

Operatorzy logistyczni w kształtowaniu efektywności przedsiębiorstw

Jagienka Rześny-Cieplińska*

Outsourcing pozwala przedsiębiorstwom na uzyskanie nowych strategicznych kompetencji oraz umocnienie swoich pozycji na rynku. Staje się jednym z ważniejszych narzędzi rozwoju, a także kluczowym narzędziem zmiany i odnawiania struktury organizacji. Jedną z dziedzin podatną na wydzielanie na zewnątrz podmiotu oraz zlecanie usługodawcom zewnętrznym jest ich obsługa logistyczna. Celem opracowania jest udowodnienie, iż zlecanie określonych czynności operatorom logistycznym przez przedsiębiorstwa, przynosi im wymierne korzyści. Przedstawione w rozdziale wnioski przygotowano w oparciu o rozważania teoretyczne na podstawie literatury z zakresu logistyki oraz empiryczne, obejmujące wewnętrzne materiały wiodącego na rynku europejskim operatora logistycznego.

12.1. Działalność operatorów logistycznych na rynku usług TSL

Tendencje pojawiające się wśród przedsiębiorców sprowadzające się do skupiania się na podstawowej działalności (tzw. *core business*), sprawiły, że na rynku zaczęły się pojawiać i rozwijać podmioty specjalizujące się w kompleksowej obsłudze transportowo-logistyczno-spedycyjnej usługobiorców.

Usługi tego typu świadczone są przez wyspecjalizowane przedsiębiorstwa – operatorów logistycznych. Operator logistyczny to przedsiębiorstwo usługowe zajmujące się świadczeniem usług polegających na przejmowaniu od dostawcy lub/i odbiorcy realizacji jednej lub wielu funkcji logistycznych, w wyniku czego następuje przepływ informacji i towarów pomiędzy dostawcą i odbiorcą w dowolnym fragmencie łańcucha dostaw [Gołemska 2009, s. 168-169]. Operatorzy logistyczni łączą bowiem poszczególne ogniwa łańcu-

* Dr, adiunkt, Uniwersytet Gdański

cha dostaw w jeden sprawnie funkcjonujący mechanizm i usprawniają przepływ dóbr. Ich rosnąca rola w łańcuchach dostaw jest przejawem wykorzystywania tendencji outsourcingu jako jednej z dróg do wzrostu efektywności.

W zależności od stopnia skomplikowania wykonywanych usług operatorzy logistyczni zostali podzieleni na cztery rodzaje usługodawców [Fechner 2007, s. 236-237]:

- 1 PL,
- 2 PL,
- 3 PL,
- 4 PL.

1 PL – *First Party Logistic* oznacza wykonywanie prostych usług logistycznych, najczęściej sprowadzające się do transportu czy magazynowania, realizowanych wewnątrz przedsiębiorstwa, w ramach tzw. samoobsługi logistycznej.

2PL – *Second Party Logistics* oznacza świadczenie przez operatorów prostych usług, takich jak: transport czy spedycja.

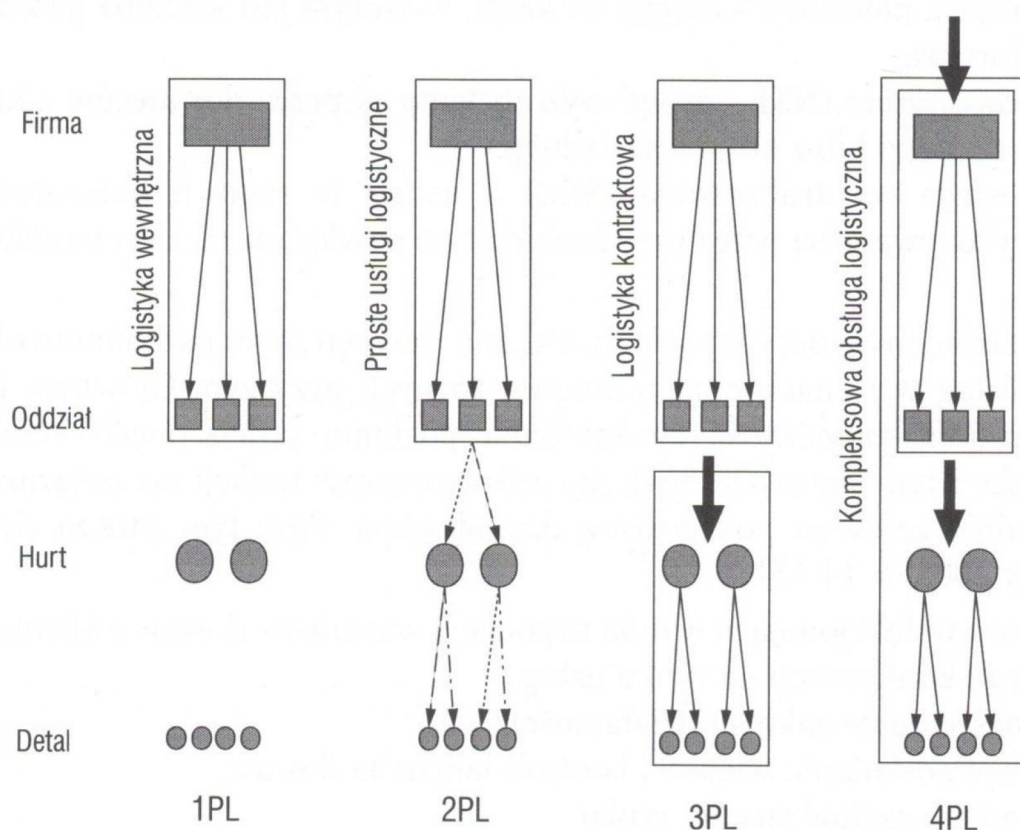
3PL – *Third Party Logistics* oznacza świadczenie przez operatora logistycznego bardziej złożonych usług, takich jak magazynowanie, pakowanie, kompletacja, transport do odbiorcy, wykonywanych w ramach tzw. logistyki kontraktowej, w ramach której usługodawca logistyczny przejmuje od swojego zleceniodawcy część obsługi logistycznej, angażując własne zasoby, ale też podnajmując innych usługodawców do świadczenia niektórych usług.

4PL – *Third Party Logistics* oznacza operatora logistycznego, któremu powierza się realizację wszystkich czynności w ramach obsługi logistyczno-spedycyjno-transportowej przedsiębiorstwa. Jego zadaniem jest koordynacja i synchronizacja wszystkich faz procesu logistycznego, ale nie pozostaje on jedynym realizatorem zadania, może mieć bowiem wielu podwykonawców.

Koordynacja ta zwykle odbywa się na poziomie działań taktycznych i strategicznych. Przykładowe działania 4 PL to [Truskawska-Grzebińska 2009, s. 513-514]:

- projektowanie sieci (zarówno w wymiarze lokalizacji geograficznych, profilu działalności, czy doboru partnerów na poszczególnych etapach procesu logistycznego),
- kwalifikacja i ocena partnerów 3PL,
- negocjowanie kontraktów z dostawcami usług logistycznych,
- ustalanie jednolitych standardów i procedur świadczenia usług logistycznych,
- *monitoring* działań operacyjnych,
- wdrażanie nowych rozwiązań informatycznych,
- zarządzanie zasobami ludzkimi i wiedzą.

Rysunek 12.1. Rodzaje operatorów logistycznych



Źródło: I. Fechner, *op.cit.*, s. 237.

12.2. Outsourcing usług logistycznych w przedsiębiorstwach

Rozwój obsługi procesów logistycznych determinowany jest przez konkurencję, sprawiającą, że przedsiębiorstwa zmuszane są stale do ciągłej obniżki kosztów oraz podnoszenia poziomu jakości obsługi klienta. Wraz ze wzrostem znaczenia kosztów logistycznych [Bendkowski 2006, s. 438-439], wzrosło zainteresowanie outsourcingiem obsługi logistycznej fizycznego przepływu dóbr [Skowronek 2008, s. 129]. Wyprowadzanie na zewnątrz funkcji, które nie są związane z podstawową działalnością przedsiębiorstwa oraz budowanie relacji partnerskich z usługodawcami logistycznymi w łańcuchach dostaw, stały się podstawowymi sposobami budowania przewagi konkurencyjnej. Podmioty gospodarcze najczęściej właśnie decydują się na *outsourcing* zadań związanych z ich obsługą transportowo-spedycyjno-logistyczną, gdyż własna działalność w tym zakresie wiąże się z dużymi nakładami kapitałowymi i jest zbyt kosztowna. Biorąc pod uwagę stopień powiązania usługodawcy z przedsiębiorstwem można wyodrębnić trzy rodzaje outsourcingu [Nawrocki 2007, s. 4]:

- *off-shoring* (OS) – usługi wykonywane są przez podmiotów z innych krajów, położonych daleko od kraju, w którym jest siedziba przedsiębiorstwa,
- *near-shoring* (NS) – usługi wykonywane są przez dostawców z kraju ojczystego lub z krajów sąsiadujących,
- obsługa scentralizowana (SSC) – usługi w ramach outsourcingu wykonywane są przez przedsiębiorstwo powiązane ze zleceniodawcą.

Przedsiębiorstwa decydują się na zlecenie zewnętrznym podmiotom określonych usług w ramach outsourcingu z różnych przyczyn. Głównym tego powodem jest konieczność ograniczenia poziomu ponoszonych kosztów i w związku z tym zmniejszenie liczby wykonywanych funkcji nie związanych bezpośrednio ze swoją podstawową działalnością. Poza tym zalicza się do nich [Gay 2002, s. 14-15]:

- niesatysfakcjonujące wyniki negocjacji warunków dostaw z klientami,
- brak konkurencji na rynku usług,
- rozszerzenie zakresu działalności,
- chęć posiadania większej kontroli łańcucha dostaw,
- zmiany zachodzące na rynku.

Dzięki zleceniu zewnętrznym usługodawcom obsługi przedsiębiorstwa w ramach outsourcingu organizacjom udaje się osiągnąć wiele korzyści, a do najważniejszych można zaliczyć [Gay 2002, s. 16-17]:

- wdrażanie nowych technologii informacyjnych, nowych metod modelowania biznesowego, reengineering,
- stymulowanie zmian w przedsiębiorstwie,
- uwypuklenie potrzeb doskonalenia innych działań przedsiębiorstwa,
- krytyczniejsza analiza ekonomiczna wynikająca z wymogu dokumentowania kosztów procesów biznesowych,
- ożywienie rozwoju organizacji.

Korzystanie z outsourcingu ma również pewne słabe strony. Przede wszystkim zleceniodawca musi się zdobyć na gotowość do partnerstwa z operatorem i liczyć się ze wszystkimi jego konsekwencjami, wyrażającymi się w konieczności przejrzystości danych, wyzbyciu się części kontroli nad niektórymi ważnymi procesami, czy w zmianach organizacyjnych (por. tab.12.1).

Wzrost tendencji do outsourcingu spowodował zwiększenie roli operatorów logistycznych na rynku. *Outsourcing* stał się bowiem koncepcją ograniczania nieefektywności własnych działań i wzmacniania potencjału poprzez współpracę z zewnętrznymi usługodawcami. W sferze logistyki, *outsourcing*

Tabela 12.1. Wady i zalety outsourcingu usług logistycznych

Outsourcing usług logistycznych dla przedsiębiorstw			
	Sfera ekonomiczna	Sfera zarządzania	Sfera strategiczna
ZALETY	1. Większa pewność realizacji funkcji (specjalizacja) 2. Zmniejszenie nakładów na infrastrukturę logistyczną 3. Uwolnienie zasobów ludzkich	1. Możliwość skoncentrowania się na głównej działalności 2. Zwiększenie elastyczności	1. Możliwość wejścia na nowe rynki 2. Większa elastyczność w stosunku do zmiennych warunków otoczenia 3. większa konkurencyjność w łańcuchach dostaw 4. Wyższy poziom obsługi klienta
WADY	1. Wyższe koszty eksploatacyjne	1. Brak kontroli nad systemem dystrybucji 2. Mniejszy kontakt z klientem 3. Zależność od decyzji dystrybutora 4. Możliwość błędnego i wolnego przepływu informacji	1. Ograniczenie wyborów producenta lub dostawcy 2. Mniejszy wpływ na obsługę klienta

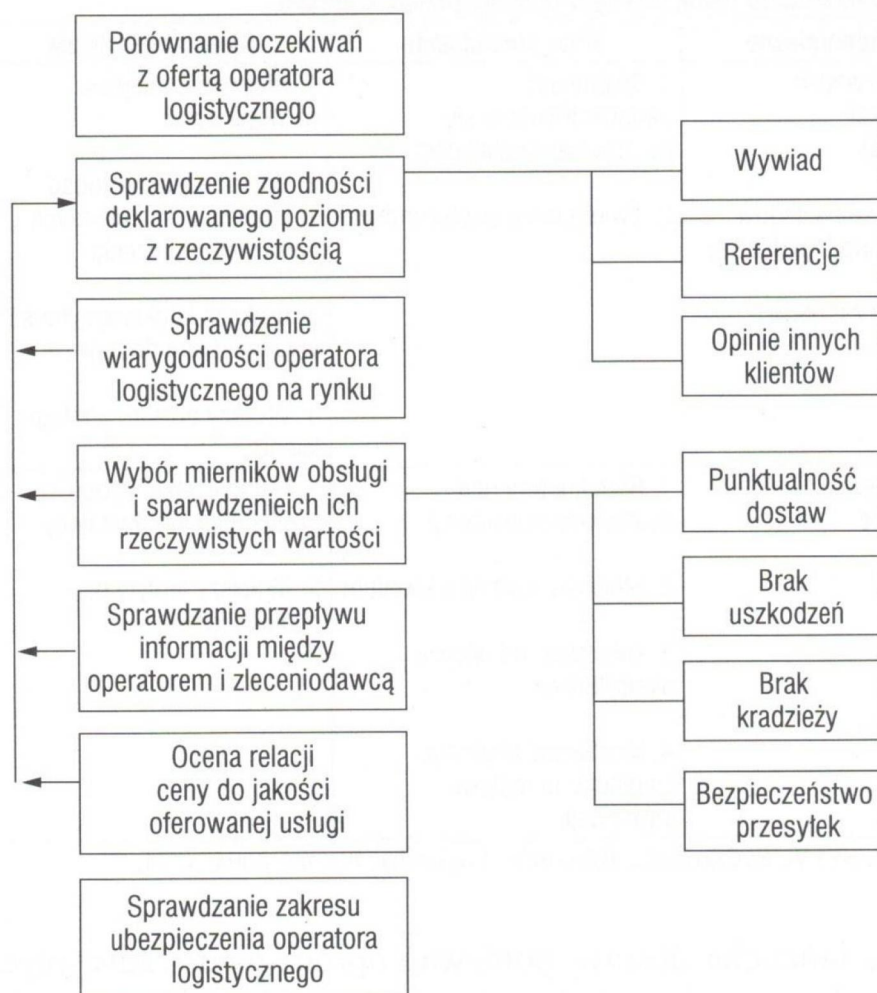
Źródło: *Usługi logistyczne*, (red.) W. Rydzkowski, Biblioteka Logistyka, Poznań 2004, s. 24.

zmienił konfigurację łańcucha dostaw, ponieważ oprócz jego tradycyjnych ogniw: dostawcy, producenta, dystrybutora i sprzedawcy pojawił się w nim usługodawca logistyczny, będący dodatkowym podmiotem występującym w roli pośrednika między dotychczasowymi partnerami, przejmującym na siebie wykonawstwo wszelkich działań logistycznych.

12.3. Kryteria wyboru operatora logistycznego

Operator logistyczny staje się integratorem procesu logistycznego, który łącząc zasoby, możliwości, technologię oraz własne kompetencje w celu zaprojektowania, zbudowania i realizacji kompleksowych rozwiązań logistycznych dla całego łańcucha dostaw. Przedsiębiorstwo poszukując operatora logistycznego, dąży przede wszystkim do osiągnięcia jak największych związanych z tym korzyści. Nie może jednak zapominać, że włączenie zewnętrznego podmiotu w realizację istotnych z punktu widzenia funkcjonowania organizacji funkcji wiąże się także z pewnym ryzykiem. Dlatego wybór oraz podpisanie umowy o współpracę z operatorem wiąże się z kompleksową analizą i oceną potencjalnych partnerów (por. rys. 12.2).

Rysunek 12.2. Etapy oceny operatora logistycznego



Źródło: I. Fechner, *op.cit.*, s. 240.

Poszukiwanie właściwego i zgodnego z potrzebami zleceniodawcy operatora powinno odbywać się zgodnie ze ściśle przemyślaną procedurą, która ułatwi przedsiębiorstwu podpisanie umowy z partnerem w najpełniejszym stopniu realizującym jego oczekiwania. Operator logistyczny powinien być wybrany zgodnie z określonymi kryteriami. Najczęściej brane są tu pod uwagę kryteria ilościowe (odnoszące się do ceny za usługę, jednostkowe koszty obsługi logistycznej, poziom osiągniętych oszczędności przez zlecającego), czy jakościowe (stopień indywidualności rozwiązań, standardy jakości i zarządzania, potencjał rozwojowy, standardy rozwiązań IT). Wybór partnera odbywa się jednak najczęściej przy wzięciu pod uwagę następujących kombinacji czynników [Fechner 2007, s. 239]:

- zgodność oferty operatora z potrzebami organizacji,
- kompleksowość usługi,
- jakość usługi wyznaczana przez: poziom techniczny, szybkość realizacji, dotrzymywanie zobowiązań czy posiadane certyfikaty,

- dyspozycyjność, forma powiązań handlowych, potencjał dystrybucyjny,
- stan taboru (liczba, stan techniczny),
- koszty usługi (cena, termin płatności, dodatkowe usługi),
- opinie klientów o usługodawcy,
- wiarygodność finansowa.

Samo przejęcie obsługi logistycznej zleceniodawcy przez operatora może się odbywać w różny sposób, w zależności od skłonności przedsiębiorstwa do zawierania mniej lub bardziej ścisłych więzi partnerskich z usługodawcą. Kontakty z operatorem mogą więc przybierać postać [Rutkowski 2002 (red.), s. 68]:

- przejęcia systemu logistycznego, co najczęściej jest praktykowane przez dużych operatorów polega na przejęciu prawa własności do pojazdów, składów i infrastruktury logistyczno-transportowej swojego klienta, często wraz z większą częścią personelu logistycznego;
- *joint venture*, kiedy przedsiębiorstwo chce pozostać właścicielem swoich zasobów oraz zachować możliwość bliskiego śledzenia operacji logistycznych, logistycznym temu sprzyja forma wspólnych przedsięwzięć z operatorami;
- wydzielenia wewnętrznego systemu logistycznego (*spin-off*), jako samodzielnego zależnego podmiotu. W tym przypadku własny dział logistyczny staje się wydzielonym centrum zysku, zajmując się obsługą nie tylko rodzimego przedsiębiorstwa, ale także innych podmiotów;
- kontraktów menedżerskich, gdzie organizacja chcąc zachować prawo własności do aktywów logistycznych, zawiera kontrakt na zarządzanie własnym systemem logistycznym. Jest to forma zapewniająca dużą elastyczność w wycofaniu się albo renegotjacji kontraktu, charakterystyczna dla takich podmiotów, które chcą usprawnić swój system dystrybucji, a nie odzyskać środki zamrożone w środkach trwałych.

12.4. Wpływ korzystania z usług operatora logistycznego na efektywność działania usługobiorcy

Na międzynarodowym rynku rozwijają się i umacniają swoje pozycje, organizacje specjalizujące się w dostawie kompleksowych rozwiązań z zakresu łańcucha dostaw. Jeden z europejskich koncernów zdobył w tym sektorze znaczącą pozycję, świadcząc usługi logistyczne, począwszy od obsługi pojedynczych obiektów aż do pełnego zarządzania łańcuchem dostaw. Obecnie

operator¹ ma w bazie swoich klientów największe przedsiębiorstwa z sektora FMCG, sieci handlowych oraz branży motoryzacyjnej czy detalicznej. Organizacja liczy się na rynku międzynarodowym głównie ze względu na to, iż jej oferta obejmuje kompleksową obsługę klientów, a wśród świadczonych przez nią usług znajduje się:

- logistyka kontraktowa,
- krajowy transport drogowy,
- międzynarodowy transport drogowy,
- transport morski,
- usługi dodatkowe, na które składają się: analiza łańcucha dostaw, zarządzanie projektami, modyfikacje produktu, integracja systemów, usługi celne,
- wykorzystanie informatycznych systemów wspierających magazynowanie i transport, typu *track & trace* czy technologie *voice-picking*.

Jednym z klientów operatora jest przedsiębiorstwo produkujące ekologiczną żywność dla dzieci. Koncern otworzył fabrykę na Węgrzech, a usprawnienie jej pracy wymagało stworzenia głównego magazynu do składowania i dystrybucji towarów zarówno z fabryki lokalnej, jak i z innych fabryk zlokalizowanych w Austrii, Niemczech, Chorwacji i Szwajcarii. Postanowiono również, że wraz z ekspansją na rynki Europy Środkowej i Wschodniej usługi składowania i dystrybucji powinny pojawić się również w Polsce. Operator logistyczny stworzył na Węgrzech, magazyn regionalny przyjmuje dostawy z fabryk koncernu zlokalizowanych w Austrii, Niemczech, na Węgrzech, w Chorwacji i Szwajcarii, a następnie dystrybuje je do wszystkich krajów Europy Środkowej i Wschodniej. Operator organizuje magazyn i nim zarządza zapewniając, by wszystkie towary były przechowywane w bezpiecznym środowisku, zabezpieczonym przed ingerencją zapachów i substancji niepożądanych oraz w warunkach odpowiedniej temperatury i wilgotności powietrza. Są to produkty spożywcze dlatego też konieczne staje się bezwzględne przestrzeganie daty ich ważności. W związku z tym, składowanie zostało zorganizowane w systemie rotacji dat. Usługodawca stworzył na Węgrzech i w Polsce zintegrowany system logistyczny, dzięki któremu zarówno magazyny, jak i obiekty dystrybucji produktów spełniają restrykcyjne kryteria ustalone przez przedsiębiorstwo produkcyjne.

Ponadto operator świadczy szereg dodatkowych usług magazynowych, w tym:

- umieszczanie na towarze dodatkowych kodów kreskowych oraz dat ważności,
- umieszczanie na towarze polskojęzycznych etykiet,

¹ Informacje przedstawione w tym rozdziale pochodzą z wewnętrznych materiałów europejskiego operatora logistycznego.

- przepakowywanie towarów przed wysyłką,
- utylizowanie produktów przeterminowanych,
- raportowanie informacji o stanach magazynowych, tj.: stan zapasów, wskaźnik wydajności, wskaźnik zniszczenia produktów, wskaźnik produktów poddawanych kwarantannie.

Przedsiębiorstwo zlecające obsługę logistyczną zewnętrznemu operatorowi osiągnęło wymierne korzyści dzięki zaproponowanym rozwiązaniom. Operator stworzyła dla swego zleceniodawcy zintegrowany system logistyczny, co pozwoliło zoptymalizować magazynowanie oraz dystrybucję towarów na terenie Europy. Wszystkie wymagane przez przedsiębiorstwo wskaźniki wydajności znajdują się na założonym bądź korzystniejszym poziomie, a elastyczność w działaniu oraz zapas przestrzeni magazynowej pozwalają na zwiększenie stanów magazynowych i częstotliwości dostaw. Ponadto został zrealizowany napięty kalendarz dostaw, zgodnie z wszelkimi normami higieny i bezpieczeństwa, przy sprawnym przepakowaniu towarów i ich obiegu w ciągu rekordowego w Polsce czasu 24 h.

Kolejnym klientem operatora logistycznego jest potentat branży spożywczej, którego marki zajmują pierwsze miejsce na rynkach ponad 60 krajów. Po przeprowadzeniu analizy infrastruktury łańcucha dostaw w Wielkiej Brytanii, w organizacji podjęto decyzję o konsolidacji 8 mniejszych centrów dystrybucyjnych w jeden punkt. Operatorowi postawiono zadanie zaprojektowania, zbudowania i zarządzania 350 000 m² Krajowego Centrum Dystrybucyjnego w Północnej Anglii, sąsiadującego ze swoim zakładem produkcyjnym.

Rozwiązanie zaproponowane przez operatora miało gwarantować najwyższy poziom obsługi klienta przy jednoczesnej redukcji kosztów oraz nieustającym rozwoju projektu. Konieczne było również wzięcie pod uwagę sezonowych szczytów sprzedaży sieci handlowych. Zarządzanie gwałtownymi skokami popytu w obrębie wielu marek wymaga perfekcyjnej synchronizacji infrastruktury magazynowej i dystrybucyjnej.

Operator logistyczny stworzył dla swojego zleceniodawcy centrum dystrybucyjne, w którym duża część operacji sterowana jest automatycznie, co znacznie upraszcza proces magazynowy. Większa częstotliwość dostaw pozwala na krótsze czasy ich realizacji, umożliwia również większą elastyczność w zakresie doboru produktu. W ciągu roku przez magazyn przechodzą 83 tys. jednostek towaru. Zaprojektowane i wdrożone przez operatora systemy informatyczne kontrolują zamówienia klientów oraz poziom zapasów, zapewniając przejrzystość na wszystkich poziomach łańcucha dostaw. Współpraca obejmuje także operacje transportowe na poziomie ok. 40 tys. ładunków w skali roku.

Innym klientem koncernu logistycznego jest jedna z największych światowych firm energetycznych, która poprzez rozbudowaną sieć dystrybucji, dostarcza paliwa oraz oleje do odbiorców w Wielkiej Brytanii i Irlandii Północnej. Przedsiębiorstwo oczekiwało skutecznego i jednocześnie sprawdzonego rozwiązania operacyjnego, które spełniałoby wysokie wymagania firmy w zakresie norm bezpieczeństwa. Ponadto zleceniodawcy zależało na wdrożeniu programu mającego zapobiegać stratom. Na rozwiązanie wprowadzone przez operatora miało składać się:

- stworzenie grupy projektowej oraz identyfikacja trenerów,
- wdrożenie systemu do istniejących procedur,
- regularnego szkolenia kierowców,
- kontrolowania parametrów wykonania,
- stworzenie planów rozwoju.

Operator logistyczny wspólnie ze zleceniodawcą zorganizował warsztaty szkoleniowe dla kadry menedżerskiej oraz personelu operacyjnego. Ponad 230 kierowców przeszło ośmiogodzinny program treningowy. Wprowadzono również system zapobiegania stratom, obejmujący:

- wypełnianie codziennie przez kierowców kwestionariusze bezpieczeństwa,
- regularne kontrole i ocenę operacji transportowych, załadunkowych i rozładunkowych,
- analizę ich wykonania,
- identyfikowanie obszarów wymagających poprawy.

Wszelkie straty faktyczne lub potencjalne są dokładnie badane – wypadki pracowników, zniszczenia powstałe w transporcie, niezgodności ilościowe i jakościowe produktów, uszkodzenia sprzętu, niedoskonałości infrastruktury IT. System analizuje te sytuacje, przyczyny ich powstania, a także weryfikuje ich zgodność z obowiązującymi procedurami i generuje na tej podstawie raport. Pozwala to uniknąć podobnych problemów w przyszłości. Raport ten określa zakres odpowiedzialności oraz niezbędne do realizacji zadania, zarówno dla operatora, jak i zleceniodawcy.

We wszystkich oddziałach zleceniodawcy operator organizuje comiesięczne spotkania, podczas których obydwie strony podsumowują i oceniają bieżącą współpracę, testują oraz weryfikują metody zapobiegawcze, a także planują przyszłe operacje.

System zapobiegania stratom przyczynił się do osiągnięcia najwyższych odnotowanych kiedykolwiek przez zleceniodawcę wskaźników bezpieczeństwa, takich jak: częstotliwość wypadków drogowych, strat czasowych i uszkodzeń. Znacząco poprawiono przepływ informacji pomiędzy pracowni-

kami i oddziałami. Kwestie bezpieczeństwa stały się także regularną agendą spotkań z kierowcami.

Rozwój gospodarek światowych, rosnące potrzeby konsumentów, wzrost konkurencji sprawiają, że przedsiębiorstwa, które chcą się rozwijać na stale zmieniającym się rynku muszą stale poszukiwać nowych rozwiązań zmierzających do podwyższania własnej konkurencyjności. Rozwiązaniem, które może ułatwić takie zamierzenia podmiotów gospodarczych jest obniżanie kosztów własnej działalności. Takie możliwości daje *outsourcing*. Sprawia on, że organizacja może skoncentrować się na własnej działalności, usprawnić przebieg procesów oraz zmniejszyć ilość posiadanych aktywów. Zleceniodawcy zatrudniający operatora logistycznego mogą z tego osiągnąć wymierne korzyści. Pozwala to bowiem na efektywniejsze zarządzanie posiadanymi zapasami i elastyczniejszy sposób działania. Operatorzy logistyczni oferujący rozwiązania polegające na kontroli wydatków związanych z transportem i magazynowaniem, usprawnianiu realizacji dostaw, automatyzacji operacji, zarządzaniu siecią podwykonawców, sprawiają, że przedsiębiorstwa korzystające z ich usług w pełniejszy sposób realizują kalendarz dostaw, usprawniają procesy przepływu informacji oraz redukują ponoszone przez siebie koszty logistyczne.

Streszczenie

Tendencje pojawiające się wśród przedsiębiorców sprowadzające się do skupiania się na podstawowej działalności (tzw. *core business*), sprawiły, że na rynku zaczęły się pojawiać i rozwijać podmioty specjalizujące się w kompleksowej obsłudze transportowo-logistyczno-spedycyjnej usługobiorców. Wyprowadzanie na zewnątrz funkcji, które nie są związane z podstawową działalnością przedsiębiorstwa oraz budowanie relacji partnerskich z usługodawcami logistycznymi w łańcuchach dostaw stały się podstawowymi sposobami budowania przewagi konkurencyjnej. Podmioty gospodarcze najczęściej właśnie decydują się na *outsourcing* zadań związanych z ich obsługą transportowo-spedycyjno-logistyczną, gdyż własna działalność w tym zakresie wiąże się z dużymi nakładami kapitałowymi i jest zbyt kosztowna. Operator logistyczny staje się integratorem procesu logistycznego, który łącząc zasoby, możliwości, technologię oraz własne kompetencje w celu zaprojektowania, zbudowania i realizacji kompleksowych rozwiązań logistycznych dla całego łańcucha dostaw.

Klienci operatorów logistycznych osiągają wymierne korzyści z *outsourcingu* usług logistycznych. Wynikiem tego jest efektywniejsze zarządzanie posiadanymi zasobami oraz bardziej elastyczny sposób działania oraz wzrost efektywności działania całej organizacji.

Summary

Logistics Enterprises in Business Efficiency Development

Trends among businessmen concerning to focus on core business, have ensured that began to appear and develop agents specializing in comprehensive transportation and logistics and forwarding services on the market. Removal of external features that are not related to core businesses and building partnerships with service providers in the logistics supply chains, have become the basic means of achieving competitive advantage. Enterprises usually decide to outsource the tasks associated with their transport-forwarding service, logistics, since the own activities in this area is associated with large capital expenditure and is too expensive. Logistics operator becomes the integrator of the logistics process, which is pooling the resources, opportunities, technology and their own competence in order to design, build and deliver comprehensive logistical solutions for the entire supply chain.

The customers of logistics operators have benefits from the outsourcing of logistics services. The result is a more effective management of resources possessed, and more flexible way of working and increase the efficiency of the whole organization

Bibliografia

- Bendkowski J., Kramarz J., *Logistyka stosowana, metody, techniki, analizy*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2006.
- Fechner I., *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, Wyższa Szkoła Logistyki, Poznań 2007.
- Gay Ch.L., Essinger J., *Outsourcing strategiczny: koncepcje, modele, wdrażanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Gołemska E., *Logistyka w gospodarce światowej*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Logistyka dystrybucji*, (red.) K.Rutkowski, Difin, Warszawa 2002.
- Nawrocki R., *Outsourcing w Polsce w 2006 r.: wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań*, The conference board w Polsce, Warszawa 2007.
- Skowronek C., Sarjusz-Wolski Z., *Logistyka w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2008.
- Usługi logistyczne*, praca zbiorowa pod red. W. Rydzkowskiego, Biblioteka Logistyka, Poznań 2004.