

**BEATA SKOWRON-GRABOWSKA**

Politechnika Częstochowska

## WPLYW FUNKCJONOWANIA OPERATORÓW LOGISTYCZNYCH NA ROZWÓJ RYNKU USŁUG W POLSCE

### 1. Wprowadzenie

Poszukiwanie nowych modeli rozwiązań w zakresie logistyki jest wymuszane przez konkurencyjny rynek. Jednym z takich rozwiązań może być poszukiwanie coraz doskonalszych usług logistycznych przez przedsiębiorstwa. Jednymi z podmiotów, które przyczyniają się do rozwoju usług są operatorzy logistyczni.

### 2. Podstawy funkcjonowania operatorów logistycznych

Operatorzy logistyczni w literaturze są definiowani w najróżniejszy sposób. Jednym z często stosowanych opisów jest taki, że operator logistyczny (Third Party Logistics (TPL)) jest wykorzystywany przez przedsiębiorstwa do dostarczania im różnych usług związanych z logistyką. Tymi usługami zwykle są kontrakty na magazynowanie, zarządzanie transportem, konsolidacja przewozów i zarządzanie dystrybucją.<sup>1</sup>

Inaczej można stwierdzić, że TPL zajmuje się zarządzaniem nie tylko transportem i magazynowaniem. Operator logistyczny posiada w swojej ofercie usługi, które tworzą wartość dodaną jak i podpisują kontrakty z podwykonawcami.<sup>2</sup> Operator logistyczny (TPL) może być określony jako usługodawca kontraktowy nastawiony na maksymalne wykorzystanie swoich aktywów i optymalizację działań operacyjnych. Poprzez swoje możliwości angażuje się we współpracę tak krajową jak i międzynarodową.<sup>3</sup> Third Party Logistics to zewnętrzni dostawcy logistyczni, którzy oferują szeroki zakres możliwych działań (usługi z wartością dodaną, zarządzanie informacją itp.) oraz korzystają ze swoich zasobów.<sup>4</sup> Operatorzy logistyczni posiadają technologię, która pozwala optymalizować zarówno transport w szczególności trasy przejazdu minimalizując tym samym ilość przejechanych kilometrów, jak i pojemność budynków magazynowych.<sup>5</sup>

Zarządzanie informacją z wykorzystaniem operatora logistycznego wymaga określenia, kto jest za ten dział odpowiedzialny i jednocześnie zapewni właściwą koordynację

---

<sup>1</sup> P. Liston, J. Byrne, P.J. Byrne, C. Heavey, *Contract costing in outsourcing enterprises: Exploring the benefits of discrete-event simulation*, *International Journal of Production Economics* 110 (2007) 97–114, s. 99.

<sup>2</sup> A. Gunasekaran, E.W.T. Ngai *Build-to-order supply chain management: a literature review and framework for development*, *Journal of Operations Management* 23 (2005) 423–451, s. 426.

<sup>3</sup> A. M. Jeszka, *Działalność przedsiębiorstw z branży usług logistycznych [w:] Strategie łańcuchów dostaw, pod red. M. Ciesielskiego, J. Długosza, PWE, Warszawa 2010, s. 230.*

<sup>4</sup> B. Skowron-Grabowska, *Centra logistyczne w łańcuchach dostaw*, PWE, Warszawa 2010, s. 48.

<sup>5</sup> C. Facanha, A. Horvath *Environmental Assessment of Logistics Outsourcing*, *Journal of Management in Engineering*, January 2005, s. 28.

przepływu. Dzielenie się informacjami jest elementem krytycznym zarówno we współpracy operatora logistycznego z przedsiębiorstwem jak i dla całego łańcucha dostaw.<sup>6</sup>

Korzystanie z TPL przez przedsiębiorstwa oznacza użycie zewnętrznych firm do wykonania funkcji logistycznych, które tradycyjnie były wykonywane wewnątrz organizacji. Funkcje wykonywane przez TPL mogą zawierać cały proces logistyczny lub wybrane aktywności wewnątrz tego procesu. W podobny sposób, że TPL włącza zewnętrzne organizacje, które wykonują wszystkie lub część funkcji logistycznych firmy. Te definicje wydają się sugerować że TPL zawiera formę outsourcingu działalności logistycznych wcześniej wykonywanych we własnym zakresie.<sup>7</sup> Outsourcing usług wyspecjalizowanemu operatorowi logistycznemu może podnieść efektywność funkcji logistycznych w przedsiębiorstwie, wpływając na redukcję kosztów operacyjnych a także symultanicznie poprawić jakość obsługi klienta.<sup>8</sup> Tym samym przyczynia się do podnoszenia rozwoju usług logistycznych na danym rynku.

### 3. Inne przedsiębiorstwa logistyczne

Przedsiębiorstwa oferujące usługi fizyczne i usługi w zakresie zarządzania można podzielić na: operatorów logistycznych (TPL), przedsiębiorstwa logistyczne oparte na umiejętnościach, tradycyjne i ostanie sieciowe. Poszczególne cech charakterystyczne zostały zaprezentowane na rysunku 1.

Jedynym podmiotem gospodarczym świadczącym kompleksowe usługi jest operator logistyczny, jak pokazano na rysunku 1. Z kolei przedsiębiorstwa sieciowe koncentrują swoją działalność wokół usług w zakresie zarządzania. Do najbardziej wszechstronnych można zaliczyć przedsiębiorstwa logistyczne oparte na umiejętnościach. Wiąże się to z dużymi możliwościami kompleksowej obsługi przedsiębiorstw. Wykorzystanie nowoczesnych narzędzi zarówno w zakresie logistyki jak i zarządzania sprzyja tworzeniu całych pakietów kompleksowych usług logistycznych.

Innym podziałem operatorów logistycznych może być ich podział na te oparte na aktywach i te, które nie posiadają aktywów trwałych. Operator, którego działalność opiera się na aktywach posiada i zarządza własnym taborem transportowym i budynkami magazynowymi. Z kolei drugi typ operatora specjalizuje się w dostarczaniu kompleksowych usług dotyczących zarządzania informacją. Operator logistyczny, nie posiadający aktywów trwałych w większym stopniu integruje działania przedsiębiorstw działających w ramach łańcucha dostaw.<sup>9</sup>

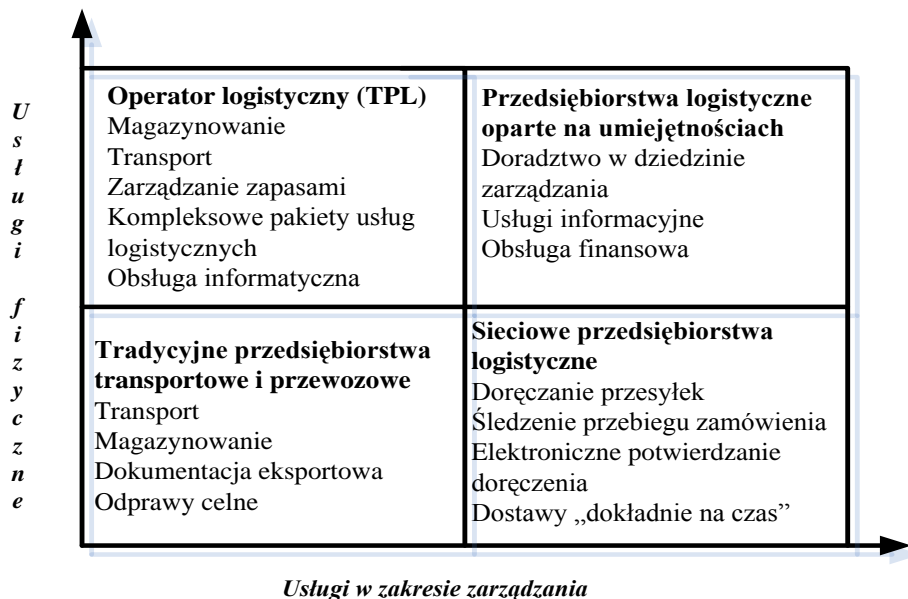
---

<sup>6</sup> D. J. Bowersox, D. J. Closs, M. B. Cooper, *Supply Chain Logistics Management*, McGraw-Hill/Irwin, New York 2002, s. 592.

<sup>7</sup> A. Marasco, *Third-party logistics: A literature review*, *International Journal of Production Economics* 113 (2008) 127–147, s. 128.

<sup>8</sup> Q. Wang, K. Zantow, F. Lai, X. Wang, *Strategic postures of third-party logistics providers in mainland China*, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 36 nr 10 (2006), 793-819, s. 795.

<sup>9</sup> D. J. Bowersox, D. J. Closs, M. B. Cooper, *Supply Chain Logistics Management*, McGraw-Hill/Irwin, New York 2002, s. 14.



**Rys. 1.** Podział przedsiębiorstw logistycznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Światowicz, Outsourcing w logistyce – stan i perspektywy (cz.2), *Logistyka* 4/2006, s. 33.

Inną grupą przedsiębiorstw logistycznych mogą być tzw. 4PL, które oprócz funkcji jakie pełnią klasyczni operatorzy 3PL dostarczają dodatkowo klientom wizji jakie zmiany są konieczne zarówno w aspekcie innowacji jak i zarządzania całym łańcuchem dostaw.<sup>10</sup> Każdy z wymienionych typów przedsiębiorstwa może być komplementarny w stosunku do siebie i znajdując właściwą niszę funkcjonować w łańcuchu dostaw lub poza nim.

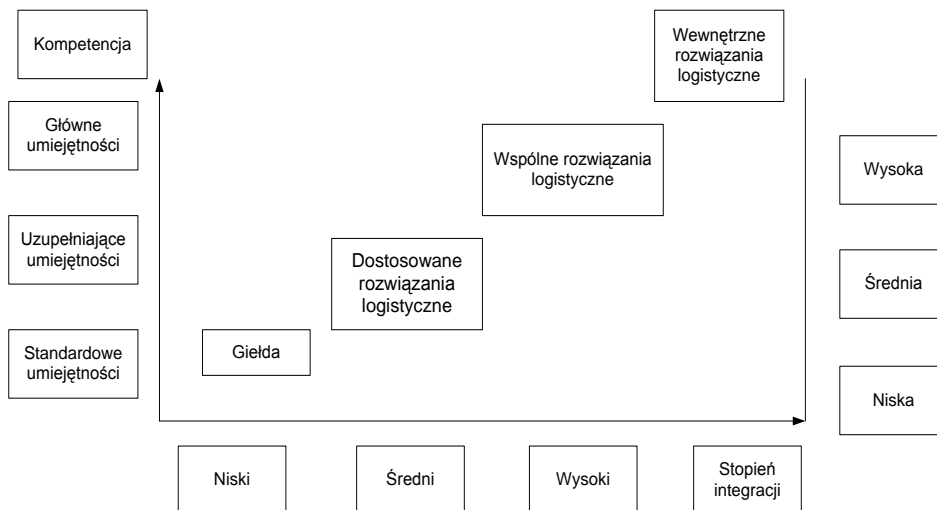
#### 4. Wpływ operatorów logistycznych na rynek usług

Operatorzy logistyczni odgrywają coraz większą rolę w wydłużonym łańcuchu dostaw tworząc strategiczną wartość dodaną. Funkcjonujący na rynku usług operatorzy logistyczni wyznaczają określone standardy przede wszystkim na to, że oferują zarówno kompleksowe pakiety usług logistycznych, jak i pełną obsługę informatyczną. Dodatkowo operatorzy logistyczni mogą oferować wsparcie po sprzedaży usługi jak też usługi w zakresie logistyki odwrotnej.<sup>11</sup> Różne typy relacji przedsiębiorstw z operatorami również przyczyniają się do rozwoju rynku usług, co zilustrowano na rysunku 2. Na najniższym poziomie współpracy znajdujemy organizacje które kupują usługi przewozowe i pozostałe usługi logistyczne na

<sup>10</sup> P. Nowodziński, *Strategic dimensions of fourth party logistics, [w:] Advanced Logistics Systems. Theory and Practice volume 4, University of Miskolc, Miskolc 2010, s. 115.*

<sup>11</sup> J. Jayaram, K.-Ch. Tan, *Supply chain integration with third-party logistics providers, International Journal of Production Economics* 125 (2010) 262–271, s. 263.

rynku transakcji. Relacje pomiędzy dostawcami usług logistycznych i ich klientami są krótkoterminowe i koncentrują się na cenach. Wartość aktywów jest niska a usługi oferowane przez dostawców usług logistycznych są standardowymi umiejętnościami.<sup>12</sup>



**Rys. 2. Relacje przedsiębiorstw z operatorami logistycznymi**

Źródło: A. Halldorsson, T. Skjøtt-Larsen, Developing logistics competencies through third party logistics relationships, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 24 No. 2, 2004, pp. 192-206, s. 195.

Na następnym poziomie dostosowane rozwiązania logistyczne, dostawca usług logistycznych oferuje szeroki zakres standardowych usług od których klienci mogą wybrać z różnych modułów. Wartość aktywów jest średnia ponieważ usługi mogą łatwo być dostosowane do innych klientów. Umiejętności mogą być rozumiane jako uzupełniające do klientów. Czas trwania relacji jest zazwyczaj ograniczony do jednego roku lub mniej. Dzielnie się informacjami możliwości rozwiązania różnych problemów są ograniczone. Koncentracja operatora skupia się na opłacalności i polepszaniu usług. Występują tylko nieznaczne korekty odnośnie specyficznych wymagań klientów. Zaletą tego typu współpracy dla operatora jest głównie efekt skali. Na trzecim poziomie, wspólne rozwiązania logistyczne dla dostawcy usług logistycznych i przedsiębiorstw są możliwe poprzez tworzenie unikalnych rozwiązań logistycznych. Operator logistyczny dokładnie analizuje współpracę z przedsiębiorstwami. Obie strony mają długie terminowe oczekiwania i są gotowe dzielić się informacjami oraz wspólnie rozwiązywać problemy. Wartość aktywów jest wysoka – często dotyczy zasobów ludzkich (np. wiedzy a transformacyjnego doświadczenia, wymiany personelu) i zasobów fizycznych (np. technologii informatycznej i obiektów magazynowych). Umiejętności operatora logistycznego są dopełniające do głównych kompetencji

<sup>12</sup> A. Halldorsson, T. Skjøtt-Larsen, *Developing logistics competencies through third party logistics relationships*, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 24 No. 2, (2004) 192-206, s. 195.

przedsiębiorstwa. Innowacyjność i rozwój nowych kompetencji w związkach pomiędzy operatorem a przedsiębiorstwem jest warte rozważenia. Czwartym etapem jest wewnętrzne rozwiązywanie problemów. Tutaj logistyka jest rozumiana jako główna umiejętność w przedsiębiorstwie a wartość aktywów jest zwykle bardzo wysoka, np. pod względem przeznaczenia zasobów lub posiadanego know-how. Hierarchia jest najczęściej wykorzystywana jako najbardziej wydajną strukturę zarządzania w sytuacjach wysokich wartościach aktywów. W tym przypadku główne kompetencje pozostają wewnątrz organizacji a następuje outsourcing pozostałych kompetencji. Jest ważne by zauważyć struktura na rysunku 2 nie przedstawia sukcesyjnego postępu z jednego etapu do następnego. To ilustruje że różne formy rozwiązań logistycznych są uzależnione od istotnych kompetencji i wartości aktywów. Na przykład wewnętrzne rozwiązania nie powinny być traktowane jako końcowy etap.

Operatorzy logistyczni współpracując z przedsiębiorstwami przyczyniają się do powstania przewagi konkurencyjnej poprzez wykorzystanie możliwości i kompetencji logistyki.<sup>13</sup> TPL mając ugruntowaną wiedzę o lokalnych rynkach, regulacjach i jednostkach samorządu terytorialnego przyczyniają się do rozwoju usług logistycznych<sup>14</sup>.

TPL może pomóc przedsiębiorstwu obniżyć ponoszenie kosztów, a także zmniejszyć ewentualne straty związane ze sprzedażą wyrobów. Mogą także pomóc producentom w transporcie dużej ilości materiałów z mniejszą ilością środków transportu i nadal wychodzić naprzeciw oczekiwaniom klientów. W niektórych przypadkach przedsiębiorstwa analizując oszczędności jakie daje wykorzystanie magazynów oferowanych przez TPL wysyłają zapytania o rozszerzenie oferty współpracy. Popyt na zindywidualizowane usługi zmusza operatorów logistycznych do sięgania po nowe rozwiązania.

Niektórzy operatorzy logistyczni przeprowadzają ekspertyzy w celu optymalizacji łańcuchów dostaw, łączenia i monitorowania tras przewozów, określenia wyposażenia magazynów, a tym samym wykorzystają technologię do optymalizacji zapasów. TPL wykorzystują swoje doświadczenie by pomagać i prowadzić przedsiębiorstwa przez nowe regulacje i mogą zapewniać doradztwo w zakresie skupienia się na kluczowych kompetencjach. Współpracując z operatorami logistycznymi przedsiębiorstwa mogą oczekiwać poprawy jakości działań w takich obszarach, jak: redukcja w poziomie zapasów, mniejszej ilości skarga klientów i poprawy dokładności zamówień. Przedsiębiorstwa i operatorzy logistyczni będą mogli się rozwijać jeśli współpraca będzie uzupełniona w wymianę danych. Tworzenie i wykorzystanie nowych procedur współpracy przedsiębiorstw z operatorami logistycznymi przy wykorzystaniu istniejącej infrastruktury, technologii i ludzi przyczynia się do rozwoju usług. Producenci mogą korzystać ze współpracy z operatorami logistycznymi poprzez zaangażowanie ich w procesy mają miejsce obsłudze klienta a w szczególności w obsługę potransakcyjną. Z kolei wyeliminowanie zbędnych procedur przyczynia się do szybszej reakcji na zmiany na rynku usług oraz zmniejszania kosztów rozwoju usług.<sup>15</sup>

Istnieje wiele typów wewnątrz-organizacyjnych relacji. W literaturze można spotkać

<sup>13</sup> D. Blanchard, *How to Select a Third Party Logistics .A five-step process for getting a good start on a successful 3PL relationship, Supply Chain and Logistics, www.industryweek.com, June 2008, s. 80.*

<sup>14</sup> J. Nowakowska-Grunt: *Operatorzy logistyczni a efekt byczego bicza w łańcuchu dostaw, „Logistyka” nr 4/2010, s. 113-118.*

<sup>15</sup> D. Blanchard, *How to Select a Third Party Logistics .A five-step process for getting a good start on a successful 3PL relationship, Supply Chain and Logistics, www.industryweek.com, June 2008, s. 80.*

pięć form relacji wpływających rozwój usług. Są nimi: joint ventures, sieci, konsorcja lub stowarzyszenia, sojusze, stowarzyszenia handlu.<sup>16</sup> W ostatnich latach były intensywne dyskusje o relacjach w logistyce a szczególnie w zarządzaniu łańcuchem dostaw, jak relacje pomiędzy tworzyły podłoże dla potrzeb zarządzania łańcuchem dostaw. Sojusz strategiczny jest zdefiniowany „jako ten który zwraca koszty z korzyścią dla obu stron i gdzie obie strony używają kompetencji/umiejętności drugiego partnera by zwiększyć swoją pozycję konkurencyjną.”<sup>17</sup> Współpraca między przedsiębiorstwami a operatorami logistycznymi może zwiększyć efektywność tworzenia nowych usług. Przedsiębiorstwa takie jak Dell and Compaq wykorzystują operatorów logistycznych (TPL), takich jak DHL, FedEx, i UPS w swoich działaniach operacyjnych.<sup>18</sup>

W celu wybrania operatora logistycznego jakim mogą być wymienione wcześniej przedsiębiorstwa należy podjąć sześć kroków. Według Charlesa Wattsa z Uniwersytetu John Carroll (Cleveland) aby osiągnąć sukces należy przede wszystkim:<sup>19</sup>

1. Otrzymać wsparcie ze strony operatora logistycznego przy określaniu swoich potrzeb.
2. Być otwartym na propozycje i zmiany jakie mogą zajść.
3. Upewnić się, że w przypadku dużych problemów będzie możliwość zmiany operatora.
4. Upewnić się, że operator zna obecne warunki współpracy i odpowiednio zareaguje jeśli zmienia się one w przyszłości.
5. Dać operatorowi wystarczająco dużo czasu na reakcję na otrzymaną propozycję zmian (najlepiej około dwóch tygodni).
6. Wiedzieć kto jest liderem projektu, który rozpoczyna współpracę między operatorem a przedsiębiorstwem i będzie miał decydujący wpływ na podejmowane działania.

Zapoznanie się z powyższymi zasadami i stosowanie ich może ułatwić współpracę i w znaczącym stopniu przyczynić się do odniesienia sukcesu.

Operatorzy logistyczni zmieniają standardy funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku oferując coraz doskonalsze usługi. Bez nich nie byłoby możliwe tworzenie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa.

## 5. Rynek usług logistycznych w Polsce

Liderzy polskiego rynku usług logistycznych świadczą wszystkie usługi uznane z tradycyjne, czyli transport i magazynowanie oraz większość tych usług uznanych za nowoczesne.

---

<sup>16</sup> G. Stefansson, *Collaborative logistics management and the role of third-party service providers*, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 36 No. 2, 2006, 76-92, s. 85.

<sup>17</sup> *Tanže*, s. 86.

<sup>18</sup> A. Gunasekaran, E.W.T. Ngai *Build-to-order supply chain management: a literature review and framework for development*, *Journal of Operations Management* 23 (2005) 423-451, s. 426.

<sup>19</sup> B. Donath, J. Mazel, C. Dubin, P. Patterson, *The IOMA Handbook of Logistics and Inventory Management*, John Wiley & Sons, Inc., New York.2002, s. 368.

sne i nowe.<sup>20</sup> Najbardziej znani operatorzy logistyczni w Polsce to: Raben, Schenker, DHL Express (Poland), Frans Maas Polska i TNT Express Worldwide (Poland), którzy są jednocześnie liderami branży logistycznej. Do ścisłej czołówki operatorów należą również: Gefco Polska, FM Logistic, Delta Trans, PEKAES oraz Dartom.<sup>21</sup>

Grupa Raben jest jednym z największych operatorów logistycznych w Polsce, który jednocześnie elastycznie dostosowuje oferowane usługi do indywidualnych potrzeb współpracujących przedsiębiorstw i klientów indywidualnych. Wśród oferowanych usług należy wymienić:

- kompleksową obsługę logistyczną
- magazynowanie
- dystrybucję międzynarodową
- dystrybucję krajową
- kompleksową obsługę logistyczną produktów świeżych (od +2 do +6°C): Fresh Logistics,
- spedycję morską i lotniczą: Raben Sea & Air.

Grupa Raben oferuje usługi logistyczne w kilkunastu nowoczesnych centrów dystrybucji i kilkadziesiąt terminali na terenie Europy. Sieć oddziałów połączona jest systemem codziennych wahań samochodowych oraz regularnych linii eksportowych i importowych.

Zastosowanie nowoczesnych rozwiązań i systemów informatycznych wspomaga pełną wymianę informacji o przewożonych czy też magazynowanych towarach.<sup>22</sup>

Z kolei Grupa Schenker funkcjonująca na rynku polskim specjalizuje się w oferowaniu przesyłek ponadgabarytowych i specjalnych.<sup>23</sup>

Operator logistyczny jakim jest Gefco oferuje usługi dopasowane do potrzeb klienta jakimi są: dystrybucja i przygotowanie samochodów (ang. Automotive), transport lądowy (ang. Overland Network Solution), transport morski i lotniczy (ang. Oversea Solution), logistyka i składowanie (ang. Logistic Solution), pakowanie i przeładunek towarów z wykorzystaniem opakowań zwrotnych (ang. GefboxSystem) i cła i przedstawicielstwo podatkowe<sup>24</sup>. Wymienionych kilku operatorów logistycznych oferuje bardzo szeroką paletę usług. Rynek polski jest niezwykle dynamiczny i jego rozwój będzie intensywny poprzez nowe inwestycje i współpracę z przedsiębiorstwami międzynarodowymi i krajowymi.

Na rynku globalnym liderami są z kolei Deutsche Post DHL, UPS (United Parcel Service), FedEx.<sup>25</sup> Tendencje globalne pokazują, że w przyszłości również w Polsce wymie-

---

<sup>20</sup> J. Artuchowska, E. Żbikowska, *Nowoczesne usługi TSL w Polsce [teoria i praktyka]*, *Wirtualny Leksykon Logistyki i Transportu*, [www.sgh.waw.pl](http://www.sgh.waw.pl).

<sup>21</sup> [www.spedycje.pl](http://www.spedycje.pl).

<sup>22</sup> [www.raben-group.com](http://www.raben-group.com).

<sup>23</sup> [www.schenker.pl](http://www.schenker.pl).

<sup>24</sup> [www.gefco.net](http://www.gefco.net).

<sup>25</sup> J. Burniewicz, *Logistyka międzynarodowa w globalnej gospodarce*, [w:] *Logistyka międzynarodowa w gospodarce światowej*, pod red. E. Golebskiej, ZN nr 157 Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010, s. 29.

nieni operatorzy będą zdobywali rynek usług logistycznych.

## 6. Podsumowanie

Dotychczasowy rozwój rynku skłaniał operatorów logistycznych do ciągłego rozszerzania zakresu świadczonych usług oraz poszerzania współpracy z przedsiębiorstwami. Na coraz bardziej konkurencyjnym rynku zwiększanie się różnorodności ofert i stopnia wyspecjalizowania dawało możliwość uzyskania przewagi nad pozostałymi podmiotami. W Polsce operator logistyczny ma za podstawowe zadanie udowodnić współpracującemu przedsiębiorstwu, że jest w stanie zapewnić dostęp do towarów odbiorcom końcowym w określonym miejscu i czasie. Ma to konstytutywne znaczenie dla ich współpracy. W szczególności to znaczenie jest większe w przypadku funkcjonowania operatora logistycznego w łańcuchu dostaw.

## 7. Literatura

- [1] Artuchowska J., Żbikowska E., *Nowoczesne usługi TSL w Polsce [teoria i praktyka]*, Wirtualny Leksykon Logistyki i Transportu, [www.sgh.waw.pl](http://www.sgh.waw.pl).
- [2] Blanchard D., How to Select a Third Party Logistics .A five-step process for getting a good start on a successful 3PL relationship, *Supply Chain and Logistics*, [www.industryweek.com](http://www.industryweek.com), June 2008
- [3] Bowersox D. J., Closs D. J., Cooper M. B., *Supply Chain Logistics Management*, McGraw-Hill/Irwin, New York 2002.
- [4] Burniewicz J., *Logistyka międzynarodowa w globalnej gospodarce*, [w:] *Logistyka międzynarodowa w gospodarce światowej*, pod red. E. Gołębskiej, ZN nr 157 Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010.
- [5] Donath B., Mazel J., Dubin C., Patterson P., *The IOMA Handbook of Logistics and Inventory Management*, John Wiley & Sons, Inc., New York.2002.
- [6] Facanha C., Horvath A., *Environmental Assessment of Logistics Outsourcing*, *Journal of Management in Engineering*, January 2005.
- [7] Gunasekaran A., Ngai E.W.T., Build-to-order supply chain management: a literature review and framework for development, *Journal of Operations Management* 23 (2005).
- [8] Halldorsson A., Skjøtt-Larsen T., *Developing logistics competencies through third party logistics relationships*, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 24 No. 2, (2004).
- [9] Jayaram J., Tan K.-Ch., *Supply chain integration with third-party logistics providers*, *International Journal of Production Economics* 125 (2010).
- [10] Jeszka A. M., *Działalność przedsiębiorstw z branży usług logistycznych*, [w:] *Strategie łańcuchów dostaw*, pod red. M. Ciesielskiego, J. Długosza, PWE, Warszawa 2010.
- [11] Liston P., Byrne J., Byrne P.J., Heavey C., *Contract costing in outsourcing enterprises: Exploring the benefits of discrete-event simulation*, *International Journal of Production Economics* 110 (2007).
- [12] Marasco A., *Third-party logistics: A literature review*, *International Journal of Production Economics* 113 (2008).
- [13] Nowakowska-Grunt J., Operatorzy logistyczni a efekt byczego bicza w łańcuchu dostaw, „Logistyka” nr 4/2010.



- [14] Nowodziński P., Strategic dimensions of fourth party logistics, [w:] Advanced Logistics Systems. Theory and Practice volume 4, University of Miskolc, Miskolc 2010.
- [15] Skowron-Grabowska B., *Centra logistyczne w łańcuchach dostaw*, PWE, Warszawa 2010.
- [16] Stefansson G., *Collaborative logistics management and the role of third-party service providers*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 36 No. 2, 2006.
- [17] Światowiec J., Outsourcing w logistyce – stan i perspektywy (cz.2), Logistyka 4/2006.
- [18] Wang Q., Zantow K., Lai F., Wang X., *Strategic postures of third-party logistics providers in mainland China*, International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol. 36 nr 10 (2006).
- [19] [www.raben-group.com](http://www.raben-group.com).
- [20] [www.schenker.pl](http://www.schenker.pl).
- [21] [www.spedycje.pl](http://www.spedycje.pl).
- [22] [www.gefco.net](http://www.gefco.net).

#### Streszczenie

*W pracy przedstawiono problemy funkcjonowania operatorów logistycznych, eksponując je jako mające najbardziej kompleksową ofertę na rynku w stosunku do pozostałych przedsiębiorstw logistycznych opartych na umiejętnościach i sieciowych. Wskazano na szczególne rodzaje współpracy operatorów logistycznych z przedsiębiorstwami. Współpraca ta tworzy przewagę konkurencyjną dla przedsiębiorstw. Rynek usług logistycznych w Polsce rozwija się niezwykle dynamicznie ze względu na tworzenie oddziałów znanych operatorów jak i podejmowane próby rozwinięcia działalności przez krajowych operatorów.*

**Słowa kluczowe:** operator logistyczny, rynek, usługa logistyczna.

## INFLUENCE OF THIRD PARTY LOGISTICS ON DEVELOPING SERVICE MARKET IN POLAND

#### Summary

*In the paper author has shown main issues in functioning third party logistics. They offer the most complex logistics services on the market in comparison to other logistics enterprises including network ones and firms based on capabilities. It was pointed at different forms of third party logistics and enterprises cooperation. Market of logistics services in Poland is very dynam-*

*ic due to establishing new companies as well as new branches of global logistics firms.*

**Keywords:** third party logistics, market, logistics service.

*Translated by Beata Skowron-Grabowska*

BEATA SKOWRON-GRABOWSKA  
Politechnika Częstochowska  
e-mail: [beatas@zim.pcz.pl](mailto:beatas@zim.pcz.pl)