

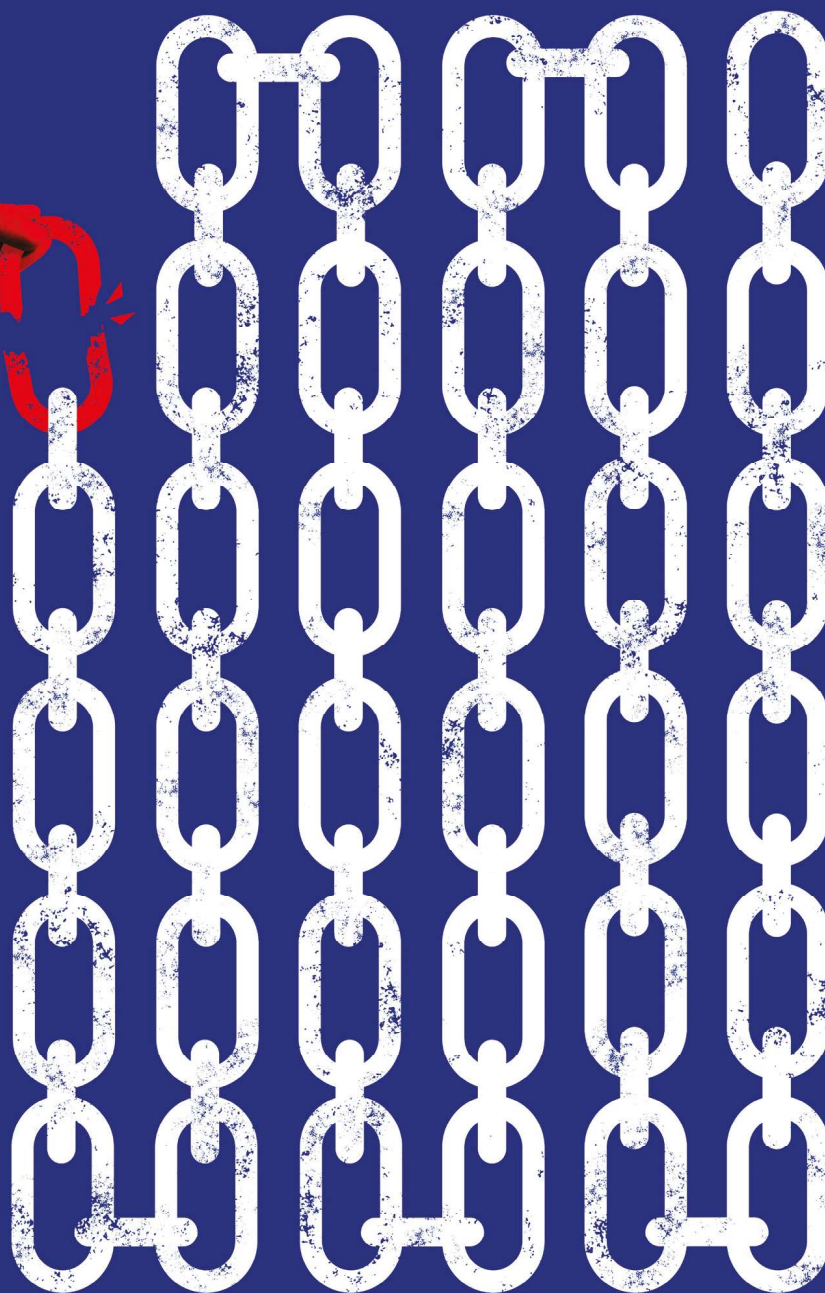
logistics-manager.pl

logistics manager

Nr 1 (47)

luty-marzec 2026

cena: 69 zł (w tym 8% VAT)



Cyfrowa tarcza łańcucha dostaw

Od boomu
do balansu

Dodatek:
Outsourcing
logistyki
- strategiczny
wybór
partnerstwa



Nie zakładaj, że wszystko jest oczywiste

Umowa z operatorem logistycznym – kluczowe obszary decydujące o powodzeniu współpracy

Outsourcing logistyki jest dziś jedną z kluczowych decyzji biznesowych w firmach produkcyjnych, handlowych i e-commerce. W praktyce oznacza on przekazanie w ręce podmiotu zewnętrznego jednego z najbardziej wrażliwych obszarów działalności bezpośrednio wpływającego na ciągłość operacji, jakość obsługi klientów i płynność finansową. Jakie pytania warto sobie zadać, zanim oddamy logistykę w obce ręce?



Żaneta ŚCIGAŁA

Partnerka w Legal Hub Wojnarowska Ścigała Irlík,
radczyni prawna, ekspertka w obszarze nieruchomości i logistyki,
co-founderka e-LEA, autorka projektu WLS |
Warehouse of Legal Solutions

WLS | Warehouse
of Legal Solutions



Piotr SKOBAŁO

Managing Partner
Magna Valor



Umowy 3PL rzadko ograniczają się do prostego „składowania i wysyłki”. Obejmują złożone procesy operacyjne, integracje systemowe, KPI, mechanizmy odpowiedzialności oraz elastyczność wolumenową. To właśnie na etapie kontraktowania zapadają decyzje, które w kolejnych latach przesądzą o tym, czy operator stanie się realnym partnerem biznesowym, czy źródłem sporów i kosztownych renowacji.

W artykule wskazujemy, na co zwrócić szczególną uwagę przed powierzeniem logistyki operatorowi 3PL. Na bazie doświadczeń z audytów i negocjacji umów, zarówno po stronie klientów, jak i operatorów, omawiamy kluczowe obszary decydujące o powodzeniu współpracy: od zakresu usług i odpowiedzialności, przez KPI i zabezpieczenia finansowe, po elastyczność kontraktu i procedury działania w sytuacjach kryzysowych.

Co naprawdę oddajesz operatorowi?

Kluczowym elementem umowy z operatorem logistycznym jest zakres usług, czyli tzw. scope of work. To on definiuje, co w praktyce oznacza outsourcing logistyki w danym modelu biznesowym. Im bardziej strony zakładają, że „wszystko jest oczywiste”, tym większe ryzyko rozbieżności interpretacyjnych w trakcie współpracy.

W wielu kontraktach zakres usług opisany jest w sposób ogólny lub oparty na pojęciach branżowych, które nie zawsze znaczą to samo dla klienta i operatora. Dobrze skonstruowany zakres usług powinien jednoznacznie określać:

- jakie operacje są objęte umową (np. przyjęcia, składowanie, kompletacja, wysyłka, obsługa zwrotów),
- które czynności mieszczą się w standardzie, a które wymagają odrębnego zlecenia lub dodatkowego wynagrodzenia,
- gdzie przebiega granica odpowiedzialności operatora i klienta (np. jakość danych, awiacja, przygotowanie towaru),
- jak obsługiwane są wyjątki od standardowych procedur.

Brak tej precyzji szybko prowadzi do sporów. Operator może traktować określone czynności jako usługi dodatkowe, podczas gdy klient uznaje je za oczywisty element umowy. W efekcie pojawiają się konflikty dotyczące wynagrodzenia, odpowiedzialności za opóźnienia czy zasadności dodatkowych opłat. Szczególne znaczenie mają załączniki operacyjne: procedury, instrukcje, matryce odpowiedzialności czy SLA, które w praktyce często decydują o tym, jak umowa działa „na magazynie”.

Zakres usług stanowi fundament całej umowy logistycznej. Od jego jakości zależy sens KPI, zasad odpowiedzialności, mechanizmów finansowych i elastyczności kontraktu. Jeżeli fundament jest nieprecyzyjny, nawet najlepiej zaprojektowane pozostałe postanowienia nie zapewnią stabilnej i przewidywalnej współpracy.

Kto odpowiada, gdy coś pójdzie nie tak?

Drugim strategicznym obszarem przy przekazywaniu logistyki operatorowi zewnętrznemu jest odpowiedzialność za towar i ryzyka operacyjne. To właśnie tutaj najczęściej ujawnia się rozdźwięk pomiędzy oczekiwaniami klienta a tym, co faktycznie wynika z umowy. W przeciwieństwie np. do transportu międzynarodowego, gdzie odpowiedzialność przewoźnika jest w dużej mierze ustandaryzowana (np. przez Konwencję CMR), w logistyce kontraktowej niemal wszystko zależy od treści umowy. To jej konstrukcja decyduje o tym, kto i w jakim zakresie ponosi konsekwencje błędów operacyjnych.

Z perspektywy praktycznej szczególne znaczenie mają trzy kwestie. Po pierwsze, **moment przejścia odpowiedzialności za towar**. Czy operator odpowiada od fizycznego przyjęcia towaru do magazynu, od pierwszego skanu w systemie WMS, czy dopiero po formalnym potwierdzeniu przyjęcia na stan? Różnice te, choć pozornie techniczne, mogą decydować o tym, czy odpowiedzialność w ogóle powstaje. Po drugie, **zakres odpowiedzialności**. Umowy 3PL często ograniczają odpowiedzialność operatora do szkód bezpośrednich. Tymczasem opóźnienie wysyłki może skutkować przestojem produkcji, utratą sprzedaży czy karami wobec klientów końcowych. Klient musi mieć świadomość, kiedy ponosi pełne ryzyko takich konsekwencji. Po trzecie, **limity i wyłączenia odpowiedzialności**. Limity odpowiedzialności bywają określane „za zdarzenie”, „za paletę” lub jako procent wynagrodzenia operatora, często bez realnego związku z wartością obsługiwanego towaru. W przypadku produktów wysokiej wartości lub wrażliwych, takich jak elektronika, farmaceutyki czy baterie litowo-jonowe, takie limity dają jedynie iluzję ochrony.

Z punktu widzenia operacyjnego odpowiedzialność powinna być **spójna z rzeczywistym wpływem operatora na proces**. Operator nie powinien odpowiadać

za elementy, nad którymi nie ma kontroli, takie jak błędne dane wejściowe czy brak awizacji. Jednocześnie klient musi mieć realne narzędzia ochrony tam, gdzie operator faktycznie zarządza procesem i ryzykiem. Dobrze zaprojektowana odpowiedzialność nie polega na maksymalnym przerzuceniu ryzyka na jedną stronę, lecz na ich **rozsądnym podziale zgodnie z rolami stron w łańcuchu dostaw**. Umowy, które ignorują ten aspekt, szybko stają się źródłem konfliktów, szczególnie w sytuacjach kryzysowych, gdy presja operacyjna i finansowa jest największa.

Jak mierzyć jakość, żeby nie zablokować współpracy?

Trzecim obszarem, który warto dobrze zrozumieć przed oddaniem logistyki w ręce operatora 3PL, są KPI i SLA, czyli wskaźniki efektywności oraz standardy jakości usług. W założeniu mają one porządkować współpracę, umożliwiać obiektywną ocenę jakości i szybkie reagowanie na problemy. W praktyce jednak bardzo często stają się źródłem sporów między klientem a operatorem.

Problem nie leży w samych wskaźnikach, lecz w sposobie ich zaprojektowania i zapisania w umowie. Z umowy jasno powinno wynikać, co dokładnie mierzymy, w jaki sposób, w jakim okresie i kiedy uznajemy, że standard został spełniony lub naruszony. Równie istotna jest **mierzalność i źródło danych**. Wskaźniki powinny opierać się na jasno wskazanym systemie: WMS operatora, systemie klienta lub uzgodnionej integracji EDI. Brak jednoznacznego określenia źródła danych powoduje, że każda ze stron może posługiwać się innymi liczbami, co w praktyce uniemożliwia rzetelną ocenę jakości usług.

Z perspektywy operacyjnej kluczowe jest także, aby wskaźniki były **zrównoważone**, czyli aby operator miał realny wpływ na elementy, za które jest rozliczany. Wskaźniki obejmujące opóźnienia wynikające z braku awizacji, błędnych danych zamówienia czy decyzji klienta dotyczących priorytetów wysyłek naturalnie prowadzą do konfliktu i podważają sens całego systemu. Ponadto nie należy mieszać konsekwencji braku osiągnięcia wskaźników na ustalonym poziomie z karami umownymi. Wskaźniki są narzędziami jakościowymi, które powinny uruchamiać

mechanizmy typu bonus–malus lub korektę wynagrodzenia. Kara umowna jest natomiast instrumentem odpowiedzialności odszkodowawczej. Nazywanie „karą” sankcji np. za niespełnienie KPI może rodzić poważne konsekwencje prawne, od ryzyka nieskuteczności takiego postanowienia po niezamierzone ograniczenie odpowiedzialności operatora za rzeczywiste szkody.

Jak zaprojektować zabezpieczenia finansowe?

Kolejnym obszarem, który warto dobrze zrozumieć przed przekazaniem logistyki operatorowi 3PL, są zabezpieczenia finansowe i mechanizmy płatności. Umowy logistyczne często zawierają rozbudowany katalog zabezpieczeń: kary umowne, gwarancje bankowe, ubezpieczenia, depozyty czy prawo wstrzymania usług. Same instrumenty nie stanowią problemu. Trudności pojawiają się wtedy, gdy są projektowane w oderwaniu od realiów operacyjnych i finansowych konkretnego modelu współpracy.

Z perspektywy operatorów jednym z najczęściej zgłaszanych wyzwań są **długie terminy płatności** połączone z wysokimi wymaganiami inwestycyjnymi. Klient oczekuje zaangażowania kapitałowego, w tym dodatkowych linii pakujących, zespołów sezonowych czy integracji IT, jednocześnie proponując 60- lub 90-dniowe terminy płatności. W takim układzie ryzyko finansowe projektu w praktyce zostaje znacząco przeniesione na operatora. Operator ponosi bieżące koszty pracy, energii, transportu i podwykonawców niezależnie od momentu otrzymania zapłaty. Jeżeli umowa nie uwzględnia tej asymetrii, napięcia finansowe bardzo szybko przekładają się na jakość usług i stabilność współpracy.

Często spotykanym błędem jest **mechaniczne stosowanie wysokich kar umownych**, które z założenia mają chronić klienta. W praktyce kary te są zazwyczaj wkalkulowywane w cenę usług, a w sytuacji realnego kryzysu i tak nie rekompensują faktycznych strat biznesowych, takich jak utrata sprzedaży czy przestoje produkcyjne. Należy zatem odchodzić od prostego myślenia w kategoriach „wysoka kara = bezpieczeństwo”. Skuteczniejsze są **proporcjonalne mechanizmy finansowe**, powiązane z charakterem

naruszenia i jego rzeczywistym wpływem na biznes. Inaczej należy traktować incydentalne opóźnienie pojedynczej wysyłki, a inaczej wielogodzinną niedostępność systemu WMS.

Z perspektywy prawnej kluczowe jest również właściwe rozdzielanie **mechanizmów motywacyjnych (bonus–malus, korekty wynagrodzenia)** od odpowiedzialności odszkodowawczej. Mieszanie tych dwóch porządków prowadzi do niejasności, a w skrajnych przypadkach do sporów o to, czy sankcja finansowa wyczerpuje odpowiedzialność operatora za rzeczywistą szkodę.

Z operacyjnego punktu widzenia najlepiej funkcjonują modele, w **których płatności są zsynchronizowane** z wolumenem i cyklem kosztowym.

Czy umowa nadąży za zmianą biznesu?

Jednym z błędów w kontraktach 3PL jest projektowanie ich w założeniu, że realia operacyjne pozostaną niezmiennie przez cały okres współpracy. Tymczasem logistyka należy do obszarów najbardziej podatnych na zmiany: sezonowość, skoki wolumenów, nowe kanały sprzedaży, automatyzacja, zmiany regulacyjne czy presja kosztowa potrafią w krótkim czasie całkowicie zmienić model operacyjny klienta.

Wolumeny, które rzadko trzymają się prognoz. Prognozy wolumenowe wpisywane do umów 3PL bardzo rzadko sprawdzają się w długim okresie. Już po kilku miesiącach rzeczywista skala operacji często znacząco odbiega od pierwotnych założeń. Warto, aby umowa przewidywała mechanizmy reagowania na takie odchylenia. Dobrą praktyką są więc **progi wolumenowe**, po przekroczeniu których strony są zobowiązane do rozmów i dostosowania warunków.

Elastyczność cenowa i indeksacja kosztów. Równie istotne jest to, w jaki sposób umowa reaguje na zmiany kosztowe. Logistyka jest silnie uzależniona od kosztów pracy, energii, paliwa i usług podwykonawców. Kontrakt pozbawiony mechanizmów indeksacji lub renegotjacji przerzuca całe ryzyko na jedną ze stron, najczęściej operatora. W dłuższej perspektywie prowadzi to albo do pogorszenia jakości usług, albo do konfliktów wokół „niestandardowych” kosztów.

Przejrzysta indeksacja lub klauzule renegocjacyjne zwiększają przewidywalność i stabilność współpracy.

Automatyzacja i zmiana procesów. Coraz częściej w trakcie trwania umowy pojawiają się inwestycje w automatyzację: systemy sortujące, AS/RS, dodatkowe linie pakujące, zmiany layoutu magazynu czy integracje IT. Już na etapie zawierania umowy warto jasno określić, kto inicjuje zmiany procesowe, kto ponosi ich koszt, jaki mają wpływ na KPI i wynagrodzenie oraz w jakim trybie są uzgadniane i dokumentowane.

Klauzule wyjścia i scenariusze awaryjne. Elastyczność umowy to nie tylko zdolność do dostosowania się, lecz także możliwość **kontrolowanego zakończenia współpracy**. Brak realnych klauzul wyjścia, zbyt długie okresy wypowiedzenia lub brak procedur migracji operacji powodują, że nawet nieefektywna współpraca trwa zbyt długo, kosztem biznesu klienta. Dobrze zaprojektowany kontrakt 3PL powinien przewidywać: jasne przesłanki wypowiedzenia, zasady przekazania operacji innemu operatorowi, a także obowiązki współpracy w okresie przejściowym.

Jak umowa działa w kryzysie?

Nawet najlepiej zaprojektowana operacja logistyczna prędzej czy później napotyka sytuację kryzysową. Awaria systemu WMS, opóźniony transport, brak awizacji, błędne dane zamówienia czy nagły pik wolumenowy nie są scenariuszami hipotetycznymi, lecz codziennością logistyki.

Brak procedur to najdroższy błąd kontraktowy. Z perspektywy operacyjnej największe straty rzadko wynikają z samego błędu. Eskalują dlatego, że strony nie mają ustalonego trybu działania. Klient rozpoczyna formalną wymianę pism, operator czeka na decyzje wewnętrzne, a kluczowy w logistyce czas bezpowrotnie mija, co niemal zawsze prowadzi do eskalacji konfliktu i strat finansowych.

Eskalacja, czas reakcji, minimalizacja szkody. Dobrze skonstruowany kontrakt logistyczny powinien jasno odpowiadać na trzy pytania: **kto podejmuje decyzję**, czyli ścieżka eskalacji (operacyjna, managerska, decyzyjna), **w jakim czasie** – maksymalny czas reakcji

na zdarzenie oraz **co jest priorytetem** – minimalizacja szkody operacyjnej, a nie natychmiastowe ustalanie odpowiedzialności.

Komunikacja w kryzysie: e-mail to za mało. Jednym z częstych problemów jest forma komunikacji. Umowy ograniczające się wyłącznie do kontaktu mailowego zawodzą w sytuacjach kryzysowych. Coraz częściej kontrakty 3PL przewidują więc dedykowane numery kontaktowe, wskazanie osób decyzyjnych po obu stronach oraz procedury komunikacji poza standardowymi kanałami.

Spory: prewencja zamiast gaszenia pożaru. Umowa nie powinna zakładać, że sporu da się całkowicie uniknąć. Powinna natomiast ograniczać jego eskalację. Mechanizmy takie jak obowiązkowe spotkania eskalacyjne czy mediacja przed sporem sądowym pozwalają zatrzymać konflikt na etapie zarządczym, zanim przerodzi się w długotrwały spór prawny.

Podsumowanie

Z doświadczenia operacyjnego i prawnego wynika jednoznacznie, że najwięcej problemów w relacjach 3PL nie bierze się z błędów pojedynczych osób, lecz z niedopasowania kontraktu do rzeczywistości. Zbyt ogólny zakres usług, KPI oderwane od procesów, niejasna odpowiedzialność, brak procedur kryzysowych czy sztywna struktura rozliczeń to elementy, które w spokojnych czasach pozostają niewidoczne, a w kryzysie stają się źródłem kosztownych sporów.

Dobrze zaprojektowana umowa 3PL nie ma za zadanie chronić jednej strony kosztem drugiej. Jej rolą jest stworzenie **wspólnych zasad gry**, jasnych ram decyzyjnych i mechanizmów współpracy, które pozwalają reagować szybko i skutecznie wtedy, gdy rzeczywistość odbiega od planu.

Z perspektywy managera logistyki warto więc pamiętać, że najsukuteczniejsze kontrakty powstają tam, gdzie prawnicza precyzja spotyka się z realiami operacyjnymi. Tylko takie podejście pozwala zbudować relację z operatorem, która nie opiera się wyłącznie na egzekwowaniu postanowień umowy, lecz realnie wspiera rozwój biznesu. ●