

*Włodzimierz Rydzkowski
Anna Trzuskawska-Grzezińska
Uniwersytet Gdański*

ROZWÓJ LOGISTYKI KONTRAKTOWEJ 3PL I 4PL NA ŚWIECIE I W POLSCE

Konkurencja i procesy globalizacji na rynkach światowych skłaniają przedsiębiorstwa do ciągłego poszukiwania możliwości obniżki kosztów, zwiększania udziałów w rynku i podnoszenia swojej wartości. Outsourcing i budowanie partnerskich relacji w łańcuchach dostaw stały się podstawowymi sposobami budowania przewagi konkurencyjnej. W obszarze usług logistycznych outsourcing doprowadził do powstania na rynku przedsiębiorstw zwanych 3PL (*Third Party Logistic Provider*). Rozszerzanie działalności na rynki wschodzące prowadzi do wzrostu zapotrzebowania na usługi logistyczne oraz do zwiększonego zainteresowanie usługami typu 3PL. Rynek partnerów logistycznych dynamicznie rozwija się, co zostało potwierdzone w cytowanych wynikach badań firmy Accenture. Kolejnym etapem ewolucji usług outsourcingu w zakresie logistyki jest przejście od 3PL do 4 PL (*Fourth Party Logistics*), czyli do integratora łańcuchów dostaw, obejmującego planowanie, koordynację i kontrolę sieci dostaw. Przeanalizowane przypadki z praktyki ukazują procesy przekształceń usług logistycznych oraz korzyści, jakie odnoszą klienci kupujący te usługi.

The competition and globalization on the world markets drive companies to continuously search for opportunities to reduce costs, increase market share and increase company's value. Outsourcing and building the partnership relations in supply chains have become the key ways to build the competitive advantage. In the area of logistic services the outsourcing activities have led to creation companies called 3PL (Third Party Logistics Provider). Developing businesses into the arising markets generated increased demand for logistic services. The logistic partners market dynamically develops what has been proven by the quoted research results by Accenture. The next stage in the logistics outsourcing evolution is the transition from 3PL to 4PL (Forth Party Logistics), to an integrator of the entire supply chain that covers the planning, coordination and controlling of the supply networks. The analyzed business cases show the logistic services transformations and benefits created to the customers buying those services.

Outsourcing, czyli zlecenie niektórych czynności do realizacji przez podmioty na zewnątrz przedsiębiorstwa i podejmowanie długookresowej współpracy partnerskiej, z wielu różnorodnych powodów przyczynia się do wzrostu wartości firmy, redukcji kosztów, zamierzonej transformacji przedsiębiorstwa, przewyciężenia wewnętrznych braków, redukcji zapasów, przyspieszenia rotacji, poprawy płynności i wielu innych korzyści (zarówno materialnych jak i niematerialnych). Outsourcing jest koncepcją, na podstawie której powstały usługi realizowane przez partnerów logistycznych określanymi mianem 3 PL (*Third Party Logistics Service Providers*). 3PL jest więc wyspecjalizowanym operatorem świadczącym kompleksowe usługi, w skład których mogą wchodzić spedycja, transport i magazynowanie oraz szeroka gama usług tzw. *value-added-services*, czyli podnoszących wartość produktów. Na początku definicje określały 3PL jako „organizację, która realizuje działania w imieniu wysyłającego, które przynajmniej zawierają magazynowanie i transport” [1]. Skrót 3PL wykorzystywany jest również do określenia rodzaju usług logistycznych i wówczas w języku angielskim określa się je jako *Third Party Logistics*.

Rola firm określanymi mianem 3PL systematycznie wzrasta we współczesnej gospodarce. Jako dostawcy profesjonalnych usług logistycznych, mających odpowiednie umiejętności, zasoby rzeczowe, siłę roboczą i wyposażenie techniczne, zyskały one akceptację odbiorców i stały się integralną częścią ich łańcuchów dostaw.

Badanie przeprowadzone przez Accenture i Northeastern University wśród 66 największych amerykańskich producentów wykazało, że „najbardziej znaczącą obniżkę kosztów przyniosło zlecenie 3PL w ramach” [2]:

- zarządzania magazynem – 30%,
- negocjowania stawek – 16%,
- konsolidacji przesyłek – 14%,
- opłacania frachtu – 10%,
- bezpośrednich usług transportowych – 10%,
- zarządzania transportem – 8%,
- wyboru przewoźnika – 6%.

Z kolei do wzrostu jakości obsługi klienta w największym stopniu przyczyniło się wydzielenie:

- zarządzania magazynem – 22%,
- realizacji zamówień – 11%,
- opłacania frachtu – 9%,
- bezpośrednich usług transportowych – 9%,

Rozwój logistyki kontraktowej 3PL i 4PL na świecie i w Polsce

- zarządzania transportem – 9%,
- monitorowania dostaw – 7%.

W roku 2006 ukazała się 11 edycja corocznego studium 2006 – *Third Party Logistics* [3]. Główne wnioski tego studium są następujące:

Sektor 3PL, którego szacunkowa wartość w 2005 roku osiągnęła poziom 370 mld USD, jest głównym dostawcą zewnętrznych usług logistycznych, w tym związanych z obsługą łańcuchów dostaw. Badanie przeprowadzone wśród kadry kierowniczej przedsiębiorstw na terenie Ameryki Północnej, Azji i Ameryki Łacińskiej wskazuje na usługi logistyczne, jako na dziedzinę, która ma istotny wpływ na konkurencyjność badanych firm. Dwa podstawowe postulaty związane z wyborem dostawcy usług logistycznych typu 3PL to cena oraz jakość oferowanych usług logistycznych. Najczęściej podlegające outsourcingowi obszary działalności logistycznej stanowią: transport, magazynowanie oraz usługi celne. Badane firmy wskazywały jednocześnie na wymienione obszary jako na te, które będą stanowiły podstawę do zwiększenia procesów outsourcingu w najbliższych latach. Klienci firm z sektora 3PL wyrazili w badaniu swoją satysfakcję w związku z dotychczasową współpracą z operatorami, jednocześnie podkreślając, że oczekują ciągłej poprawy jakości usług oraz coraz szerszego wykorzystania technologii informacyjnych (IT). W wyniku procesów globalizacyjnych klienci firm logistycznych funkcjonują w coraz bardziej rozległych i złożonych łańcuchach dostaw, które wymagają nowoczesnych technologii, w tym przede wszystkim właśnie IT. Cytowane badanie wykazało, że około 60% respondentów w szczególny sposób ocenia możliwości operatora w dziedzinie IT przy podejmowaniu decyzji o jego wyborze, a tylko około 35% jest zadowolonych z poziomu usług IT oferowanych obecnie przez współpracujących z nimi operatorów 3PL, natomiast najmniejszą wagę przywiązują klienci do usług związanych z wartością dodaną.

Większość operatorów 3PL zmierza do zmiany relacji z klientami z konwencjonalnych typu klient – dostawca usług na bliższe partnerstwo, charakteryzujące się zaufaniem, elastycznością i szybkimi reakcjami na wzajemnie pojawiające się potrzeby. Ocenia się, że rosnąca złożoność działalności logistycznej wymagać będzie dalszych procesów zmiany tych relacji oraz coraz bliższej współpracy.

W związku z procesami globalizacyjnymi pojawiła się w ostatnich latach również potrzeba rozwinięcia działalności na rynkach wschodzących, w szczególności w Chinach. Z roku na rok coraz większa liczba respondentów wskazuje na chęć podjęcia lub rozszerzenia działalności handlowej na nowych rynkach, a co za tym idzie, domaga się rozwoju obsługi logistycznej dla towarów będących przedmiotem wymiany handlowej w tych relacjach, co stanowi ogromną szansę dla rozwoju sektora logistycznego.

Jak wskazano w tabeli 1, outsourcing usług logistycznych skupia się głównie na usługach związanych z transportem, magazynowaniem oraz obsługą celną towarów. Outsourcing transportu ma większe znaczenie w krajach Europy Zachodniej i Azji niż Ameryki Północnej. Odmiennie w Europie Zachodniej, tam mniejsze znaczenie mają usługi celne, prawdopodobnie ze względu na ułatwienia w handlu związane z obszarem celnym Unii Europejskiej. Wykorzystanie narzędzi IT w ramach zaopatrzenia zewnętrznego jest równie powszechne, co typowe usługi operatorów 3PL. Mniejszy popyt zgłaszany jest przez klientów na bardziej wyspecjalizowane usługi logistyczne i kształtuje się on odmiennie w różnych rejonach świata. Dla przykładu, wśród respondentów z rejonu Europy Zachodniej i Azji dużym powodzeniem cieszą się usługi takie jak: konsolidacja przesyłek, etykietowanie oraz logistyka zwrotów. Natomiast respondenci z Ameryki Północnej wysoko cenią audyt dokumentów i płatności. Różnice związane z popytem na specyficzne usługi pojawiają się również pomiędzy respondentami z określonych branż, np. konsolidacja ładunków jest szczególnie ważna dla klientów z branż samochodowej czy produktów konsumpcyjnych.

Tabela 1. Usługi logistyczne najczęściej podlegające procesom outsourcingu (w %)

Rodzaj usług	Wszystkie regiony	Ameryka Północna	Europa Zachodnia	Azja	Ameryka Łacińska
Transport	90	83	95	95	90
Magazynowanie	74	74	76	77	57
Odprawy celne	70	71	59	83	65
Spedycja	54	55	54	66	15
Konsolidacja ładunków	47	44	50	53	35
Logistyka zwrotów	35	28	44	36	30
Cross-docking	34	36	40	30	18
Zarządzanie transportem	34	27	36	48	18
Audyt dokumentów / płatności	33	55	22	18	17
Konfekcjonowanie, etykietowanie	33	26	45	33	20
Zarządzanie flotą	19	13	20	21	30
Doradztwo w łańcuchach dostaw (operatorzy 3PL)	18	21	16	16	10
Przyjmowanie zamówień, przygotowywanie i wysyłka	14	14	10	14	19
Usługi LLP/4PL	11	12	13	6	15
Obsługa klienta	10	8	9	13	10

Źródło: 2006 *Third Party Logistics. Results and Findings of the 11th Annual Study*, <http://www.sdn.sap.com>.

Rozwój logistyki kontraktowej 3PL i 4PL na świecie i w Polsce

Usługi przedsiębiorstw 3PL są istotnym czynnikiem wpływającym na konkurencyjność ich klientów: 88% respondentów potwierdziło, że wykorzystanie usług firmy 3PL daje im przewagę konkurencyjną. Najważniejszymi wymienianymi aspektami tej przewagi są: ceny usług – 64%, jakość usług logistycznych – 63%, obecność operatora w wybranych rejonach geograficznych – 55% oraz ulepszenie poziomu obsługi – 51%. Jedynie 2,5% respondentów oceniło outsourcing logistyczny wykonywany przez 3PL jako niesatysfakcjonujący.

Tabela 2 podaje rezultaty, jakie osiągają klienci korzystający z usług przedsiębiorstw 3PL. Do podstawowych korzyści należy redukcja kosztów logistycznych – średnio o 12% w skali wszystkich badanych rejonów świata. Kolejne obserwowane korzyści to zmniejszenie ilości posiadanego majątku logistycznego (o 20%) oraz skrócenie cyklu zamówienia (o ok. 12,7 do 9,7 dni).

Tabela 2. Liczbowe wskaźniki sukcesów wynikających ze współpracy z 3PL

Koszt/zysk	Wszystkie regiony	Ameryka Północna	Europa Zachodnia	Azja	Ameryka Łacińska
Redukcja kosztów logistycznych	11,5%	9,9%	11,4%	13,7%	11,7%
Zmniejszenie ilości posiadanego majątku logistycznego	20%	12,7%	21,9%	21,8%	36,6%
Średnia zmiana długości cyklu zamówienia w dniach	z 12,7 do 9,7	z 11,0 do 8,4	z 10,2 do 6,5	z 15,8% do 13,9	z 15,9 do 10,0

Źródło: 2006 *Third Party Logistics. Results and Findings of the 11th Annual Study*, <http://www.sdn.sap.com>.

Obok pozytywnych skutków współpracy z 3PL respondenci wskazali również na wady, z których niedopełnianie warunków usług oraz brak ciągłego doskonalenia serwisu były wskazywane najczęściej (odpowiednio 51 i 45% łącznie dla wszystkich badanych regionów). W tabeli 3 podano również pozostałe wady współpracy z przedsiębiorstwami 3PL, które wskazali respondenci. Wykorzystanie technologii IT jako wartość współpracy z czasem nabiera coraz większego znaczenia. Obecnie 92% respondentów uważa, że jest to niezbędny element oferty 3PL. Jednocześnie zadowolenie z tego rodzaju usług nie jest wysokie: tylko 35% respondentów (łącznie dla badanych regionów) uważa możliwości operatora 3PL za satysfakcjonujące.

Tabela 3. Problemowe obszary współpracy z 3PL (w %)

Obszary problemowe	Wszystkie regiony	Ameryka Północna	Europa Zachodnia	Azja	Ameryka Łacińska
Niedotrzymywanie jakości usług	51	48	50	52	60
Brak ciągłego doskonalenia serwisu	45	41	41	59	39
Niewystarczające możliwości IT	38	38	34	43	40
Niezrealizowane redukcje kosztów	36	39	36	34	29
Brak zdolności do zarządzania projektami	36	34	39	44	17
Niesatysfakcjonujący proces dopasowań we wstępnej fazie współpracy	28	32	24	28	19
Brak umiejętności doradczych	24	19	27	33	12
Niezdolność do nawiązania współpracy opartej na zaufaniu	16	17	15	17	14
Brak globalnych możliwości działania	16	12	12	21	25
Żadnych problemów	12	16	12	7	12

Źródło: 2006 *Third Party Logistics. Results and Findings of the 11th Annual Study*, <http://www.sdn.sap.com>.

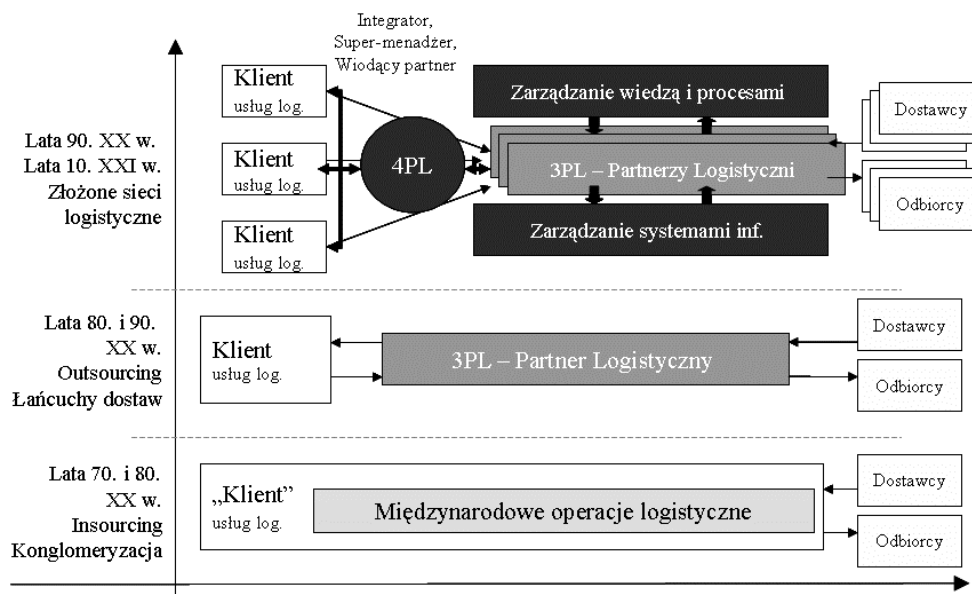
Wysoki poziom outsourcingu usług 3PL (ponad 55% budżetów logistycznych wydawanych jest na outsourcing) jest dużym osiągnięciem zarówno dla operatorów 3PL jak i ich klientów. Należy przypuszczać, że udział ten będzie się zwiększał, ponieważ ponad 88% respondentów postrzega outsourcing logistyki jako bardzo ważny czynnik swojej konkurencyjności i planuje w przyszłości zwiększenie wydatków na tego rodzaju usługi. Badanie wykazało również, że jedynie 1/3 klientów dostrzega potencjalne korzyści z ewentualnej zamiany operatora 3PL na koordynatora logistycznego typu 4PL/LLP.

Niemieckie Towarzystwo Logistyczne (BVL) publikuje raporty, które stanowią ważne źródło informacji o przedsiębiorstwach logistycznych [4]. Wiodące firmy 3PL w Europie to: Deutsche Post, Maersk, TNT, Kuehne & Nagel, SNCF, CMA, CGM. W ostatnich latach zauważalna jest konsolidacja tej branży. Deutsche Post kupiła DHL i Exel, Deutsche Bahn kupiła Schenker i Bax. Kuehne&Nagel zakupiła ACR. Największym przejęciem w sektorze kontenerowych przewozów morskich było przejęcie P&O Nedlloyd przez Maersk. W obecnej sytuacji istnieje tylko kilka przedsiębiorstw, które wydają się niezagrożone przejęciem. Wśród nich

Rozwój logistyki kontraktowej 3PL i 4PL na świecie i w Polsce

wymienić należy: Deutsche Post, World Net (DHL), FedEx, UPS. Nawet firmy tak duże jak Exel, która w 2004 roku przejęła konkurencyjne Tibbett&Britten, zostały z łatwością przejęte przez DHL. W najbliższych latach przedstawiona tendencja się nasili. W rezultacie tego procesu wyłaniają się megaoperatorzy o zasięgu globalnym.

W Polsce grupę operatorów logistycznych określaną mianem 3PL charakteryzuje tendencja do rozszerzania zakresu oferowanych usług ku usługom przynoszącym wartość dodaną. Grupę tę zasilają niektóre firmy zaliczane do innych grup strategicznych (np. Trade Trans – spedycja kolejowa), które rozszerzają swoje oferty o usługi terminalowe. Na wyróżnienie w tej grupie zasługują takie firmy, jak: Schenker, Grupa Raben, Kuehne&Nagel Sp. z o.o., FM Logistic, Wincanton. Niektóre z tych firm zaliczone zostały do 100 wiodących na świecie [5]. Są to firmy o dużym potencjale, świadczące usługi terminalowe, o silnych powiązaniach międzynarodowych. Mimo że oferty tych przedsiębiorstw pokrywają się, każda z nich rozwija się, konfigurując indywidualnie profil swojej działalności. O każdej można powiedzieć, że świadczy usługi logistyczne, ale w innym zakresie [6].



Rys. 1. Trendy na rynku globalnym – zmiany modelu dla usług logistycznych

Źródło: opracowanie własne zainspirowane rysunkiem „The Next Wave”, w: J. Gattorn, *Strategic Supply Chain Alignment* [za:] J. Mee: *First there were „three”, now there are four*, „Logistics Solutions”, 2002 nr 30.

Kolejnym etapem ewolucji usług outsourcingu w zakresie logistyki było przejście od 3PL do 4 PL (*Fourth Party Logistics*), czyli do integratora wzdłuż łańcuchów dostaw, obejmujących planowanie, koordynację i kontrolę sieci dostaw. Sformułowanie *fourth party logistics* (4PL) po raz pierwszy zostało użyte przez Boba Evansa w 1996 r. z Accenture (dawniej Andersen Consulting), który przedstawił definicję i zastrzegł nazwę 4PL [7], dlatego też używane są również takie określenia jak Integrator Procesów Logistycznych (*Logistics Integrator*) czy Wiodący Operator Logistyczny (*Lead Logistics Provider – LLP*) [8]. Tego rodzaju działalność można w skrócie scharakteryzować jako koncepcję, w której przedsiębiorstwo typu 4PL stanowi ogniwo koordynujące pomiędzy klientem a wszystkimi jego potencjalnymi i rzeczywistymi dostawcami usług logistycznych [9]. Na rysunku 1 przedstawiono zmiany modeli biznesowych w zarządzaniu międzynarodowymi operacjami logistycznymi.

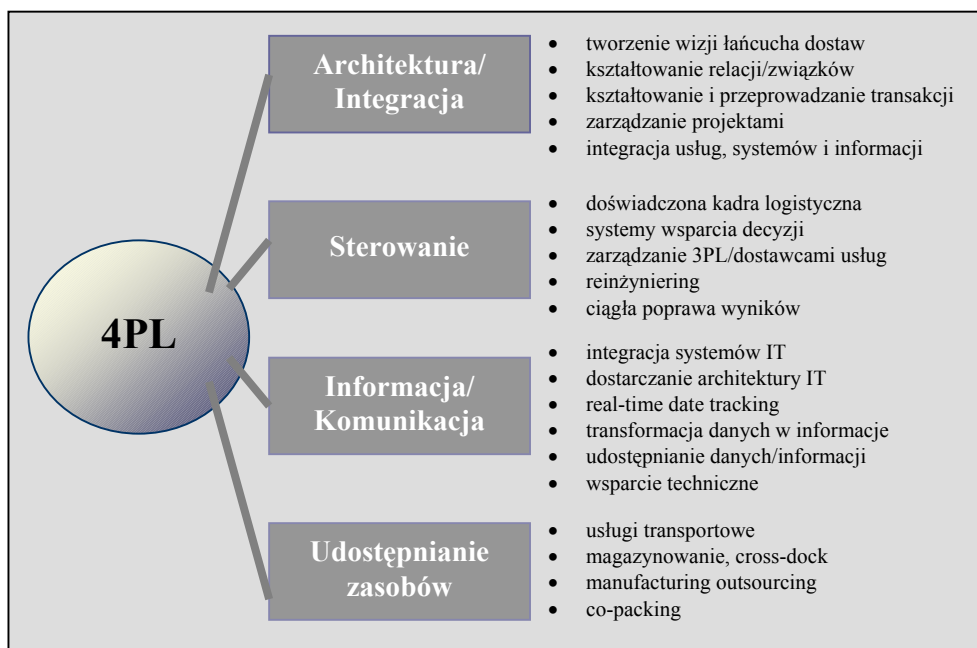
Według definicji Accenture, 4PL to integrator, który łączy zasoby, możliwości i technologie własne z zasobami innych organizacji w celu zaprojektowania, zbudowania i realizacji kompleksowych rozwiązań dla całego łańcucha dostaw. 4PL koordynuje zatem realizację procesów logistycznych występujących wzdłuż całego łańcucha dostaw klienta, począwszy od dostawców surowców aż do ostatecznych nabywców, a nie tylko na określonym jego odcinku, jak to ma miejsce w przypadku 3PL. Zadaniem 4PL jest odpowiedni dobór i integracja zasobów, technologii, doświadczenia i wiedzy, własnych i innych organizacji, aby na podstawie synergicznych efektów takiego układu kształtować wartość dla klienta. Rysunek 2 przedstawia rozwiązania oferowane przez 4PL, które stanowią kombinację możliwości opierających się na czterech kluczowych komponentach:

- architekturze i integracji,
- sterowaniu,
- informacji i komunikacji,
- udostępnianiu zasobów.

4PL realizuje potrzeby klientów, opierając się na zidentyfikowanych zasobach i możliwościach partnerów na zasadzie podwójnego outsourcingu (*outsourced outsourcing*). Nie jest wykonawcą zlecanych mu zadań (II poziom outsourcingu), lecz staje się raczej pośrednikiem, zlecając je dalej swoim partnerom-podwykonawcom (III poziom outsourcingu), skupiając uwagę na odpowiednim wyborze partnerów i sterowaniu realizacją powierzonych mu zadań, tak by zagwarantować klientowi maksymalizację korzyści rozpatrywanych nie tylko w wymiarze taktycznym, ale także strategicznym funkcjonowania łańcucha dostaw. 4PL występuje zatem wobec klienta jako generalny kontraktor, a zatrudniane przez niego firmy,

Rozwój logistyki kontraktowej 3PL i 4PL na świecie i w Polsce

jako subkontraktorzy (np. 3PL). Tym samym nie musi inwestować w takie aktywa, jak tabor czy magazyny. Koncentruje się na inwestowaniu przede wszystkim w ludzi, w ich wiedzę i doświadczenie oraz technologie informacyjne.



Rys. 2. Elementy koncepcji funkcjonowania 4PL

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Baumstead, K. Cannons, *From 4PL to Manager Supply-Chain Operations*. „Focus” May 2002. [za:] I. Dembińska-Cyran, *4PL – nowa generacja operatora logistycznego*, „Logistyka” 2004, nr 4.

4PL, 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 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. W tym celu przedsiębiorstwo typu 4PL odpowiada swoim klientom na podstawowe pytania: Jak można lepiej wykorzystać posiadane zasoby? Jak można bardziej efektywnie zarządzać procesami? Jakie innowacje techniczne są potrzebne?

Często podkreśla się, że zasady organizacji i działania 4PL zostały tak określone, by predestynować go do zarządzania łańcuchami 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. 4PL musi być wobec tego organizacją o zasięgu globalnym.

Zadaniem 4PL jest dostarczenie wszystkim uczestnikom tego łańcucha wymiernych korzyści ekonomicznych. Powodzenie projektu zależy od ścisłej współpracy przedsiębiorstwa z operatorem 4PL. Klient oszczędza czas, zyskuje więcej opcji wyboru, korzystniejsze stawki, co przekłada się na obniżkę kosztów, skrócenie czasu dostaw, wzrost przychodów i szybszą ich realizację. Istotna jest konstrukcja umowy, która powinna zapewniać podział zysków. 4PL zobowiązuje się w niej do zapewnienia oszczędności, jakie klient uzyska w wyniku jego działalności oraz do pokrycia różnicy, jeżeli oszczędności nie osiągną zakładanego poziomu. W przypadku uzyskania oszczędności przekraczających ustalenia, przejmie je 4PL. Jest to więc dla 4PL dodatkowy czynnik motywujący, a dla klienta gwarancja osiągnięcia spodziewanych efektów.

W praktyce podpisanie umowy z 4PL zwykle poprzedzone jest wieloletnim rozwojem i przekształceniami w wewnętrznym systemie wsparcia logistycznego przedsiębiorstwa kupującego usługę 4PL oraz w otoczeniu tego systemu, tj. łańcuchach dostaw, w których działa. Podobnie w przedsiębiorstwach świadczących usługi 4PL następowało wiele zmian w strategii i modelach działalności zanim zbudowały pełną gotowość do współpracy z klientem. Na rynku obserwuje się dwa rodzaje dostawców usług 4PL:

- a) przedsiębiorstwa, które historycznie zajmowały się doradztwem (firmy consultingowe), np. Accenture, JP Morgan;
- b) przedsiębiorstwa, które historycznie zajmowały się świadczeniem usług logistycznych, np. UPS Logistics, Schneider Logistics.

W celu przedstawienia przekształceń przedsiębiorstwa, które pozwalają na zakup usługi 4PL, zostanie opisany przykład z praktyki tj. historia jednego z klientów UPS Logistics, lidera na rynku dostawców rozwiązań dla operatorów telekomunikacyjnych [10].

Na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych opisywane przedsiębiorstwo, jak większość amerykańskich korporacji, podjęło decyzję strategiczną o ekspansji na rynki międzynarodowe (do Europy, Azji i Ameryki Południowej). W wielu przypadkach w branży telekomunikacyjnej wejście na rynek danego kraju było warunkowane inwestycjami na terenie tego kraju, ponieważ klienci, tj. operatorzy telekomunikacyjni stanowili w całości lub części własność skarbu państwa.

Rozwój logistyki kontraktowej 3PL i 4PL na świecie i w Polsce

Dodatkowo, równolegle, dokonano kilku przejęć innych firm. W rezultacie opisywane przedsiębiorstwo posiadało bardzo rozproszoną sieć fabryk i systemów logistycznych na 5 kontynentach. Na przykład w samej Europie było około 8 fabryk i około 12 magazynów. Ta sytuacja doprowadziła do rozbudowanej i rozproszonej (niezintegrowanej) organizacji procesów i systemów logistycznych, powodując bardzo wysokie koszty. Konkurencja na rynku zmusiła przedsiębiorstwo do poszukiwania oszczędności kosztów wskutek centralizacji organizacji i systemów informatycznych oraz outsourcingu. W latach 2000–2004 zmniejszono liczbę fabryk i utworzono globalną organizację zarządzania dostawami, zakupami i przepływami logistycznymi. Centralizacja produkcji i outsourcing do krajów o niskich kosztach produkcji znacząco zwiększyła zapotrzebowanie na usługi logistyczne. Równolegle w wyniku outsourcingu w każdym kraju przekazano operacje logistyczne, takie jak transport, spedycję, magazynowanie i inne usługi dodawania wartości do usługodawców typu 3PL, którzy wygrali procedury wyboru dostawcy. Nadal sieć magazynów była bardzo rozległa, mało efektywna i wymagała rozbudowanego zespołu, który zarządzałby znaczną liczbą różnych umów 3PL. Brakowało jednolitych standardów definiujących:

- wymagania dotyczące efektywności realizowanych usług tzw. SLA (*Service Level Agreement*),
- sposoby wynagradzania 3PL za usługi,
- sposoby monitorowania, oceny i motywowania 3PL,
- określania optymalnych lokalizacji magazynów.

W tej sytuacji odpowiedzialność za poszczególne przesyłki i dostawy rozpraszana się wśród spedytorów, 3PL i lokalnych organizacji odpowiedzialnych za logistykę w opisywanym przedsiębiorstwie. Poza tym niemożliwa była pełna kontrola nad zapasami magazynowymi znajdującymi się w wielu miejscach, szczególnie w przypadku zwrotów produktów czy zapasów zbędnych. Wysokie koszty, niska rotacja zapasów i problemy z dotrzymywaniem terminów dostaw wymagały zintegrowania systemu zarządzania siecią składającą się z wielu 3PL, spedytorów i scentralizowania organizacji logistycznej opisywanego przedsiębiorstwa. Na przełomie 2003/2004 wypracowano decyzję o zaangażowaniu globalnego integratora 4PL. W wyniku wyboru dostawcy i negocjacji UPS Supply Chain Solutions stał się strategicznym partnerem opisywanego przedsiębiorstwa. Jednym z pierwszych kroków było przeanalizowanie sieci magazynów i sieci spedytorów i zaproponowanie nowego globalnego modelu. Utworzono dedykowaną pracownię komputerową, w której wykonywano symulacje różnych wariantów rozwiązań logistycznych. Na podstawie wyników tych analiz i propozycji zmian przedstawionych przez UPS opisywane przedsiębiorstwo podjęło decyzję o eliminacji wielu magazynów i cen-

tralizacji usług magazynowych oraz renegocjacji i konsolidacji kontraktów z partnerami zarówno 3PL, jak i spedytorami. Następnie wprowadzono standardy zarówno w obszarze działań taktycznych, jak i operacyjnych (np. cele, metody pomiaru, raporty, wskaźniki). Warto zauważyć, że chociaż UPS dysponuje wieloma zasobami i szerokimi kompetencjami w realizacji usług transportowych, spedycyjnych, celnych i innych, w analizowanym przypadku nie brało bezpośredniego udziału w realizacji fizycznych przepływów materiałów i produktów klienta. Wartością dodaną UPS było przeprojektowanie sieci fizycznych przepływów dóbr oraz sterowanie tymi przepływami, w tym ich monitorowanie. W każdej sytuacji UPS działało w imieniu klienta, reprezentowało go przed 3PL, spedytorami itp.

UPS świadczy lub świadczyło podobne usługi w branżach: elektronicznej (np. dla Cisco Systems), telekomunikacyjnej (np. dla Alcatel eBusiness Networking Division), motoryzacyjnej (np. dla General Motors, Harley-Davidson), dóbr konsumenckich (np. dla Adidas, Nikon), ochrony zdrowia (np. dla Bairon Group, Samsung) i innych. Zakres usług obejmuje: projektowanie i planowanie nowych rozwiązań w łańcuchu dostaw, integrowanie dystrybucji oraz całego procesu od zamówienia do płatności, a także systemu serwisu posprzedażnego oraz serwisów związanych z operacjami celnymi i z bezpieczeństwem transakcji w handlu międzynarodowym [11].

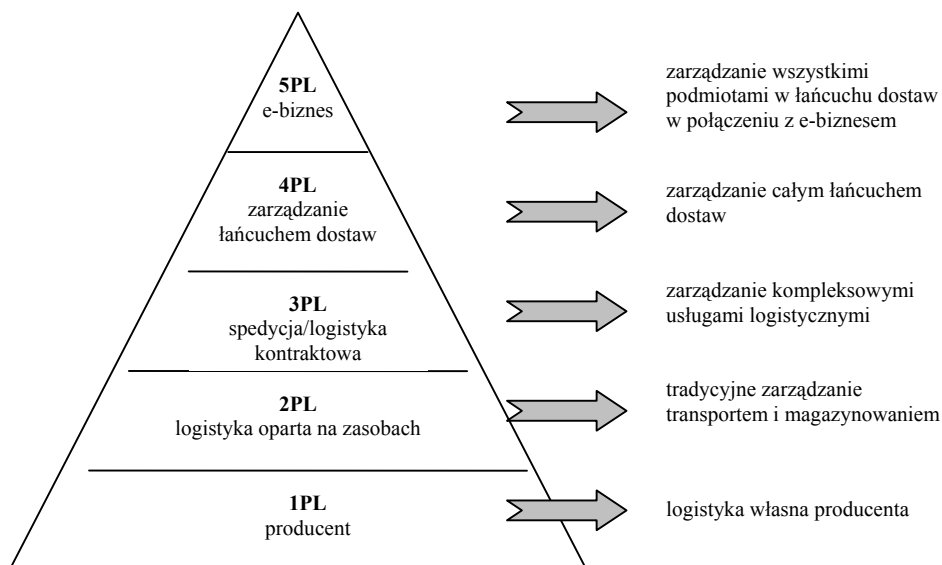
Zgodnie z raportem Frost & Sullivan z 2002 roku, wartość usług świadczonych przez 4PL powinna wynieść w 2010 roku 13 mld euro [12]. Wzrost ten będzie możliwy, a nawet większy, zdaniem autorów raportu, jeżeli zostaną przełamane dotychczasowe bariery ograniczające rozwój rynku 4PL, czyli:

- niechęć 3PL do ponoszenia wysokich nakładów inwestycyjnych koniecznych do przekształcenia w 4PL;
- niechęć klientów do delegowania funkcji logistycznych postrzeganych przez nie jako ich kluczowe kompetencje;
- brak jasnej oferty ze strony 4PL.

Bariery te mogą zostać zniwelowane, jeżeli 4PL jasno zdefiniują swoją grupę docelową, przedstawia jej korzyści ze współpracy, zwłaszcza długoterminowe, i skoncentrują się na niszach rynkowych. Ze względu na szybkie zmiany na rynku usług logistycznych, rozwój operatorów 3PL i 4PL i długoterminowa współpraca z innymi przedsiębiorstwami będą czynnikami stanowiącymi o ich konkurencyjności.

Firma Hoyer uważa, że następnym etapem ewolucji operatora logistycznego po 4PL będzie 5PL. Etapy zaawansowania świadczonych przez operatora usług logistycznych według firmy Hoyer przedstawiono na rysunku 3.

Rozwój logistyki kontraktowej 3PL i 4PL na świecie i w Polsce



Rys. 3. Poziomy zaawansowania usług logistycznych

Źródło: <http://www.hoyer-group.com>.

Działalność 5PL na rynku usług logistycznych ma obejmować te same zagadnienia jak w przypadku 4PL. Różnica będzie jednak polegać na wirtualnym charakterze organizacji oraz zaawansowanych technologiach informatycznych wiążących systemy partnerów w łańcuchu dostaw poprzez interfejsy tzw. e-business.

Bibliografia

- [1] P. van Laarhoven, P. Berglund, M. Peters, *The Third Party Logistics Market in Europe*, "Cranfield Supply Chain Practice", 2000, t. 2, nr 4, [za:] J. Mee, *First there were „three”, now there are four*, "Logistics Solutions", 2002 nr 30.
- [2] G. Ziemek, *Outsourcing zadań logistycznych*, [online] <http://progressmakers.pl/page.php/1/show/1667>.
- [3] 2006 *Third Party Logistics. Results and Findings of the 11th Annual Study*, [online] <http://www.sdn.sap.com>.
- [4] Die Top 100 der Logistik – 2006 Edition, Bundesvereinigung für Logistik – 2006 Edition, [za:] S. Bologna, *Strategie wielkich operatorów logistycznych*, „Logistyka” 2007, nr 5.

- [5] W rankingu czasopisma „*Inbound Logistics*” do 100 wiodących firm logistycznych na świecie zaliczone zostały m.in.: Kuehne & Nagel i Schenker/BAX Global, <http://www.inboundlogistics.com/3pl/top100.shtml>.
- [6] H. Brdulak, *Analiza polskiego rynku TSL w 2006 r.*, „Rzeczpospolita” 14 czerwca 2007 – dodatek „LTS. Logistyka – transport – spedycja” 2007, nr 2, s. 8.
- [7] B. Evans, Andersen Consulting [za:] J. Mee: *First there were „three”, now there are four*, “Logistics Solutions” 2002, nr 30.
- [8] I. Dembińska-Cyran, *4PL – nowa generacja operatora logistycznego*. „Logistyka” 2004, nr 4, s. 46.
- [9] D. Lowe, *The Dictionary of Transport and Logistic*, [online] <http://books.google.pl/books?id=lcFxs1NQdKUC&dq=dictionary+of+transport+and+logistics&pg=PP1&ots=f839lImckd&sig=i4S1cOZ6TF2BuBvyRhNjQIMc1Og&hl=pl&prev=http://www.google.pl/search?hl=pl&q=Dictionary+of+Transport+and+Logistics&btnG=Szukaj&lr=&sa=X&oi=print&ct=title&cad=one-book-with-thumbnail#PPA18,M1>.
- [10] Przykład z praktyki opracowano na podstawie doświadczeń zawodowych autorki z 11 lat praktyki.
- [11] Przykłady z praktyki i szczegółowe analizy przypadków przedstawiono na: <http://www.ups-scs.com/>.
- [12] G. Ziemek, *Outsourcing zadań logistycznych*, [online] <http://progressmakers.pl/page.php/1/show/1667>.