

Małgorzata Maternowska
Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

Fourth Party Logistics™ (4PL) k

kolejny etap ewolucji outsourcingu w ramach łańcucha dostawczego

Outsourcing okrzyknięty został jedną z najważniejszych koncepcji zarządzania na przestrzeni minionych 75 lat. Stał się chętnie podejmowanym środkiem prowadzącym do zwiększania wartości działań podejmowanych w ramach łańcucha dostawczego. Pozwala bowiem na koncentrowanie się na podstawowych kompetencjach organizacji, świadczenie zróżnicowanego poziomu obsługi i osiągnięcie większej operacyjnej elastyczności, co z kolei powoduje uzyskanie większej przewagi na konkurencyjnym rynku.

Organizacje typu *Fourth Party Logistics*^{TM 1}, to nowe podejście do *outsourcingu* 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. Przez pryzmat zawierane pomiędzy najlepszymi przedstawicielami przedsiębiorstw typu 3PL², dostawcami technologii i kon-

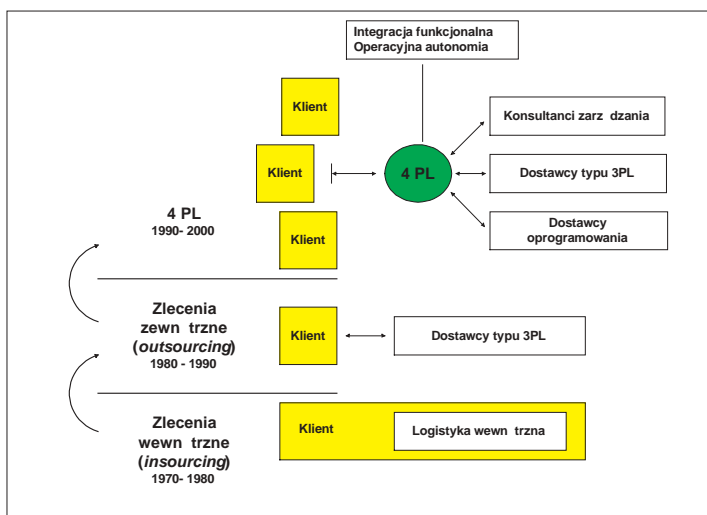
sultantami zarządzania, organizacje typu 4PL mogą tworzyć niezrównane i kompleksowe rozwiązania w ramach całego łańcucha dostawczego, przynoszące wymierne korzyści ekonomiczne dla wszystkich jego uczestników, a niemożliwe do zrealizowania przez pojedynczego dostawcę. Tym samym organizacje typu 4PL stanowią przykład najbardziej rozwiniętej formy *outsourcingu* (por. rys. 1)

Geneza przedsiębiorstw typu 4PL

Termin 3PL był popularny pod koniec lat 80. i na początku lat 90. Pojęciem tym określano przedsiębiorstwa transportowe, zajmujące się spedycją i magazynowaniem. Z czasem zaczęły być one utożsamiane z tzw. przedsiębiorstwami logistycznymi. Ich podstawowym celem było takie wykorzystanie istniejących technologii, które umożliwiłyby oferowanie klientom „inteligentnych” rozwiązań dotyczących transportu, dystrybucji czy magazynowania. Istotą tych działań był wzrost wartości świadczonych usług powstający w wyniku rozszerzenia podstawowej działalności o, np. sortowanie, etykietowanie czy montaż. W wyniku zastosowania tego typu działań producenci tacy jak: Unilever, Mars, czy Ford, mogli skupić się na podstawowych dla siebie i najważniejszych działaniach (tj. produkcji) zlecając wykonywanie wyżej wspomnianych czynności przedsiębiorstwom typu 3PL.

Jednak już w drugiej połowie lat 90. stało się jasne, iż konieczne jest szukanie nowych rozwiązań. W największych z przedsiębiorstw logistycznych zaczęto sobie uświadamiać, iż dalszy rozwój i poprawa funkcjonowania na rynku będą możliwe tylko w przypadku, gdy zamiast prób szukania optymalnych rozwiązań w poszczególnych, rozważanych oddzielnie fragmentach podstawowej działalności (produkcja, transport, dystrybucja czy magazynowanie), stworzone zostanie podejście obejmujące całość łańcucha dostawczego. Sprzyja temu rozwój rynku informatycznego oferującego specjalistyczne, lecz bardzo skomplikowane, oprogramowanie dostępne u dostawców, np. *i2 Technologies*, *Manugistics* czy *Descartes*. W USA i w niektórych krajach Europy (m. in. w Niemczech i Wielkiej Brytanii)³ zaczęto wcielać w życie ideę przedsiębiorstw nowej generacji, którym można było zlecić kompleksowe zarządzanie całym łańcuchem dostawczym danej firmy. Te nowo powstałe przedsiębiorstwa przyjęły nazwę *Fourth Party Logistics*TM(4PL). Kilka lat temu pomysł ten był nowatorski. Czas jego realizacji nadszedł teraz, kiedy to zaistniała możliwość tworzenia sieci, która stać się ma mechanizmem zapewniającym integrację i synchronizację całego łańcucha dostaw, nie tylko w obrębie samego przedsiębiorstwa, ale także w obrębie pierwszego i drugiego poziomu dostawców.

Czym są zatem przedsiębiorstwa 4PL? Czy przedsiębiorstwami zapewniającymi jedynie zewnętrzne, zintegrowane zarządzanie łańcuchem dostaw? Jak już zostało wcześniej wspomniane, to nie tylko bardziej rozwinięta forma przedsiębiorstw 3PL, która wypełniła istniejące luki w całościowym podejściu do magazynowania i transportu. Najczęściej definiu-



Rys. 1. Ewolucja *outsourcingu* w ramach łańcucha dostawczego. Źródło: D. Bade, J. Mueller, B. Youd: *Technology in the next generation of Supply Chain Outsourcing – Leveraging Capabilities of Fourth Party Logistics*, 4/1/99 *Ascet Volume 1* (www.ascet.com/documents.asp?d_ID=229).

1 Nazwa zastrzeżona przez Andersen Consulting LLP

2 ang. Third Party Logistics Companies; trzecia strona w realizacji działań logistycznych pomiędzy dostawcą i odbiorcą dóbr, zewnętrzne podmioty gospodarcze realizujące część lub wszystkie działania logistyczne innego przedsiębiorstwa

3 Przykładem działającym w Polsce 4PL jest firma Seahunt (Poland) Ltd., która operuje w łańcuchu dostawczym wielu polskich i skandynawskich fabryk mebli na rzecz wiodących odbiorców ich produktów z rynku Wielkiej Brytanii (www.seahunt.co.uk/poland/)



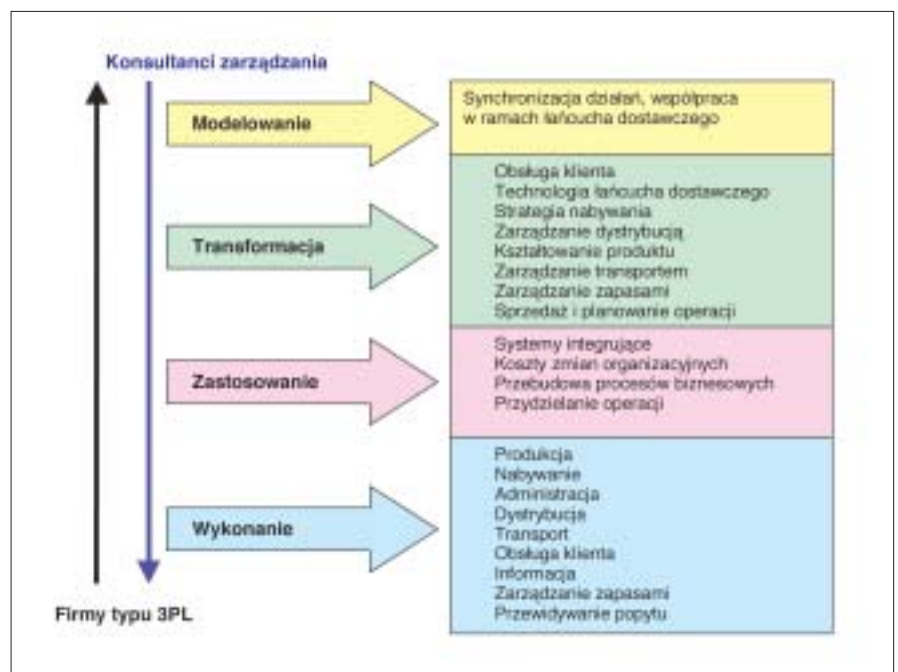
Rys. 2. Funkcje zewnętrznego zarządzania zintegrowanym łańcuchem dostawczym Źródło: Bedeman M.; „Is 4 more than 3+1”, Logistics Europe, February 2001

je się 4PL⁴ jako *integratora, który gromadzi zasoby, możliwości i technologię własnego przedsiębiorstwa i innych organizacji, aby zaprojektować, stworzyć i wprowadzić w życie całościowe rozwiązania dotyczące łańcucha dostawczego*. Rozwiązania te wykraczają daleko poza transport i magazynowanie, obejmując takie zagadnienia, jak: przewidywanie i planowanie zapotrzebowania, zarządzanie zapasami, zaopatrzenie, zarządzanie zamówieniami i obsługą klienta, pakowanie (por. rys. 2). 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 wywiązać się ze zobowiązań podjętych w kontraktach – w oparciu o rozpoznane zasoby i możliwości swoich partnerów.

Najważniejszym problemem dla powstających przedsiębiorstw typu 4PL jest pozyskiwanie najlepszych z punktu widzenia wymagań klientów partnerów. Dla większości istniejących 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.

Podobną szansę mają także firmy do-

radczo – konsultingowe, występujące w podwójnej roli (również jako partnerzy w interesach, partycypujący zarówno w ryzyku jak i zyskach), dostawcy oprogramowania, chcący inwestować w sektor zarządzania łańcuchem dostawczym, przedsiębiorstwa specjalizujące się w opakowaniach i współpracujące z wytwórcami w zakresie dostaw *just in time*; przed którymi



Rys. 3. Zasięg oferowanych przez 4PL rozwiązań. Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Bade, J. Mueller, B. Youd: Technology in the next generation of Supply Chain Outsourcing – Leveraging Capabilities of Fourth Party Logistics, 4/1/99 Ascet Volume 1

stoją nowe zadania związane przykładowo z satelitarną nawigacją przesyłek, itp.

Uwarunkowania i korzyści oferowanych przez 4PL rozwiązań

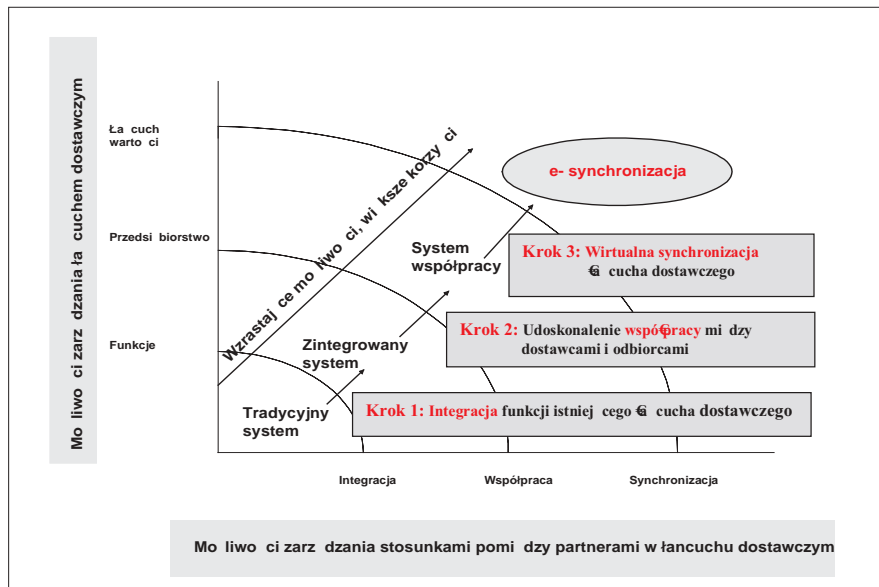
Rozwiązania, które oferuje przedsiębiorstwo typu 4PL, winny być rozważane w szerokim kontekście korzyści odnoszonych w całym łańcuchu dostawczym, a dotyczą zarówno strategicznego, jak i taktycznego poziomu jego funkcjonowania.

Dwa kluczowe elementy stanowią o wyjątkowej wartości koncepcji przedsiębiorstw *Fourth Party Logistics*TM na współczesnym rynku:

- 4PL dążą do zarządzania całym łańcuchem dostawczym partnerów: począwszy od dostawców surowców, a skończywszy na finalnym odbiorcy
- 4PL stanowią dla klientów źródło wartości dodatkowej, dzięki możliwości kompleksowego kształtowania ich łańcucha dostawczego.

Rozwiązania oferowane przez 4PL stanowią kombinację możliwości leżących po stronie zarządzania i realizacji. Konsultanci zarządzania tradycyjnie największą wagę przywiązują do strategicznie istotnych procesów modelowania stosunków pomiędzy partnerami i procesów transformacyjnych, usługodawcy lo-

4 Por. Bauknhigt D. N., Miller J. R., Fourth Party LogisticsTM: The Evolution of Supply Chain Outsourcing, CALM Supply Chain & Logistics Journal, Summer 1999 (www. infochain. org/qu-artarly/Smr99? Fourth. html)



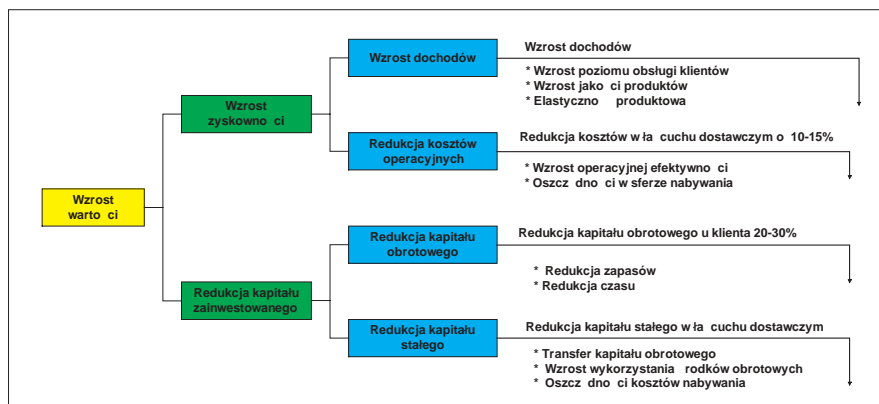
Rys. 4. Zarządzanie łańcuchem dostaw – ewolucja w kierunku e-synchronizacji Źródło: Bedeman M.: „Is 3 more than 3+1”, Logistics Europe, February 2001

gistyczni – firmy typu 3PL – bazują na operacyjnym poziomie realizacji zadań, stąd najważniejszy dla nich jest aspekt wdrożenia. (por. rys. 3)

Modelowanie (re invention) dotyczy procesów synchronizacji, optymalizacji i integracji działalności uczestników łańcucha dostawczego oraz związane jest z określeniem zasad współpracy pomiędzy niezależnymi partnerami (por. rys. 4). Stanowi najbardziej istotne źródło korzyści. Największa trudność tego typu rozwiązań znajduje się w obszarze porozumień i umów zawieranych między przedsiębiorstwami, a dotyczących strony ekonomicznej przedsięwzięcia. Proces optymalizacji w ramach łańcucha dostawczego – choć wymagający dużego nakładu pracy – jest relatywnie łatwy do zrozumienia, natomiast podział wygospodarowanego zysku nadal budzi wiele wątpliwości. Brak bowiem jakiegoś wzorca dotyczącego podziału owych

funduszy. Pewnym wydaje się, że stworzenie modelu podziału wygospodarowanego zysku jest warunkiem koniecznym do dalszego rozwoju koncepcji zarządzania łańcuchami dostawczymi.

Działalność związana z modelowaniem wzajemnych stosunków pomiędzy uczestnikami łańcucha dostawczego wymaga wcześniejszego przekształcenia (**transformacji**) niektórych z jego funkcji. Dotyczy to m. in. i planowania operacji, zarządzania dystrybucją, strategii zaopatrywania się i nabywania dóbr, projektowania produktów i działalności związanej z obsługą klienta. Na tym poziomie najważniejsze dla sukcesu przedsięwzięcia znaczenie ma technologia łańcucha dostawczego. Istotna jest zatem współpraca w zakresie rozwiązań technologicznych oraz ich wysoka jakość. Warunkiem zrealizowania tego etapu jest wykorzystanie zdobytej najnowszej technologii komputerowej i Internetu, umożliwiające uzyskanie



Rys. 5. Wzrost wartości oferowany przez 4PL Źródło: D. Bade, J. Mueller, B. Youd: Technology in the next generation of Supply Chain Outsourcing – Leveraging Capabilities of Fourth Party Logistics, 4/1/99 Asctet Volume 1.

pełnej e-synchronizacji w podejmowanych działaniach (por. rys. 4).

Na poziomie taktycznym – **Zastosowanie** – następuje implementacja osiągnięć poprzednich etapów, dotyczących przebudowy procesów biznesowych i integracji technologii w całym łańcuchu dostawczym (klient i dostawcy usług) i przekazanie zadań do realizacji przez odpowiednie jednostki wykonawcze 4PL. Krytycznym czynnikiem sukcesu tego etapu są ludzie. Przedmiotem troski i specjalnej uwagi jest unikanie suboptymalizacji, nieefektywnych wdrożeń dobrze zaprojektowanych strategii i procesów.

W ramach poziomu **Wykonanie** przedsiębiorstwo 4PL podejmuje odpowiedzialność za wykonanie różnorodnych funkcji i procesów właściwych dla łańcucha dostawczego. Jak widać na rys. 4, działalność ta znacznie przekracza tradycyjnie pojmowany *outsourcing* takich logistycznych funkcji jak: zarządzanie transportem, magazynowaniem itp., obejmując także: nabywanie, zarządzanie zapasami, zarządzanie przepływem informacji w łańcuchu dostawczym i funkcje administracyjne.

Reasumując, przedsiębiorstwa typu 4PL stanowią odpowiedź na dzisiejsze złożone zapotrzebowanie ze strony odbiorców, dostarczając rozwiązań kompleksowych dla całego łańcucha dostawczego. Rozwiązania te bazują na posiadanych informacjach. Są one na bieżąco aktualizowane i optymalizowane ze względu na specyficzne potrzeby klientów. Kluczem do osiągnięcia tego jest zatem stosowanie najnowocześniejszych technologii informatycznych, pozwalających na szybką korektę podejmowanych działań (przykładowo, gdy to konieczne, zmiana kierunku strumienia płynących w kanale ładunków) oraz przewidywanie wewnętrznego i zewnętrznego zapotrzebowania na świadczone usługi.

Czymś co wyróżnia przedsiębiorstwa typu 4PL od klasycznego *outsourcingu* w ramach łańcucha dostawczego jest unikalna cecha tego typu przedsięwzięć, wyrażająca się we wzroście wartości działań jego uczestników. Tradycyjne umowy o *outsourcingu* naznaczone są brakiem możliwości dostarczenia innych korzyści niż jednorazowa redukcja kosztów operacyjnych i transfer aktywów. Poprzez możliwość wpływu na cały łańcuch dostawczy, firmy typu 4PL mogą generować dla swoich partnerów: wzrost wartości dochodów, obniżkę kosztów operacyjnych, redukcję kapitału pracującego i redukcję kosztów stałych (por. rys. 5).