

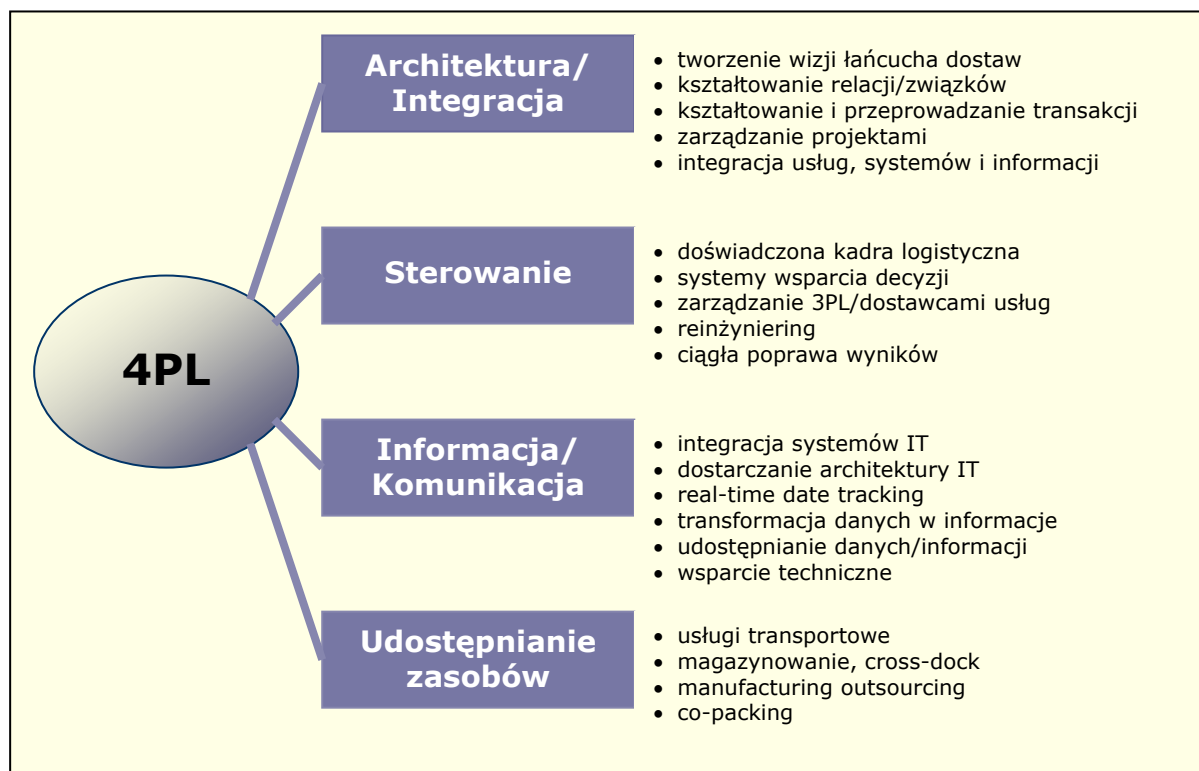
Nadchodzi czas 4 PL

Sformułowanie *fourth party logistics* (4PL) po raz pierwszy zostało użyte w 1996 r. przez Accenture (dawniej Andersen Consulting). Accenture zastrzegło tę nazwę, dlatego też używane są również takie określenia, jak Integrator Procesów Logistycznych (*Logistics Integrator*) czy Wiodący Operator Logistyczny (*Lead Logistics Provider – LLP*).

Według definicji Accenture, 4PL to integrator, który łączy zasoby, możliwości i technologię własne z innych organizacji w celu zaprojektowania, zbudowania i realizacji kompleksowych rozwiązań dla całego łańcucha dostaw.¹ 4PL koordynuje zatem realizację procesów logistycznych występujących wzdłuż całego łańcucha dostaw swojego klienta, począwszy od dostawców surowców aż do ostatecznych nabywców, a nie tylko na określonym jego odcinku, jak ma to miejsce w przypadku 3PL. Zadaniem 4PL jest odpowiedni dobór i integracja zasobów, technologii, doświadczenia i wiedzy, własnych i innych organizacji, by na bazie synergicznych efektów takiego układu kształtować wartość dla klienta. Wobec powyższego rozwiązania oferowane przez 4PL stanowią kombinację możliwości opierających się na czterech kluczowych komponentach (rys. 1):

- architektura i integracja
- sterowanie
- informacja i komunikacja
- udostępnianie zasobów.

¹ Por.: D.N. Bauknight, J.R. Miller: *Fourth Party Logistics™: The Evolution of Supply Chain Outsourcing*. CALM Supply Chain&Logistics Journal, Summer 1999, [@]: [http://www.infochain.org./quarterly/Smr99/Fourth.html\(2001-12-17\)](http://www.infochain.org./quarterly/Smr99/Fourth.html(2001-12-17))



Rys. 1. Elementy koncepcji funkcjonowania 4PL. Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Baumstead, K. Cannons: *From 4PL to Manager Supply-Chain Operations*. „Focus” May 2002.

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. Staje się tym samym architektem, który ma przeprowadzić zmianom zachodzącym w strukturze i funkcjonowaniu całego łańcucha dostaw, nieustannie wprowadzając go na wyższe poziomy efektywności.

4PL realizuje potrzeby klientów w oparciu o zidentyfikowane zasoby i możliwości swoich partnerów na zasadzie podwójnego outsourcingu (*outsourced outsourcing*²). 4PL nie jest bezpośrednim wykonawcą zleczanych mu zadań (I poziom outsourcingu), lecz staje się reguły pośrednikiem, zlecając je dalej swoim partnerom-podwykonawcom (II poziom outsourcingu). Swoją uwagę koncentruje 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 więc wobec klienta jako generalny kontraktor, a zatrudniane przez niego firmy, jako subkontraktorzy.³ Oznacza to, że 4PL nie musi inwestować w takie

² P. Manchester: *The fourth dimension*. FT.com-Special reports/Understanding SCM, November 13, 2001, [@]: [http://www.specials.ft.com/scm/FT35TRTQZTC.html\(2001-12-17\)](http://www.specials.ft.com/scm/FT35TRTQZTC.html(2001-12-17))

³ W. Armbruster: *4PL*. „JoCWEEK”, June 24-30, 2002.

aktywa, jak tabor czy magazyny. Skupia się natomiast na inwestowaniu przede wszystkim w ludzi, w ich wiedzę, umiejętności i doświadczenie, oraz technologie informacyjne.

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.

Modele 4PL

Obserwując praktykę globalnego rynku usług logistycznych, można zauważyć wyodrębnienie się trzech podstawowych wariantów funkcjonowania 4PL⁴ (rys. 1):

- model *Synergy Plus*
- model *Solution Integrator*
- model *Industry Innovator*.

Model *Synergy Plus* polega na współpracy między 4PL a dostawcą usług logistycznych, którym jest 3PL. W tym modelu 4PL i 3PL zawierają między sobą związek partnerski, by razem, łącząc swoje potencjały i udziały w rynku, oferować kompleksowe rozwiązania dla całego łańcucha dostaw, dla różnych klientów. W ogólnym ujęciu 3PL zajmuje się realizacją przepływów strumieni materiałowo-towarowych, z kolei 4PL jest odpowiedzialny za sferę regulacji.

Najbardziej powszechny w dotychczasowej praktyce 4PL jest drugi model, *Solution Integrator*. Model ten opiera się na zarządzaniu przez 4PL całym łańcuchem dostaw klienta, współpracując z różnymi dostawcami komplementarnych usług lub 3PL. Nierzadko pomiędzy 4PL, a klientem zawierane są umowy *joint-venture*.

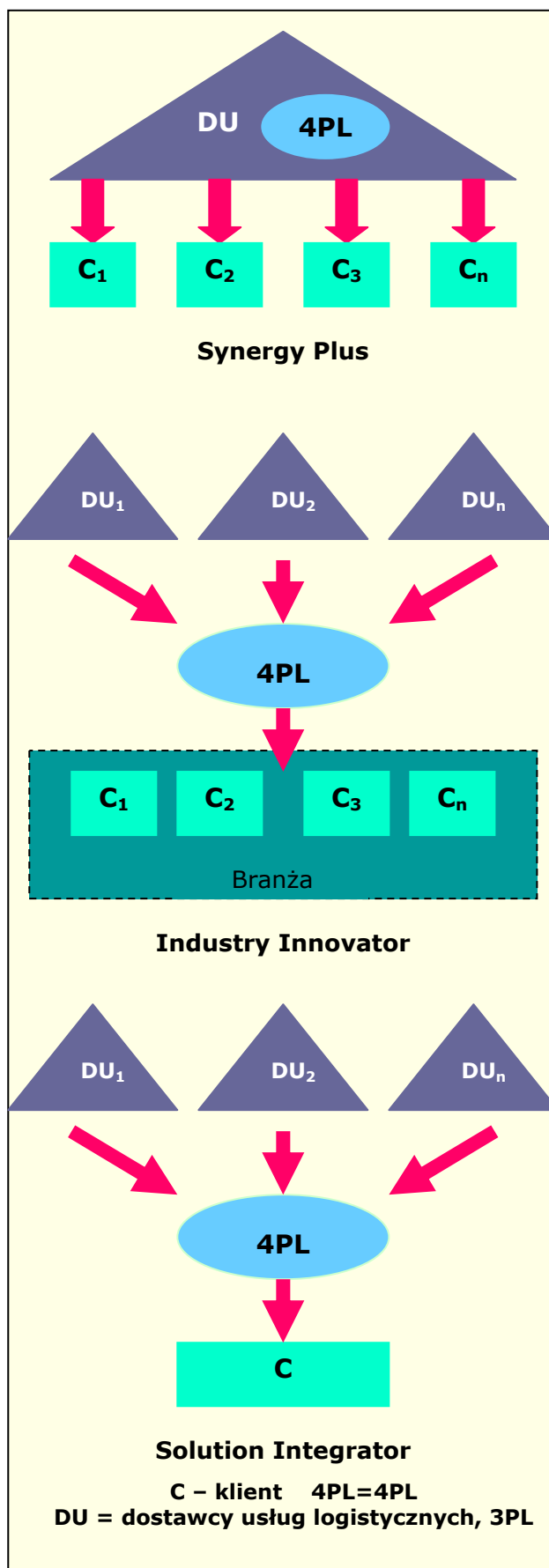
Industry Innovator to model bazujący na najbardziej kompleksowych rozwiązaniach dedykowanych firmom z jednej branży. Zastosowanie tego modelu ma jednak sens w tych branżach, w których producenci raczej nie upatrują źródeł przewagi konkurencyjnej w logistyce zewnętrznej. Takim przykładem jest branża farmaceutyczna, w przypadku której różni producenci często dystrybuują i sprzedają swoje produkty za pośrednictwem tych

⁴ Zob.: T.A. Foster: *Who's in charge around here?* "Logistics Management" 6/1/1999; D.N. Bauknight: *Fourth Party Logistics. Breakthrough Performance in Supply Chain Outsourcing*. "Supply Chain Management Review", Global Supplement, Winter 1998; D.N. Bauknight, J.R. Miller: *Fourth Party...*, *op.cit.*

samych kanałów. Ich przewaga konkurencyjna opiera się bardziej na produkcji czy narzędziach marketingu, a nie na procesach logistycznych realizowanych poza ich strukturami.

Rys. 2. Modele 4PL. Źródło: opracowanie własne na podstawie: D.N. Bauknight, J.R. Miller: *Fourth Party Logistics™: The Evolution of Supply Chain Outsourcing*. CALM Supply Chain&Logistics Journal, Summer 1999, [@]: <http://www.infochain.org/quarterly/Smr99/Fourth.html> (2001-12-17)

W praktyce najczęściej spotyka się model współpracy, w którym 4PL występuje jako *Solution Integrator*. Przykładem może być tu *Accenture*, który pełni taką rolę dla *New Holland*⁵ oraz dla *Thames Water Utilities Ltd*⁶. Z *New Holland Accenture* zawarło *joint venture* i występuje w roli 4PL odpowiedzialnego za zarządzanie obsługą logistyczną na obszarze Europy. *New Holland* posiada oddziały w 6 europejskich krajach i zatrudnia 775 osób. W układzie z *Accenture* jego rola sprowadza się do inwestowania kapitału i przejmowania odpowiedzialności za procesy



⁵ *New Holland* funkcjonuje jako *joint venture* zawarte między *Hitachi* a *Fiatem*.

Jest znaczącym producentem maszyn rolniczych.

⁶ *Thames Water Utilities Ltd.* jest największym w Wielkiej Brytanii przedsiębiorstwem wodno-kanalizacyjnym.

zarządzania. Natomiast *Accenture* zasila *New Holland* swoją kadrą menedżerską, wspomaga technologią informacyjną i swoim doświadczeniem w zakresie reinżynieringu procesów. Już po 7. latach współpracy oszczędności sięgnęły rzędu 67 mln USD, z czego dwie trzecie przypadły na koszty operacyjne, na które składały się m.in. koszty zarządzania zapasami – 20% i koszty transportu – 15%.

Connect 2020 to nazwa drugiego związku partnerskiego, w którym *Accenture* odgrywa rolę 4PL. Tym razem klientem jest *Thames Water Utilities Ltd*. *Connect 2020* powstało, żeby dostarczać usługi logistyczne i realizować obsługę zaopatrzenia w sektorze usług komunalnych. *Thames* cały swój zakres logistyki przekazał firmie *ACTV*, zarządzanej przez *Accenture*. Współpraca ta przyniosła redukcję następujących kosztów: 10% - koszty funkcjonowania łańcucha dostaw, 40% - koszty zapasów, 70% - koszty niezrealizowanych zamówień.

Kolejnym przykładem organizacji typu 4PL jest *Kuehne&Nagel Lead Logistics*, nowa formacja szwajcarskiego *Kuehne&Nagel AG*, który jeszcze nie tak dawno na rynku usług logistycznych określał siebie jako 3PL. Pierwszym klientem, dla którego *K&N LL* zaczęło występować jako 4PL był *Nortel*. Podstawowym zadaniem *K&N LL* było odchudzenie łańcucha dostaw, m.in. poprzez zredukowanie liczby 3PL i ich blisko 300 podwykonawców. Obecnie, na zlecenie *Nortel*, *K&N LL* zarządza grupą 35-40 spedytorów, firm zajmujących się magazynowaniem, przewoźników i dostawców szeregu innych usług logistycznych, rozproszonych po całym świecie, w której - w roli 3PL - występują również *Kuehne&Nagel* i *USCO*, powiązane kapitałowo z *K&N LL*.

Exel natomiast postanowił specjalizować się w obsłudze branży farmaceutycznej na zasadzie *Industry Innovator*, występując w podwójnej roli – jako 4PL i jako jeden z kontraktowanych 3PL. W związku z tym, w ostatnim okresie *Exel* otrzymał od *Spanish Medicines Agency* licencję na obsługę dostaw i prowadzenie farmaceutycznych magazynów na obszarze Hiszpanii. Specjalnie w tym celu zaprojektował i wyposażył centrum magazynowe o powierzchni 5000 m² w *Can Salvatella Industrial Park* w *Barberá del Vallés*. Uważa, że forma dedykowanej obsługi gwarantuje klientom trwałe podnoszenie poziomu jakości procesów logistycznych.

dr Izabela Dembińska-Cyran

adiunktem w Katedrze Logistyki

Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług

Uniwersytet Szczeciński