

# **Strategie i logistyka w sektorze usług. Strategie na rynku TSL**



Redaktorzy naukowi  
**Jarosław Witkowski**  
**Urszula Bąkowska-Morawska**



Recenzenci: Elżbieta Gołębska, Danuta Kempny, Jerzy Kubicki,  
Maria Nowicka-Skowron  
Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska  
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz  
Korektor: Justyna Mroczkowska  
Łamanie: Comp-rajt  
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl),  
The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2011

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-236-9**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana  
Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp .....	11
-------------	----

---

### Część 1. Rynek TSL i outsourcing usług logistycznych

---

<b>Maciej Urbaniak:</b> Międzynarodowe standardy zarządzania w łańcuchu dostaw .....	15
<b>Jerzy Kubicki:</b> Logistyka w transporcie – koncepcje, warunki i rozwiązania wdrożeniowe .....	25
<b>Ewa Płaczek:</b> Kształtowanie kompetencji operatorów logistycznych na potrzeby logistyki społecznej .....	36
<b>Marcin Weleszczuk:</b> Technologia świadczenia usług zewnętrznych firm transportowych oraz błędy występujące przy ich współpracy z przedsiębiorstwem produkcyjnym. Studium przypadku .....	44
<b>Piotr Hanus:</b> Systemy informacji i ich rola we wsparciu obsługi logistycznej operatorów 3PL .....	53
<b>Grażyna Wieteska, Mariusz Szuster:</b> Identyfikacja zagrożeń międzynarodowych w usługach logistycznych .....	63
<b>Arkadiusz Kawa:</b> Miejsce i rola branży KEP w polskiej gospodarce .....	74
<b>Adam Przybyłowski:</b> Przesłanki rozwoju transportu zrównoważonego na przykładzie województwa śląskiego .....	82
<b>Mirosław Chaberek, Anna Trzuskawska-Grześnińska:</b> Źródła i kierunki rozwoju funkcji trzeciego partnera logistycznego we współczesnych łańcuchach dostaw .....	96
<b>Agnieszka Skowrońska:</b> Sektor logistyczny jako przykład pojęcia implikowanego intensyfikacją rozwoju rynku usług logistycznych .....	109
<b>Marek Kasperek:</b> Definicja, geneza i zapotrzebowanie na usługi 4PL .....	123
<b>Beata Skowron-Grabowska:</b> Outsourcing usług logistycznych a innowacyjność .....	137
<b>Marzenna Cichosz, Aneta Pluta-Zaremba:</b> Rola operatorów ekspresowych w logistyce „ostatniej mili” firm usługowych .....	149
<b>Dominika Zenka-Podlaskewska:</b> Wyniki finansowe netto a nakłady inwestycyjne w transporcie, gospodarce magazynowej i łączności w latach 1995-2008. Analiza kointegracji .....	161
<b>Tomasz Weremij:</b> Insourcing usług logistycznych jako koncepcja zarządzania na rynku paliw płynnych w Polsce .....	172

---

## Część 2. Rynek transportu morskiego i lotniczego

---

<b>Zuzanna Kłos:</b> Funkcjonowanie i perspektywy rozwoju lotniczych przewo- zów towarowych w Polsce .....	185
<b>Jan Długosz:</b> Bezpieczeństwo w transporcie międzynarodowym – aspekt współczesnego piractwa morskiego .....	195
<b>Robert Marek:</b> Przekształcenia rynkowe i strategiczne w kontenerowym sektorze transportu morskiego .....	205
<b>Czesława Christowa:</b> Algorytm badań w zakresie lokalizacji, budowy i eksploatacji portowych centrów logistycznych w Polsce .....	215
<b>Robert Marek:</b> Ewolucyjny rozwój kontenerowców na świecie .....	225
<b>Sławomir Drożdziejki:</b> Przewozy drobnicy morzem. Strategie w dobie kry- zysu gospodarczego .....	234
<b>Henryk Salmonowicz:</b> Wpływ uwarunkowań zewnętrznych na strategię rozwoju portów morskich w Szczecinie i Świnoujściu .....	245

---

## Część 3. Koncepcje, metody oraz techniki strategicznego zarządzania logistycznego w sektorze usług

---

<b>Katarzyna Grzybowska:</b> Koordynacja w łańcuchu dostaw. Przejaw zarzą- dzenia logistycznego – ujęcie teoretyczne .....	259
<b>Katarzyna Grzybowska:</b> Rola koordynacji w łańcuchu dostaw – badanie eksperymentalne .....	269
<b>Maciej Bielecki:</b> Wybrane aspekty produktu logistycznie sprawnego w kontekście usług logistycznych w małych przedsiębiorstwach pro- dukcyjnych .....	281
<b>Joanna Nowakowska-Grunt:</b> Strategie przedsiębiorstw na rynku usług lo- gistycznych w Polsce i Europie .....	291
<b>Marcin Światała:</b> Targi jako element strategii marketingowej przedsiębiorstw transportowych i logistycznych .....	301
<b>Tomasz Małkus:</b> Platforma logistyczna jako narzędzie integracji współpra- cy logistycznej .....	313
<b>Sławomir Drożdziejki:</b> Nowoczesne powierzchnie magazynowe w strate- giach logistycznych przedsiębiorstw .....	324
<b>Sascha Zeisberg:</b> Skuteczność i efektywność negocjacji w zarządzaniu łań- cuchem dostaw .....	336
<b>Paweł Hanczar:</b> Metody optymalizacyjne w planowaniu wykorzystania za- sobów przedsiębiorstw usługowych .....	346
<b>Bartłomiej Rodawski:</b> Zarządzanie zapasami przez dostawcę jako przykład usługi logistycznej w łańcuchu dostaw .....	355

---

#### Część 4. Klient na rynku usług logistycznych

---

<b>Anna Maryniak:</b> Uwarunkowania implementacji koncepcji CRM w przedsiębiorstwach branży TSL .....	373
<b>Małgorzata Maternowska:</b> Zarządzanie łańcuchami dostaw w świetle koncepcji zorientowanych na obsługę .....	387
<b>Urszula Bąkowska-Morawska:</b> Strategie obsługi klienta w sektorze usług ...	398
<b>Ilona Urbanyi-Popiołek, Magdalena Klopott:</b> Ocena poziomu okołobarkacyjnej obsługi pasażera niezmotoryzowanego na przykładzie linii promowej Gdynia-Karlskrona. Wyniki badań ankietowych .....	409

#### Summaries

---

##### Part 1. TSL market and outsourcing of logistic service

---

<b>Maciej Urbaniak:</b> International standards of management in supply chain ..	24
<b>Jerzy Kubicki:</b> Transport logistics – concepts, conditions and implementation solutions .....	35
<b>Ewa Płaczek:</b> Forming competence of logistic services providers for social logistics .....	43
<b>Marcin Weleszczuk:</b> Technology of external services in transport companies and errors in cooperation with a manufacturing company. Case study .....	52
<b>Piotr Hanus:</b> Information systems and their role in supporting logistic services of 3PL operators .....	62
<b>Grażyna Wieteska, Mariusz Szuster:</b> Threats identification in international logistic services for subjects operating internationally .....	73
<b>Arkadiusz Kawa:</b> The place and role of the CEP industry in Polish economy .....	81
<b>Adam Przybyłowski:</b> Premises of sustainable transport development strategy on the example of Silesia voivodeship .....	95
<b>Mirosław Chaberek, Anna Trzuskawska-Grześnińska:</b> Sources and directions for the 3PL role development in the contemporary supply chains .....	108
<b>Agnieszka Skowrońska:</b> Logistic sector as an example of an implicated concept by the intensification of development of the market of logistic services .....	122
<b>Marek Kasperek:</b> Definition, origins and demand for 4PL services .....	136
<b>Beata Skowron-Grabowska:</b> Logistic service outsourcing and innovation	148

<b>Marzenna Cichosz, Aneta Pluta-Zaremba:</b> The role of express operators in “last mile” logistics of service companies .....	160
<b>Dominika Zenka-Podlaszewska:</b> Net financial results and investment outlays in transport, storage and communication in the years 1995-2008. A cointegration analysis .....	171
<b>Tomasz Weremij:</b> Insourcing of logistic services as the management concept on the liquid fuel market in Poland .....	181

---

## Part 2. Market of maritime and air transport

---

<b>Zuzanna Kłos:</b> Functioning and perspectives development of air cargo in Poland .....	194
<b>Jan Długosz:</b> Safety in international transport – present maritime piracy issue	204
<b>Robert Marek:</b> Market and strategic transformations in container marine transport sector .....	214
<b>Czesława Christowa:</b> Algorithm of the research in the range of location, design and operation of port logistic centres in Poland .....	224
<b>Robert Marek:</b> Evolutionary development of container vessels in the world	233
<b>Sławomir Drożdziejki:</b> General cargo seaborne transport. Strategies in days of economic crisis .....	244
<b>Henryk Salmanowicz:</b> Influence of external conditionality on strategy of development of seaport in Szczecin and Świnoujście .....	255

---

## Part 3. Concepts, methods and techniques of strategic logistic management in the sector of services

---

<b>Katarzyna Grzybowska:</b> Coordination in the supply chain – an indication of logistic management. A theoretical approach .....	268
<b>Katarzyna Grzybowska:</b> The role of coordination in the supply chain – experimental research .....	280
<b>Maciej Bielecki:</b> Chosen aspects of logistically efficient product in the context of logistic services in small productive enterprises .....	290
<b>Joanna Nowakowska-Grunt:</b> Business strategies for logistic services market in Poland and Europe .....	300
<b>Marcin Świtała:</b> Fairs as an element of marketing strategy used by transport and logistic enterprises .....	312
<b>Tomasz Markus:</b> Logistic platform as a tool for integration of logistic cooperation .....	323
<b>Sławomir Drożdziejki:</b> Modern warehouses in logistic strategies of enterprises .....	335

---

<b>Sascha Zeisberg:</b> Negotiation efficiency and effectivity in supply chain management .....	345
<b>Paweł Hanczar:</b> Optimization methods in planning of resource allocation in services companies .....	354
<b>Bartłomiej Rodawski:</b> Vendor Managed Inventory (VMI) as an example of logistic service in supply chain .....	369

---

#### **Part 4. Client on the market of logistic services**

---

<b>Anna Maryniak:</b> Conditions for the implementation of Customer Relations Management (CRM) in transport shipping and logistic enterprises .....	386
<b>Małgorzata Maternowska:</b> Supply Chain Management focused on modern service-based concepts .....	397
<b>Urszula Bąkowska-Morawska:</b> Customer services strategies in service sector	408
<b>Ilona Urbanyi-Popiolek, Magdalena Klopott:</b> Assessment of pre-embarkation level of passengers' service based on the ferry connection Gdynia-Karlskrona. Results of a questionnaire survey .....	417

**Mirosław Chaberek, Anna Trzuskawska-Grzezińska**

Uniwersytet Gdański

---

## **ŹRÓDŁA I KIERUNKI ROZWOJU FUNKCJI TRZECIEGO PARTNERA LOGISTYCZNEGO WE WSPÓŁCZESNYCH ŁAŃCUCHACH DOSTAW**

---

**Streszczenie:** Główną tezą artykułu jest to, że logistyka, dążąc do zapewnienia gospodarce światowej swoich dwóch najistotniejszych funkcji: obsługowej i integracyjnej, powoduje obiektywną potrzebę zmian we własnych instytucjonalnych formach działania. Autorzy artykułu na podstawie raportów i literatury dokonali analizy form i zakresu działalności operatorów logistycznych, szukając odpowiedzi na zasadnicze w tym kontekście pytanie: w jakim stopniu i zakresie podmioty zaliczane do grupy *Third Party Logistic Provider* (3PL) wpływają na porządek gospodarczy współczesnego świata i w związku z tym, jakie są projekcje rozwoju roli i miejsca przedsiębiorstw 3PL, określanych już dzisiaj jako *orchestrator*. Ta przyszła rola *orchestrator* definiowana jest na trzech płaszczyznach: ekonomii kosztów transakcyjnych (TCE), teorii zasobowej (RBT) i teorii sieci (NT).

**Słowa kluczowe:** *Third Party Logistic Provider*, orchestrator, sieci dostaw.

### **1. Wstęp**

Zapewne nie ma najmniejszej przesady w stwierdzeniu, że współczesne lata są czasem generalnej przebudowy tradycyjnych modeli prowadzenia biznesu, organizowania i funkcjonowania procesów gospodarczych. Kształtowanie współczesnego porządku gospodarczego, zapewniającego racjonalne gospodarowanie, odbywa się z uwzględnieniem odniesień optymalizacyjnych w relacji do nowych układów podmiotów rynkowych. Wpływ na zachodzące zmiany ma wiele czynników i trendów najogólniej związanych z globalizacją gospodarowania, rozwojem informatyki, tworzeniem się nowych układów społeczno-politycznych i gospodarczych. Dla logistyków jest oczywistą i zarazem naturalną kontestacją, że realny rozwój koncepcji otwartej gospodarki globalnej nie był i nie będzie możliwy bez urzeczywistnienia narzędzi i rozwiązań logistycznych determinujących współczesne łańcuchy dostaw. Rozwój współczesnych łańcuchów dostaw jest możliwy dzięki nowym rozwiązaniom logistycznym, tzw. łańcuchom logistycznym, czyli procesom logi-



stycznym pełniącym w gospodarce fundamentalne funkcje: obsługowe i integracyjne. Zmienia się jedynie forma i skala odniesienia projekcji i implementacji tych funkcji w rzeczywistości gospodarczej. Możliwości, jakie wynikają z nowych form i narzędzi logistycznej obsługi rozbudowanych łańcuchów dostaw, powodują w modelowych układach gospodarczych zasadnicze zmiany, które możemy obserwować. Integracyjna i obsługowa funkcja logistyki, zauważana i wykorzystywana początkowo tylko w odniesieniu do pojedynczych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstw, takich jak: zaopatrzenie, gospodarka magazynowa, dystrybucja, na dobre wkroczyła w obszar układów gospodarczych wielu przedsiębiorstw. W tych układach każdy skupia się na swoich kluczowych kompetencjach<sup>1</sup>, a wspólnie – na współpracy partnerskiej w ramach łańcuchów dostaw. Logistyka, dzięki swym funkcjom, wspiera współpracę grup wielu przedsiębiorstw, w której dąży się do kreowania wartości i przewagi konkurencyjnej dzięki efektom synergii osiąganym we wspólnej partnerskiej działalności gospodarczej. W ramach funkcji integracyjnej i obsługowej przypisywane są odpowiednie role liderom łańcucha dostaw, zmieniające technologie i procesy produkcji oraz dostaw. Dzięki takiej strategii znacząco ogranicza się koszty magazynowania dóbr na etapach największego zaangażowania kosztowego produkcji, a sam wyrób trafia po wyprodukowaniu bezpośrednio do odbiorcy, bez zbędnego oczekiwania na realnego klienta. Wykorzystując ideę modularyzacji produkcji, w połączeniu z odpowiednim wsparciem logistycznym obsługi klienta, stworzono masową indywidualizację dóbr finalnych. Dzięki temu uzyskano równocześnie konkurencyjne do tradycyjnych koszty wytwarzania dóbr wysoce przetworzonych.

Główną tezę artykułu jest to, że logistyka, dążąc do zapewnienia współczesnej gospodarce światowej swoich dwóch najistotniejszych funkcji: obsługowej i integracyjnej, powoduje obiektywną potrzebę zmian w swoich instytucjonalnych formach działania, które to zmiany zapewniają przede wszystkim dalsze wypełnianie gospodarczych funkcji logistyki w odniesieniu do łańcuchów dostaw.

W związku z tym autorzy artykułu na podstawie raportów<sup>2</sup> i artykułów<sup>3</sup> opublikowanych przez instytuty<sup>4</sup> i organizacje międzynarodowe<sup>5</sup> specjalizujące się w badaniach rynku dokonali analizy form i zakresu działalności operatorów logistycznych, szukając odpowiedzi na zasadnicze w tym kontekście pytanie, w jakim

---

<sup>1</sup> W języku angielskim nazywane również *core business*.

<sup>2</sup> Pełen wykaz podany jest w literaturze.

<sup>3</sup> Patrz literatura.

<sup>4</sup> Georgia Tech Supply Chain & Logistics Institute, College of Business Administration – North-eastern University.

<sup>5</sup> Council of Supply Chain Management Professionals, Aberdeen Group, Inc., Armstrong & Associates Inc., Establish Inc., American Society of Transportation and Logistics, Inc., Eyefortransport, Supply Chain Management Review, Supply Chain Digest.

stopniu i zakresie podmioty zaliczane do grupy *Third Party Logistic Provider* (3PL) wpływają na porządek gospodarczy współczesnego świata.

## 2. Trzeci partner logistyczny jako aranżer logistycznej obsługi sieci dostaw

W badaniach amerykańskich naukowców<sup>6</sup>, opublikowanych na początku 2011 r. wykazano, że zmieniła się rola usługodawców logistycznych w systemach wsparcia logistycznego. Motywacje przedsiębiorstw do zmian zadań i odpowiedzialności partnerów logistycznych wyjaśnia się w oparciu o trzy teorie: teorię sieci (*Network Theory*), teorię kosztów transakcyjnych (*Transaction Cost Economics*) oraz teorię zasobową (*Resource-Based Theory*).

Zatem przedsiębiorstwa decydują się na outsourcing działań logistycznych z powodu<sup>7</sup>:

- chęci obniżenia kosztów transakcyjnych,
- uzyskania dostępu do bardziej różnorodnych i rzadkich zasobów,
- odniesienia korzyści z relacji, jakie mają i rozwijają w sieci dostaw partnerzy logistyczni.

Powyższe motywacje usługobiorców usług logistycznych sprawiły, że partnerzy logistyczni rozszerzyli swoje zakresy działalności do takich kompetencji, iż określa się ich w literaturze amerykańskiej mianem *orchestrator*<sup>8</sup>. W nowej roli partner logistyczny aranżuje procesy wsparcia logistycznego w taki sposób, aby osiągnąć współpracę, koordynację i harmonizację<sup>9</sup> działań podmiotów, które współuczestniczą w procesach dostaw zasobów – w tym informacji. Funkcje aranżacyjne określane są pojęciem *network orchestration*, czyli aranżowanie sieci dostaw. Chodzi więc o świadczenie takiego pakietu działań zamierzonych, celowych, przez podmiot działający jako centrum sieci, które prowadzą do tworzenia wartości. Przy czym podkreśla się, że aranżer – partner jest koordynatorem niemającym żadnej władzy wynikającej z hierarchii<sup>10</sup>. Stąd też pojęcie *orchestrator* używane jest w kontekście logistyki jako:

---

<sup>6</sup> Z.G. Zacharia i in., *The emerging role of the third-party logistics provider (3PL) as an orchestrator*, „Journal of Business Logistics” 2011, 32(1), s. 40-54.

<sup>7</sup> Tamże, s. 40.

<sup>8</sup> W dosłownym tłumaczeniu z języka angielskiego to osoba aranżująca muzykę na orkiestrę (*orchestrator*).

<sup>9</sup> Współpracę, koordynację i harmonizację – takie, jakie osiąga się pomiędzy instrumentami i muzykami w orkiestrze.

<sup>10</sup> C. Dhanaraj, A. Parkhe, *Orchestrating innovation networks*, „Academy of Management Review” 2006, 31(3), s. 659-669.

- neutralny, trzeci partner, który skupia się na rozwoju architektury systemu<sup>11</sup>,
- podmiot, który organizuje współpracę przedsiębiorstw i wprowadza na rynek ich możliwości dla klientów finalnych<sup>12</sup>,
- kierownik, który skupia się na sieci tworzącej wartość, rozwija wspólny plan wszystkich uczestników łańcucha dostaw<sup>13</sup>,
- podmiot, który osiąga efekt dźwigni w racjonalnym wykorzystaniu zasobów partnerów, aby zwiększyć łańcuch wartości<sup>14</sup>.

Chociaż istnieją różne definicje opisujące logistycznych aranzjerów, to panuje powszechna zgodność co do roli samego aranzjera w sieci dostaw. Rolę tę identyfikuje się i ocenia jako krytyczną w efektywnym funkcjonowaniu łańcuchów dostaw<sup>15</sup>. Stwierdzenie to nabiera szczególnego znaczenia wobec teorii M. Christophera, według której na rynku nie konkurują przedsiębiorstwa, lecz łańcuchy dostaw<sup>16</sup>. Wynik jakości i kosztów dostaw w łańcuchu dostaw bezpośrednio zależy od działań 3PL. W związku z tym konkurencyjność łańcucha dostaw zależy od poziomu zharmonizowania się w działaniach partnera logistycznego z: klientem, jego dostawcami, jego odbiorcami i w końcu samego 3PL z podwykonawcami. 3PL znajduje się w centrum przepływów dóbr i informacji, pozostaje pod wpływem wszystkich uczestników transakcji handlowych i sam na nich oddziałuje. Co więcej, uczestniczy jednocześnie w kilku różnych łańcuchach dostaw swoich kilku klientów. Z pozycji „centrum centrów” może poszukiwać rozwiązań i synergii nie tylko w jednym łańcuchu dostaw, ale w całej sieci powiązanych ze sobą – przez węzeł, jakim jest 3PL – łańcuchów dostaw. Partner logistyczny, posiadając tak dużą liczbę powiązań i wpływając na tak wiele procesów jednocześnie, staje się centrum ryzyka i zarządzania ryzykiem w łańcuchu dostaw. Niektórzy praktycy i naukowcy, idąc dalej w wizji i strategii rozwoju roli 3PL, dostrzegają wiele działań, które powodują, że partner logistyczny może pretendować do roli *risk mitigator*<sup>17</sup>, czyli podmiotu, który świadomie działa, aby redukować, eliminować bądź transferować ryzyko. Trzeci partner logistyczny, jako „centrum centrów”, może łatwiej dostrzec ryzyko, ale również ma większe spektrum możliwości zarządzania ryzykiem.

---

<sup>11</sup> G.R. Bitran i in., *Emerging Trends in Supply Chain Governance*, SSRN Working Paper Series, Rochester, New York 2006.

<sup>12</sup> C. Stubbs, *Partnering in the New Economy*, „European Business Journal” 2004, 16(3), s. 113-119.

<sup>13</sup> M. Christopher, *Logistics and Supply Chain Management: Creating Value Added Networks*, London FT Publishing, Prentice Hall 2005.

<sup>14</sup> R. Hacki, J. Lighton, *The future of the networked company*, „McKinsey Quarterly” 2001(3), s. 26-39.

<sup>15</sup> Dotyczy autorów wyżej wymienionych definicji.

<sup>16</sup> J. Husdal, *Third Party Logistics – A Risk Orchestrator?*, s. 3, <http://www.husdal.com/2011/05/16/third-party-logistics-an-orchestrator/> (28.08.2011).

<sup>17</sup> Tamże, s. 5.

### 3. Dotychczasowe etapy rozwoju partnerów logistycznych

Nowe zadania i oczekiwania klientów i dostawców wobec partnerów logistycznych powstały w wyniku ewolucji rynku oraz ewolucji relacji poszczególnych przedsiębiorstw. Następujące po sobie zmiany wynikały ze zwiększania się zakresu współpracy oraz przekazywania do podwykonawców coraz bardziej krytycznych zadań z punktu widzenia działalności gospodarczej usługodawców. Na podstawie prowadzonych badań<sup>18</sup> sklasyfikowano cztery etapy rozwoju roli partnera logistycznego w relacji ze swoim zleceniodawcą.

W pierwszym etapie rozwoju outsourcingu działań logistycznych przedsiębiorstwa zwykle skupiały się na swoich głównych kompetencjach i wydzielaly ze swojej działalności pojedyncze operacje i w formie prac zleconych przekazywały zadania do usługodawców. W przypadku pozytywnych doświadczeń biznesowych usługobiorcy byli skłonni doprecyzowywać i formalizować współpracę w kontraktach. Przechodzono od relacji opartych na pracach zleconych do relacji opartych na umowach handlowych. Zwykle oznaczało to również zwiększenie zakresu zadań, odpowiedzialności i upoważnień partnera logistycznego. Partnerzy logistyczni coraz częściej przejmowali odpowiedzialność za zarządzanie realizowanymi procesami w imieniu i na rzecz klienta. Ten obserwowany historycznie trend trwa nadal i dane prognostyczne pokazują, że spodziewany jest wzrost tego typu współpracy, co odzwierciedlają przewidywane wyższe przychody ze sprzedaży usług przez 3PL oraz przewidywany rozwój branży<sup>19</sup>. Zainteresowanie przedsiębiorstw outsourcingiem usług logistycznych i współpracą z partnerami logistycznymi potwierdzają również inne publikowane badania, takie jak na przykład „2008 Logistic Costs and Services” oraz „2009 Logistic Costs and Services” wykonane przez Establish Inc., w których przebadano przedsiębiorstwa z 32 branż na całym świecie. Raporty te pokazują, że najwięcej, bo przeszło 50% przedsiębiorstw w 2008 i przeszło 65% w 2009 odpowiedziało, że ostatnio najczęściej wprowadza zmiany związane z racjonalizacją organizacji centrów dystrybucji i centrów logistycznych lub z wdrażaniem nowych centrów<sup>20</sup>. Obecnie<sup>21</sup> deklarowane przez przedsiębiorców koszty lo-

---

<sup>18</sup> Z.G. Zacharia i in., wyd. cyt.

<sup>19</sup> R.C. Lieb, K.J. Lieb, *The European Third Party Logistics Industry in 2010: The Provider CEO Perspective*, PENSKE, listopad 2010, s. 8. Badania objęły najwyższe kierownictwo następujących przedsiębiorstw 3PL: Caterpillar Logistics Services, CEVA Logistics, DHL Exel Supply Chain, Kuehne & Nagel Logistics, Inc., Menlo Logistics, Penske Logistics, UPS Supply Chain Solutions, Wincanton.

<sup>20</sup> Wyniki badań opublikowano w: H.W. Davis, *2009 Logistics Costs and Service*, Establish Inc., s. 30, [http://www.establishinc.com/pdfs/2009\\_Logistics\\_Cost\\_and\\_Service\\_Presentation.pdf](http://www.establishinc.com/pdfs/2009_Logistics_Cost_and_Service_Presentation.pdf) (21.10.2010).

<sup>21</sup> Dane dotyczą lat 2008, 2009, 2010.

gistyczne stanowią 10,9%<sup>22</sup>-11%<sup>23</sup> przychodów ze sprzedaży, z czego 42%<sup>24</sup> to wydatki na usługi kupowane od 3PL.

W tym miejscu, mówiąc o przychodach i wzroście branży, należy odnieść się do wpływu kryzysu finansowego i gospodarczego ostatnich lat na rolę 3PL. Analizowane przez autorów wyniki badań pokazują, że branża nadal rozwija się, choć deklarowane wydatki poszczególnych przedsiębiorstw na usługi 3PL mają mniejszy udział w kosztach logistycznych<sup>25</sup>. Sytuacja ta związana jest z dwoma trendami wynikającymi z niepewności sytuacji ekonomicznej na rynku. Z jednej strony kolejne nowe przedsiębiorstwa decydują się na dalszy outsourcing (65%)<sup>26</sup> i podpisują swoje pierwsze umowy z partnerami logistycznymi<sup>27</sup>, a z drugiej usługobiorcy współpracujący z 3PL i sami usługodawcy pracują nad obniżką kosztów i konsolidują usługi i bazy dostawców<sup>28</sup>. W rezultacie klienci oczekują od danego przedsiębiorcy skonsolidowanej i kompleksowej oraz bardzo szerokiej obsługi logistycznej. Drugim efektem kryzysu, oprócz opisanej konsolidacji, jest większa powściągliwość usługobiorców w outsourcingu działalności strategicznej. Nadal chętnie przekazują podwykonawcom działania transakcyjne, operacyjne i powtarzalne. W czasach niepewności ekonomicznej na rynku korzystanie z usług 3PL pozwala na większą elastyczność i łatwiejsze zarządzanie dużymi wzrostami i spadkami popytu. 3PL, kumulując popyty różnych klientów, powoduje znoszenie się lub przesunięcie w fazie wahań popytu<sup>29</sup>. W badaniach 59%<sup>30</sup> respondentów stwierdza, że kryzys skłonił ich do ponownego przemyślenia roli 3PL w łańcuchu dostaw.

W przeszłości, w przypadku zadań szczególnie ważnych i krytycznych z punktu widzenia działalności gospodarczej usługobiorców, gdy w grę wchodziło duże ryzyko, klienci decydowali się i nadal decydują na budowanie długookresowych<sup>31</sup> relacji partnerskich. W takim układzie klient i dostawca logistyczny współzarzą-

<sup>22</sup> R.C. Lieb, K.J. Lieb, wyd. cyt., s. 7.

<sup>23</sup> J. Langley Jr. (red.), *The State of Logistics Outsourcing. Results and Findings of the 15th Annual Study 2010 Third-party Logistics*, Georgia Tech Supply Chain & Logistics Institute, 2010, s. 4, <http://www.scl.gatech.edu/research/supply-chain/20103PLReport.pdf> (23.08.2011).

<sup>24</sup> Tamże, s. 7.

<sup>25</sup> Tamże.

<sup>26</sup> Tamże.

<sup>27</sup> Ponad 35% badanych 3PL otrzymuje ponad 50 zapytań ofertowych rocznie, a kolejne 35% od 10 aż do 50 zapytań rocznie według raportu: *3PL Selection & Contracts Renewal Report 2009. A brief analysis of eyefortransport's recent survey*, ogłoszonego na konferencji 7th European 3PL Summit, Bruksela, 24-25 listopada 2009. Badania przeprowadzone przez instytut badawczy eyefortransport objęły 43 przedsiębiorstwa produkcyjne i 96 usługodawców 3PL.

<sup>28</sup> J. Langley Jr., wyd. cyt., s. 4.

<sup>29</sup> Tamże, s. 7.

<sup>30</sup> J. Langley Jr. (red.), *The State of Logistics Outsourcing. 2009 Third-party Logistics*, Georgia Tech Supply Chain & Logistics Institute, 2009, s. 32, <http://www.scl.gatech.edu/research/supply-chain/20093PLReport.pdf> (28.08.2010).

<sup>31</sup> 80% 3PL deklaruje współpracę z kluczowymi klientami przez okres dłuższy niż 10 lat. Tamże, s. 7.

dzają procesami. Rozwój takiego kierunku współpracy potwierdzają również badania europejskie<sup>32</sup>. Respondenci tych badań, reprezentujący 3PL, wskazują na wdrożenie nowych, bardziej technologicznie zaawansowanych rodzajów usług oraz usług konsultingowych opartych na wysokiej jakości *know-how*. Od 17% do 21%<sup>33</sup> badanych usługobiorców stwierdziło, że zakupuje od 3PL usługi doradztwa w zakresie zarządzania łańcuchem dostaw. Przedsiębiorstwa grupy 3PL systematycznie poszerzają swoje kompetencje i wzbogacają pakiety swoich usług w zakresie, na przykład, wdrażania lub rozszerzania<sup>34</sup>:

- zintegrowanych usług zaopatrzenia i logistyki,
- logistycznych łańcuchów niskich temperatur,
- charakteru środków transportu lotniczego,
- usług logistycznych w branży medycznej i służby zdrowia,
- magazynowania z kontrolowaną temperaturą i wilgotnością,
- magazynowania materiałów i produktów niebezpiecznych.

Rozwinięta i dojrzała relacja partnerska pozwala na daleko idącą otwartość: dostęp do danych, kontrolę kosztów i procesów oraz współuczestniczenie w podejmowanych decyzjach. W wielu przypadkach na rynku postępujący rozwój współpracy prowadził do przekształcania się relacji wynikających z umów czy relacji partnerskich w relacje strategiczne i pełny outsourcing działalności logistycznej.

Kierunki rozwoju relacji partnerskich charakteryzują badania<sup>35</sup> skupione na formie umów zawieranych przez 3PL. Wykazują one, że większość zawieranych kontraktów opiera się na rozliczeniach uzależnionych bezpośrednio od wyników realizowanych zadań. Strony umowy uzgadniają podział wypracowanych zysków, kary za nieosiągnięcie założonych celów, nagrody za jakość usług ponad ustalony poziom<sup>36</sup>. Badania<sup>37</sup> z 2010 r. pokazują, że kupujący usługi 3PL postrzegają swoich partnerów logistycznych jako kluczowy element pozwalający odnieść sukces i przyznają, że usługodawcy pomagają w osiągnięciu: krytycznych poziomów obsługi klienta, niskich kosztów i zadowolenia klienta<sup>38</sup>.

Obserwowany coraz szerszy zakres rozwoju outsourcingu i zmiana roli partnerów logistycznych 3PL w sieciach dostaw nie byłyby możliwe bez zmian w samej logistyce informacji. Głównym motorem praktycznego urzeczywistniania, ale też

<sup>32</sup> R.C. Lieb, K.J. Lieb, wyd. cyt., s. 4.

<sup>33</sup> Dokładne dane to: 2008 – 17%; 2009 – 21%; 2010 – 18%, opracowane w raportach J. Langleya Jr. za ostatnie 3 lata.

<sup>34</sup> R.C. Lieb, K.J. Lieb, wyd. cyt., s. 4.

<sup>35</sup> Tamże, s. 6.

<sup>36</sup> Tamże.

<sup>37</sup> Badania objęły 1133 respondentów kupujących usługi 3PL, którzy uczestniczą w procesach logistycznych, oraz pracowników 3PL, wyniki opublikowano w: J. Langley Jr. (red.), *The State of Logistics Outsourcing. Results and Findings of the 15th Annual Study 2010 Third-party Logistics...*, s. 45-46.

<sup>38</sup> Tamże, s. 4.

rozwoju koncepcji logistycznych była i jest informatyka<sup>39</sup>. Rozwój technologii informatycznych pozwolił na integrację systemów i procesów usługodawców logistycznych, ich klientów i innych podmiotów systemów wsparcia logistycznego. Aplikacje i programy informatyczne doprowadziły również do podniesienia konkurencyjności partnerów logistycznych, ponieważ automatyzacja pewnych elementów procesów logistycznych obniżyła koszty w porównaniu z kosztami wewnątrz organizacji klientów. Poza tym rozwiązania informatyczne umożliwiły jednoczesne połączenie wielu uczestników procesów logistycznych: producentów, dystrybutorów, przedsiębiorstw transportowych, hurtowników i detalistów. Nowe technologie dostarczyły narzędzi rozwijających relacje międzyorganizacyjne i efektywną kolaborację. Ważne stały się na przykład: dostęp do danych w czasie rzeczywistym i automatyczna komunikacja. Istotną cechą omawianych narzędzi było zmniejszanie ryzyka i kosztów operacyjnych dzięki automatyzacji i kontroli nad przepływami pracy (*workflows*). Ostatecznie 3PL były i są w stanie gromadzić informacje krytyczne dla łańcucha dostaw, koordynować działania i w znaczący sposób udoskonalać jakość i terminowość realizowanych procesów, a tym samym zwiększać ich wartość.

Dzięki rozwojowi relacji strategicznych z klientami, zwiększaniu zakresu outsourcingu, budowie sieci, rozwojowi informatyzacji, efektywniejszemu zarządzaniu specjalistycznymi zasobami partnerzy logistyczni zaoferowali najlepsze praktyki, stając się centrami wiedzy i kompetencji. W konsekwencji przejęli rolę nazywaną w języku angielskim *orchestrator*. Zmiana roli partnerów odzwierciedla się również w nazwach poszczególnych spółek, które zostały stworzone do obsługi nowych rodzajów usług. Przykładami są nazwy: DHL Exel Supply Chain, UPS Supply Chain Solutions.

W nowej roli 3PL współpracują jednocześnie z wieloma partnerami w wielu łańcuchach dostaw. To z kolei sprzyja dalszej standaryzacji danych i procesów przebiegających poprzez wiele przedsiębiorstw, zapewniając przejrzystość i dostęp do informacji o tych procesach. Partner logistyczny obsługujący wielu klientów jednocześnie w naturalny sposób dąży do tego, aby wprowadzać standardy<sup>40</sup> współpracy ze swoimi partnerami i ich klientami bądź dostawcami. Bez takiej standaryzacji nie jest możliwa właściwa kontrola operacyjna nad procesami i ich kosztami. Z racji roli i miejsca, jakie odgrywają i zajmują we współczesnych procesach gospodarczych podmioty 3PL, niejako z konieczności we własnym interesie inspirują i motywują inne podmioty gospodarcze do współpracy i standaryzacji.

W wielu przypadkach 3PL przyjmuje funkcję arbitra pomiędzy handlującymi podmiotami, ponieważ najczęściej nie jest bezpośrednio zaangażowany w wymianę handlową, lecz jedynie odpowiada za przemieszczanie dóbr i towarzyszących informacji. Partnerzy logistyczni stają się animatorami i mediatorami zmian, które

---

<sup>39</sup> Szerzej patrz: M. Chaberek, A. Jezierski (red.), *Informatyczne narzędzia procesów logistycznych*, Wyd. CeDeWu.pl. Wydawnictwa Fachowe, Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku, Warszawa 2010.

<sup>40</sup> Standardy w zakresie procesów, danych, systemów informatycznych, komunikacji itp.

prowadzą do bardziej efektywnej współpracy. Z racji wielu powiązań organizacyjnych i informatycznych partnerzy 3PL stają się agentami i koordynatorami wdrażanych zmian. Usługobiorcy w badaniach<sup>41</sup> deklarują, że oczekują od 3PL ekspertów w dziedzinie procesów biznesowych i IT (60%) oraz projektowania łańcuchów dostaw (46%). Warto zauważyć, że z pozycji partnera logistycznego najłatwiej jest dostrzec niedociągnięcia i braki w synchronizacji pomiędzy uczestnikami procesów w łańcuchu dostaw. Tym samym partnerzy logistyczni mają największe szanse na proponowanie udoskonaleń w procesach dodawania wartości w logistyce – szczególnie w obszarach standaryzacji i transparentności informacji o realizowanych procesach. Na przykład w badaniach The Georgia Institute of Technology<sup>42</sup> wykazano, że 64% badanych usługobiorców oczekuje od swoich partnerów logistycznych raportów i analiz pokazujących całkowity koszt produktu (*total landed cost*), czyli sumę wszystkich kosztów związanych z wytwarzaniem i dostarczaniem produktu od miejsca wytworzenia do miejsca, w którym kreowane są przychody ze sprzedaży. Oznacza to, że 3PL stają się głównym źródłem informacji o kosztach, są zatem angażowani do procesów zarządzania kosztami, ponieważ dysponują szczegółowymi danymi o kosztach z różnych podmiotów uczestniczących w łańcuchach dostaw.

Amerykanie opisują tę szczególną rolę 3PL, jako aranżera (*orchestrator*) współczesnych procesów gospodarczych, czterema wzajemnie zależnymi oddziaływaniami<sup>43</sup>: standaryzacją, przejrzystością informacji, neutralnym arbitrazem i współpracą.

Wzajemną zależność tych czterech oddziaływań potwierdzają wyniki badań uzyskane na podstawie przeprowadzonych wywiadów, które dają podstawy do sformułowania następujących twierdzeń<sup>44</sup>:

1) im wyższy poziom wdrożonej przez 3PL standaryzacji danych i procesów, tym większa wartość osiągnięta poprzez aranżację (*orchestration*),

2) standaryzacja pozytywnie wpływa na przejrzystość informacji w systemie wsparcia logistycznego,

3) im wyższy poziom przejrzystości danych i procesów w systemie wsparcia logistycznego, tym większa wartość osiągnięta poprzez aranżację (*orchestration*),

4) przejrzystość danych i procesów pozytywnie wpływa na możliwość pełnienia przez 3PL funkcji neutralnego arbitra,

5) im wyższy poziom neutralności arbitrażu, tym większa osiągnięta wartość poprzez aranżację (*orchestration*),

---

<sup>41</sup> J. Langley Jr. (red.), *The State of Logistics Outsourcing. 2009 Third-party Logistics...*, s. 33.

<sup>42</sup> J. Langley Jr. (red.), *The State of Logistics Outsourcing. Results and Findings of the 15th Annual Study 2010 Third-party Logistics...*, s. 4.

<sup>43</sup> Z.G. Zacharia i in., wyd. cyt., s. 45.

<sup>44</sup> Tamże, s. 45-46.



6) neutralny arbitraż pozytywnie wpływa na rozwój współpracy pomiędzy partnerami w łańcuchu dostaw,

7) im wyższy poziom rozwoju współpracy, tym większa osiągnięta wartość poprzez aranżację (*ang. orchestration*).

Opisany model postrzegania roli 3PL w układach gospodarczych przedsiębiorstw znajduje potwierdzenie w innych opiniach zarówno klientów, jak i usługodawców. Jedni i drudzy uważają, że głównymi czynnikami sukcesu w biznesie, wynikającymi ze współpracy z 3PL, są<sup>45</sup>:

- otwartość, przejrzystość, dobra komunikacja (74% klientów, 77% 3PL),
- efektywne partnerstwo i współpraca (61%, 72%),
- osiąganie celów obniżki kosztów (54%, 58%),
- poprawa jakości obsługi klientów (54%, 71%),
- przewodzenie (dawanie wskazówek) i sponsorowanie (44%, 51%),
- dostarczanie przez 3PL wartościowych pomysłów na udoskonalenia i innowacje w łańcuchach dostaw (35%, 57%).

Tak istotne efekty funkcji, określanej jako *orchestration*, spełnianej przez 3PL, przesądzają o tym, że obsługa logistyczna będzie ewoluowała w kierunku form zapewniających wydobywanie kolejnych pokładów efektów synergicznych wynikających ze współpracy przedsiębiorstw w sieciach dostaw z funkcją *orchestration* 3PL.

#### **4. Kierunki dalszego rozwoju funkcji trzeciego partnera logistycznego i oczekiwane efekty**

Analizując kierunki dalszego rozwoju funkcji trzeciego partnera logistycznego, nie można abstrahować od bieżącej i prognozowanej sytuacji ekonomicznej na rynkach globalnych i przekształceń wewnątrz branży usługodawców logistycznych. Najlepszym początkiem tego wywodu, a zarazem puentą jest zestawienie trzech opraw graficznych raportów o 3PL, przygotowanych przez Georgia Tech Supply Chain & Logistics Institute:

- w 2008 r. – pracowite pszczoły w ulu,
- w 2009 r. – okręt na wzburzonym morzu i błyskawice uderzające z nieba,
- w 2010 r. – kolorowe puzzle i ruletka.

Nie wiemy, czy intencją autorów opraw graficznych raportów było oddanie atmosfery otoczenia, w jakim działają usługodawcy logistyczni, ale niewątpliwie kolejne lata to ciężka praca i zmaganie się z kryzysem, jego skutkami i szokujące zmiany w wolumenie popytu i podaży oraz wiele przekształceń łańcuchów dostaw. Najbliższe lata to ruletka i wielka niewiadoma. W tej sytuacji najważniejszym za-

---

<sup>45</sup> J. Langley Jr. (red.), *The State of Logistics Outsourcing. 2009 Third-party Logistics...*, s. 8.

daniem 3PL, wymienianym zarówno przez praktyków, jak i naukowców<sup>46</sup>, jest elastyczność w dostosowywaniu się do zmian, co powinno pociągać za sobą zmiany u partnerów łańcucha dostaw. Przeanalizowane *case study* pokazują, że przyszłością średniej wielkości partnerów logistycznych jest angażowanie się w inicjatywy rozwoju właśnie małych i średnich przedsiębiorstw. W czasie kryzysu i po nim ma-li i średni przedsiębiorcy są interesujący (z racji niskich kosztów i bliskości geograficznej) dla dużych korporacji i sieci handlowych. Jednak nie spełniają oni zaawansowanych i precyzyjnych wymagań w zakresie sposobu pakowania i oznaczania produktów, zarządzania zamówieniami i dostawami, transportem. Jak pokazuje praktyka<sup>47</sup>, w tę przestrzeń pomiędzy małymi producentami i wielkimi odbiorcami świetnie mogą wpasować się partnerzy logistyczni. 3PL zapewnić mogą konsolidację dostaw w odpowiednich opakowaniach zbiorczych i pełne ładunki dla dużych ciężarówek, jak również dekonsolidację dużych zamówień oraz redystrybucję małych przesyłek do odbiorców, towarzysząca zaś tym operacjom dokumentacja dostarczana jest drogą elektroniczną, z wykorzystaniem stosownych interfejsów. Dzięki temu można osiągnąć poziom wymagań, określanych po angielsku jako *traceability, fresh check*, spełniający oczekiwania klientów. Takie połączenie małych i wielkich przedsiębiorstw nigdy nie byłoby możliwe, gdyby nie 3PL, ponieważ mali przedsiębiorcy nie byłiby w stanie zainwestować w technologie informatyczne, magazynowe, opakowaniowe czy transportowe oraz *know-how* wymagane przez korporacje i sieci handlowe. 3PL, podejmując strategiczną współpracę z dużą siecią, jak np. Wal-Mart, jest w stanie z jednej strony zapewnić spełnianie wymagań logistycznych, a z drugiej zorganizować współdziałanie małych dostawców i zapewnić ich rozwój. Przyszłością jest więc aranżowanie łańcuchów dostaw oparte na tzw. *web-based IT capabilities for end-to-end fulfillment services*<sup>48</sup>. Z punktu widzenia małych i średnich producentów będzie to tzw. *one-stop outsource*, czyli pełen outsourcing w jednym kroku z jednym usługodawcą<sup>49</sup>.

Drugi kierunek rozwoju przyszłości partnerów logistycznych to współpraca wewnątrz branży i aranżowanie nowych relacji i związków. Globalni klienci oczekują globalnej obecności i globalnych usług. Dostawcy nie są w stanie sprostać takim wymaganiom, ale dostrzegają możliwości budowania przewagi konkurencyjnej w organizowaniu się w grupy. Przykładem jest xpedx Supply Chain Services, który w celu zwiększenia swojej elastyczności w dopasowywaniu się do zmian po-

---

<sup>46</sup> Wywiady Supply Chain Digest, Supply Chain Management Review oraz: tamże s. 8; T. Foster, *Kenco Logistic Services (Third-Party Logistics) Big Moves in the 3PL Mid-Market*, <http://www.supplychainbrain.com/content/sponsored-channels/kenco-logistic-services-third-party-logistics/single-article-page/article/big-moves-in-the-3pl-mid-market/> (20.08.2011).

<sup>47</sup> Przykłady: CaseStack i Wal-Mart, xpedx Supply Chain Services.

<sup>48</sup> Możliwościach stron internetowych dedykowanych do kompleksowych („od początku-do-końca”) usług realizacji zamówień i dostaw.

<sup>49</sup> T. Foster, wyd. cyt., s. 2.

pytu oraz różnorodności geograficznej partnerów i dostaw zaaranżował współpracę sieci partnerów logistycznych nazywanych *Value-Added Warehouse and Distributors*. Dzięki tej współpracy klienci są usatysfakcjonowani i średni partnerzy logistyczni mogą rozwijać swój biznes. Jednak jest to możliwe tylko dzięki zbudowanej przez xpedx Supply Chain Services platformie informacyjnej, która zapewnia klientom pełną przejrzystość informacji. Na przykład szczegółowy wgląd w stany magazynowe, przegląd wszystkich SKU, analizy rotacji i starzenia zapasów, raporty terminowości i jakości dostaw na wejściu i wyjściu z poszczególnych magazynów oraz analizy kosztów<sup>50</sup>.

Kolejny kierunek rozwoju 3PL oparty będzie na tzw. konwergencji usług. Analogicznie do usług konwergentnych na rynku telekomunikacyjnym, gdzie następuje połączenie usługi głosowej, wideo, transmisji danych, internetowej i telewizyjnej w jednym łączy telekomunikacyjnym, a w rezultacie w jedną usługę, na rynku 3PL dąży się do konwergencji usług logistycznych. Do tradycyjnych usług transportu, spedycji, magazynowania dodaje się usługi *co-manufacturing*, które są niezbędne w przypadku przesunięcia punktu rozdziału i wdrożeniu *customization*, czyli indywidualizacji produktu oraz wszelkich działań dostosowujących produkt i dostawę do wymagań jakościowych, opakowaniowych, oznaczeniowych, transportowych i dokumentacyjnych (w tym certyfikacje, dopuszczenia, licencje itp.).

Należy zauważyć, że wymienione kierunki rozwoju działań 3PL związane są z aranżowaniem sieci współpracujących usługodawców logistycznych, zapewniających obsługę i integrację różnorodnych układów gospodarczych producentów, dystrybutorów i detalistów. Osiągnięte efekty opisanych kierunków zmian mogą różnić się od oczekiwań z powodu obserwowanej od lat *IT gap*, czyli różnicy pomiędzy możliwościami 3PL w zakresie technologii informatycznych a zaawansowanymi oczekiwaniami klientów, jak również kryzysu finansowego i dynamicznych przekształceń własnościowych przedsiębiorstw.

## Literatura

- 3PL Selection & Contracts Renewal Report 2009. A Brief Analysis of Eyefortransport's Recent Survey, 7th European 3PL Summit, Bruksela, 24-25 listopada 2009.
- Bitran G.R., Gurumurthi S., Sam S.L., *Emerging Trends in Supply Chain Governance*, SSRN Working Paper Series, Rochester–New York 2006.
- Chaberek M., Jezierski A. (red.), *Informatyczne narzędzia procesów logistycznych*, Wyd.CeDeWu.pl. – Wydawnictwa Fachowe, Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku, Warszawa 2010.
- Christopher M., *Logistics and Supply Chain Management: Creating Value Added Networks*, FT Publishing, Prentice Hall, London 2005.
- Davis H.W., *2009 Logistics Costs and Service*, Establish Inc., [http://www.establishinc.com/pdfs/2009\\_Logistics\\_Cost\\_and\\_Service\\_Presentation.pdf](http://www.establishinc.com/pdfs/2009_Logistics_Cost_and_Service_Presentation.pdf) (21.10.2010).

---

<sup>50</sup> Tamże, s. 3.

- Dhanaraj C., Parkhe A., *Orchestrating innovation networks*, „Academy of Management Review” 2006, 31(3).
- Foster T., *Kenco Logistic Services (Third-Party Logistics) Big Moves in the 3PL Mid-Market*, <http://www.supplychainbrain.com/content/sponsored-channels/kenco-logistic-services-third-party-logistics/single-article-page/article/big-moves-in-the-3pl-mid-market/> (20.08.2011).
- Hacki R., Lighton J., *The future of the networked company*, „McKinsey Quarterly” 2001(3).
- Husdal J., *Third Party Logistics – A Risk Orchestrator?*, <http://www.husdal.com/2011/05/16/third-party-logistics-an-orchestrator/> (20.08.2011).
- Langley Jr. J. (red.), *The State of Logistics Outsourcing. 2009 Third-Party Logistics*, Georgia Tech Supply Chain & Logistics Institute 2009, <http://www.scl.gatech.edu/research/supply-chain/20093PLReport.pdf> (23.08.2011).
- Langley Jr. J. (red.), *The State of Logistics Outsourcing. Results and Findings of the 15th Annual Study 2010 Third-party Logistics*, Georgia Tech Supply Chain & Logistics Institute 2010, <http://www.scl.gatech.edu/research/supply-chain/20103PLReport.pdf> (23.08.2011)
- Lieb C.R., Lieb K.J., *The European Third Party Logistics Industry in 2010: The Provider CEO Perspective*, PENSKE, listopad 2010, [http://www.penskelogistics.com/pdfs/2010\\_european\\_3pl\\_ceo\\_study.pdf](http://www.penskelogistics.com/pdfs/2010_european_3pl_ceo_study.pdf) (23.08.2011).
- Stubbs C., *Partnering in the New Economy*, „European Business Journal” 2004, 16(3).
- Zacharia Z.G., Sanders N.R., Nix N.W., *The emerging role of the Third-Party Logistics Provider (3PL) as an orchestrator*, „Journal of Business Logistics” 2011, 32(1).

## **SOURCES AND DIRECTIONS FOR THE 3PL ROLE DEVELOPMENT IN THE CONTEMPORARY SUPPLY CHAINS**

**Summary:** The main thesis of the article is that logistics striving towards delivering to the present world economy their two basic functions: servicing and integration, causes an objective need to change the institutional forms of operations. The changes assure the fulfillment for logistic functions for supply chains. Conducting research of the reports provided by international institutes and organizations, specializing in 3PL market, the authors aimed to define the forms and scope for 3PL activities. There is a new role of the Third Party Logistic Provider (3PL) recognized on the market and named an orchestrator. The role has been defined and explained based on three social economic theories, transaction cost economics (TCE), resource-based theory (RBT), and network theory (NT). The current position of logistic providers has been created through the evolution of market, economy and evolution of relations among companies.

**Keywords:** Third Party Logistic Provider, orchestrator of supply chain network.