

Outsourcing w logistyce morskiej

Wstęp

Logistyka morska jest relatywnie nowym i rozwijającym obszarem aplikacyjnym logistyki w odniesieniu do lądowo-morskich łańcuchów dostaw z ich uwarunkowaniami wewnętrznymi i zewnętrznymi. Celem opracowania jest przedstawienie możliwości wykorzystania outsourcingu w rozwiązywaniu problemów logistyki morskiej i morskiego operatora logistycznego. Realizacji funkcji celu podporządkowano strukturę opracowania, ujmując interpretację rozwoju logistyki, możliwości morskiego operatora logistycznego, outsourcingu jako instrumentu rozwiązywania problemów morskiego operatora logistycznego oraz kierunków wykorzystania outsourcingu w logistyce morskiej.

Cel opracowania został zrealizowany: przedstawione interpretacje i oceny idei, metod i narzędzi outsourcingu i ich zastosowanie w rozwiązywaniu problemów logistyki morskiej i morskiego operatora logistycznego z uwzględnieniem struktur funkcjonalnych, przestrzennych, czasowych i kosztowych morskich operacji logistycznych, wskazują na kierunkowe możliwości zastosowania outsourcingu logistycznego.

Rozwój logistyki morskiej

Logistyka morska jest pojęciem stosunkowo nowym, odnoszącym się do zastosowania logistyki, jej pojęć, metod i narzędzi do sektora gospodarki morskiej jako obszaru aplikacyjnego. Sektor gospodarki morskiej stanowi zespół gałęzi związanych z wykorzystaniem do ich działalności morza i nadmorskiego położenia, które wyznaczają specyfikę obszaru aplikacyjnego, jego właściwości i uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne, które wyznaczają szczególne potrzeby logistyczne. Obszar ten może być ujmowany w zna-

czeniu szerokim oraz wąskim, uwzględniając znaczenie struktur gałęziowych sektora.

W szerokim rozumieniu, logistyka morska może odnosić się do struktury gałęziowej sektora morskiego, ujmującego gałęzie gospodarki narodowej związane z wykorzystaniem morza i nadmorskiego położenia, w szczególności:²

- transport morski,
- porty morskie,
- rybołówstwo morskie,
- przemysł stoczniowy,
- przemysł remontu statków,
- usługi morskie,
- turystyka morska i nadmorska,
- administracja morska,
- instytucje badawczo-rozwojowe (B+R),
- nauka i szkolnictwo morskie,
- przemysł off-shore,
- ratownictwo życia i mienia na morzu,
- ekologia morza,
- planowanie przestrzenne gospodarki morskiej,
- marynarka wojenna,
- morska straż graniczna,
- energetyka morska.

Każda z tych gałęzi wyznacza szczególny obszar aplikacyjny logistyki, określający potrzeby logistyczne wynikające ze specyfiki działalności gospodarczej oraz uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych tych działalności oraz metody i narzędzia realizacji.

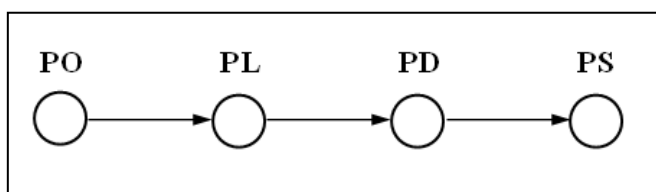
W wąskim rozumieniu logistyka morska może odnosić się do głównych gałęzi w strukturze sektora gospodarki morskiej, które obejmują transport morski, porty morskie, usługi morskie oraz administrację morską. Obszarem aplikacyjnym, z wykorzystaniem metod i narzędzi logistyki, staje się obsługa logistyczna prze-

¹Dr hab. Jerzy Kubicki, prof. nadzw. AM, Akademia Morska w Gdyni.

² Kubicki J., Maritime logistics as a field of applied logistics, Konferencja INTLOG 2006,

mieszczania towarów w lądowo-morskich łańcuchach dostaw.³

Łądowo-morski łańcuch dostaw można rozumieć jako łańcuch dostaw, w którym główne ogniwo realizowane jest transportem morskim. Łańcuch ten realizowany jest w warunkach w dwóch środowiskach: środowiska lądowego i środowiska morskiego, a punktami rozgraniczającymi te środowiska są: port morski załadowania i port morski wyładowania. Porty morskie, jako składniki lądowo-morskiego łańcucha dostaw, są usytuowane na granicy rozdzielającej środowiska o dwóch różnych poziomach prędkości środków transportowych i kosztów jednostkowych transportu: wyższych w lądowych ogniwach łańcucha dostaw, niższych w ogniwie morskim. Jednocześnie, ze względów techniczno-technologicznych i organizacyjnych, przewozy morskie – jako tańsze – nie mogą z reguły (poza nielicznymi wyjątkami np. żegluga kabotażowa) mieć charakteru substytucyjnego w stosunku do droższych przewozów lądowych. Ten brak substytucji jest wyróżnikiem lądowo-morskich łańcuchów dostaw, wynikającym z warunków środowiskowych.



Rys. 1. Model lądowo-morskiego łańcucha dostaw

Źródło: Opracowanie własne

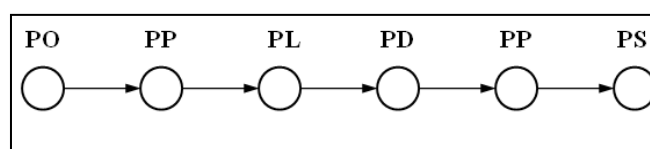
Legenda:

- PO – punkt pochodzenia towaru (point of origin),
- PL – port załadowania na statek morski (port of loading),
- PD – port wyładowania ze statku morskiego (port of discharge),
- PS – punkt dostawy (port of supply)

Punktem początkowym w lądowo-morskim łańcuchu dostaw jest punkt pochodzenia towaru. Obszar między punktami PO i PL stanowi obszar lądowego zaplecza transportu morskiego, który może być w różnym stopniu złożony, uwzględniając liczbę punktów i ogniw realizowanych przez różne gałęzie transportu lądowego. Punkt PL stanowi obszar operacji związanych z załadowaniem ładunku na statki morskie. Obszar między punktami PL i PD stanowi obszar transportu morskiego, który może tworzyć jedno lub więcej ogniw w łańcuchu dostaw. Punkt PD stanowi obszar operacji związanych z wyładowaniem ładunku ze statków morskich. Obszar między punktami PD i PS sta-

nowi obszar lądowego przedpola transportu morskiego, który może być w różnym stopniu złożony, uwzględniając liczbę punktów i ogniw realizowanych przez różne gałęzie transportu lądowego. Punkt PS stanowi końcowy punkt lądowo-morskiego łańcucha dostaw.

Przeprowadzone w końcu lat '90-tych badania empiryczne współzależności występujących w lądowo-morskich łańcuchach dostaw ujawniły występujące prawidłowości: ogniwa transportu morskiego generują ok. 25% czasu i ok. 20% kosztów całego łańcucha. Oznacza to, że ogniwa morskie w tym łańcuchu nie mają znaczenia decydującego dla wydajności i efektywności całego łańcucha dostaw. Oznacza to, że wszystkie podmioty występujące w lądowo-morskim łańcuchu dostaw winny uznać rolę, rangę i znaczenie lądowych ogniw w tym łańcuchu.⁴



Rys. 2. Operacyjne struktury usług w lądowo-morskim łańcuchu dostaw

Źródło: Opracowanie własne

Legenda:

- PO – punkt pochodzenia towaru (point of origin),
- PP – punkty pośrednie (interface points),
- PL – port załadowania na statek morski (port of loading),
- PD – port wyładowania ze statku morskiego (port of discharge),
- PS – punkt dostawy (port of supply)

Łądowo-morski łańcuch dostaw ma złożone charakterystyki, wynikające z rozległości przestrzennych, rozległości czasowych oraz złożoności pod względem kosztów realizacji wszystkich działań i czynności. Właściwością tych łańcuchów jest złożoność struktur operacyjnych, które można rozważać i kształtować według różnych kryteriów:⁵

- kryteria przestrzenne,
- kryteria czasowe,
- kryteria kosztowe.

Operacyjne struktury przestrzenne wynikają z rozległości przestrzennych i strukturalnych całego łańcucha dostaw, które można rozważyć następująco:⁶

⁴ Ibidem

⁵ Studia własne. Materiały do wykładu „Logistyka morska”, Akademia Morska w Gdyni

⁶ Ibidem

³ Ibidem

- pochodzenia towaru (point of origin),
- lądowe punkty pośrednie na zapleczu portu załadowania (interface points),
- punkty załadowania na statek morski (port of loading),
- transport morski (bezpośredni i pośredni),
- punkt wyładowania ze statku morskiego (port of discharge),
- lądowe punkty pośrednie na przedpolu portu wyładowania (interface points),
- punkt ostateczny dostawy (point of final delivery).

Operacyjne struktury czasowe wynikają z ograniczeń czasu dozwolonego na dostawę towaru w całym łańcuchu dostawy, które można rozważać następująco:⁷

- czas operacji w punkcie pochodzenia towaru,
- czas operacji na obszarze zaplecza portu załadowania,
- czas operacji w porcie załadowania,
- czas operacji w transporcie morskim,
- czas operacji w porcie wyładowania,
- czas operacji na przedpolu portu wyładowania,
- czas operacji w punkcie ostatecznej dostawy.

Operacyjne struktury kosztowe wynikają z kosztów ponoszonych na realizację działań i czynności związanych z realizacją lądowo-morskich łańcuchów dostaw, w szczególności:⁸

- koszty operacji w punkcie pochodzenia towarów,
- koszty operacji na zapleczu portu załadownia,
- koszty operacji w porcie morskim załadownia,
- koszty operacji w transporcie morskim,
- koszty operacji w porcie wyładowania,
- koszty operacji na przedpolu portu wyładowania,
- koszty operacji w punkcie ostatecznej dostawy.

Lądowo-morskie łańcuchy dostaw tworzą specyficzne warunki, które mają znaczenie decydujące dla wydajności i efektywności całego łańcucha. Warunkiem realizacji usług w tym łańcuchu jest zastosowanie koncepcji, metod i narzędzi logistyki, które ze względu na specyfikę łańcucha dostaw określić można terminem logistyka morska, niezależnie od charakteru struktur przestrzennych, czasowych i kosztowych łańcucha dostaw.

Logistyka morska może być zdefiniowana jako zarządzanie przepływem towarów, wraz z powiązanymi z tym usługami i informacjami w ramach lądowo-morskiego łańcucha dostaw od punktu pochodzenia,

poprzez punkty pośrednie do punktu ostatecznej dostawy, z zastosowaniem idei, koncepcji metod i narzędzi logistyki w specyficznych warunkach tego łańcucha.⁹ Dla celów zarządzania niezbędne jest przejęcie przez główny podmiot kontroli nad wszystkimi składnikami tego łańcucha, ze szczególnym znaczeniem ogniw i punktów w segmentach lądowych. Wymaga to aplikacji logistyki i zarządzania logistycznego dla rozwiązania problemów składających się na lądowo-morską kompleksową usługę logistyczną.

Idea logistyki morskiej zmierza do koncentracji na wszystkich składnikach przestrzennych (sieciowych i punktowych) lądowo-morskich łańcuchów dostaw oraz tworzenia szczególnego – zorientowanego morsko – systemu, gdzie zarządzanie skoncentrowane jest w jednym instytucjonalnym rozwiązaniu – morskim operatorem logistycznym. Logistyka morska może być określona jako część logistyki międzynarodowej i globalnej, jak również jako obszar logistyki stosowanej, uwzględniającej specyfikę lądowo-morskich łańcuchów dostaw.

Morski operator logistyczny – istota i charakterystyka.

Logistyka morska ukształtowała swoje podstawowe instytucje, które stanowią bazę jej funkcjonowania i rozwoju. Należą do nich:¹⁰

- morski operator logistyczny,
- infrastruktura logistyki morskiej,
- system regulacyjny,
- system informacyjny,
- system dokumentacyjny.

Bazową instytucją logistyki morskiej jest morski operator logistyczny jako podmiot gospodarczy, który we własnym imieniu, na własny koszt, ryzyko i odpowiedzialność podejmuje się planowania, organizowania, realizacji, koordynacji i kontroli oraz zarządzania przepływem towarów w lądowo-morskim łańcuchu dostaw, świadcząc usługi w modelu kompleksowej obsługi logistycznej. Działalność morskiego operatora logistycznego ma charakter komercyjny, co oznacza, że jego usługi przeznaczona są na sprzedaż, stanowiąc źródło przychodów i zysków. Pozwala to na określenie jego rangi, roli i znaczenia jako centrum zysku (profit centre). Taki status wymaga spełnienia warunków nie-

⁷ Ibidem

⁸ Ibidem

⁹ Ibidem oraz Ficoń K.: Logistyka morska. Gdynia 2011

¹⁰ Ibidem

zbędnych do podjęcia działalności gospodarczej i sprawowania określonych funkcji operatorskich, uwzględniając struktury przestrzenne, czasowe i funkcjonalne operacji logistycznych oraz struktury pakietu usług logistycznych. Wymagania te obejmują:¹¹

- zasoby kapitałowe, stosownie do potrzeb rozmiarów i struktury prowadzonej działalności,
- zasoby finansowe, stosownie do potrzeb w sferze kosztów, ryzyk i odpowiedzialności,
- zasoby majątku rzeczowego, stosownie do układu funkcjonalnego usług,
- system organizacyjny zarządzania, zarówno wewnętrzny jak i zewnętrzny,
- system informacyjno-dokumentacyjny, dostosowany do wewnętrznych i zewnętrznych potrzeb,
- zasoby kapitału ludzkiego, odpowiednio wykwalifikowanego i przygotowanego profesjonalnie,
- system powiązań z rzeczywistymi i potencjalnymi partnerami logistycznymi.¹²

Warunki te tworzą potencjalne źródła, które generować mogą podmioty podejmujące działalność morską operatora logistycznego:¹³

- głównym źródłem generującym podmioty gospodarcze podejmujące działalność morską operatorów logistycznych jest sektor TSL (transport, spedycja, logistyka), a głównie:
 - wielkie przedsiębiorstwa spedycyjne, zdolne do pełnienia tych funkcji, a w szczególności przedsiębiorstwa z grupy NVO i NVOCC,
 - wielcy operatorzy morscy, gotowi do wejścia do operacji lądowych,
 - wielcy operatorzy lądowi, gotowi do wejścia do operacji morskich,
 - transformowane struktury sprzedaży (sale dept.) i spedycji (forwarding & delivery dept.) w strukturach wielkich grup kapitałowych, zdolne do wejścia w sfery międzynarodowych i globalnych usług logistycznych,

- wyspecjalizowane w świadczeniu usług logistycznych spółki w wielkich międzynarodowych i globalnych grupach kapitałowych.¹⁴

Działalność podmiotów gospodarczych w sferze logistyki morskiej może być rozwijana w dwóch rozwiązaniach koncepcji organizacyjnych:

- z lądu na morze (from land to sea),
- z morza na ląd (from sea to land).

Koncepcje te mają również znaczenie decydujące w rozwiązaniu problemów wynikających ze spełnienia wyżej wymienionych wymagań kwalifikacyjnych morskich operatorów logistycznych: kapitałowych, finansowych, majątku rzeczowego, organizacji zarządzania, systemów informacyjno-dokumentacyjnych oraz powiązań z partnerami logistycznymi. Część tych problemów możliwa jest do rozwiązania w drodze konsolidacji, fuzji i przejęć, część zaś w drodze aliansów i outsourcingu.

W działalności morskiego operatora logistycznego możliwe jest dostosowanie do preferencji użytkowników tych usług, które mogą być rozwiązane w koncepcjach organizacyjno-realizacyjnych:¹⁵

- jeden partner operacyjny (3 PL),
- operator wiodący z dużym zakresem zastosowania outsourcingu (4 PL),
- operator z centrum logistycznego, z dużym zakresem powiązań z partnerami zewnętrznymi i wykorzystaniem outsourcingu.

System regulacyjny w logistyce morskiej nie znalazł dotychczas kompleksowego rozwiązania, podobnie jak w całej działalności logistycznej. Logistykę traktuje się jako działalność gospodarczą regulowaną prawem cywilnym, z wykorzystaniem w strukturach funkcjonalnych regulacji gałęziowych krajowych i międzynarodowych, szczególnie w usługach przemieszczenia. Przenosi się to również na sferę zabezpieczenia dokumentacyjnego, szczególnie w odniesieniu do głównych dokumentów mających właściwości konosamentu. Nie rozwiązane problemy regulacyjne nie dają należytego wsparcia dla rozwoju różnych obszarów aplikacyjnych logistyki, w tym również logistyki morskiej.¹⁶

Funkcjonowanie logistyki morskiej i operatora logistycznego opiera się na istnieniu właściwej i wła-

¹¹ Ibidem

¹² Ibidem oraz Kubicki J., op.cit.

¹³ Ibidem

¹⁴ Ibidem

¹⁵ Ibidem

¹⁶ Ibidem

ściwie rozwiniętej infrastruktury logistyki morskiej, zarówno infrastruktury ekonomicznej, jak też infrastruktury społecznej. Podstawowe znaczenie dla funkcjonowania i rozwoju logistyki morskiej mają jej podstawowe składniki:¹⁷

- infrastruktura społeczna,
- infrastruktura transportu w strukturach gałęziowych lądowych i morskich,
- infrastruktura gospodarki magazynowej,
- infrastruktura terminalowa,
- infrastruktura kontenerowa,
- infrastruktura usługowa dla usług dodatkowych uzupełniających,
- infrastruktura informacyjno-dokumentacyjna.

Poziom rozwoju i standardy techniczno-eksploatacyjne infrastruktury mają kluczowe znaczenie dla zapewnienia właściwej jakości usług świadczonych w ramach logistyki morskiej i zdolności do zaspokojenia zindywidualizowanych preferencji i potrzeb użytkowników usług logistycznych. Infrastruktura logistyki morskiej tworzy warunki dla formowania pakietów ofertowych operatorów logistycznych o zróżnicowanych strukturach usług i atrakcyjności, kształtując również ich pozycję konkurencyjną na rynku usług logistycznych.

Systemy informacyjno-dokumentacyjne tworzą sieci powiązań między wszystkimi uczestnikami morskich usług logistycznych, tworząc warunki gromadzenia, przetwarzania, przechowywania i transmisji informacji w wewnętrznych i zewnętrznych kanałach informacyjno-decyzyjnych, jak również sporządzania i transmisji dokumentacji niezbędnej do realizacji usług logistycznych we wszystkich składnikach sieciowych i punktowych łańcuchów dostaw i łańcuchów logistycznych. Systemy informacyjno-dokumentacyjne są istotnym atrybutem działalności morskich operatorów logistycznych, uwzględniając złożoność funkcjonalną usług logistycznych, jak również rozległość struktur przestrzennych i czasowych operacji logistycznych.¹⁸

Logistyka morska jako metoda zarządzania przepływem towarów w lądowo-morskich łańcuchach dostaw stawia przed morskimi operatorami logistycznymi do rozwiązania wiele problemów, które w części mogą być podjęte wewnątrz organizacji z wykorzystaniem metod i narzędzi wewnętrznych, zaś w części muszą być podjęte na zewnątrz organizacji z wykorzy-

staniem metod i narzędzi oferowanych przez otoczenie zewnętrzne.

Outsourcing jako instrument rozwiązywania problemów morskiego operatora logistycznego.

Outsourcing uznawany jest za zespół instrumentów, które umożliwiają osiągnięcie różnorodnych celów przedsiębiorstwa logistycznego działającego na rynku usług logistycznych. Cele te mogą być rozpatrywane na różnych poziomach i w różnych horyzontach czasowych, toteż wyróżnić można cele outsourcingu na poziomie operacyjnym, taktycznym i strategicznym. Cele na poziomie operacyjnym odnoszą się do decyzji doraźnych, krótkookresowych, powiązanych z rozwiązywaniem problemów odpowiadających warunkom realizacji kolejnych zadań i projektów logistycznych. Cele na poziomie taktycznym odnoszą się do decyzji średniookresowych, powiązanych z rozwiązywaniem problemów odpowiadających strukturom funkcjonalnym, przestrzennym i czasowym projektów logistycznych. Cele na poziomie strategicznym odnoszą się do decyzji długookresowych, powiązanych z rozwiązywaniem problemów odpowiadającym strukturom funkcjonalnym, przestrzennym i czasowym projektów logistycznych.¹⁹

Podstawowe znaczenie mają projekty o celach strategicznych, które umożliwiają skoncentrowanie się przedsiębiorstwa logistycznego na działalności kluczowej, decydującej o jego perspektywach rozwojowych. Przedsiębiorstwo może tym samym zwiększyć skuteczność i efektywność swojej działalności, a także może elastycznie dostosowywać do zmieniających się warunków i wymagań otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne. Należy jednakże zwrócić uwagę na główne aspekty projektów outsourcingowych związanych z analizą przedsięwzięcia z punktu widzenia opłacalności finansowej oraz możliwości organizacyjnych, technicznych i kadrowych, łącznie z opracowywanym systemem kontroli procesu outsourcingowego wraz z odpowiednimi jego miernikami.²⁰

Amerykański Instytut Outsourcingu, na podstawie przeprowadzonych badań, zdefiniował najważniej-

¹⁷ Ibidem

¹⁸ Ficoń K., op.cit.

¹⁹ Jonkisz A., J. Jaroszyński: Outsourcing logistyczny. „Logistyka” 2008 nr 6

²⁰ J.Kubicki, op.cit.

sze przyczyny stosowania outsourcingu i możliwe do osiągnięcia cele, które ujęto następująco:²¹

- redukcja i kontrola kosztów operacyjnych,
- zwiększenie koncentracji przedsiębiorstwa na podstawowej działalności,
- uzyskanie dostępu do mocy produkcyjnych o najwyższej jakości,
- uwolnienie własnych zasobów do innych celów,
- uzyskanie zasobów, którymi organizacja nie dysponuje,
- przyspieszenie pojawienia się korzyści wynikających z restrukturyzacji,
- uporanie się z funkcją trudną do wykonywania lub niemożliwą do kontroli,
- pozyskiwania kapitału ze źródeł zewnętrznych,
- podział ryzyka,
- dopływ środków finansowych.

Outsourcing jest przedsięwzięciem złożonym, a jego realizacja może przebiegać w różny sposób. Przedsięwzięcia outsourcingowe mogą różnić się z punktu widzenia następujących celów i właściwości: celu wydziałania, rodzaju wydziałanych funkcji, zakresu wydziałania, trwałości wydziałania, formy podporządkowania wydziałanej działalności, jak też skutków w strukturach kapitałowych.

Wydziałania jako przedsięwzięcia restrukturyzacyjne są podejmowane w celu naprawy sytuacji przedsiębiorstwa, jego przystosowania do warunków i wymagań otoczenia, stworzenia warunków rozwoju przedsiębiorstwa. Wyróżnia się zatem outsourcing naprawczy, dostosowawczy i rozwojowy.

Przedmiotem wydziałania mogą być funkcje podstawowe, pomocnicze i kierownicze. Hierarchiczny charakter funkcji powoduje, że zakres jej wydziałania może być różny: outsourcingowi może podlegać całość funkcji, jej część lub poszczególne procesy czy zadania. O ile możliwe jest wydziałanie funkcji pomocniczych i podstawowych, to nie jest zasadne wyzbywanie się funkcji związanych z kluczowymi kompetencjami, dzięki którym firma zyskuje przewagę na rynku.²²

Nie sposób pominąć nowoczesnego ujęcia procesowego outsourcingu (business proces outsourcing). Outsourcing procesów biznesowych w logistyce prowadzi do wzrostu wartości firmy przez ciągłą analizę i przebudowę procesów i zadań. Oddanie w outsourcing

„własności procesu” partnerowi oznacza bowiem, że przejmuje on nie tylko odpowiedzialność za realizację procesu, lecz także jego „reengineering”. W tym ujęciu outsourcing nie oznacza jednorazowe wydzielenie pewnych funkcji poza przedsiębiorstwo, lecz jako ciągły proces usprawniania działalności organizacji.²³

Ze względu na formę prawną współpracy partnerów, występować może outsourcing wewnętrzny (kapitałowy) i outsourcing zewnętrzny (kontraktowy). Outsourcing wewnętrzny polega na przejściu wydzielonej funkcji przez prawnie niezależną, lecz powiązaną kapitałowo firmę, co umożliwia większą kontrolę przy realizacji projektu firmie korzystającej z outsourcingu. W outsourcingu zewnętrznym z kolei, nie powiązany ekonomicznie i prawnie podmiot przejmuje na mocy kontraktu wydzieloną funkcję lub część funkcji partnera, mającego mały wpływ na realizację projektu ze strony partnera.²⁴

Rozwijające się procesy globalizacyjne, generujące rozwój współpracy gospodarczej i handlu w skali międzynarodowej i globalnej oraz rozwój logistyki międzynarodowej globalnej, wywołały rosnące zapotrzebowanie na zagranicznych partnerów outsourcingowych. Jest to proces noszący nazwy „offshoring” lub „offshore outsourcing”, przy czym nie są to pojęcia tożsame lub zamienne. Offshore outsourcing może być rozumiany jako powierzanie określonych funkcji lub czynności firmie, której główne centrum operacyjne mieści się za granicą i która zdolna jest do wykonywania powierzonych funkcji lub czynności na obszarze swojego działania. Offshoring z kolei można zdefiniować jako wykonywanie czynności przez firmę poza granicami kraju, w którym ma swoją siedzibę.²⁵ Przedsiębiorstwa logistyczne korzystające z offshoringu i offshore outsourcingu osiągać mogą szereg korzyści z tego rozwiązania, obejmujące oszczędności na kosztach, sprawność i efektywność usług logistycznych, dostęp do kapitału, powiązania lokalne itd., sprzyjające podnoszeniu jakości usług.

Relatywnie nowym sposobem realizacji outsourcingu jest „e-sourcing” lub „e-outsourcing” zwany również outsourcingiem wirtualnym. Polega on na sterowaniu całym procesem outsourcingu za pomocą rozwiązań e-biznesowych z wykorzystaniem Internetu. Największą zaletą tego rozwiązania jest możliwość świadczenia usług na odległość, a stosowanie rozwią-

²¹ Olszewski J.: Outsourcing logistyczny. *Lead Logistics Provides*. „Eurologistics” 2003 nr 2 oraz Jonkisz A., J. Jaroszyński op.cit.

²² Olszewski J., op.cit.

²³ Światowiec J.: Outsourcing w logistyce – stan i perspektywy. „Logistyka” 2006 nr 3

²⁴ Ibidem

²⁵ Jonkisz A., J. Jaroszyński, op.cit.

zań e-biznesowych pozwala zautomatyzować przebieg współpracy partnerów.²⁶

Prezentacja typów, rodzajów, charakterystyki instrumentów, form realizacyjnych i potencjalnych efektów zastosowania outsourcingu w usługach logistycznych wskazuje, że problemy operatorów logistycznych znajdują szereg alternatywnych sposobów rozwiązania, a outsourcing może być rozwiązaniem uwzględniającym potrzeby i oczekiwania oraz uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne podmiotów gospodarczych pełniących funkcje morskich operatorów logistycznych.

Możliwości wykorzystania outsourcingu w logistyce morskiej.

Prezentowane w punkcie drugim i trzecim rozważania odnoszące się do interpretacji możliwości morskiego operatora logistycznego i outsourcingu jako instrumentu rozwiązywania problemów morskiego operatora logistycznego stanowią podstawę do sformułowania możliwości wykorzystania outsourcingu w logistyce morskiej.

Punktem wyjścia rozważań dotyczących wykorzystania outsourcingu w logistyce morskiej mogą być warunki podejmowania działalności logistycznej przez podmioty wywodzące się z różnych sfer sektora TSL.

W modelu „see-to-land”, podmiot podejmujący się pełnienia funkcji morskiego operatora logistycznego, mający predyspozycje i składniki kapitałowe i majątek rzeczowy odpowiadający wymaganiom usług morskich, zainteresowany będzie dopełnieniem warunków kapitałowych i majątku rzeczowego odpowiadającego potrzebom lądowych sfer operacji logistycznych. Rozwiązaniem referencyjnym dopełniającym kapitałowe i rzeczowe wymagania procesu logistycznego mogą być rozwiązania outsourcingu kontraktowego, a w ograniczonym zakresie rozwiązania outsourcingu kapitałowego (alianse strategiczne, przejęcia wyspecjalizowanych podmiotów gospodarczych - in-sourcing, tworzenie wielopodmiotowych grup kapitałowych). Pozwala to na spełnienie większości wymagań odnoszących się do warunków podejmowania działalności w sferze lądowo-morskich usług logistycznych.

W modelu „land-to-sea”, podmiot podejmujący się pełnienia funkcji morskiego operatora logistycznego, mający predyspozycje i składniki majątkowe odpowiadające wymaganiom morskiego operatora logi-

stycznego, zainteresowany będzie dopełnieniem warunków kapitałowych i majątku rzeczowego odpowiadających potrzebom morskich sfer operacji logistycznych. Rozwiązaniem referencyjnym dopełniającym kapitałowe i rzeczowe wymagania procesu logistycznego mogą być rozwiązania outsourcingu kontraktowego (status NVO i NVOCC, kontrakty serwisowe i czarterowe – slot charactering, slot purchase), jak też powiązania kapitałowe (alianse strategiczne, przejęcia wyspecjalizowanych podmiotów gospodarczych - in-sourcing, tworzenie wielopodmiotowych grup kapitałowych). Pozwala to na spełnienie większości wymagań odnoszących się do warunków podejmowania działalności w sferze lądowo-morskich usług logistycznych.²⁷

Kolejnym obszarem interpretacji warunków podejmowania działalności morskiego operatora logistycznego jest odniesienie do struktur przestrzennych i czasowych logistycznego łańcucha dostaw. W zależności od rozległości i złożoności tego łańcucha, zadania operatora logistycznego i problemy związane z ich podjęciem i realizacją są zróżnicowane. O ile zadania i czynności morskiego operatora logistycznego w strukturach sieciowych winny być rozstrzygnięte na etapie działań strategicznych związanych z formułowaniem podstawowej oferty lądowo-morskiej usługi logistycznej, to zadania i czynności przypisane strukturom punktowym wymagają szczególnego przygotowania, zarówno w koncepcjach usługowych jak i zarządzania. Problemy logistyczne w logistycznym lądowo-morskim łańcuchu dostaw i możliwe sposoby ich rozwiązania można ująć następująco:

- logistyka w punkcie pochodzenia towarów: rozwiązania wymagają problemu przejęcia towarów od dostawcy lub dostawców, ich kompletowania, formowania partii wysyłanych, zarządzania zapasami i gospodarki magazynowo/składowej, formowania partii w sensie przygotowania do wejścia procesów logistycznych (opakowanie, kompletowanie, znakowanie, numerowanie, formownie jednostek ładunkowych pełno kontenerowych i kontenerów zbiorczych), jak również przygotowania do nadania i nadania do procesu logistycznego. Zadania te wynikają z potrzeby przygotowania do wejścia do procesu realizacyjnego, jak również z potrzeby zarządzania tą fazą działań operatora (zarządzanie, planowanie, organizowanie, koordynacja i kontrola, rozliczanie kosztów, ryzyk i odpowiedzialności). Zadania te mogą być podjęte we własnych

²⁶ Światowiec J., op.cit.

²⁷ Studia własne, op.cit.

strukturach operatora logistycznego (filie, przedstawicielstwa), jak również mogą być przedmiotem outsourcingu logistycznego (outsourcing kontraktowy),

- logistyka na zapleczu punktu załadowania: w zależności od rozległości przestrzennej i złożoności działań logistycznych na tym obszarze, działania operatora logistycznego mogą ujmować jedno ogniwo lub więcej ogniwi. W zależności od przyjętego w planie operacji na tym obszarze występować mogą dwa lub więcej ogniwi, które wymagają rozwiązań dotyczących zarządzania operacjami logistycznymi na tym obszarze, jak też zapewnienia usług w punktach pośrednich i w ogniwach występujących na tym zapleczu. W zależności od możliwości operatora logistycznego, zadania te mogą być podjęte w jego własnych strukturach zewnętrznych (oddziały, przedstawicielstwa), jak również w formie outsourcingu logistycznego kapitałowego i kontraktowego,²⁸

- logistyka w porcie załadowania do transportu morskiego stanowi kompleks działań logistycznych obejmujących obszar działań w układzie przestrzennym i czasowym od momentu wejścia do portu morskiego do momentu wyjścia z portu morskiego. Ze względu na szczególną rolę portu morskiego w łańcuchu dostaw, ta struktura punktowa ma znaczenie szczególne: w punkcie tym następuje nie tylko zmiana środka transportowego, jak też zmiana środowiska. W punkcie tym występuje szereg działań i czynności związanych z wejściem do ogniwa morskiego. Oznacza to potrzeby sformułowania rozwiązań wewnętrznych operatora (oddział, przedstawicielstwo), jak też wykorzystania możliwości outsourcingu usług (spedycja portowo-morska, portowy operator logistyczny), które mogą być aranżowane w trybie wewnętrznym i zewnętrznym (kapitałowym i kontraktowym),²⁹

- logistyka w transporcie morskim, realizowana w fazie od załadowania na środki transportu morskiego do wyładowania ze środków transportu morskiego, wiąże się z realizacją zadań i czynności związanych z przewozem morskim: załadowanie, rozmieszczenie, usługi i obsługę, kontrolę i monitoringu oraz wyładowanie po przewozie morskim. Podstawowe działania logistyczne spoczywają na działaniach przewoźnika

morskiego, zgodnie z umowami przewozu morskiego,³⁰

- logistyka w porcie wyładowania - odnosi się do zadań i czynności operatora logistycznego ujmującego obszar przestrzenno-czasowy od wyładowania ze środka transportu morskiego do nadania do przemieszczenia na obszarze przedpoła portu wyładowania. Zadania te mogą być zrealizowane we własnych strukturach morskiego operatora logistycznego, jak też z wykorzystaniem outsourcingu logistycznego (kontraktowego i/lub offshoringu i offshore logistic),³¹

- logistyka na przedpołu portu wyładowania w zależności od rozległości przestrzennej i złożoności działań logistycznych na tym obszarze, działania operatora logistycznego mogą ujmować jedno ogniwo lub więcej ogniwi na tym obszarze, działania operatora logistycznego mogą ujmować jedno ogniwo lub więcej ogniwi. W zależności od przyjętego w planie operacji logistycznych na tym obszarze występować mogą dwa lub więcej ogniwi, które wymagać mogą rozwiązań ujmujących zarówno zarządzanie operacjami logistycznymi na tym obszarze, jak też zapewnienie usług w punktach pośrednich i w ogniwach występujących na tym przedpołu. W zależności od możliwości operatora logistycznego, zadanie te mogą być objęte w jego własnych strukturach zewnętrznych (oddziały, przedstawicielstwa), jak również w outsourcingu logistycznego wewnętrznego (kapitałowego) i zewnętrznego (kontraktowego),

- logistyka w punkcie dostawy stanowi obszar działań i czynności związanych z ostateczną dostawą towarów do punktu dostawy. Punkt ten stanowi decydujący punkt zamykający proces logistyczny, który może być rozwiązany w układzie warunków zewnętrznych (kontraktowych).

Przedstawione warunki wskazują, iż obszary działań logistycznych odnoszących się do realizacji zadań w strukturach przestrzenno-czasowych uzasadniają wykorzystanie outsourcingu logistycznego w tych obszarach, w których jest pełne uzasadnienie ich wykorzystania, biorąc pod uwagę ewentualne korzyści stron kontraktu handlowego odnosząc się do identyfikacji kosztów, ryzyk i odpowiedzialności stron tego kontraktu.

²⁸ Ibidem

²⁹ Ibidem

³⁰ Ibidem

³¹ Ibidem

Podsumowania i wnioski

Rozwój logistyki morskiej wykazuje wzrastające zainteresowanie obszarami stanowiącymi krytyczne problemy podejmowania i realizacji działalności logistycznej:

1. Z jednej strony uwzględnić należy obiektywne warunki rozwoju logistyki morskiej, wskazując jej czynniki rozwojowe w strukturach funkcjonalnych, organizacyjnych strukturach przestrzennych i czasowych oraz w strukturach zarządzania.
2. Rozwój logistyki morskiej można odnieść zarówno do rozwoju koncepcji logistyki morskiej i jej uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych.
3. Rozwój koncepcji logistyki morskiej stanowi podstawy analizy rozwojowej jej realizacji, uwzględniając relacje między koncepcjami teoretycznymi i aplikacyjnymi.
4. Rozwój idei logistyki morskiej wskazuje, iż istnieje szereg obszarów jej ujęcia i interpretacji, które mają wpływ na warunki realizacji. Ważnym obszarem rozwojowym może być wykorzystanie outsourcingu logistycznego, jego metod i narzędzi, do doskonalenia organizacji i zarządzania w logistyce morskiej.
5. Koncepcja rozwiązań realizacji zadań logistyki morskiej w jej uwarunkowaniach wewnętrznych i zewnętrznych wskazują na konieczność wykorzystania outsourcingu logistycznego w operacjach logistycznych.
6. W opracowaniu wskazano na możliwości zastosowania wybranych rodzajów, metod i narzędzi outsourcingu logistycznego do rozwiązania głównych problemów realizacyjnych logistyki morskiej.

Streszczenie

Rozwój logistyki morskiej, jej struktur funkcjonalnych, struktur przestrzennych i czasowych realizacji, zakresu obowiązków, kosztów, ryzyk i odpowiedzialności morskich operatorów logistycznych generuje potrzeby zapewniające właściwe zarządzanie morskim logistycznym łańcuchem dostaw. Możliwości podmiotu gospodarczego pełniącego funkcje morskiego operatora logistycznego są ograniczone, uwzględniając zasoby pozostające w jego dyspozycji, potrzeby wynikające ze

struktur funkcjonalnych pakietu usługowego i rozległości przestrzennych działalności logistycznej, łącznie z zapewnieniem wsparcia dokumentacyjnego i informacyjnego. Narzędzi rozwiązania problemów morskiego operatora logistycznego w koncepcyjnym przygotowaniu lądowo-morskiego łańcucha dostaw dostarcza idea i formy realizacyjne outsourcingu, umożliwiającego wykorzystanie zewnętrznych partnerów do realizacji usług logistycznych w strukturach liniowych i punktowych tego łańcucha. Ponadto struktury przestrzenne i czasowe lądowo-morskiego łańcucha dostaw wymagają obecności operatora lub jego przedstawiciela dla zorganizowania, koordynacji kontroli określonych zadań, szczególnie w newralgicznych strukturach punktowych. W opracowaniu przedstawione zostały możliwości wykorzystania outsourcingu w rozwiązywaniu problemów operatora logistycznego w realizacji funkcji zarządzania i realizacji lądowo-morskich logistycznych łańcuchów dostaw.

Abstract

Development of maritime logistics, its functional structures, spatial and time structures in realization, dimensions in duties, costs, risks and responsibilities of the maritime logistics operator, generate the requirements which allow to conduct proper management with the logistic supply chain. The abilities of the maritime logistic operator are limited, considering the resources under his disposal, the requirements resulting from the functional structures of the service package, the spatial structures and documentation and information support needs. The instruments to solve the problems of maritime logistics operator in conceptual project of the land-sea supply chain are supplied from idea and forms of outsourcing, which make it possible to use the external partners in realization of the logistic services in the linear and point structures of the chain. Additionally, the spatial and time structures of the land-sea logistic supply chain require the presence of the operation or his representatives to organize, coordinate and control of specified functions, specifically in the nevralgic point structures of the chain. In this paper there are presented the possibilities to operate the outsourcing forms and methods to solve the specific problems of logistic operator in realization of the managerial functions operation of the land-sea logistic supply chain.

Literatura

1. Brdulak H.: Outsourcing w logistyce. „Logistyka” 2006 nr 3.
2. Długosz J.: Znaczenie cen w outsourcingu logistycznym. „Logistyka” 2006 nr 3.
3. Ficoń K.: Logistyka morska. Gdynia 2011.
4. Jonkisz A., J. Jaroszyński: Outsourcing logistyczny. „Logistyka” 2008 nr 6.
5. Kubicki J.: Maritime logistics as a field of applied logistics. Konferencja INTLOG 2006, Gdańsk – Sztokholm 2006.
6. Kuriata A.: Operator logistyczny – próba ujęcia systemowego w dobie przemian [w] red. J. Witkowski: Logistyka przedsiębiorstw w warunkach przemian. Wyd. AE, Wrocław 2002.
7. Olszewski J.: Outsourcing logistyczny. Lead Logistics Provides. „Eurologistics” 2003 nr 2.
8. Światowiec J.: Outsourcing w logistyce – stan i perspektywy. „Logistyka” 2006 nr 3.
9. Studia własne. Materiały do wykładu „Logistyka morska”, Akademia Morska Gdynia 2012.