

ISTOTA FUNKCJONOWANIA ZEWNĘTRZNYCH USŁUGODAWCÓW LOGISTYCZNYCH

Paweł Smolnik

Politechnika Częstochowska

Streszczenie: W artykule omówiono problem operatorów logistycznych, którzy w drodze ewolucji zmienili swój model działania od bezkontraktowego świadczenia specjalistycznych usług, poprzez bardziej złożoną obsługę kontraktową, od transportu i magazynowania (3PL - zewnętrzni usługodawcy logistyczni), poprzez przejmowanie pełnej odpowiedzialności za określone projekty logistyczne (Lead Logistic Providers - integratorzy logistyczni), po zintegrowaną obsługę logistyczno-doradczą (4PL).

Słowa kluczowe: zewnętrzny usługodawca, 3PL, 4PL, rynek usług transportowo-spedycyjno-logistycznych (TSL)

Pojęcie operatora logistycznego.

Rozpoczynając czy też rozszerzając swoją działalność, firma jest decydem w kwestii dotarcia do klienta. Może ona skorzystać z opcji „make” (wytwarzanie usług) lub z opcji „buy” (kupno usług). Wybór ten wpływa na koszty firmy, ale także na jakość tego typu działalności. W ostatnim dziesięcioleciu obserwujemy „modę” na operatora logistycznego. Coraz częściej podkreśla się potrzebę zdefiniowania tej nowej rosnącej w siłę branży.

„Postępujący wzrost złożoności systemów logistycznych zmusza przedsiębiorstwa do zlecania obsługi logistycznej wyspecjalizowanym firmom logistycznym sektora TSL (Transport, Spedycja, Logistyka). Jeszcze kilka lat temu, by przesłać towar do klienta, wystarczało pośrednictwo firm transportowych lub spedycyjnych. Obecnie obserwuje się zainteresowanie szerszą gamą usług logistycznych, które rozwiązują problemy w sposób kompleksowy i bardziej sprawny. „(...) Rosnącej popularności tego nowego zjawiska sprzyja znaczny przyrost powierzchni magazynowej przeznaczonej pod wynajem oraz rosnące przekonanie firm o korzyściach płynących z zaangażowania dostawcy zewnętrznego lub kontraktowania usług logistycznych”.¹

Przedmiotem zakupu na rynku logistycznym jest usługa. Usługa traktowana jako zespół usług związanych z przemieszczeniem towarów i informacji. W terminologii logistycznej mówi się o pojawieniu się nowej nazwy 3PL (third party logistics), czyli trzeci uczestnik w logistyce.

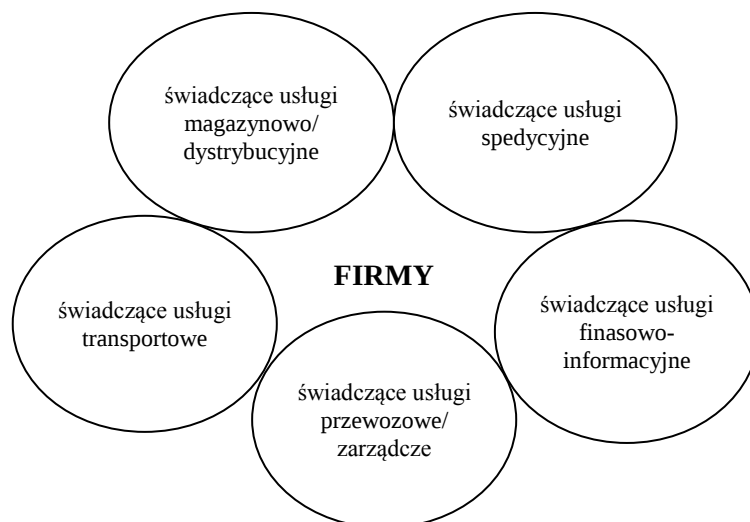
„(...) usługodawcę logistycznego można zdefiniować jako dostawcę zewnętrznego, który wykonuje wszystkie lub część funkcji logistycznych firmy”.²

¹ W. Rydzkowski, *Usługi logistyczne*, Biblioteka Logistyka, Poznań 2004, s. 13-14.

² J.J. Coyle, E.J. Bardi, C.J. Langley Jr, *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2002, s. 691.

Jeżeli firma decyduje się na wybór koncepcji „buy”, rozszerza swoją strukturę poza granicę firmy. Ostatnie tendencje wskazują na to, iż firmy coraz częściej decydują się na ten krok. Współpraca między członkami łańcucha dostaw, a konkretnie powiązanie firma – operator logistyczny spowodowało rozwój w łańcuchach dostaw, poszerzyło jego strukturę a także strukturę organizacyjną firmy.

Jest wiele możliwych rozwiązań w koncepcji „buy”, ponieważ firmy logistyczne oferują coraz to nowsze usługi. Przykład różnorodności usług świadczonych przez firmy logistyczne przedstawia rysunek 1.



Rys. 1. Rodzaje zewnętrznych usługodawców logistycznych

Źródło: J.J. Coyle, E.J. Bardi, C.J. Langley, *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2003, s. 69

Rosnący popyt na usługi logistyczne w czasach globalizacji i odległych rynków spowodował powstanie swoistej branży logistycznej. W branży tej działają tysiące jednostek logistycznych.

Branża usług logistycznych jest zbiorem szerokim, skupiającym podmioty oferujące usługi z zakresu transportowo-magazynowej obsługi ładunków³:

- przedsiębiorstwa spedycyjne i transportowe,
- operatorzy logistyczni,
- centra logistyczne,
- pocztowi operatorzy publiczni,
- porty i linie lotnicze,
- koleje,
- porty morskie, porty rzeczne, przedsiębiorstwa żeglugi śródlądowej,
- logistyczne platformy elektroniczne.

³ M. Ciesielski, *Rynek usług logistycznych*, pr. zb. Difin, Warszawa 2003, s. 33-34.

Podmiotem zainteresowania tej części pracy jest operator logistyczny, pojęcie nowe aczkolwiek podmiot ten często utożsamiany jest ze spedytorem, tyle że nowocześniejszym.

- **Operator logistyczny** „jest pośrednikiem między gestorem ładunku a firmami działającymi na rynku usług transportowych i magazynowych. Integruje działania różnych firm na rynku usług logistycznych. (...) Operatorzy logistyczni wykonują zadania realizowane wcześniej przez spedytorów w porozumieniu z przedsiębiorstwami przewozowymi. Usługi dodatkowe to częściowo usługi nowe, możliwe dzięki nowocześniejszym technologiom, które dziś traktowane są przez klientów jako standard w obsłudze logistycznej oraz usługi wspomagające operacje w produkcji i handlu, takie jak fakturowanie w imieniu klienta, znakowanie, podmontaż itp.”⁴
- „**Profesjonalny operator logistyczny** zapewnia klientom kompleksową obsługę przepływu towarów i informacji, od powstania wyrobu na linii produkcyjnej do dostawy do ostatecznego odbiorcy - w optymalnym czasie i z odpowiednią jakością. (...) Mówiąc najkrócej: operator logistyczny to organizator najbardziej optymalnych procesów, który w tym celu używa swoich własnych zasobów lub wynajmuje w tym celu inne firmy logistyczne”.⁵

Firmy transportowe i spedycyjne oraz świadczone przez nie usługi są tylko częścią łańcucha dostaw. Mogą one bezpośrednio dostarczać te usługi zainteresowanym firmom bądź operatorowi logistycznemu, który integruje je dla poszczególnego łańcucha dostaw.

Rynek usług logistycznych, na którym dominują obecnie operatorzy logistyczni, jest kolejną fazą rozwoju rynku transportowo-spedycyjnego.

Bardzo często firmy transportowe rozszerzają swoją działalność poprzez dodanie usług spedycyjnych, a następnie dzięki systemom informatycznym świadczą usługi logistyczne i często przechodzą do roli operatora logistycznego. Systemy informatyczne pozwalają one na szybką komunikację z klientem oraz przewoźnikiem.

Pomocne w rozwoju powstawania operatorów logistycznych okazują się budowy centrów logistycznych. Centra logistyczne służą jako miejsca świadczenia usług na zlecenie przez operatorów logistycznych – tzw. 3PL (third party logistics). Operatorzy mogą być właścicielami logistycznej infrastruktury punktowej, korzystać z niej na zasadach wynajęcia lub dzierżawy bądź świadczyć usługi w obiektach będących własnością firm przemysłowych i handlowych.⁶ „Zdaniem profesora Brdulak, działalność logistyczna to przede wszystkim szukanie możliwości obniżenia kosztu funkcjonowania przedsiębiorstwa przy utrzymaniu wysokiego poziomu usług, dzięki dokładnemu poznaniu procesów klienta”.⁷

⁴ Tamże, s. 12-13.

⁵ <http://www.logistykafirm.com/sa.php?aid=752&cat=35&catname=Logistyka%20a%20Jakosc>

⁶ W. Paprocki, J. Pieriegut, SGH, źródło Se strony internetowej: www.paprocki.pl/artykuly/centra_logistyczne.pdf

⁷ *Moda na operatora*, Logistyka a jakość, 7-2003, źródło ze strony internetowej: <http://www.logistykafirm.com/sa.php?aid=752&cat=35&catname=Logistyka%20a%20Jakosc>

Tendencje na rynku logistycznym wskazują, iż na światowych rynkach w najbliższych latach będą się liczyć tylko dwie strony - producenci i firmy logistyczne. Obecnie oferują firmy logistyczne, które jeszcze niedawno były jedynie transportem lub magazynierem, łączność z klientem ostatecznym. Doskonale wiedzą, co zrobić, aby ten klient był zadowolony. Jednocześnie spełniają wymagania zlecniodawcy. „Od kilkunastu lat zaostrzająca się konkurencja na globalnym rynku skutkuje coraz częściej rezygnacją z drogiego, tradycyjnego produkowania na skład czy zapas. Producenci mają się dziś zajmować głównie obniżką kosztów, podnoszeniem jakości, wprowadzaniem na rynek nowych modeli i oczywiście - marketingiem”.⁸ Świadczenie usług logistycznych przez producentów stało się zbyt kosztowne, doskonale radzi sobie z tą funkcją wielu nowo powstałych operatorów logistycznych. Firma oszczędza swój czas, a zwłaszcza pieniądze, poprzez redukcję kosztów choćby magazynowania.

Jako jedna z firm, która zrozumiała istotność tych oszczędności, był Hewlett – Packard w latach 90. ubiegłego stulecia. Zlecił on montaż i kompletownie drukarek firmie logistycznej FM Logistic. Posunięcie okazało być zyskowne zarówno dla Hewlett – Packard, jak i dla FM Logistic, która jest obecnie firmą rozpoznawalną w branży rozwijającej się w zawrotnym tempie.

Outsourcing usług podstawą konkurencyjności nowoczesnych łańcuchów dostaw

W globalnej gospodarce zastosowanie outsourcingu pozwala firmom na przeniesienie części decyzji i działań na inne, najczęściej wysoko wykwalifikowane podmioty rynku usług logistycznych. Firma, będąca na czasie i rozwijająca światową lub ogólnokrajową wymianę handlową, zleca część swoich działań operatorom logistycznym. Dzięki temu przedsiębiorstwo może skupić się na podstawowych obszarach swojej działalności, podczas gdy oferenci zewnętrzni skupiają się na powiększeniu wartości przedsiębiorstwa poprzez zarządzanie usługami logistycznymi. Firma zwiększa dzięki temu swoją produktywność oraz podnosi konkurencyjność w stosunku do firm z branży. Proces ten znany jest w logistyce jako „outsourcing”. Słowo klucz jest skrótem angielskiego wyrażenia „outside-resource-using”, które oznacza wykorzystanie zasobów zewnętrznych.

Oto, jak definiuje to pojęcie, określa zakres usług w swoim słowniku grupa Shenker - wiodący dostawca zintegrowanych usług logistycznych. W oparciu o podstawowe formy transportu: lądowy, lotniczy i morski oferuje zarządzanie łańcuchem dostaw. Outsourcing to „zlecanie zewnętrznemu wykonawcy realizację zadań firmy niezwiązanych z działalnością podstawową tej firmy. Na przykład. outsourcing (lub third-party logistics albo contract logistics) to zlecanie zewnętrznemu oferentowi wykonywanie wszystkich lub wybranych czynności logistycznych. Może on prowadzić do zastąpienia czynności wykonywanych wcześniej przez dane przedsiębiorstwo (outsourcing tradycyjny) lub też wdrożenia najnowo-

⁸ Kim są operatorzy logistyczni na globalnym rynku?, „Logistyka a jakość” 2006, Nr 4, s. 7.

częstszych narzędzi zarządzania logistycznego celem poprawienia efektywności funkcji logistycznej przedsiębiorstwa (outsourcing innowacyjny)”⁹.

Według Trockiego: „outsourcing definiowany bywa zazwyczaj jako przedsięwzięcie polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazanie ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym”¹⁰.

Według Rydzkowskiego¹¹, wyróżniamy pięć głównych rodzajów outsourcingu:

- Zlecenie funkcji – zwykle jest to firma, która zleca innej firmie proste usługi, na przykład sprzątanie. Ten rodzaj outsourcingu jest rozwiązaniem krótkookresowym. Stosuje się go do rozwiązywania spraw w trybie natychmiastowym.
- Outsourcing usług – firma szuka dla siebie rozwiązań na dłuższy okres czasu. Najczęściej przedmiotem poszukiwań jest wyspecjalizowany dostawca usług z zewnątrz. Firma zleca usługodawcy część swoich funkcji. Dzięki odpowiedniej współpracy klient może odnieść oczekiwane korzyści i zająć się działalnością podstawową. Czyli tym, co robi najlepiej, co podnosi jego przewagę konkurencyjną.
- „*Insourcing*” - alternatywny sposób zapewnienia wzrostu wydajności dzięki udoskonaleniu działalności w jednej dziedzinie i wykonywaniu jej na rzecz innych firm. W ten sposób można podnosić kwalifikacje i wykorzystywać majątek firmy przy niskich kosztach jednostkowych. Nie oszczędza się wprawdzie czasu pracy kierowniczej, lecz można wyodrębnić samodzielną jednostkę biznesową specjalizującą się w wycinkowej działalności, która jest zbyt ważna lub trudna, aby zlecić jej wykonanie w ramach outsourcingu”¹².
- *Co-sourcing* – zasady są podobne jak w outsourcingu. Różnicą jest pełniejsza współpraca klienta i usługodawcy, a oddziaływanie silniejsze. Firma bardzo często deleguje swoich pracowników do wykonania zadania. Generalną zasadą jest to, iż obie firmy muszą dostarczyć środki do wykonania zadania. Kolejną różnicą jest brak rekompensaty za niepowodzenie.
- Udział w korzyściach – to „umowa” między dwoma firmami co do uczestnictwa w korzyściach, określona według ustalonej formuły. Obie firmy jednakowoż uczestniczą w stratach, tak więc firma – klient nie otrzymuje rekompensaty za poniesione straty.

„Outsourcing usług logistycznych doprowadził do powstania specyficznych powiązań pomiędzy usługodawcą a usługobiorcą. Powiązania te są podstawą tzw. łańcucha dostaw. Praktyczną zaś implikacją dla przedsiębiorstw transportowo - logistycznych stało się świadczenie klientom kilku usług jednocześnie (tzw. Pakiety usług logistycznych). Od usługodawcy wymaga to poszerzenia swoich umiejętności i zasobów, jednak – z drugiej strony – pozwala na przywiązanie do siebie klienta. Przedsiębiorstwom zaś daje to pewną stabilizację na rynku konkurencyjnym”¹³.

⁹ http://www.schenker.pl/11602/pl/main_node_11717.html

¹⁰ M. Trocki, *Outsourcing, metoda restrukturyzacji gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001, s. 13

¹¹ W. Rydzkowski, *Usługi ...*, op.cit., s. 17-18.

¹² Tamże, s. 17.

¹³ J. Archutowska, E. Żbikowska, C. Żbikowski, *Atrakcyjność sektora usług transportowo – logistycznych*, SGH, Warszawa 2000.

Tymczasem, jak łatwo zaobserwować, przedsiębiorcy działają na rynkach coraz bardziej konkurencyjnych. Powiększanie obrotów jako cel sam w sobie na dłuższą metę nie jest opłacalne. Bycie konkurencyjnym dziś jest kluczem do sukcesu. Postępujący proces globalizacji oraz rosnąca świadomość konsumentów powodują, że w celu zdobycia przewagi konkurencyjnej firma musi szukać wciąż nowych rozwiązań.

Konkurencyjność jest zatem jednym z czynników warunkujących sukces przedsiębiorstwa. Istnieje wiele możliwości warunkujących budowanie przewagi konkurencyjnej. Można opierać się na wysokiej jakości, obniżonych kosztach czy wykorzystać przewagę czasową. Poprzez zakup usług logistycznych firmy same ustalają drogę, która pozwala im rywalizować z konkurencją.

Firmy korzystają z outsourcingu jako z jednej z dostępnych opcji zarządzania łańcuchem dostaw. Metoda ta doskonale bazuje na trendach wyłaniających się z efektu globalizacji czy rozwoju technologii informatycznych i informacyjnych. Firma zleca główne funkcje przedsiębiorstwa, jednak nie podstawowe, firmom eksperckim. Nie jest to rozwiązanie podobne do czasowego korzystania z jakichś usług. Jest to recepta na działania długoterminne, efekty, jakie uzyskuje firma, są widoczne dopiero po pewnym czasie.

Do efektów tych można zaliczyć¹⁴:

- poprawę wydajności pracy,
- zmniejszenie kosztów stałych,
- ograniczenie kosztów materiałowych,
- lepszą obsługę klienta,
- skrócenie czasu dostaw,
- pełniejsze wykorzystanie zasobów,
- korzyści z dostępu do specjalistycznych technologii.

Zakres działalności operatorów logistycznych

Operator logistyczny to jednostka niezbędna w nowoczesnych łańcuchach dostaw. Świadczy firmie będącej klientem pakiet usług logistycznych. Usługi te obok czynności transportowo-spedycyjnych oraz magazynowych obejmują także niejednokrotnie takie usługi, jak zarządzanie całym łańcuchem dostaw czy też doradztwo logistyczne. Sektor ten, który rośnie obecnie w siłę, w przeszłości utożsamiany był tylko z pierwszą i drugą grupą wspomnianych wyżej usług.

Zakres działalności wcześniejszego spedytora, a obecnie operatora logistycznego zmienił się diametralnie. Ewolucja usług postąpiła bowiem ku tworzeniu przez usługodawcę wartości dodanej do produktu dostarczanego nabywcy ostatecznemu.

Według M. Ciesielskiego¹⁵, usługi logistyczne dzielą się na dwie kategorie:

- usługi oparte na zasobach. Jest to wyposażenie techniczne którym dysponuje usługodawca w procesie transportu czy magazynowania,

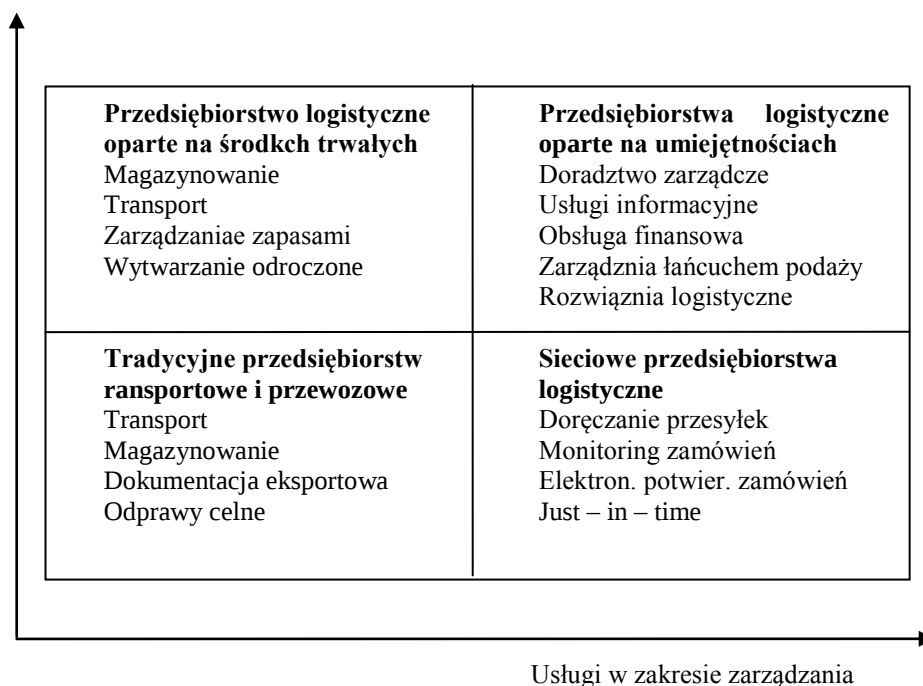
¹⁴ Opracowanie własne na podstawie: S. Flejterski, A. Panasiuk, J. Perenc, G. Rosa, *Współczesna ekonomika usług*, Wydawnictwo Akademickie, Warszawa 2005, s. 205, 206.

¹⁵ Opracowanie własne na podstawie: M. Ciesielski, *Rynek usług ...*, op. cit., s. 35.

- usługi oparte na umiejętnościach. Usługodawca dysponuje także wiedzą i informacją, często doświadczeniem w swojej branży. Dlatego może świadczyć usługi zarządcze czy też planowe.

I. Dembińska – Cyran, M. Jedliński różnicują usługi logistyczne na poniższe:¹⁶

- usługi fizyczne,
- usługi serwisowe,
- usługi finansowe,
- usługi informacyjne,
- usługi fizyczne,
- usługi w zakresie zarządzania.



Rys. 2. Usługi logistyczne

Źródło: M. Ciesielski pr. zb. pod red., Rynek usług logistycznych, Difin, Warszawa 2003, s. 35

Ponadto Ciesielski proponuje macierz (rys. 2), która pokazuje jak rodzaje usług fizycznych i zarządczych mogą się ze sobą przeplatać.

Operator integruje usługową działalność firmy związaną z transportem, spedycją i magazynowaniem, dodaje też coś więcej. „Działalność operatora logistycznego wykracza poza usługi organizacyjne i administracyjne związane z ładunkiem,

¹⁶ S. Flejterski, A. Panasiuk, J. Perenc, G. Rosa, *Współczesna ekonomia ...*, op. cit., s. 207.

poza fizyczny transport czy magazynowanie wkraczając na wyższy poziom – poziom zarządzania zaopatrzeniem i dystrybucją”.¹⁷

Rola operatora logistycznego polega na przynoszeniu korzyści obu stronom transakcji zakupu usług. Korzyścią dla firmy jest wartość dodana, a dla operatora cena, jaką za użyteczność płaci klient. Zadanie to operator spełnia, opierając się na zasadzie 7W. Zasada ta powinna być wypełniana tak, aby:

- „właściwe dobro
- trafiło w miejsce
- do właściwego odbiorcy
- we właściwym czasie
- we właściwej ilości
- we właściwym stanie (jakości)
- po właściwym koszcie”.¹⁸

Bowiem zakres zadań, jakie spełni operator logistyczny, jest o wiele szerszy niż zakres zadań spedytora czy przewoźnika. Ostatni dwaj wymienieni świadczą tylko pewien zakres usług, natomiast operator świadczy kompleksowe usługi dla danej firmy.

Operatorzy logistyczni często bywają nazywani 3PL – Third Party Logistics. Tak bowiem nazywano operatorów logistycznych na przełomie lat 80. i 90. XX wieku, a raczej firmy transportowe, trudniące się spedycją i magazynowaniem. Termin ten jednak szybko został rozwinięty, gdy pojawiła się konieczność nowych rozwiązań i 4PL – Fourth Party Logistics. Mowa tu o organizacjach świadczących kompleksowe usługi logistyczne. Obecnie w terminologii akademickiej zauważa się raczej tendencję do określania operatorów logistycznych 4PL.

„4 PL to integrator, który łączy zasoby, możliwości i technologie własne z innych organizacji w celu zaprojektowania, zbudowania i realizacji kompleksowych rozwiązań dla całego łańcucha dostaw”.¹⁹

„Koncepcja 4PL wspiera integrację wzdłuż łańcuchów dostaw – ponad granicami firmy. Koncepcja, która integruje planowanie, koordynację i kontrolę sieci dostaw w celu uzyskania elastycznych łańcuchów dostaw”.²⁰

„4PL są również nazwani operatorami wiodącymi (ang. Lead Logistics Provider)”.²¹

4PL oferują rozwiązania na podstawie czterech umiejętności, czego obrazem jest rysunek 3.

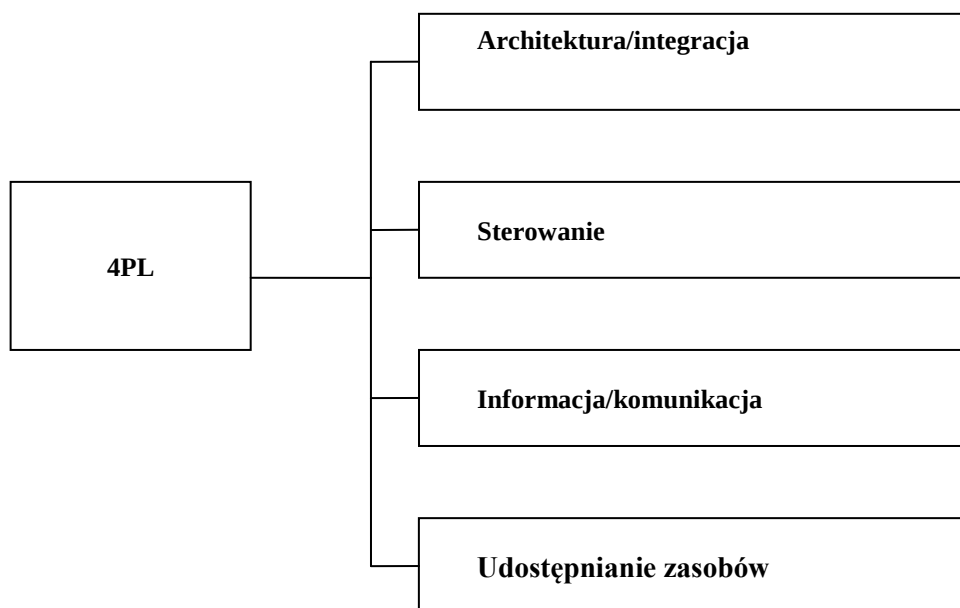
¹⁷ M. Ciesielski, *Rynek usług ...*, op. cit., s. 35, por. M. Kozerska, *Działania operatorów logistycznych w zintegrowanym łańcuchu dostaw*, „Logistyka” 2010 Nr 6, M. Kadłubek, *Logistyczna obsługa klienta w przedsiębiorstwach transportowo-spedycyjno-logistycznych (TSL)*, „Logistyka” 2010 Nr 2.

¹⁸ S. Flejterski, A. Panasiuk, J. Perenc, G. Rosa, *Współczesna ekonomika ...*, op. cit., 2005, s. 212.

¹⁹ M. Maternowska, *Perspektywy rozwoju „łańcucha dostawczego” w przedsiębiorstwach transportowo-spedycyjnych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2002 Nr 5, s. 54.

²⁰ Tłumaczenie własne na podstawie materiałów ze strony internetowej: www.e4plrc.com

²¹ J. Olszewski, *Outsourcing logistyczny*, „Eurologistics” 2003 Nr 2 (15), s. 63.



Rys. 3. Elementy funkcjonowania koncepcji 4PL

Źródło: S. Flejterski, A. Panasiuk, J. Perenc, G. Rosa, *Współczesna ekonomika usług*, Wydawnictwo Akademickie, Warszawa 2005, s. 207

Wnioski

Nowe metody zwiększania konkurencyjności przedsiębiorstw prowadzą obecnie do koncentracji uwagi na współpracy i koordynacji działań partnerów w obrębie łańcucha dostaw, czyli na szukaniu możliwości zwiększenia poziomu jego integracji w różnych wymiarach. Outsourcing usług logistycznych budzi coraz większe zainteresowanie wielu przedsiębiorstw. To wynik przede wszystkim nasilającej się tendencji rezygnowania z działalności pomocniczej w firmach.

Zlecanie operatorom logistycznym części prac, niebędących podstawową działalnością przedsiębiorstwa, może się przyczynić do lepszego funkcjonowania firmy i znacznego obniżenia kosztów przy jednoczesnym stałym zapewnieniu wysokiej jakości produktów.

Na rynkach światowych, a także coraz częściej w Polsce istnieje tendencja outsourcingowania coraz większej ilości usług. Wiąże się to ze skupianiem się firm na swojej działalności podstawowej, która jest dla nich najważniejsza, oraz z obniżeniem kosztów.

Literatura

1. *Moda na operatora*, „Logistyka a jakość” 2003 Nr 7.
2. Archutowska J., Żbikowska E., Żbikowski C., *Atrakcyjność sektora usług transportowo-logistycznych*, SGH, Warszawa 2000.

3. Ciesielski M., *Rynek usług logistycznych*, pr. zb. Difin, Warszawa 2003.
4. Coyle J.J., Bardi E.J., Langley C.J.J r., *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2002.
5. Flejterski S., Panasiuk A., Perenc J., Rosa G., *Współczesna ekonomika usług*, Wydawnictwo Akademickie, Warszawa 2005.
6. Kadłubek M. *Logistyczna obsługa klienta w przedsiębiorstwach transportowo-spedycyjno-logistycznych (TSL)*, „Logistyka” 2010 Nr 2.
7. Kozerska M.: *Działania operatorów logistycznych w zintegrowanym łańcuchu dostaw*, „Logistyka” 2010 Nr 6.
8. Maternowska M., *Perspektywy rozwoju „łańcucha dostawczego” w przedsiębiorstwach transportowo –spedycyjnych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2002 Nr 5.
9. Olszewski J, *Outsourcing logistyczny*, „Eurologistics” 2003 Nr 2.
10. Paprocki W., Pieriegut J., SGH, http://www.paprocki.pl/pliki/Dzialanosc%20naukowo-dydaktyczna/Artykuly_i_referaty/Zarzadzanie%20jakoscia%20w%20centrum%20logistycznym.%20Teoria%20a%20praktyka.pdf
11. Rydzkowski W., *Usługi logistyczne*, Biblioteka Logistyka, Poznań 2004.
12. Trocki M., *Outsourcing, metoda restrukturyzacji gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001.
13. www.e4plrc.com

NATURE OF FUNCTIONING OUTSOURCED LOGISTICS PROVIDERS

Abstract: The article includes discussion of the logistics operators who through evolution have changed their business model from non – contract providing of specialized services through a more complex contractual services, from transportation and warehousing (3PL - external logistics service providers), by taking over full responsibility for specific projects logistics (Lead Logistic Provider - logistics integrators) to integrated logistics support and advisory (4PL).

Słowa kluczowe: external service provider, 3rd part logistics, 4th party logistics provider, market for transport services – forwarding – logistics