamówień i możliwie wysokiej niezawodności, częstotliwości i elastyczności dostaw przy założonym poziomie kosztów przepływu (tzw. logistyka wydajności),
- optymalizacja poziomu zapasów w skali łańcucha dostaw wraz z elastycznym dostosowaniem się do preferencji w zakresie obsługi dostaw poszczególnych segmentów rynku⁵.

SCM skupia się na zarządzaniu relacjami, informacją i przepływem materiałów pomiędzy organizacjami, aby obniżyć koszty i polepszyć przepływy.

Aby można było mówić o zarządzaniu łańcuchami dostaw w przedsiębiorstwach, muszą być spełnione pewne warunki:

- łańcuch dostaw musi być postrzegany jako całość organizacyjna (jedna organizacja),
- dostawa jest wspólnym celem wszystkich uczestników łańcucha, a decyzje strategiczne dotyczące dostaw mają wpływ na koszty i udział na rynku,
- łańcuch dostaw zmienia spojrzenie na zapasy, zmniejszając je do najbardziej niezbędnych rozmiarów,
- integracja uczestników łańcucha bazuje na wykorzystaniu nowoczesnej techniki informatycznej i szeroko rozumianego partnerstwa⁶.

Zatem chcąc osiągnąć swoje cele, przedsiębiorstwa muszą nauczyć się funkcjonować w tych nowych dla nich warunkach. Podstawowym elementem efektywnej organizacji zarządzania łańcuchem dostaw jest ustalenie koordynatora łańcucha, inicjatora działań oraz kontrolującego ich realizację. Kolejnym etapem jest planowanie i realizacja strategii logistycznej łańcucha, poprzez wprowadzenie przez wszystkich jego uczestników standardów w postaci systemów oraz

⁴ Lambert D.M., Cooper M.C., Pagh J.D., *Supply chain management: implementation issues and research opportunities*, "International Journal of Logistics Management": 1998, no. 9(2), s.1.

⁵ Witkowski J., *Zarządzanie łańcuchem dostaw: koncepcje, procedury, doświadczenia*, PWE, Warszawa 2003, s. 23

⁶ Blaik P., *Logistyka – koncepcja zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2001, s.117,119

stosowania sieci internetowej pomiędzy uczestnikami łańcucha dostaw. Następnym jest planowanie wspólnych działań organizacyjnych w zakresie m.in.: ciągłości przepływu towarów, skracania cyklu realizacji zamówień oraz uzgadnianie zasad podziału kosztów i korzyści wynikających ze wspólnych przedsięwzięć. Ostatnim elementem jest udostępnienie uczestnikom łańcucha danych dotyczących sprzedaży, harmonogramów produkcji, zamówień oraz innych informacji⁷.

2. ROLA PODMIOTÓW SEKTORA TSL W ŁAŃCUCHACH DOSTAW

Łańcuch dostaw w handlu i przemyśle obejmuje zazwyczaj wieloetapowe procesy logistyczne łączące szereg czynności i operacji z zakresu spedycji, transportu i magazynowania na poziomie wykonawczym i zarządczym. Spośród nich można wyróżnić następujące działania logistyczne⁸: przemieszczanie i transport dóbr, zarządzanie zapasami i składowanie, pakowanie, manipulacje materiałami, kontrola zapasów, realizacja zamówień, prognozowanie popytu, planowanie produkcji, zakupy, obsługa klienta, obsługa zwrotów towaru, dostarczanie części zamiennych i obsługa posprzedażna, gospodarka odpadami. Część tych działań może być wykonana przez przedsiębiorstwa logistyczne, które mają do dyspozycji odpowiednie pojazdy, pomieszczenia, sprzęt, oprogramowanie i niezbędną w tym zakresie wiedzę know-how. Poza tym na rynku istnieją podmioty o zróżnicowanej działalności, w tym przedsiębiorstwa zajmujące się zarządzaniem całym łańcuchem dostaw.

Funkcjonowanie łańcucha dostaw uwzględnia występowanie luk przestrzennych i czasowych oraz zróżnicowanie między produkcją a konsumpcją, wywołanych przez następujące czynniki⁹:

- rozdzielność miejsc wytwarzania i konsumpcji oraz stopień ich rozproszenia lub koncentracji na danym obszarze,
- niejednoczesność produkcji i konsumpcji w czasie,
- skala popytu i możliwości produkcyjne,
- specjalizacja produkcji,
- poziom komplementarności zaspokajania potrzeb,
- niedrożność kanałów informacyjnych, skutkująca niedostateczną znajomością wszelkich możliwości i warunków wymiany towarowej na rynku.

Zadaniem operatora logistycznego w łańcuchu dostaw jest wobec powyższego niwelowanie luk przestrzennych i czasowych oraz sprzeczności między produkcją a konsumpcją. Logistyka staje się swoistego rodzaju „pomostem” umożliwiającym zarządzanie tymi konfliktowymi połączeniami. Zarządzanie łańcuchem dostaw sprowadza się zatem do procesu przepływu materiałów, produktów i usług oraz informacji i środków finansowych (tzw. triady strumieni logistycznych) w celu zaspokojenia potrzeb finalnego klienta.

Operator logistyczny¹⁰ to wyodrębniony instytucjonalnie podmiot realizujący kompleksową obsługę dóbr rzeczowych. To integralne ogniwo współczesnych łańcuchów dostaw czy — patrząc

⁷ Kizyn M., *Łańcuchy dostaw – formą obrotu towarowego w nowoczesnej gospodarce rynkowej*, Logistyka 2003, nr 5, s. 23-24

⁸ Cole J.J., Bardi E.J., Langley Jr C.J., *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2002, s. 69-73; Beier F.J., Rutkowski K., *Logistyka*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 1995, s. 31-37.

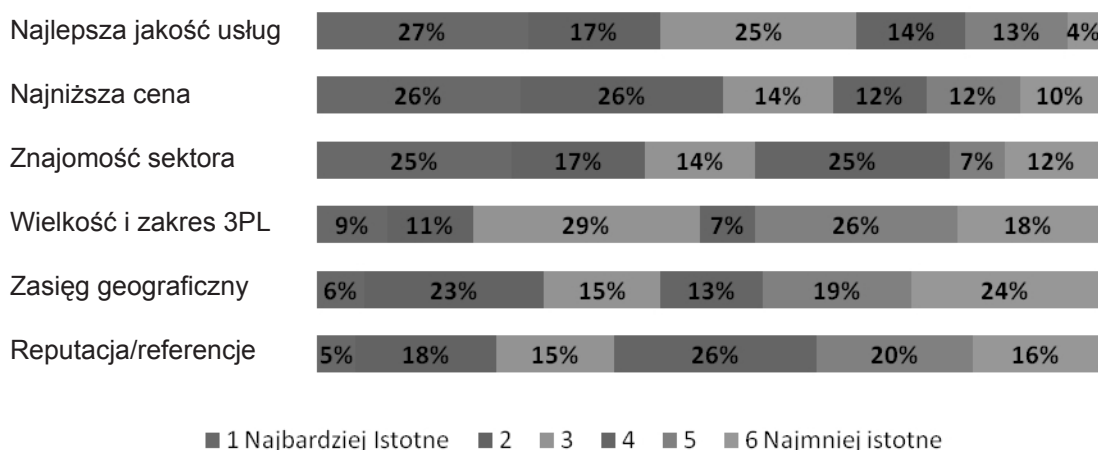
⁹ Dembińska-Cyran I., Jedliński M., Milewska B., *Logistyka*, Szczecin, 2001, s.140.

¹⁰ Operator logistyczny nazywany jest również 3PL, Third Party Logistics

dalej — sieci logistycznych. Jego rola nie polega jedynie na zagwarantowaniu organizacji i realizacji przepływu dóbr, ale również na odpowiednim harmonizowaniu zadań logistycznych tak, by obsługa wypełniała kryteria wyznaczone przez zasadę 7W, która nakazuje, aby:

1. właściwe dobro,
2. trafiło we właściwe miejsce,
3. do właściwego odbiorcy,
4. we właściwym czasie,
5. we właściwej ilości,
6. we właściwym stanie (jakości),
7. po właściwym koszcie¹¹.

Rysunek 1
Kryteria wyboru firmy 3PL



Źródło: European 3PL Market Report 2008, <http://events.eyefortransport.com/eu3pl/>

Operator logistyczny jest zatem odpowiedzialny za spełnianie określonych standardów logistycznej obsługi klienta, której najważniejszymi elementami są¹²: czas dostaw, dostępność produktów z zapasu, elastyczność dostaw, częstotliwość dostaw, niezawodność dostaw, kompletność dostaw, dokładność dostaw, dogodność składania zamówień i dogodność dokumentacji wymaganej przy składaniu zamówień. Jest tym samym współodpowiedzialny za zdolność systemu logistycznego firmy, którą obsługuje, do zaspokajania potrzeb jej klientów pod względem czasu, niezawodności, komunikacji i wygody.

Mając na uwadze szeroki wachlarz usług operatorów logistycznych, można dojść do wniosku, że spełnią oni każde, nawet najbardziej wyszukane wymagania. Klient operatora logistycznego, powierzając swój towar, może liczyć na przewóz, usługi związane z obsługą magazynową, odprawą celną czy płatnością za towar. Klienci są coraz bardziej wymagający i oczekują rozszerzenia usług, np. fakturowania odbiorcy w imieniu nadawcy, przyjmowania zwrotów w ramach serwisu posprzedażowego (np. z tytułu gwarancji), wymiany wadliwych towarów czy montażu wstępnego lub końcowego. Usługi te trudno zaliczyć do usług logistycznych, gdyż leżą w obszarze obsługi marketingowej, sprzedażowej, a czasami działalności produkcyjnej.

¹¹ Ibidem, s. 212

¹² D. Kempny, Logistyczna obsługa klienta, PWE, Warszawa 2001, s. 19-24

Aktualnie mówi się o pakietyzacji usług, logistyce kontraktowej, usługach tzw. one-stop shopping i logistics solutions, które odbiegają od dotychczasowych podziałów i klasyfikacji, a składają się na kompleksową obsługę logistyczną towarów wg indywidualnych potrzeb klienta.

Oferowanie usług spedycyjnych, transportowych i magazynowych, a także dodatkowych usług logistycznych świadczonych przez różne podmioty i na dużą skalę, nazwać można zjawiskiem „*industrializacji usług logistycznych*”¹³.

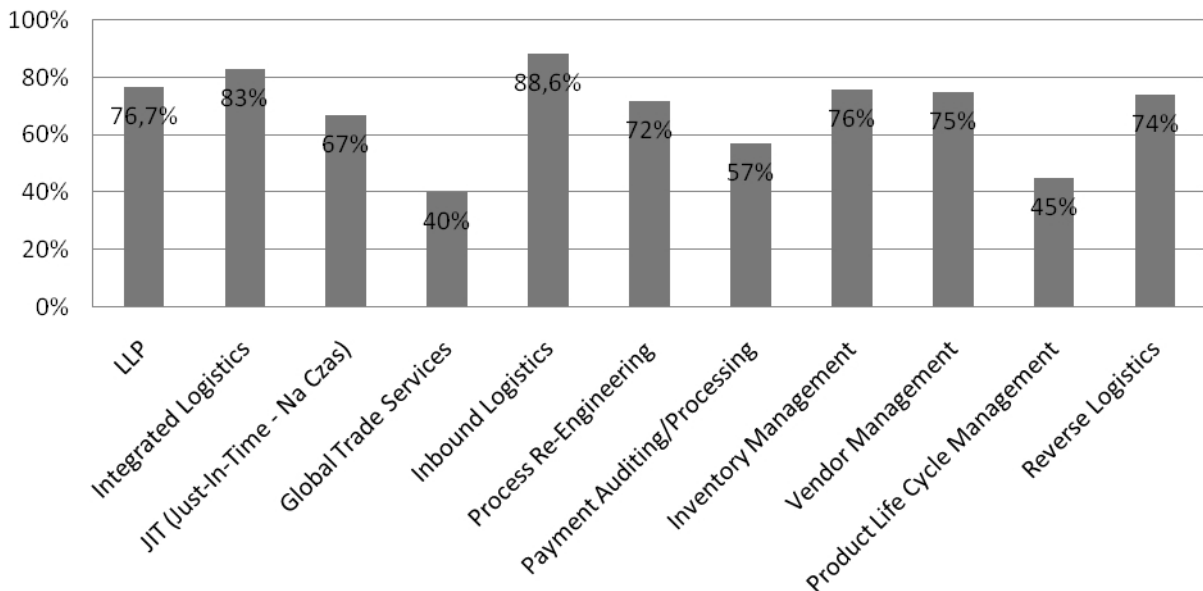
Na obecnym rynku usług logistycznych operatorzy logistyczni mają bardzo szeroką ofertę¹⁴. Usługi te mogą występować na rynku w różnym charakterze:

- jako oddzielna oferta,
- jako wybrany zestaw propozycji,
- jako usługa dodatkowa proponowana w związku z wykonywaniem innej usługi, np. przewozu czy magazynowania.

W każdym jednak przypadku można je zakwalifikować jako usługi dodające wartość produktom – VAS (value added services).

Rysunek 2

Logistyczne rozwiązania proponowane przez 3PL



Źródło: IL 3PL Market Insight Survey, 2007, www.inboundlogistics.com

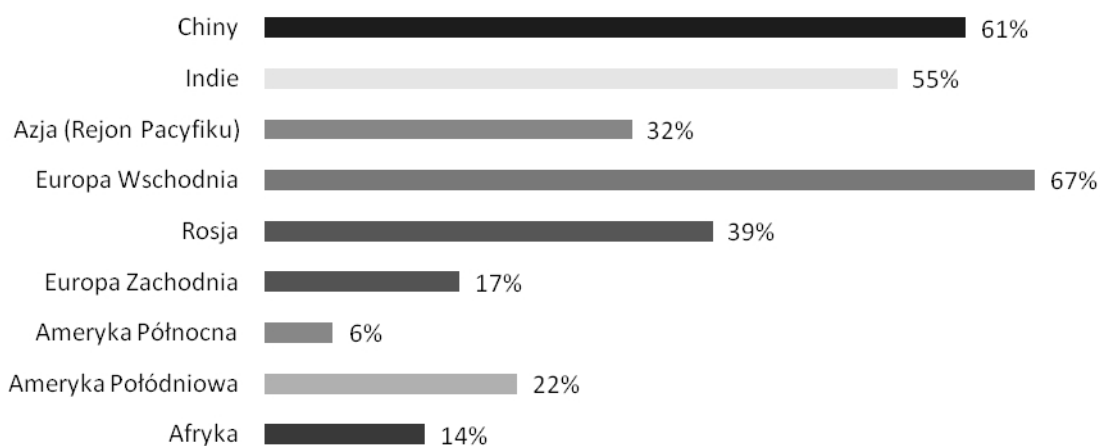
¹³ Praca zbiorowa pod red. Ciesielskiego M., Rynek usług logistycznych, Difin, Warszawa 2005, s. 35-36

¹⁴ Do najczęściej oferowanych usług należą: konsolidacja; dekonsolidacja; konfekcjonowanie; pakowanie, przepakowywanie; dołączanie dokumentów towarzyszących, np. kart gwarancyjnych; dołączanie pakietów promocyjnych; kompletacje pakietów; etykietowanie; numeracja partii towaru; foliowanie; wypakowywanie części przesyłki; inwentaryzacja zapasów; kontrola towarów; znakowanie; kompletacja towarów według zamówień; obsługa posprzedażna; przygotowywanie dokumentów wysyłkowych; realizacja procesów związanych np. z obsługą celną. Zob. Rynek usług logistycznych, op. cit., s. 122-123.

Operatorzy logistyczni w miarę rozwoju swojej działalności zawierają porozumienia strategiczne, dokonują fuzji i przejęć. Powstają przedsiębiorstwa sieciowe, często ponadnarodowe, przez co zmienia się obraz rynku usług logistycznych. Nowoczesne rozwiązania techniczno-organizacyjne, wspomagane systemami informatycznymi, stworzyły nowe możliwości rozwoju przedsiębiorstw świadczących usługi logistyczne, a firmy produkcyjne i handlowe częściej korzystają z zewnętrznych usługodawców w tym zakresie. Nowymi graczami w branży usług logistycznych stały się poczty narodowe, które na świecie odgrywają coraz większą rolę na rynku usług logistycznych. Poczta rozumiana tu nie jako państwowa grupa kapitałowa, ale jako operator logistyczny bazujący na rozbudowanej infrastrukturze technicznej i operacyjnej, obejmującej szeroką sieć oddziałów, placówek i przedstawicielstw również na obszarach wiejskich, stanowi dzisiaj ogromny potencjał logistyczny i konkurencję na tym rynku. Przyjmuje się, że rynek usług logistycznych jest kolejną fazą w rozwoju rynku transportowo-spedycyjnego, usługą logistyczna jest usługą spedycyjną „wyższego rzędu”, a działalność operatora logistycznego jest nowoczesną formułą działalności spedycyjnej¹⁵.

Nie warto doszukiwać się różnic między spedytorem „klasycznym” a operatorem logistycznym. Nie ulega wątpliwości, że kiedyś obsługa transportowo-magazynowa była na niższym poziomie technicznym i organizacyjnym i nie osiągnęłaby dzisiejszej postaci, gdyby nie postęp w nauce i technologii. Rewolucja przemysłowa w końcu XIX wieku, kiedy pojawiły się pierwsze fabryki produkujące wyroby na skalę masową, miała swoje podwaliny w nowoczesnych, jak na owe czasy, systemach organizacji pracy i zarządzania zarówno w zaopatrzeniu, produkcji, jak i dystrybucji. Te zmiany, podobnie jak dzisiejsze, musiały budzić rewolucyjne nastroje i poczucie przełomu wśród naukowców i praktyków. „Procesy logistyczne istnieją od zarania produkcji towarowej, a ich zakres i sposób realizacji ulegał istotnym przemianom (...)”¹⁶.

Rysunek 3

Regiony o największym potencjale dla 3PL

Źródło: European 3PL Market Report 2008, <http://events.eyefortransport.com/eu3pl/>

Globalizacja to proces powstawania gospodarki o zasięgu światowym, w której możliwy jest przepływ dóbr, usług, kapitału, siły roboczej, a także informacji i technologii. Wiąże się z tym deregulacja gospodarek i rynków narodowych, która sprawia, że stają się one otwarte na zagraniczną

¹⁵ *Transport i spedycja w handlu zagranicznym*, red. T. Szczepaniak, PWE, Warszawa 2002, s. 308.

¹⁶ Mindur L., Mindur M., *Społeczno-ekonomiczne aspekty tworzenia centrów logistycznych*, Logistyka 2002, nr 1, s. 18.

konkurencję. Zależność między procesem globalizacji a usługami logistycznymi można rozpatrywać w dwojaki sposób. Po pierwsze, usługi logistyczne wspomagają globalizację, urealniaszając i usprawniaszając przepływy dóbr i ludzi. Po drugie, proces globalizacji wpływa na profil działalności operatorów i centrów logistycznych. Zmiany strukturalne i jakościowe popytu na usługi logistyczne, wywołane przechodzeniem na globalny poziom funkcjonowania firm produkcyjnych, handlowych i usługowych, wywołują bowiem zmiany w strukturze świadczenia usług logistycznych, przede wszystkim rośnie potrzeba kompleksowej obsługi logistycznej. Coraz więcej firm zleca operatorom logistycznym zarządzanie całym swoim łańcuchem dostaw, który funkcjonuje w skali globalnej. Obserwujemy więc przeradzanie się międzynarodowych firm logistycznych w firmy o zasięgu globalnym we współczesnym rozumieniu sensu stricto¹⁷.

Tworzenie globalnych sieci dostaw daje dużym operatorom możliwość dotarcia do klientów lokalnych, bez konieczności ponoszenia dodatkowych nakładów na rozwój sieci, natomiast małym firmom kurierskim pozwala na poszerzenie oferty o dostawy międzynarodowe na najwyższym poziomie jakościowym, a także na pozyskanie kapitału i doświadczenia dużego operatora. Procesy konsolidacji oraz wynikające z nich ciągłe podnoszenie standardów jakościowych i poszerzenie oferty przez firmy kurierskie jest w dużym stopniu odpowiedzią na zwiększający się popyt na przewozy ekspresowe. Wejście Polski do Unii Europejskiej pozwoliło na skrócenie średnich czasów dostarczeń w relacjach europejskich dzięki uproszczeniu formalności celnych. Operatorzy ukierunkowują swoją ofertę już nie tylko na dużych klientów, ale również skłaniają się ku segmentowi mniejszych firm i instytucji. Rozbudowują sieci dystrybucji, docierając do nowych klientów¹⁸.

Tabela 1. Usługi najczęściej zlecane firmom 3PL

	Usługa logistyczna	Wszystkie regiony	Ameryka Płn.	Europa	Azja	Ameryka Płd.
1	Transport krajowy	85%	78%	92%	91%	70%
2	Transport międzynarodowy	81%	69%	89%	89%	70%
3	Magazynowanie	72%	70%	73%	75%	62%
4	Usługi celne	65%	66%	57%	81%	56%
5	Spedycja	52%	48%	44%	70%	45%
6	Konsolidacja ładunku	46%	46%	43%	55%	38%
7	Logistyka zwrotów (towary wadliwe, naprawy, zwroty)	38%	31%	42%	41%	34%
8	Cross-docking	38%	37%	43%	35%	25%
9	Zarządzanie transportem (planowanie dostaw)	37%	39%	38%	36%	25%
10	Usługi dodające wartość produktom: etykietowanie, pakowanie, kompletowanie, tworzenie zestawów	36%	29%	42%	37%	35%
11	Fakturowanie	30%	54%	20%	21%	14%
12	Zarządzanie łańcuchem dostaw przez firmy 3PL	17%	21%	15%	14%	14%

¹⁷ Dembińska-Cyran I., Jedliński M., Milewska B., *Logistyka*, Szczecin 2001, s. 224-225.

¹⁸ Praca zbiorowa pod red. Fechnera I. i Szyszki G., *Logistyka w Polsce RAPORT 2005*, [w:] Rynek usług logistycznych, Biblioteka Logistyka, Poznań 2006, s. 169.

13	Składanie, przetwarzanie, wypełnianie zamówień	15%	12%	14%	21%	17%
14	Zarządzanie flotą	13%	9%	15%	14%	15%
15	Usługi LLP/4PL	13%	11%	13%	14%	12%
16	Obsługa klienta	12%	11%	10%	12%	22%

Źródło: opracowanie własne na podstawie The state of Logistics Outsourcing, 2008 Third-party logistics, Results and findings of the 13th annual study, www.us.capgemini.com

Rozwój sektora w kierunku dywersyfikacji usług jest wynikiem wyszczuplania przedsiębiorstw produkcyjnych oraz sieci handlowych, które wyzbywają się części czynności logistycznych, niezwiązanych z ich działalnością podstawową (outsourcing usług transportowo-logistycznych). Jednocześnie usługobiorcy oczekują określonego standardu obsługi, zgodnie z zasadą, że przedsiębiorstwo specjalizujące się w danej działalności czynności te wykona lepiej i taniej. Presja na podwyższanie standardów usługi jest również wzmocniana faktem, że w analizowanym sektorze mamy do czynienia z rynkiem konsumenta¹⁹.

2.1. OPERATOR LOGISTYCZNY JAKO TRZECI UCZESTNIK W LOGISTYCZNYM ŁAŃCUCHE DOSTAW

W dzisiejszych czasach logistyka nie jest już postrzegana jako sfera taktyczna i kosztowna – jest to sfera strategiczna. Coraz więcej przedsiębiorstw zleca swoją dystrybucję operatorom logistycznym typu 3PL (Third Party Logistics), który wykonuje wszystkie lub część funkcji logistycznych firmy. Definicja ta jest celowo szeroka, aby mogła objąć firmy świadczące usługi transportowe, magazynowe, dystrybucyjne, finansowe itd.

W zależności od firmy i jej pozycji w branży, zamiast pojęcia logistyki realizowanej przez trzecią stronę²⁰ używa się czasami określeń: logistyka kontraktowa (contract logistics) i outsourcing. Niektórzy próbują dokonać rozróżnienia między tymi terminami, co nie zmienia faktu, że wszystkie odnoszą się do wykorzystania zewnętrznych usługodawców logistycznych, z tym wyjątkiem, że logistyka kontraktowa wiąże się na ogół z jakąś formą umowy albo formalnego porozumienia.

Rynek usług transportowych i logistycznych rośnie wraz ze wzrostem liczby podmiotów zajmujących się świadczeniem usług transportowych i magazynowych oraz podmiotów pośredniczących.

Można wyróżnić trzy grupy przedsiębiorstw third party logistics²¹:

1. Przedsiębiorstwa oparte na środkach trwałych – przedsiębiorstwa, których działalność polega na świadczeniu usług logistycznych z wykorzystaniem własnych lub dzierżawionych pojazdów, urządzeń i obiektów, m.in. takich jak: samochody, samoloty, kontenery, magazyny, urządzenia handlingowe itd.

¹⁹ Żbikowski C., Żbikowska E., Archutowska J., *Atrakcyjność sektora usług transportowo-logistycznych w przewożach towarowych*, Zakład Transportu Międzynarodowego i Logistyki, SGH, sierpień 2000

²⁰ Operatora logistycznego można różnie określać: jako 3PL (Third Party Logistics) lub trzecia strona, trzeci uczestnik

²¹ P.B. Schary, T. Skjott-Larsen, op. cit., s. 191.

2. Przedsiębiorstwa sieciowe – firmy, które zaczynały jako przedsiębiorstwa kurierskie, obecnie realizują usługi logistyczne poprzez rozległe sieci przewozowo-przeładunkowe i komunikacyjne.
3. Przedsiębiorstwa oparte na umiejętnościach, nieposiadające zazwyczaj niezbędnej do świadczenia usług logistycznych bazy technicznej, oferujące usługi konsultacyjne, obsługę informatyczną, finansową i umiejętności menedżerskie.

W zależności od przyjętego modelu biznesu przedsiębiorstwa działające na rynku usług logistycznych koncentrują się na zarządzaniu transportem (większa część przychodu pochodzi z realizowania usług transportowych i spedycyjnych), zarządzaniu magazynami (usługi zarządzania zapasami i inne związane z nimi usługi), jednocześnie oferując szeroką paletę usług na zasadach logistyki kontraktowej.

Tabela 2. Ranking 25 największych firm 3PL na świecie w 2005 roku

Miejsce w rankingu	Nazwa firmy	Dochód (w mln \$)
1	Exel	13 335
2	Kuehne & Nagel	10 700
3	Schenker	10 700
4	DHL Global Forwarding	9 500
5	UPS Supply Chain Solutions	7 700
6	Panalpina	6 320
7	CH Robinson	5 689
8	TNT	4 270
9	Expeditors	3 902
10	Schneider Logistics	3 852
11	NYK Logistics	3 560
12	Penske	3 171
13	Eagle Global Logistics	3 096
14	Nippon Express	3 000
15	PWC/Geologistics	3 000
16	Bax Global	2 899
17	UTi Worldwide	2 785
18	Ryder	2 181
19	Caterpillar Logistics	2 100
20	Kintetsu	2 025
21	Menlo	1 340
22	APL Logistics	1 290
23	Maers Logistics	800
24	SembCorp Logistics	713
25	Fedex Trade Networks	672

Źródło: <http://www.3plwire.com/2006/06/19/top-25-3pls/>

Tabela 3. Etapy rozwoju stosunków logistycznych ze stroną trzecią

Etap	Działania
Cele i kryteria	Określenie poziomu usług Pomiar rzeczywistych kosztów logistyki i usług Przyjęcie i zhierarchizowanie kryteriów wyboru
Ocena i wybór	Badanie rynku logistyki prowadzonej przez stronę trzecią (poszukiwanie informacji) Zapisywanie i rejestrowanie Wstępna kwalifikacja przedsiębiorstw (poszukiwanie notowań) „Twarde” i „miękkie” kryteria oceny Wzajemne składanie wizyt Wybór partnera logistycznego działającego jako strona trzecia
Kontrakt	Główny kontrakt Instrukcje wykonawcze
Wdrożenie	Utworzenie zespołów międzyorganizacyjnych Dokonywanie pomiaru i kontroli Stworzenie powiązań między systemami informacyjnymi Wymiana pracowników Szkolenia
Ciągłe ulepszanie	Wzajemnie rozwiązywanie problemów Tworzenie sytuacji korzystnych dla obu stron System zachęt do wprowadzania ulepszeń Ciągłe kształcenie i szkolenie Kształtowanie sieci wzajemnych powiązań i zaufania między ludźmi Częste spotkania
Renegocjacja	Ocena procesu współdziałania Zmiany w środowisku Rozbudowywanie i ograniczanie Nowe poszukiwania albo przedłużenie kontraktu

Źródło: P.B. Schary, T. Skjott-Larsen, Zarządzanie globalnym łańcuchem podaży, PWN, Warszawa 2002, str. 195.

Usługodawcy logistyczni w krajach rozwiniętych oferują dziś na ogół bogaty pakiet usług obejmujących różnorodne funkcje²².

Logistyka kontraktowa dotyczy więc wszystkich czynności związanych z logistyczną i informacyjną obsługą towarów od momentu ich odbioru od producenta do momentu wysyłki i obsługi zwrotów.

²² Do najczęstszych funkcji pakietów usług należą: 1. Funkcje dyspozycyjne: doradztwo, analizy, planowanie, organizacja; wybór środka transportu, trasy, taryfy; zawieranie umów przewozowych; kontrola przewozów 2. Funkcje transportowe: realizacja transportu pierwotnego (dalekiego) - krajowego i międzynarodowego; realizacja transportu wtórnego (bliskiego, lokalnego) 3. Funkcje przeładunkowe: organizacja i wykonanie przeładunku; zarządzanie terminalami 4. Funkcje magazynowe: przyjmowanie i wydawanie, składowanie i kompletacja; realizacja funkcji manipulacyjnych; zarządzanie zapasami 5. Funkcje związane z pakowaniem: doradztwo i wybór opakowania transportowego; pakowanie i rozpakowywanie; znakowanie 6. Funkcje informacyjne: obsługa zamówień; tworzenie i obsługa łańcuchów informacyjnych. Zob. S. Krzyżaniak, Outsourcing logistyczny – szansa wzrostu efektywności przedsiębiorstw. Usługi logistyczne na współczesnym rynku wymiany towarowej, IV Polsko-Niemiecka Konferencja Logistyczna, Materiały Konferencyjne, ILiM, Poznań 1999, s. 11.

Praktyka pozwala wskazać na cztery rodzaje strategii rynkowych operatorów logistycznych²³:
dywersyfikacja nabywców i dywersyfikacja działalności,

- koncentracja nabywców i koncentracja działalności,
- koncentracja nabywców i dywersyfikacja działalności,
- dywersyfikacja nabywców i koncentracja działalności.

Pierwszy rodzaj strategii polega na oferowaniu szerokiej gamy usług klientom działającym w różnych branżach. Jest ona przyjmowana przez wielkie firmy o zasięgu globalnym. Przeciwnością tej strategii jest nastawienie na jednoczesną koncentrację działalności i klientów. Strategia ta polega na skupieniu się na obsłudze konkretnych potrzeb klientów, często specyficznych, gdzie klienci są reprezentantami konkretnej branży, np. obsługa przedsiębiorstw z branży chemicznej, spożywczej. Wymaga to od 3PL inwestycji w specjalistyczne wyposażenie techniczne oraz odpowiedniej wiedzy i umiejętności pracowników. Trzecia strategia, czyli koncentracja nabywców i dywersyfikacja działalności, zakłada oferowanie kompleksowej obsługi logistycznej jednej lub wąskiej grupie klientów. Powiązania między operatorem logistycznym a jego klientami w tym przypadku często przybierają charakter długoterminowych umów partnerskich. Strategia dywersyfikacji nabywców i koncentracji działalności polega natomiast na koncentracji 3PL na jednym rodzaju działalności, np. świadczenie usług składowania, i kierowaniu oferty do szerokiego grona zdywersyfikowanych klientów.

Pojęciem *third party logistics* określane były przedsiębiorstwa transportowe, zajmujące się spedycją i magazynowaniem. Z czasem utożsamiano je z przedsiębiorstwami logistycznymi. Ich podstawowym zadaniem było takie wykorzystanie istniejących technologii, które umożliwiłoby oferowanie klientom „inteligentnych” rozwiązań dotyczących transportu, dystrybucji czy magazynowania. Istotą tych zadań było rozszerzenie podstawowej działalności o np. sortowanie, etykietowanie, montaż. Jednakże już w połowie lat dziewięćdziesiątych zrozumiano, że konieczne jest szukanie nowych rozwiązań. W Stanach Zjednoczonych, a także w niektórych krajach Europy Zachodniej (Niemcy, Wielka Brytania), zaczęto wcielać w życie ideę przedsiębiorstwa, któremu można było zlecić kompleksowe zarządzanie całym łańcuchem dostaw danej firmy. Te nowo powstałe przedsiębiorstwa przyjęły nazwę 4PL²⁴.

ZAKOŃCZENIE

Firmy coraz częściej poszukują obszarów, które pozwalają im na redukcję kosztów i przyspieszenie obiegu gotówki. Kompleksowe zarządzanie logistyczne jest funkcją, która może być kupowana z zewnątrz. Na polskim rynku jakość i dostępność tych usług jest obecnie bardzo wysoka. Świadczy o tym m.in. likwidacja działów logistycznych w wielu zagranicznych korporacjach, a także zainteresowanie zachodnich ekspertów polskim rynkiem.

Ze względu na zmiany zachodzące na rynku usług logistycznych, rozwój operatorów 3PL i 4PL i podejmowanie z nimi długoterminowej, partnerskiej współpracy przez inne przedsiębiorstwa w zakresie wykonywania swoich zadań logistycznych, będzie czynnikiem stanowiącym o konkurencyjności wspomnianych podmiotów.

²³ Dembińska-Cyran I., *Strategie przedsiębiorstw spedycyjnych w aspekcie rozwoju rynku usług logistycznych w Polsce*, Rozprawa doktorska, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 1998, s. 211.

²⁴ Maternowska M., *Perspektywy rozwoju „łańcucha dostawczego” w przedsiębiorstwach transportowo-spedycyjnych*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 2002, nr 5, s. 52-54.

BIBLIOGRAFIA:

- [1] Beier F.J., Rutkowski K., *Logistyka*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 1995.
- [2] Blaik P., *Logistyka – koncepcja zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2001.
- [3] Cole J.J., Bardi E.J., Langley C.J. Jr, *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2002.
- [4] Dembińska-Cyran I., *4PL – nowa generacja operatora logistycznego*, *Logistyka* 2004, nr 4.
- [5] Dembińska-Cyran I., Jedliński M., Milewska B., *Logistyka*, Szczecin 2001.
- [6] Dembińska-Cyran I., *Strategie przedsiębiorstw spedycyjnych w aspekcie rozwoju rynku usług logistycznych w Polsce*, Rozprawa doktorska, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 1998.
- [7] Gołębska E., Szymczak M., *Logistyka międzynarodowa*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2000.
- [8] Kempny D., *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa 2001.
- [9] Kizyn M., *Łańcuchy dostaw – formą obrotu towarowego w nowoczesnej gospodarce rynkowej*, *Logistyka* 2003, nr 5.
- [10] Krzyżaniak S., *Outsourcing logistyczny – szansa wzrostu efektywności przedsiębiorstw. Usługi logistyczne na współczesnym rynku wymiany towarowej*, IV Polsko-Niemiecka Konferencja Logistyczna, Materiały Konferencyjne, ILiM, Poznań 1999.
- [11] Lambert D.M., Cooper M.C., Pagh J.D., *Supply chain management: implementation issues and research opportunities*, *International Journal of Logistics Management* 1998, nr 9(2).
- [12] Maternowska M., *Perspektywy rozwoju łańcucha dostawczego w przedsiębiorstwach transportowo-spedycyjnych*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 2002, nr 5.
- [13] Mindur L., Mindur M., *Społeczno-ekonomiczne aspekty tworzenia centrów logistycznych*, *Logistyka* 2002, nr 1.
- [14] Person M., James P., *The Intelligent Supply Chain*, *Logistics Europe*, luty 2002.
- [15] Praca zbiorowa pod red. Ciesielskiego M., *Rynek usług logistycznych*, Difin, Warszawa 2005.
- [16] Praca zbiorowa pod red. Fechnera I. i Szyszki G., *Logistyka w Polsce RAPORT 2005*, Biblioteka Logistyka, Poznań 2006.
- [17] Schary P.B., Skjott-Larsen T., *Zarządzanie globalnym łańcuchem podaży*, PWN, Warszawa 2002.
- [18] Szczepaniak T. red., *Transport i spedycja w handlu zagranicznym*, PWE, Warszawa 2002.
- [19] Witkowski J., *Zarządzanie łańcuchem dostaw: koncepcje, procedury, doświadczenia*, PWE, Warszawa 2003.
- [20] Żbikowski C., Żbikowska E., Archutowska J., *Atrakcyjność sektora usług transportowo-logistycznych w przewozach towarowych*, Zakład Transportu Międzynarodowego i Logistyki, SGH, sierpień 2000

Strony internetowe:

<http://www.3plwire.com/2006/06/19/top-25-3pls/>

www.inboundlogistics.com, IL 3PL Market Insight Survey, 2007

<http://events.eyefortransport.com/eu3pl/>, European 3PL Market Report 2008

<http://events.eyefortransport.com/eu3pl/>, European 3PL Market Report 2008

www.us.capgemini.com, The state of Logistics Outsourcing, 2008 Third-party logistics, Results and findings of the 13th annual study,

THE ROLE OF LOGISTIC OPERATORS IN THE SUPPLY CHAINS

SUMMARY

Logistics services market is in the phase of growth and continuous transformations which, among others, has led to establishing specialized logistics operators. This article is about role and meaning of the logistics operators on the market of logistics services (third party logistics). As a providers of professional logistics services, having proper skills, fixed assets, labour force and technical equipment, 3PL gained acceptance of the customers, they became an integral part of supply chains and business plans.

Recenzent: prof. dr hab. Stanisław Krawczyk

