

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,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
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

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

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

Część 2. Rynek transportu morskiego i lotniczego

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

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

Część 4. Klient na rynku usług logistycznych

Anna Maryniak: Uwarunkowania implementacji koncepcji CRM w przedsiębiorstwach branży TSL	373
Małgorzata Maternowska: Zarządzanie łańcuchami dostaw w świetle koncepcji zorientowanych na obsługę	387
Urszula Bąkowska-Morawska: Strategie obsługi klienta w sektorze usług ...	398
Ilona Urbanyi-Popiołek, Magdalena Klopott: 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

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

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

Part 2. Market of maritime and air transport

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

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

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

Part 4. Client on the market of logistic services

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

Tomasz Weremij

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

INSOURCING USŁUG LOGISTYCZNYCH JAKO KONCEPCJA ZARZĄDZANIA NA RYNKU PALIW PŁYNNYCH W POLSCE

Streszczenie: Celem publikacji jest prezentacja i ocena koncepcji insourcingu usług logistycznych na rynku paliw płynnych w Polsce na podstawie danych wtórnych oraz własnych doświadczeń autora. W artykule ukazano istotne zależności pomiędzy uczestnikami całego łańcucha logistycznego w branży paliwowej. Przedstawiono również przykłady praktycznego zastosowania omawianych koncepcji przez koncerny paliwowe działające na rynku polskim. Zdaniem autora, jeśli proces insourcingu będzie postępował, to wpłynie to negatywnie na firmy transportowe z obszaru MSP, oferujące tylko usługę transportową.

Słowa kluczowe: insourcing, outsourcing, paliwa płynne, usługi logistyczne.

1. Wstęp

Początek XXI wieku charakteryzuje się gwałtownymi przemianami zachodzącymi w gospodarce światowej. Siłami sprawczymi tych przeobrażeń są wszechobecna konkurencja, powstawanie nowych rynków zbytu, zmiany w legislacji oraz nowe wymagania technologiczne (hardwarowe i softwarowe). Z tymi procesami zmagają się także uczestnicy łańcucha logistycznego paliw płynnych¹ w Polsce, do których zalicza się: producentów, dostawców hurtowych, przedsiębiorstwa transportowe oraz odbiorców finalnych. Wysoki poziom funkcjonowania tego łańcucha zależy od relacji, jakie zachodzą między wszystkimi jego uczestnikami. Tymi relacjami zajmują się obecnie nowoczesne koncepcje zarządzania, do których oprócz benchmarkingu² należy zaliczyć outsourcing i z roku na rok coraz częściej stoso-

¹ Paliwa płynne rozumiane jako: BS – benzyny silnikowe, ON – olej napędowy, gaz płynny LPG, paliwo lotnicze JET, OOL – olej opałowy lekki, COO – ciężki olej opałowy.

² Benchmarking – porównywanie się z najlepszymi, dorównywanie im, orientacja na najlepszą klasę wyrobów lub usług, uczenie się od konkurentów. K. Zimmewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2009.

wany insourcing. Ten ostatni, w dalszej części pracy szerzej omawiany, jest procesem mającym podnieść jakość realizowanych usług, a także zwiększyć poziom bezpieczeństwa podczas transportu paliw (obowiązek ten został nałożony przez ustawodawcę na wszystkie ogniwa uczestniczące w logistyce materiałów niebezpiecznych w ramach ADR³).

Celem nadrzędnym publikacji jest prezentacja i ocena koncepcji insourcingu usług logistycznych na rynku paliw płynnych w Polsce na podstawie danych wtórnych oraz własnych doświadczeń autora.

2. Uwarunkowania rynkowe usług logistycznych na rynku paliw płynnych w Polsce w latach 2008-2010

Rynek paliw płynnych to sieć dobrze ze sobą powiązanych ogniw tworzących system logistyczny, którego zadaniem jest zapewnienie ciągłej dostępności paliw i optymalnych jego zapasów. W skład tego systemu wchodzi:

- a) producenci paliw płynnych/terminale paliw/hurtownie,
- b) firmy transportowe,
- c) odbiorcy produktu (stacje paliw koncernów krajowych i zagranicznych: COCO, CODO, DODO, DOFO⁴, stacje niezrzeszone, stacje przymarketowe (sklepy), sieci sklepowe wielkopowierzchniowe i klienci indywidualni).

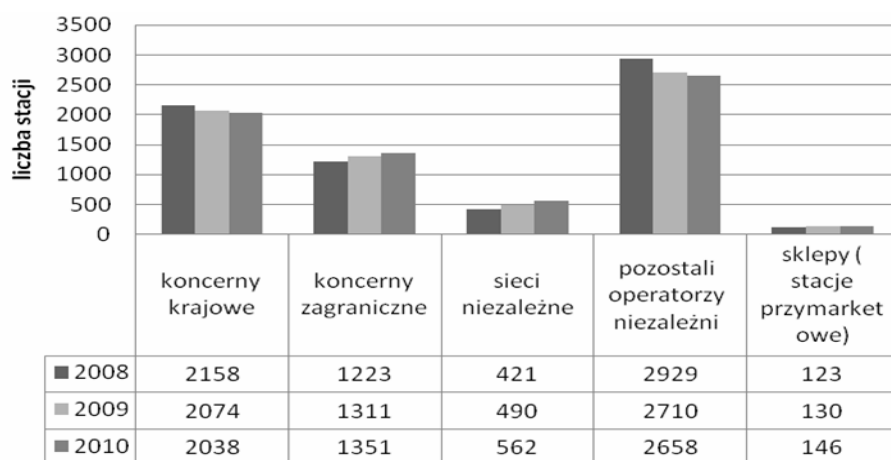
W 2010 r. na rynku paliwowym w Polsce nie zaobserwowano żadnych istotnych wydarzeń, takich jak przejęcia, zakupy sieci czy też wejście nowego operatora, sporo się jednak na nim działo. Na rysunku 1 można zauważyć, że największe krajowe koncerny (PKN Orlen i Grupa LOTOS) od kilku lat systematycznie

³ ADR (fr. *L'Accord européen relatif au transport international des marchandises dangereuses par route*) – międzynarodowa konwencja dotycząca drogowego przewozu towarów i ładunków niebezpiecznych, sporządzona w Genewie dnia 30 września 1957 r. Została ratyfikowana przez państwo polskie w 1975 r. Przepisy umowy ADR są nowelizowane w cyklu dwuletnim. Umowa obowiązuje obecnie w 44 krajach.

⁴ W niektórych publikacjach branżowych pojawia się błędna terminologia opisująca formy zarządzania siecią, którą wprowadziły koncerny. W celu uniknięcia niepotrzebnych nieporozumień zamieszczam poniżej właściwą terminologię w tym zakresie:

- COCO (*Company Owned Company Operated*) – stacja własna koncernu, zarządzana przez pracowników koncernu,
- CODO (*Company Owned Dealer Operated*) – stacja własna koncernu, zarządzana przez agenta na podstawie umowy agencyjnej zawartej z koncernem,
- DOFO (*Dealer Owned Franchise Operated*) – stacja należąca do franczyzobiorcy, prowadzona na podstawie umowy franczyzowej zawartej z koncernem,
- DODO (*Dealer Owned Dealer Operated*) – stacja należąca do właściciela prywatnego; paliwo jest tam dostarczane na podstawie umowy dystrybucyjnej; do tej grupy należą tzw. stacje patronackie funkcjonujące w strukturach PKN Orlen i Grupy Lotos. Natomiast tzw. stacje partnerskie to określenie marketingowe i w rzeczywistości, w zależności od okoliczności i polityki stosowanej przez operatora danej sieci, jest to CODO, DOFO lub DODO.

zmniejszają liczbę swoich stacji benzynowych w naszym kraju. W obu przypadkach jest to jednak wynik wygaśnięcia umów partnerskich. Z kolei koncerny zagraniczne, np.: BP, Shell, wykazały wzrost liczby stacji na rynku polskim. Istotny jest także wzrost liczby stacji operatorów niezależnych (np. Huzar, Apexim, Grosar). Zwiększa się również liczba, pojawiających się w Polsce jako pewne *novum*, stacji benzynowych typu MOP – stacji przy autostradach, należących do koncernów krajowych i zagranicznych (obecnie jest ich w naszym kraju 8). Do ostatniej grupy systemu logistycznego paliw płynnych, tj. do odbiorców, należą stacje przymarketowe (sklepy), które w latach 2008-2010 wykazały wzrost liczby stacji o ponad 18,9%.



Rys. 1. Struktura stacji paliw w latach 2008-2010 w Polsce

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych POPIHN.

Reasumując, należy powiedzieć, że ok. 53% udziału w rynku stacyjnym w Polsce należy do koncernów krajowych i zagranicznych, a pozostałe 47% to stacje niezrzeszone⁵.

3. Struktura transportu paliw płynnych

Transport jest kolejnym istotnym ogniwem w logistyce paliw płynnych. W Polsce do transportu paliw wykorzystuje się różne kanały. Możemy więc wyróżnić: transport rurociągowy (w ujęciu kosztowym i poziomie HSSE⁶ jest on najczęściej zale-

⁵ Dane opublikowane w raporcie rocznym 2010 przez POPIHN.

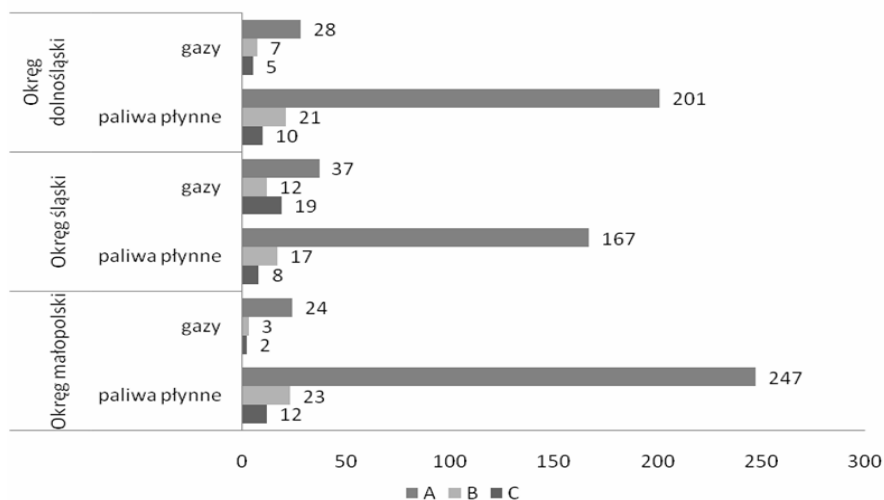
⁶ HSSE (*Health, Safety, Security, Environment*) – zdrowie, bezpieczeństwo, ochrona, środowisko. Wyrażany w trzech poziomach: niski, średni i wysoki.

cany), transport kolejowy: cysternowy i w butlach (w porównaniu z transportem drogowym jest on relatywnie tańszy) i transport drogowy. Ten ostatni należy do transportów najdroższych, znajduje się również w grupie wysokiego ryzyka HSSE, jednak trzeba wyraźnie podkreślić, że ze względu na elastyczność (czas reakcji, krótkie odległości w siatce dostaw w układzie magazyn–transport–odbiorca finalny) jest to najbardziej pożądany środek transportu.

Skupiając się wyłącznie na transporcie drogowym cysternowym, trzeba zauważyć, że funkcjonujące w tej branży na polskim rynku firmy posiadają flotę do transportu paliw, gazów LPG i gazów technicznych, co czyni je firmami wyspecjalizowanymi dedykowanymi. Wiąże się to bowiem z koniecznością posiadania cystern do przewozu paliw płynnych (zbiorniki bezciśnieniowe do załadunku hermetycznego oddolnego⁷) oraz zupełnie innych, przeznaczonych do transportu gazów technicznych (zbiorniki ciśnieniowe z armaturą do dystrybucji, np. argonu, azotu czy tlenu), dużo droższych od cystern paliwowych.

Na rysunku 2 przedstawiono w sposób graficzny następujący podział firm transportowych:

- A – firmy posiadające maksymalnie do 5 jednostek transportowych,
- B – firmy posiadające od 5 do 10 jednostek transportowych,
- C – firmy posiadające powyżej 10 jednostek transportowych.



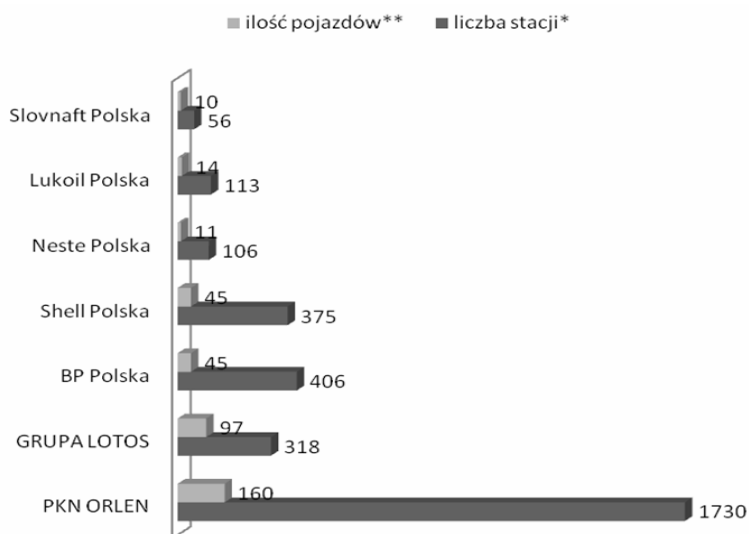
Rys. 2. Wielkość firm transportowych w wybranych okręgach w Polsce. Dane obejmują I połowę 2011 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

⁷ W Polsce do końca 2011 r. obowiązywał okres przejściowy, jednak od 2012 r., zgodnie z Ustawą z dnia 28 października 2002 r. o przewozie drogowym towarów niebezpiecznych (DzU 2002 nr 199, poz. 1671), dozwolony będzie wyłącznie załadunek oddolny, zwany hermetycznym.

Analizując wyniki zawarte na rysunku 2, łatwo zauważyć, że najwięcej na rynku polskim jest firm z grupy A i B. Firmy transportowe z grupy A zazwyczaj posiadają jedną jednostkę transportową, wykorzystywaną do dostarczania paliw na własną stację. Firmy posiadające od 5 do 10 jednostek transportowych (grupa B) to typowe firmy z grupy MSP⁸, realizujące usługi transportowe dla wielu odbiorców i zleceniodawców. Często też traktowane są jako wsparcie dużych firm transportowych (np. wzrost sprzedaży paliw na stacji generuje zaangażowanie większej liczby jednostek do obsługi kontraktu celem zapewnienia ciągłości sprzedaży). Grupa ostatnia (C) to duże przedsiębiorstwa posiadające powyżej 10 jednostek transportowych, co czyni je istotnym ogniwem w łańcuchu usług logistyki paliw płynnych.

Rysunek 3 przedstawia liczbę stacji, których właścicielami są wybrane koncerny krajowe i zagraniczne, w stosunku do liczby wykorzystywanych środków transportu.



Rys. 3. Zestawienie floty w korelacji do liczby wybranych sieci stacji koncernowych w Polsce

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych przez autora.

Na przykład koncern krajowy PKN Orlen ma ponad 1730 stacji paliw i wykorzystuje ponad 150 jednostek transportowych. Poprzez wyodrębnienie jednostki ze spółki stworzono własną firmę transportową – Orlen Transport, co jest typowym przykładem zastosowania outsourcingu w usługach transportowych. Pozostałe usługi logistyczne (jak VMI, planowanie), realizowane wcześniej przez odrębne jednostki, zostały z kolei insourcowane. Natomiast koncern BP, który posiada 406 stacji paliw, i koncern Shell mający 375 stacji, wykorzystują po 45 jednostek

⁸ MSP – małe i średnie przedsiębiorstwa.

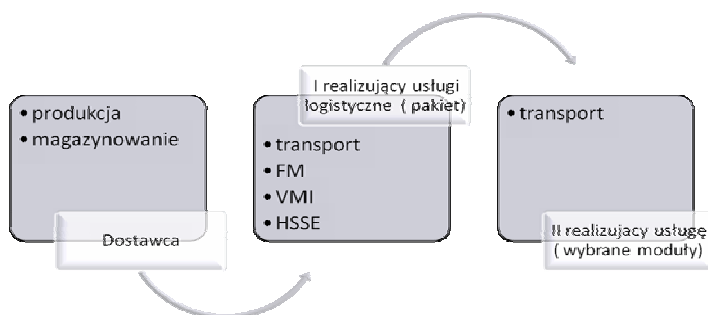
transportowych. Bazują w tym zakresie na zewnętrznych usługach firm transportowych (outsourcing), które oprócz samego transportu oferują zarządzanie: zapasami, flotą i HSSE.

4. Koncepcja insourcingu usług logistycznych w transporcie paliw płynnych

Insourcing jest działaniem odwrotnym do outsourcingu⁹. Polega zatem na przekazaniu funkcji wykonywanych dotychczas przez firmę zewnętrzną wewnętrznej, wyodrębnionej i wyspecjalizowanej komórce organizacyjnej. Sprowadza się więc do przeniesienia wybranych usług z powrotem w strukturę przedsiębiorstwa.

Jak już wcześniej powiedziano, do ogniw tworzących łańcuch logistyki w branży paliw płynnych zaliczamy trzy główne obszary: dostawcy, firmy transportowe, odbiorcy. Procesy zachodzące pomiędzy tymi ogniwami mogą być realizowane jako jednorazowe, podstawowe lub wielokrotne, długookresowe.

Na rysunku 4 zaprezentowano przykładowy łańcuch usług logistycznych w branży paliw płynnych, tworzony przez wybrane koncerny krajowe i zagraniczne, które wykorzystują w swej działalności koncepcję outsourcingu (zastępowanego powoli w niektórych obszarach działaniem insourcingiem).



Rys. 4. Outsourcowane/insourcowane usługi logistyczne w łańcuchu logistyki paliw płynnych

Źródło: opracowanie własne.

Pierwszym przykładem funkcjonującego łańcucha logistyki dostaw paliw jest koncern Neste Polska, który chcąc konkurować z innymi na rynku, musiał przyjąć zasadę outsourcingu w jak najszerszym zakresie, a mianowicie:

- stacje benzynowe są własnością koncernu, natomiast administrowanie, zarządzanie nimi zostało wydzielone podmiotom zewnętrznym,
- paliwo w okresach rocznych kupowane jest od różnych dostawców, producentów,

⁹ Outsourcing – koncepcja zarządzania, polegająca na przenoszeniu powiązanych ze sobą procesów biznesowych do podmiotów zewnętrznych.

- usługa magazynowania realizowana jest przez dostawców,
- usługa transportu realizowana jest przez firmę zewnętrzną,
- usługa zarządzania VMI¹⁰ realizowana jest przez firmę transportową w ramach pakietu usług logistycznych,
- usługa planowania realizowana jest przez firmę transportową w ramach pakietu usług logistycznych.

Powyższy przykład pokazuje, że firma transportowa posiadająca własną flotę transportową, odpowiednie zasoby ludzkie (wyszkoleni dyspozytorzy, planiści itp.) oraz odpowiednie narzędzia informatyczne może być idealnym rozwiązaniem dla tego koncernu i realizować dla niego kompleksową usługę outsourcingową. W przypadku koncernu Nestle nie przewiduje się w najbliższej przyszłości żadnych zmian mających odwrócić proces w całości lub tylko w poszczególnych modułach.

Innym przykładem może być natomiast koncern Grupy LOTOS, w którym outsourcing usług logistycznych zastępowany jest obecnie insourcingiem. Dlaczego tak się dzieje? Odpowiedź na to pytanie jest złożona. O ile bowiem inne podmioty realizują proste łańcuchy dostaw (jeden zleceniodawca – jeden główny przewoźnik – jednorodni odbiorcy, tj. wyłącznie stacje paliw – jeden rodzaj środka transportowego), o tyle w przypadku koncernu Grupy LOTOS łańcuch logistyki paliw płynnych jest bardziej złożony. Koncentrując się wyłącznie na outsourcowanych przez LOTOS usługach logistycznych, należy tu wymienić:

- transport (usługę realizują dwie firmy transportowe),
- zarządzanie VMI (realizowane jest przez firmę transportową),
- planowanie (realizowane jest przez firmę transportową),
- zarządzanie FM¹¹ i HSSE (realizowane jest przez firmę transportową).

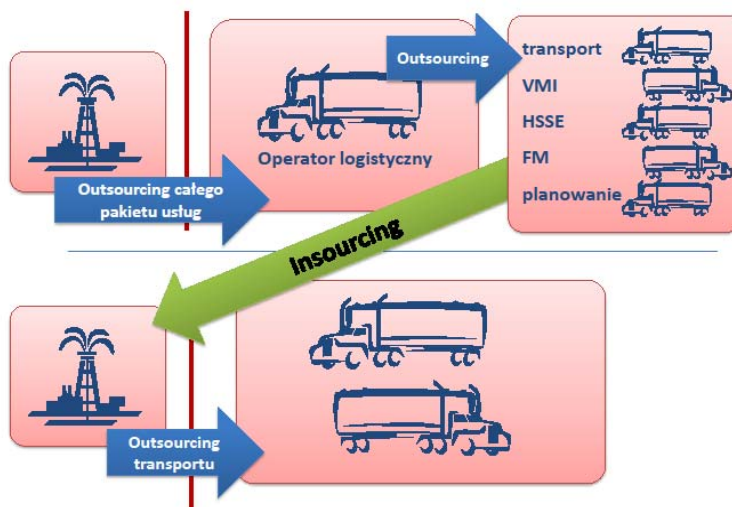
Wymienione usługi realizowane były przez firmy zewnętrzne przez 6 lat. Główne przesłanki do outsourcingu w tym zakresie wynikały z redukcji kosztów oraz braku odpowiednich kwalifikacji, zasobów ludzkich i technologicznych do ich samodzielnego wykonywania. Jednak po przeprowadzeniu dokładnej analizy osiągniętych wyników i w związku z niskim poziomem zadowolenia z outsourcingu koncern Grupy LOTOS podjął decyzję o zastosowaniu procesu odwrotnego (insourcingu) w stosunku do niektórych usług. Wśród nich znalazły się: usługa planowania (*dispatching*), zarządzanie VMI, zarządzanie FM i HSSE.

Należy też wspomnieć, że LOTOS korzysta obecnie jedynie z usług transportowych firm zewnętrznych. Ze względu na dywersyfikację obsługiwanych klientów (stacje wszystkich typów, klienci indywidualni) przedsiębiorstwa transportowe pracujące dla Grupy LOTOS w celu realizacji kompleksowej usługi logistycznej,

¹⁰ VMI (*Vendor Managed Inventory*, zwane inaczej *Supplier Managed Inventory*) to optymalizacja funkcjonowania łańcucha dostaw w wyniku zarządzania zapasami producenta lub np. dystrybutora przez dostawcę, który decyduje o czasie i zawartości zaopatrzenia, gwarantując jednocześnie pełną dostępność produktów.

¹¹ FM (*Fleet Management*) – zarządzanie flotą.

w tym także transportu, wydzieliły nowe samodzielne podmioty lub odrębnymi umowami nawiązały współpracę w formie outsourcingu. Innymi słowy, LOTOS zlecił firmie transportowej obsługę podstawową, tj. transport paliw płynnych wyłącznie do stacji paliw. Obsługa innych, niestacyjnych, klientów przy użyciu innych środków transportu (np. autocysterny z układami pomiarowymi i pompowymi dla dostaw ze zbiornikami naziemnymi) została z kolei zlecona przez firmę transportową innym wyspecjalizowanym przedsiębiorstwom transportowym, które mogły zaoferować rozszerzony pakiet usług logistycznych (transport i zarządzanie VMI) (rys. 5).



Rys. 5. Outsourcing a insourcing usług logistycznych w łańcuchu logistycznym paliw płynnych

Źródło: opracowanie własne.

Również w tym strategicznym obszarze, tj. obsłudze logistycznej, koncern planuje z czasem wprowadzić strategię insourcingu. Spowoduje to wiązanie się wyłącznie z tymi firmami transportowymi, które w ramach swojej działalności zaoferują usługę transportu do wszystkich typów klientów, ale już bez realizacji wspomnianych wcześniej dodatkowych usług logistycznych, docelowo realizowanych przez omawiany koncern.

5. Podsumowanie

Prezentowana w artykule koncepcja insourcingu jest relatywnie młoda w porównaniu z outsourcingiem stosowanym w usługach logistycznych paliw płynnych w Polsce. Przedstawiony zdywersyfikowany łańcuch logistyki paliw poprzez dostawców, firmy transportowe i odbiorców pokazuje, że nie można jednoznacznie zastosować

jednego modelu zarządzania, w tym przypadku koncepcji insourcingu. O ile w latach 90. zagraniczne koncerny paliwowe (Neste, BP, Shell) rozpoczęły swą działalność w Polsce, stosując od samego początku koncepcje outsourcingu, o tyle w tym samym czasie koncerny krajowe funkcjonowały w oparciu o własne modele biznesowe, tzn. wszystkie operacje logistyczne realizowane były we własnych strukturach.

Obserwacja koncernów krajowych i zagranicznych, które w ostatnich latach odwróciły zastosowane koncepcje outsourcingu w insourcing całościowy lub częściowy, pozwala na wyprowadzenie następujących wniosków: struktura rynku paliw płynnych w Polsce pokazuje duże zróżnicowanie, wydzielając z niego część, w której relacje podlegają procesowi insourcingu. Dotyczy to ponad 53% udziału w rynku paliw płynnych. Firmy transportowe, chcąc pozostać uczestnikami w tym procesie, muszą zdywersyfikować flotę (cysterny do przewozu paliw, gazów LPG, gazów technicznych), jak również przeprowadzić restrukturyzację, która będzie odpowiadała swą strukturą celom nadzoru realizacji usług podstawowych, w tym przypadku transportu, gdyż w istocie insourcingu pozostałe elementy z pakietu usług logistycznych realizowane będą wyłącznie przez koncerny odwracające proces. Pozytywnym wymiarem tego procesu jest ochrona własnych rozwiązań *know-how*. Po odwróceniu nie będzie ono podlegało mapowaniu przez konkurencję, natomiast realnie wpłynie na podniesienie poziomu świadczenia usług przez koncerny, podnosząc zarazem jakość realizowanego procesu i jakość dostarczanego produktu.

Jakość usługi i gwarancja jakości dostarczanego produktu stały się wyzwaniem i najważniejszą przesłanką do osiągnięcia wyznaczonych celów. W sprostaniu temu zadaniu może pomóc insourcing usług logistycznych. Należy podkreślić, że sama chęć odwrócenia procesu nie byłaby możliwa, gdyby nie świadomość, że koncerny muszą posiadać własne zasoby (nowe struktury, odpowiednio przeszkolony personel i dostępne rozwiązania informatyczne), a to wiąże się z wysokim nakładem inwestycyjnym w ujęciu kosztowym. Zdaniem autora, jeśli proces insourcingu będzie nabierał znamion trendu i osiągnie efekt skali, to wpłynie to istotnie na egzystowanie firm transportowych z obszaru MSP, które oferują wyłącznie usługę podstawową, jaką jest w tym przypadku transport. Nawet jeśli koncepcja insourcingu przełoży się w istocie na wymierne podniesienie świadczonych przez przedmiotowe koncerny usług i jakości paliw, to należy pamiętać, że dotyczy to tylko lub aż 50% rynku paliw w Polsce. Pytanie, z jakiej części tego zmieniającego się rynku skorzysta konsument, pozostaje otwarte.

Literatura

Ciesielska D., Radło J.M., *Outsourcing w praktyce*, Poltext Sp. z o.o., Warszawa 2011.

Krawczyk S., *Logistyka. Teoria i praktyka*, Difin SA, Warszawa 2011.

Matejun M., *Wyzwania i perspektywy zarządzania w MSP*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.

- Power M.J., Desouza K.C., Bonifazi C., *Outsourcing. Podręcznik sprawdzonych praktyk*, MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2010.
- Szymaniak A., *Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared services center*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Witkowski J., *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje, procedury, doświadczenia*, PWE, Warszawa 2010.
- Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2009.

INSOURCING OF LOGISTIC SERVICES AS THE MANAGEMENT CONCEPT ON THE LIQUID FUEL MARKET IN POLAND

Summary: The objective of the study concerns the presentation and evaluation of the concept of insourcing of logistic services on the liquid fuel market based on the secondary data and own experiences and long-term observations of that market in Poland. The article shows significant dependence among the participants of the entire logistic chain in the fuel industry. It also shows the examples of practical application of these concepts by oil companies operating on the Polish market. According to the author if the insourcing process progresses, it will have a negative impact on the transport companies from the MSP sector, which offer only transport service.

Keywords: logistic management, insourcing, outsourcing, benchmarking.

Część 2

Rynek transportu morskiego i lotniczego

