

dr Robert Rogaczewski
E-mail: r.rogaczewski@gmail.com

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Koninie, Katedra Finansów, Rachunkowości i Logistyki

Kluczowe aspekty zarządzania logistycznego w korporacjach transnarodowych na przykładzie PKN Orlen

Key aspects of logistics management in transnational Corporation on the example of PKN Orlen

Umiejscowienie przedsiębiorstwa i zarządzanie logistyczne to kluczowe determinanty sukcesu dzisiejszych przedsiębiorstw. Korporacje transnarodowe, jako przedsiębiorstwa posiadające zdolność do koordynacji działalności gospodarczej w wielu państwach, stanowią w dzisiejszych czasach siłę napędową gospodarek narodowych i tworzą dla nich wymiar strategiczny. Ważniejszymi czynnikami, które miały wpływ na rozwój tych form przedsiębiorstw, były znaczące zmiany gospodarcze, liberalizacja gospodarki oraz procesy globalizacyjne. W artykule zwrócono uwagę na rolę i znaczenie logistyki jako strategii zarządzania w korporacji transnarodowej PKN Orlen.

Słowa kluczowe:

korporacja transnarodowa, PKN Orlen, umiejscowienie

The internationalization of the enterprise and logistics management are the key determinants of the success of today's enterprises. Transnational corporations, as companies with the ability to coordinate economic activities in many countries, are today the driving force of national economies. The most important factors that influenced the development of these forms of enterprises were significant economic changes, economic liberalization and globalization processes. The article draws attention to the role and importance of logistics as a management strategy in the transnational corporation of PKN Orlen.

Key words:

transnational corporation, PKN Orlen, internationalization

Wstęp

Rozważania skupiające się na zarządzaniu logistycznym w przedsiębiorstwach międzynarodowych, w tym w korporacjach transnarodowych, stanowią początek drogi do skoordynowania logistyki, jako zarządzania łańcuchem dostaw, ze strategią przedsiębiorstwa. Logistykę w czasach globalizacji i internacjonalizacji należy identyfikować zatem jako strategię przedsiębiorstwa.

Celem niniejszych rozważań jest wskazanie na znaczenie i miejsce korporacji transnarodowych we współczesnej gospodarce oraz zwrócenie uwagi na rolę logistyki w zarządzaniu przedsiębiorstwami. Uzupełnieniem tych rozważań jest analiza zarządzania logistycznego jako strategii na przykładzie korporacji transnarodowej PKN Orlen oraz określenie poziomu umiejscowienia przedsiębiorstwa.

Korporacje transnarodowe we współczesnej gospodarce

Wzrost znaczenia bezpośrednich inwestycji zagranicznych był z pewnością stymulantą powstawania i rozwoju korporacji transnarodowych (KTN). Przypuszczać należy, iż wzrost znaczenia KTN jest zarówno przejawem, jak i następstwem umiejscowienia i globalizacji współczesnego biznesu (Jantoni-Drozdowska, 2004, s. 88). Warto na wstępie zwrócić uwagę na liczne sposoby definiowania zwrotu „korporacja transnarodowa”.

Według ONZ korporacja transnarodowa to przedsiębiorstwo, które koordynuje aktywa w przynajmniej dwóch krajach. Specyfikacja korporacji polega nie tylko na tych rezultatach ich działalności, które związane są z bezpośrednimi inwestycjami za-

Tabela 1
Transnationality Index

Strona popytu
(I) Udział wielkości obrotu za granicą do całkowitego obrotu przedsiębiorstwa
Strona podaży
(II) Udział wielkości majątku do całkowitego majątku przedsiębiorstwa
(III) Udział liczby zatrudnionych za granicą do całkowitego zatrudnienia przedsiębiorstwa

Źródło: UNCTAD, 1995, s. 24.

granicznymi, ale także na międzynarodowych przepływach towarów w ramach tworzonych przy tej okazji struktur organizacyjnych (Dunning, 1993, s. 4). Mianem KTN określa się również przedsiębiorstwo, które wykorzystuje globalnie zintegrowaną sieć (Korten, 2001, s. 128). Przedsiębiorstwa te nabyły zdolność do koordynowania działalności gospodarczej w wielu państwach oraz do przeniesienia części tej działalności z jednego kraju do drugiego. Korporacją transnarodową jest organizacja, która (Gołomska, 2009, 314–315):

- stanowi połączenie firmy macierzystej, filii i oddziałów ulokowanych w różnych krajach;
- charakteryzuje się scentralizowanym zarządzaniem i kontrolą nad zbiorem firm różnych państw;
- buduje sieci międzynarodowych powiązań gospodarczych.

Reasumując, KTN jest przedsiębiorstwem posiadającym osobowość prawną, składającym się z firmy macierzystej i filii zagranicznych. Spółkom córkom przypadają zróżnicowane i wyspecjalizowane zadania, które mogą być wykonywane w różnych obszarach. Korporacje transnarodowe stanowią potężny i prężny krąg podmiotów w gospodarce i w wiodący sposób wpływają na przemiany zachodzące w świecie. Przedsiębiorstwo macierzyste kontroluje aktywa przedsiębiorstw zagranicznych oraz zachowuje w stosunku do nich prawo do uczestniczenia w zarządzaniu. Korporacje transnarodowe uważane są za charakterystyczny element współczesnej gospodarki światowej oraz traktowane jako ważny kanał przepływu techniki i technologii do państw, w których tworzą filie. Pozycja korporacji w gospodarce światowej ciągle wzrasta — zarówno pod względem ich liczby, zaangażowania kapitału za granicą, udziału w światowym produkcie brutto, eksporcie czy transferze technologii. Rozwój procesów internacjonalizacji i globalizacji sprawia, że funkcja korporacji transnarodowych nabiera znaczenia. Przypuszcza się, że wzmocnienie pozycji korporacji transnarodowych będzie konsekwencją (Piasecka-Głuszak, 2010, s. 437):

- postępującego procesu integracji w gospodarce światowej;
- wykorzystania liberalizacji dla zwiększenia zasięgu

swojej działalności (wyszukiwanie nowych obszarów cechujących się niskimi kosztami czynników produkcji i o nieznacznych barierach ochronnych rynku wewnętrznego);

- angażowania w swoją działalność wyspecjalizowanej kadry;
- kształtowania struktury i jakości konkurencji międzynarodowej;
- tworzenia nowych relacji społecznych i politycznych dzięki posiadanemu kapitałowi finansowemu i rzeczowemu;
- aktywizowania lokalnych zasobów wytwórczych, zwłaszcza w kontekście korporacyjnym.

Za podstawę klasyfikacji przedsiębiorstwa międzynarodowego do korporacji transnarodowej uznać należy wskaźnik transnacionalizacji (*Transnationality Index*) (Nöcker, 2001, s. 11). Indeks ten powstał w oparciu o UNCTAD¹, a jego celem jest określenie zaangażowania przedsiębiorstwa w gospodarce światowej. Składa on się z trzech wskaźników; pierwszy z nich dotyczy strony popytu, kolejne zaś podaży.

Wymienione wskaźniki obliczane są dla każdego przedsiębiorstwa z osobna i ujmowane jako *Transnationality Index*. Zaletą tego indeksu jest to, iż międzynarodowienie przedstawiane jest w oparciu o różne wskaźniki, związane zarówno z popytem, jak i podażą. Wyżej wymienione czynniki w znacznym stopniu wpływają na rolę korporacji transnarodowych.

Warto przytoczyć zestawienie największych korporacji transnarodowych (bez przedsiębiorstw branży finansowej) według wartości majątku za granicą.

Trzeba zwrócić uwagę, iż najwyższy wskaźnik TNI zanotowały kolejno przedsiębiorstwa Total i Royal Dutch Shell, co świadczy o ich wysokim umiędzynarodowieniu.

W Polsce duże trudności sprawia zidentyfikowanie podmiotów gospodarczych, które noszą miano korporacji transnarodowych i posiadają rodzinne pochodzenie, a nie stanowią przedsiębiorstw pochodzących spoza granic (Piasecka-Głuszak, 2010, s. 437). Do przedsiębiorstw noszących znamiona korporacji transnarodowych z polskim kapitałem zaliczyć należy: PKO Bank Polski, Powszechny Zakład Ubezpieczeń (PZU), Polską Grupę Energetyczną czy PKN Orlen.

Tabela 2

Największe KTN według wartości majątku za granicą w 2015 roku

	Royal Dutch Shell	Toyota	General Electric	Total	BP
Siedziba przedsiębiorstwa	GB	Japonia	USA	Francja	GB
Branża	Górnictwo, Ropa naftowa	Pojazdy mechaniczne	Energia, Zdrowie	Energia	Energia
Wartość majątku za granicą w mld \$	288	273	258	237	217
Wartość majątku całkowita w mld \$	340	422	493	245	262
Wielkość obrotu za granicą w mld \$	170	165	64	124	146
Wielkość obrotu całkowita w mld \$	265	237	117	159	223
Wielkość zatrudnienia za granicą	68.000	148.941	208.000	65.773	46.700
Wielkość zatrudnienia całkowita	93.000	348.877	333.000	96.019	79.800
TNI	74,0	59,1	56,5	81	68,9

Źródło: UNCTAD, 2016.

Tabela 3

Największe KTN w Polsce w 2018 r.

Pozycja	Spółka	Branża	Pozycja 2017
1	PKN Orlen S.A.	Przemysł paliwowy	1
2	Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo S.A.	Przemysł paliwowy	2
3	PZU S.A.	Ubezpieczenia	4
4	Grupa Lotos S.A.	Przemysł paliwowy	5
5	PGE S.A.	Energetyka	3

Źródło: www.rankingi.wprost.pl (16.09.2018).

Logistyka w korporacjach transnarodowych

Znaczące zmiany gospodarcze, liberalizacja gospodarki światowej i procesy globalizacyjne wpłynęły na wzrost umiędzynarodowienia działalności gospodarczych. Coraz częściej dochodzi do sytuacji, w których przedsiębiorstwa krajowe, ze względu na rosnącą konkurencję, zmuszone są do podejmowania działalności gospodarczej za granicą.

Rozważania skupiające się na zarządzaniu logistycznym w przedsiębiorstwach międzynarodowych, w tym w korporacjach transnarodowych, stanowią początek drogi do skoordynowania logistyki jako zarządzania łańcuchem dostaw ze strategią przedsiębiorstwa. Ma to na celu przede wszystkim osiągnięcie przewagi konkurencyjnej (Banaszyk, Gołemska, 2015, s. 150). Zarządzanie strategiczne może być zatem zorientowane logistycznie, co prowadzi do powstania koncepcji logistyki jako strategii (logistyki strategicznej), usytuowanej na pograniczu logistyki i zarządzania strategicznego (Banaszyk, 2011, s. 55).

Zarządzanie przedsiębiorstwem międzynarodowym, w którego strategię wpisana jest logistyka, ma wpływ na pozycję konkurencyjną firm w biznesie międzynarodowym (Banaszyk, Gołemska, 2015, s. 136). W związku z powyższym ukształtowało się pojęcie logistycznego łańcucha wartości (Blaik, Matwiejczuk, 2008, s. 8–9), które stanowi strategiczne instrumentarium niezbędne przy osiągnięciu i utrzymywaniu przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo. Warto przy tej okazji zwrócić uwagę, iż łańcuch dostaw często utożsamiany jest z pojęciem łańcucha logistycznego, a rozumiany dwojako (Gołemska, 2009, s. 137). Dlatego też często logistyka określana jest jako zarządzanie łańcuchem dostaw i dotyczy zakresu zadań tego łańcucha w przedsiębiorstwie i pomiędzy firmami (dostawcami i odbiorcami).

Analizując znaczenie logistyki w korporacjach transnarodowych, należy wskazać na czynniki stymulujące wpływ na zarządzanie logistyczne w biznesie międzynarodowym: (zob. tabela 4).

We współczesnej gospodarce należy wyróżnić trzy zasadnicze rodzaje zarządzania logistycznego,

Tabela 4

Czynniki stymulujące skuteczność zarządzania logistycznego w biznesie międzynarodowym

Czynniki zewnętrzne	Czynniki wewnętrzne
<ul style="list-style-type: none"> ■ dynamika wdrażania polityki logistycznej w UE ■ przestrzenne zróżnicowanie działalności logistycznej na świecie ■ wzrastająca rola logistyki w międzynarodowej wymianie usług 	<ul style="list-style-type: none"> ■ wzrost znaczenia wyboru przez przedsiębiorstwo międzynarodowe orientacji strategicznej ■ zmiany w zarządzaniu logistycznym od strategii logistycznych do logistyki jako strategii ■ zmiany struktur organizacyjnych z hierarchicznych na sieciowe i wirtualne

Źródło: Banaszyk, Golebska, 2015.

tj. strategiczne zarządzanie logistyczne, interfunkcyjne zarządzanie logistyczne oraz interorganizacyjne zarządzanie logistyczne w przedsiębiorstwie (Golebska, 1999, s. 23–30).

Międzynarodowy przepływ towarów to właściwie nic innego jak logistyka globalna wraz ze wszystkimi funkcjami zarządzania logistycznego (marketingową, operacyjną i finansową). Funkcja operacyjna (zwana również koordynacyjną) logistyki jest rezultatem konieczności koordynowania procesów zamówień, transportu i gromadzenia zapasów. Funkcja operacyjna natomiast dotyczy strategicznych oraz operacyjnych metod zarządzania. Funkcja marketingowa, jako kolejna funkcja logistyki, dotyczy podejmowania decyzji w zakresie ilości produktów przemieszczanych w łańcuchu dostaw. Marketing i logistyka w działalności przedsiębiorstw opierają się na planowaniu strategicznym oraz stosowaniu w działalności operacyjnej odpowiednich instrumentów marketingowych i logistycznych (Ciesielski, 2001, s. 35). Organizacja zarządzania logistyką opiera się na tym, iż funkcje planowania i kontroli są scentralizowane, funkcje operacyjne natomiast zdecentralizowane.

Warunkiem koniecznym do rozwoju logistyki globalnej w korporacjach transnarodowych jest stworzenie możliwości rozwoju poprzez włączenie do zarządzania międzynarodowego korporacją — zarządzania logistyką (Golebska, 2009, s. 315). W zasadzie wyróżnić można trzy kategorie strategii korporacji, w których logistyka międzynarodowa może przyczynić się do uzyskania przewagi konkurencyjnej. Pierwsza z nich polega na użyciu łańcucha dostaw jako siły konkurencyjnej, druga dotyczy kreowania nowych wartości biznesowych poprzez nowe usługi logistyczne i rozwój nowych rynków, trzecia natomiast odnosi się do reengineeringu całego systemu logistycznego, a w konsekwencji do obniżenia kosztów logistycznych (Person, 1991, s. 1–11).

Jednym z ważniejszych obszarów w strategii przedsiębiorstwa, które znajduje się obecnie pod dość znaczącym wpływem logistyki, jest strategia internacjonalizacji. Aktualnie prawie wszystkie

przedsiębiorstwa odnajdują się mniej lub bardziej w międzynarodowych sieciach tworzenia wartości i muszą potrafić zdefiniować w nich swoją rolę oraz wytyczyć kierunek działania (Göbl, Froschmayer, 2011).

Wyznacznikiem globalizacji są przedsiębiorstwa cechujące się międzynarodową aktywnością, które potrafią wskazywać na bliskość rynku i pomimo tego łączyć ponadnarodowe synergie. Formą organizacyjną tych transnarodowych przedsiębiorstw jest sieć z szeregiem wzajemnie zależnych i geograficznie podzielonych centrów logistycznych, które są połączone wspólnymi strategiami, normami i intensywną wymianą informacji, doświadczeń i zasobów. Wraz z inwestycjami bezpośrednimi przedsiębiorstwa transnarodowe łączą się z gospodarkami krajowymi i stanowią centralny punkt gospodarki światowej (Golebska, 2018). Logistykę należy traktować jako ogniwo łączące uczestników łańcucha dostaw w poszczególnych krajach i, tym samym, jako ważny czynnik w sposobie funkcjonowania światowego podziału pracy.

Podejmowanie inwestycji zagranicznych o pełnej wartości przez korporacje transnarodowe to tworzenie spółek córek lub zakładów produkcyjnych i oznacza otwarcie nowego przedsiębiorstwa z zapewnieniem kompleksowego zaopatrzenia oraz stworzenie rozwiniętej sieci kanałów dystrybucji (Rogaczewski, 2012, s. 204). Jeżeli spółka córka staje się dodatkowo zakładem produkcyjnym, musi pamiętać o takich czynnościach, jak planowanie, realizowanie i kontrola produkcji. W tym przypadku zarządzanie logistyczne odbywa się we wszystkich fazach przepływu, począwszy od zaopatrzenia, poprzez produkcję, do dystrybucji i sprzedaży wyrobów gotowych (Szymczak, 2004, s. 84). W przypadku spółek córek czynności związane z zarządzaniem logistycznym przebiegają przeważnie niezależnie od spółek matek. Istnieją jednak zależności w zakresie logistyki zaopatrzenia. Niekiedy spółki córki zaopatrywane są przez spółkę matkę w materiały niezbędne do produkcji. Są to zazwyczaj strategiczne dobra, które dzięki swojej sprawdzonej jakości zagwarantują produkt na odpo-

wiednim poziomie. Działania związane z zaopatrzeniem w surowce, części, materiały czy podzespoły realizowane są przez dział zaopatrzenia spółki córki wraz z działem zaopatrzenia spółki matki. Dział zaopatrzenia jednostek zagranicznych odpowiedzialny jest za dostarczanie pozostałych materiałów niezbędnych do produkcji, natomiast dział logistyki sprawuje pieczę nad ich transportem i magazynowaniem (Szymczak, 2004, s. 84).

Niewątpliwie sposób, w jaki zarządza się logistyką w korporacjach transnarodowych, uzależniony jest od strategii realizowanej przez przedsiębiorstwo. Często zastosowanie znajdują różne strategie, np.: etnocentryczna, policentryczna, geocentryczna czy regiocentryczna.

W KTN istnieje konieczność określenia kwestii związanych z zaopatrzeniem. Niezbędne jest więc stworzenie wielostopniowej organizacji zaopatrzenia, dzięki której czynności z nim związane mogą być koordynowane pomiędzy spółką matką a jednostkami zagranicznymi. Ze względu na stopień centralizacji decyzji związanych z gospodarką zaopatrzeniową wyróżnia się trzy podstawowe formy międzynarodowej organizacji zaopatrzenia (Hungenberg, 2002, s. 912):

- częściowa centralizacja,
- kontrolowana decentralizacja,
- określenie głównego popytu i przedsiębiorstw zależnych.

W przypadku częściowej centralizacji dział zaopatrzenia spółki matki przejmuje wszystkie zakrojone na szeroką skalę zadania związane z zaopatrzeniem (etnocentryczne zarządzanie zaopatrzeniem). Kontrolowana decentralizacja, jako kolejna forma organizacji zaopatrzenia, dotyczy realizacji przez dział zaopatrzenia spółki matki wyłącznie przypadających na nią zadań. Czynności związane z pozyskiwaniem surowców poszczególnych zagranicznych jednostek realizowane są przez nie autonomicznie. Ostatnią formą organizacyjną międzynarodowego zaopatrzenia jest określenie popytu przedsiębiorstw zależnych. W ramach niej przedsiębiorstwo międzynarodowe identyfikuje się z tymi zagranicznymi spółkami córkami, które wykazują szczególnie wysokie zapotrzebowanie na określone dobra. Spółki te zazwyczaj brylują w grupie firm, jeżeli chodzi o zaopatrzenie międzynarodowe danych grup produktów (Rogaczewski, 2014).

Geocentryczna organizacja zaopatrzenia jest zatem kombinacją scentralizowanego i zdecentralizowanego zaopatrzenia (Grochla, Fieten, 1989, s. 210). Na potrzeby wewnętrzne grupy przedsiębiorstw, które dokonują ekspansji zagranicznej i zaopatrzenia międzynarodowego, ważne jest, aby określić międzynarodowe ceny transferowe. Poprzez splot decyzji w poszczególnych obszarach ich podejmowania można wyróżnić strategie zaopatrzeniowe, które z punktu widzenia logistyki międzynarodowej odgrywają

istotną rolę w internacjonalizacji przedsiębiorstw. Do ważniejszych z nich należy zaliczyć długookresową współpracę z dostawcami oraz synchronizację zaopatrzenia i sprzedaży.

Odpowiednie zarządzanie przedsiębiorstwem znajduje swoje odzwierciedlenie w poszczególnych wskaźnikach finansowych. Logistyka, traktowana jako nośnik wewnątrzzakładowych i wykraczających poza przedsiębiorstwo procesów wymiany, odgrywa decydującą rolę w rentowności i konkurencyjności przedsiębiorstw (Rogaczewski, 2017, s. 35). Konieczność umiejscawiania znaczenia działań logistycznych przy podejmowaniu decyzji na szczeblach najwyższych przedsiębiorstwa jest szczególnie ważna. Procesy ekonomiczne, polityczne, społeczne i technologiczne zachodzące w warunkach internacjonalizacji gospodarki mają znaczący wpływ na rozwój logistyki, która ma wysokie oddziaływanie na rentowność i płynność finansową przedsiębiorstwa.

Sprawne zarządzanie przedsiębiorstwem uzależnione jest zatem w dużej mierze od sprawnego zarządzania procesami logistycznymi w całym łańcuchu dostaw (Skowronek, Sariusz-Wolski, 2008, s. 43). Wykazują one bezpośredni związek z celami przedsiębiorstwa. Na płaszczyźnie operacyjnej celem logistyki jest umocnienie pozycji rynkowej przedsiębiorstwa oraz maksymalizacja jego wyników finansowych. Na płaszczyźnie strategicznej nadrzędną funkcją jest osiągnięcie wzrostu ekonomicznego oraz wzrost wartości i konkurencyjności przedsiębiorstwa (Rogaczewski, 2017, s. 39–41).

Zarządzanie logistyczne na przykładzie przedsiębiorstwa PKN Orlen

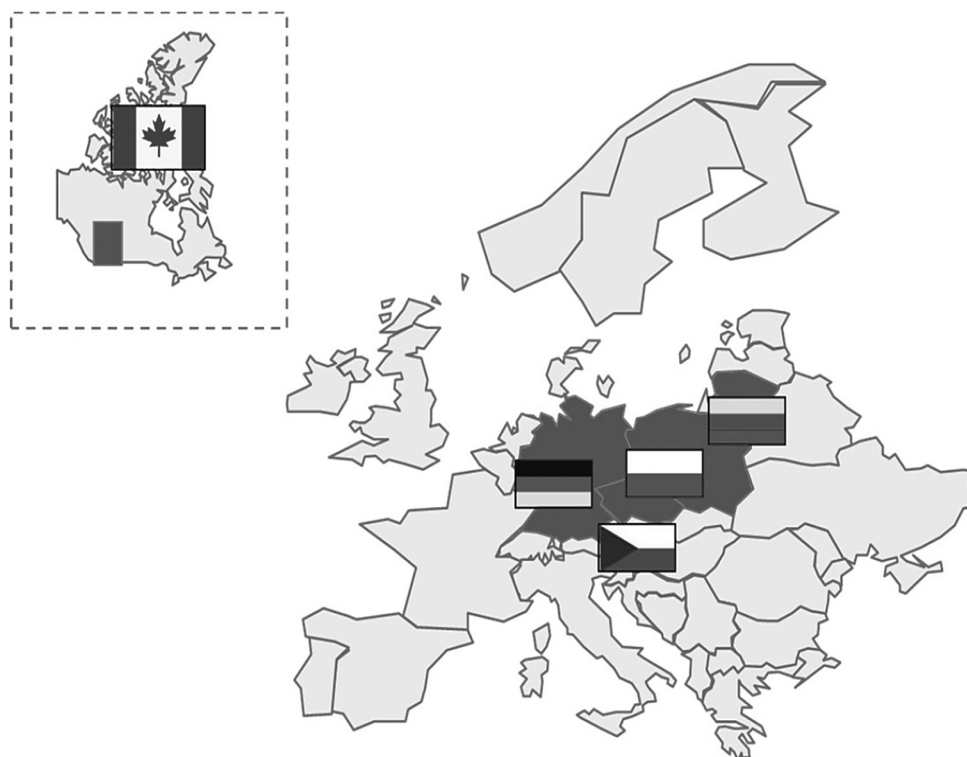
Przedsiębiorstwo Polski Koncern Naftowy Orlen S.A. jest jednym z wiodących w branży paliwowo-energetycznej w Europie Środkowej. PKN Orlen jest przedsiębiorstwem międzynarodowym, noszącym cechy korporacji transnarodowej. W zasadzie można wyróżnić trzy wiodące prym segmenty działalności przedsiębiorstwa:

- działalność wydobywcza w Polsce i w Kanadzie;
- *downstream*, który obejmuje produkcję, sprzedaż oraz logistykę;
- detal.

Koncern PKN Orlen z siedzibą w Płocku posiada swoje spółki córki i punkty sprzedaży na terenie Polski, Niemiec, w Czechach i na Litwie oraz zakłady produkcyjne w formie sześciu rafinerii ulokowanych w trzech krajach, tj. w Polsce, Czechach i na Litwie. Przedsiębiorstwo prowadzi również działalność wydobywczą w Kanadzie. Koncern PKN Orlen świadczy

Rysunek 1

Działalność międzynarodowa koncernu PKN Orlen S.A.



Źródło: www.orklen.pl (15.09.2018).

także szeroki zakres usług, do których zaliczyć należy magazynowanie ropy naftowej i paliw, transport, usługi konserwacyjno-remontowe oraz laboratoryjne.

Grupa Orlen obecna jest na rynku niemieckim od 2003 r. Koncern PKN Orlen posiada 100% udziałów w spółce córce Orlen Deutschland GmbH. Spółka zajmuje się zarządzaniem aktywami i sprzedażą detaliczną paliw. Rynek niemiecki uznawany jest za największy i najbardziej rozwinięty rynek paliwowy w Europie (www.orklen-deutschland.de, 7.02.2019). Do głównych konkurentów spółki polskiej w Niemczech należą sieci międzynarodowych stacji paliw, takie jak: Aral, Shell, Esso, Total (stanowią 45% ogólnej liczby stacji benzynowych w Niemczech) oraz sieci ekonomiczne Jet i HEM (stanowią niespełna 9% stacji benzynowych ogółem). Na terenie Niemiec stacje benzynowe funkcjonują pod nazwą „Star”.

Natomiast oddział przedsiębiorstwa w Czechach jest liderem pod względem sprzedanego wolumenu i wielkości sieci dystrybucji. Koncern PKN Orlen posiada w spółce córce 62,99% udziałów. Czynniki takie jak przejęcia innych stacji, modernizacje techniczne czy odpowiednia polityka zarządzania ceną detaliczną i korzystne warunki ekonomiczne stały się determinantą wzrostu udziału spółki czeskiej w rynku detalicznym. Do głównych konkurentów polskiego koncernu na tym rynku zaliczyć należy MOL oraz TankOno. W Czechach stacje benzynowe funkcjonują pod nazwą „Benzina”.

W przypadku rynku litewskiego firma PKN Orlen posiadała na koniec 2017 r. 4,5% udział w rynku. Udział w spółce córce wynosił 100%, natomiast działalność spółki obejmowała przerób ropy naftowej, wytwarzanie produktów rafineryjnych oraz sprzedaż hurtową i detaliczną. Największą konkurencją litewskiej spółki stanowią przedsiębiorstwa Viada oraz Circle-K, które kontrolują ponad 40% rynku.

Nie ulega wątpliwości, iż o skuteczności logistyki jako strategii przedsiębiorstwa świadczą następujące wartości ekonomiczne:

- przychody ze sprzedaży,
- liczba oddziałów za granicą,
- gęstość sieci dystrybucji,
- nakłady na aktywa trwałe (wielkość majątku).

O podejmowanych przez przedsiębiorstwo aktywnościach zagranicznych świadczą przychody ze sprzedaży poszczególnych spółek zagranicznych koncernu. Dane dotyczą spółki polskiej PKN Orlen oraz spółek czeskich i litewskich (Grupa Unipetrol i Grupa Orlen Lietuva).

Największe przychody ze sprzedaży osiągnęła polska spółka matka PKN Orlen. W latach 2015 i 2016 zaobserwować można znaczny ich spadek. Spadek wielkości sprzedaży widoczny był również w czeskiej i litewskiej spółce.

Struktura sprzedaży wolumenowej na rynkach, na których koncern posiada swoje spółki córki i sieć sprzedaży detalicznej przedstawia rysunek 2.

Tabela 5
Przychody ze sprzedaży wybranych spółek koncernu PKN Orlen w mln PLN

	2013	2014	2015	2016	2017
PKN Orlen	84.040	76.972	60.466	53.633	70.012
Grupa Unipetrol	16.062	18.873	16.669	14.179	19.811
Grupa Orlen	25.445	19.589	15.578	14.279	17.042
Litwa					
Orlen Deutschland	—	—	13.924	13.704	14.850

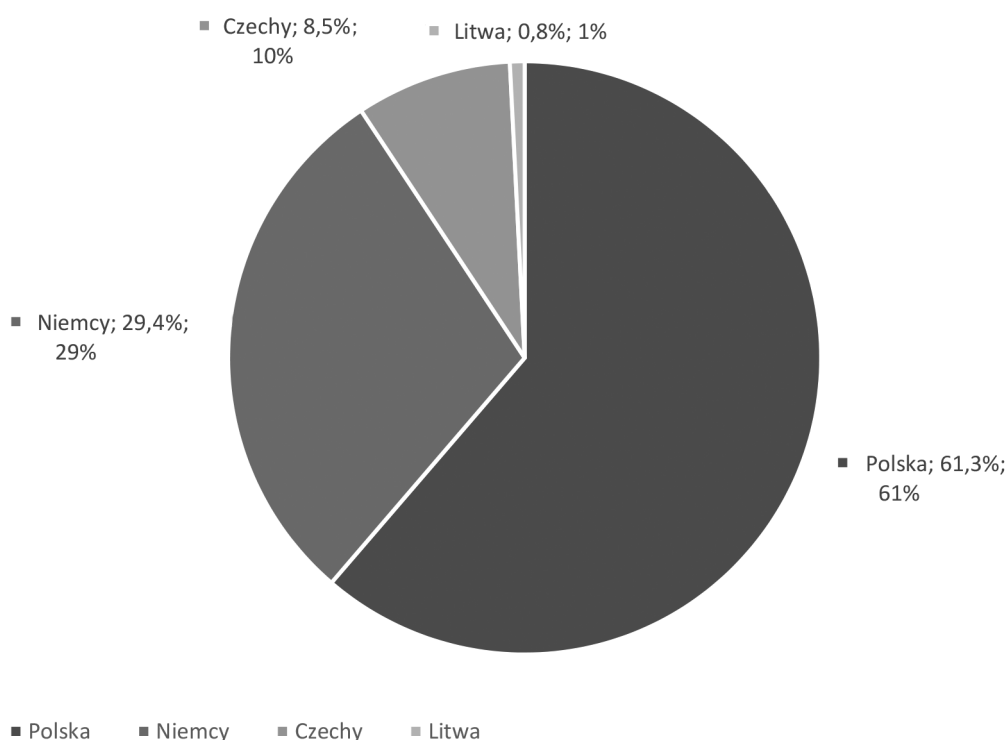
Źródło: www.ornen.pl (15.09.2018).

Najwięcej stacji benzynowych zlokalizowanych było na terenie Polski (1776), w Niemczech (581, co stanowi 4,04% wszystkich stacji benzynowych zlokalizowanych w tym kraju — www.mwv.de, 23.09.2018). Mniej stacji benzynowych zlokalizowanych było na terenie Czech i na Litwie (odpowiednio 401 i 25 stacji).

Z analizy sieci dystrybucji spółki Orlen na terenie Polski wynika, iż kontrolowała w 2017 r. 1776 stacji benzynowych (z czego 76 obiektów funkcjonowało pod logiem „Bliska”), co stanowiło 26,73% wszystkich stacji benzynowych w Polsce. Liczba stacji badanej spółki w latach 2011–2017 utrzymywała się na podobnym poziomie (tabela 7).

Rysunek 2

Struktura sprzedaży wolumenowej na rynkach macierzystych grupy Orlen w 2017 r.



Źródło: www.ornen.pl (15.09.2018).

Na uwagę zasługuje wysoki udział sprzedaży w całkowitej wielkości sprzedaży koncernu w niemieckiej spółce Star, który stanowi 29,4%.

Jeżeli chodzi o sprzedaż wolumenową, kształtuje się ona w przypadku *downstream* i detal tak jak przedstawia to tabela 6.

Ważną rolę w przypadku branży paliwowo-energetycznej odgrywa sieć dystrybucji, która ma na celu dotarcie do jak największej liczby odbiorców. Wielkość sprzedaży na międzynarodowym rynku detalicznym zdeterminowana jest liczbą punktów sprzedaży paliw. Na głównych rynkach zbytu sieć dystrybucji kształtuje się tak, jak przedstawia to rysunek 3.

Warto zwrócić również uwagę na strukturę zatrudnienia w przedsiębiorstwie, w tym w logistyce. Strukturę zatrudnienia w latach 2015–2017 przedstawia tabela 8.

Analizując powyższe dane, należy zwrócić uwagę na wielkość zatrudnienia w niemieckiej spółce. Wydawałoby się, iż zachodzi silna korelacja pomiędzy przychodami ze sprzedaży, gęstością sieci dystrybucji w danym kraju, wielkością sprzedaży z wielkością zatrudnienia. Sytuacja ta z pewnością nie ma miejsca w przypadku spółki posiadającej na terenie Niemiec stacje benzynowe pod nazwą „Star”. Wskaźnik zatrudnienia jest wielokrotnie niższy aniżeli w pozostałych

Tabela 6

Struktura sprzedaży koncernu Orlen w 2017 r.

	2015	2016	2017
DOWNSTREAM	30.380	30.708	32.925
Lekkie destylaty (benzyna, LPG)	5.437	5.765	5.818
Średnie destylaty (olej napędowy, lekki olej napędowy)	11.995	12.460	13.343
Pozostałe	12.948	12.483	13.764
DETAL	7.986	8.187	8.819
Lekkie destylaty (benzyna, LPG)	3.000	3.136	3.339
Średnie destylaty (olej napędowy, lekki olej napędowy)	4.986	5.051	5.480

Źródło: www.orken.pl (15.09.2018).

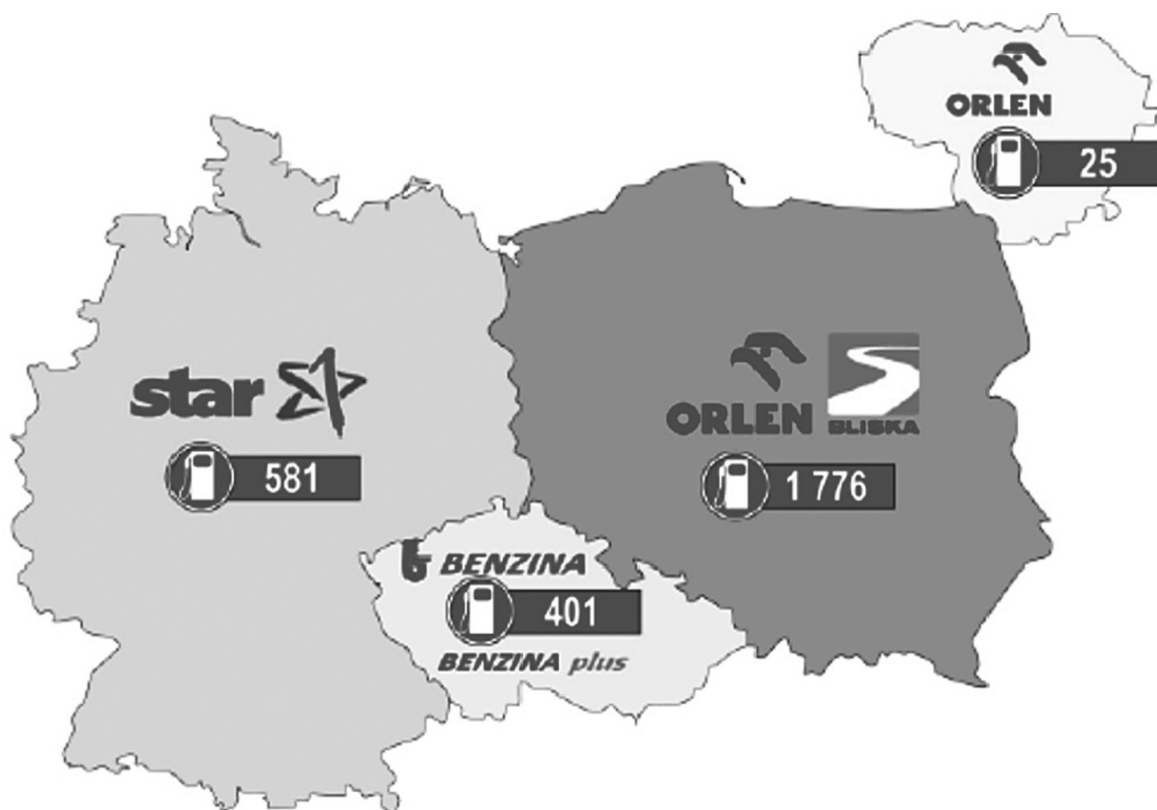
konkurencyjnej koncernu PKN Orlen. Uzyskać ją można chociażby z tytułu rozwiniętej infrastruktury. Do ważniejszych elementów infrastruktury transportowo-magazynowej zaliczyć należy terminale paliw, lądowe oraz morskie bazy przeładunkowe oraz sieci ruociągów. Transport realizowany jest również cysternami kolejowymi i samochodowymi.

W roku 2017 transport ruociągowy stanowił podstawową formę transportu surowców i produktów, co przedstawia tabela 9.

W roku 2017 transport przesyłowy był wiodącą gałęzią transportu surowców i produktów. Łączna długość sieci ruociągów wynosiła w Polsce i w jednostkach powiązanych niespełna 3,8 tys. km.

Rysunek 3

Stacje paliw Grupy Orlen w 2017 r.



Źródło: www.orken.pl (15.09.2018)

spółkach, pomimo bardziej rozbudowanej sieci dystrybucji.

Na wzrost zatrudnienia w poszczególnych spółkach wpływ miało zwiększenie skali działalności w obszarach obejmujących przede wszystkim energię, logistykę, zakupy, informatykę oraz sprzedaż detaliczną (www.orken.pl, 7.10.2018).

Logistyka jako strategia przedsiębiorstwa odgrywa jedną z kluczowych ról w budowie przewagi

Na rynku polskim przedsiębiorstwo do transportu produktów paliwowych korzystało w 2017 r. w przeważającej mierze z ruociągów (co stanowi 50% wykorzystania całej struktury transportu). Na własne potrzeby, dla realizacji procesów magazynowych, przedsiębiorstwo PKN Orlen wykorzystywało łącznie 24 obiekty. Łączna pojemność magazynowa w ramach infrastruktury własnej oraz w ramach zawartych umów wynosiła ponad 7 mln m³. Produkty

Tabela 7

Liczba stacji paliw w Polsce w latach 2011–2017

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
PKN Orlen	1756	1767	1778	1768	1749	1766	1776
Grupa Lotos	369	405	439	225	159	108	76
Koncerny zagraniczne	1392	1424	1423	1406	1447	1467	1487
Niezależni operatorzy	3100	3000	2940	2700	2750	2900	2700
Sieci sklepowe	154	160	166	171	179	183	187
Ogółem	6821	6857	6897	6486	6601	6803	6643

Źródło: www.popihn.pl (23.09.2018).

Tabela 8

Struktura zatrudnienia w poszczególnych spółkach koncernu PKN Orlen

	2015	2016	2017
Koncern Orlen	19.931	19.730	20.262
Grupa Orlen Lietuva	1.569	1.582	1.612
Orlen Deutschland GmbH	140	146	155
Grupa Unipetrol	3.831	4.576	4.720

Źródło: www.ornen.pl (15.09.2018).

korzystało głównie z transportu przesyłowego i samochodowego oraz posiadało 12 baz magazynowo-dystrybucyjnych. Dla porównania na rynku litewskim głównym elementem infrastruktury logistycznej jest rurociąg surowcowy łączący terminal z rafinerią. Na rynku niemieckim przedsiębiorstwo korzysta ze zlokalizowanych obiektów magazynowo-dystrybucyjnych będących własnością podmiotów zewnętrznych. Dostawa produktów paliwowych odbywa się przy użyciu transportu samochodowego (www.ornen.pl, 10.10.2018; www.ornen-deutschland.de, 10.10.2018; www.ornenlietuva.lt, 10.10.2018).

Tabela 9

Infrastruktura liniowa koncernu PKN Orlen w 2017 r. w km

	Grupa Orlen	Polska	Czechy	Litwa
Łączna długość wykorzystywanych sieci rurociągów	3.753	1.888	1.774	91
Długość wykorzystywanych sieci rurociągów surowcowych	1.695	930	674	91
Długość wykorzystywanych sieci rurociągów produktowych	2.058	958	1.100	—

Źródło: www.ornen.pl (07.10.2018).

dostarczane są również przy użyciu transportu kolejowego i samochodowego (cysterny samochodowe). Natomiast na rynku czeskim przedsiębiorstwo

Należy zwrócić uwagę na wartość wskaźnika transinternacjonalizacji przedsiębiorstwa PKN Orlen. Pozwoli on na wskazanie stopnia umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa. Wskaźnik ten dotyczy lat 2015–2017 i kształtuje się na poziomie przedstawionym w tabeli 11).

Tabela 10

Struktura transportu w koncernie Orlen w roku 2017

	Rurociągi	Kolej	Cysterny samochodowe
Polska	50%	27%	23%
Czechy	40%	22%	38%
Niemcy	—	4%	96%
Litwa	—	94%	6%

Źródło: www.ornen.pl (10.10.2018).

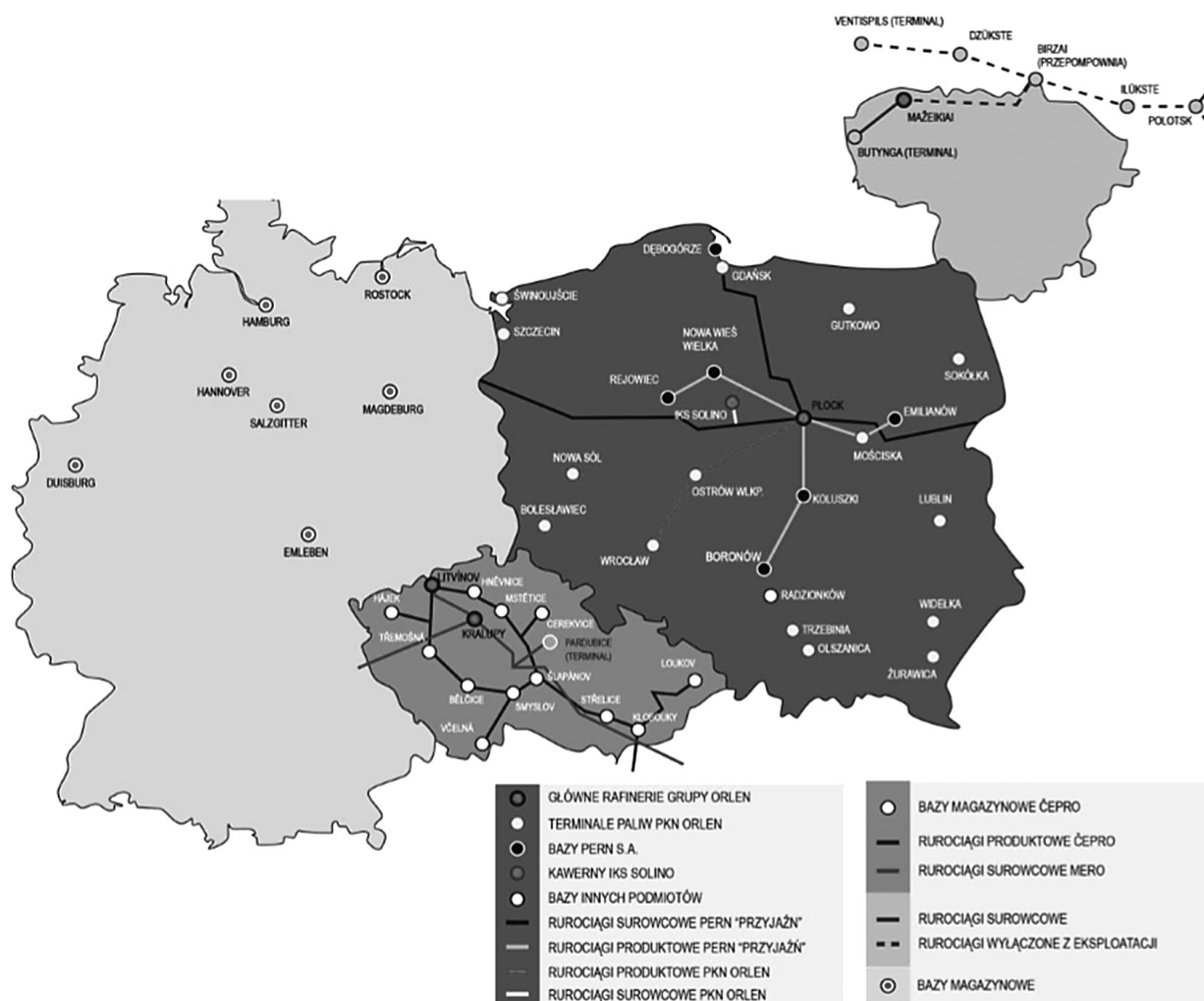
Tabela 11

Wskaźnik transinternacjonalizacji przedsiębiorstwa PKN Orlen

TNI ²	2015	2016	2017
	35,20	38,13	38,66

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 4
Infrastruktura w koncernie PKN Orlen w 2017 r.



Źródło: www.ornlen.pl (07.10.2018).

Jak wynika z tabeli, obserwuje się wzrost umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa na przestrzeni lat 2015–2017. Wzrost wskaźnika w kolejnych latach będzie z pewnością uzależniony od sytuacji polityczno-gospodarczej na świecie oraz od planowanych działań w obszarze strategicznym.

Podsumowanie

W zarządzaniu korporacjami transnarodowymi logistyka pełni rolę strategii przedsiębiorstwa oraz ogniwa łączącego uczestników łańcucha dostaw w poszczególnych krajach. Zarządzanie przedsiębior-

stwem międzynarodowym, w którym w strategię przedsiębiorstwa wpisana jest logistyka, ma wpływ na pozycję konkurencyjną firm w biznesie międzynarodowym.

Celem niniejszego artykułu była analiza zarządzania logistycznego w przedsiębiorstwie PKN Orlen. Uwagę zwrócono przede wszystkim na przychody ze sprzedaży, liczbę oddziałów za granicą, gęstość sieci dystrybucji oraz nakłady na aktywa. Istotną kwestią była również analiza infrastruktury transportowo-magazynowej przedsiębiorstwa. Korzystając z dostępnych zmiennych (przychody ze sprzedaży, zatrudnienie i wielkość aktywów), podjęto próbę określenia wskaźnika transinternacjonalizacji przedsiębiorstwa PKN Orlen.

Przypisy

¹ UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) — Konferencja Narodów Zjednoczonych ds. Handlu i Rozwoju.

² Ze względu na brak niektórych danych liczbowych nie uwzględniono w obliczeniach TNI wartości dla spółki zagranicznej zlokalizowanej na terenie Kanady (zakład produkcyjny).

Bibliografia

- Banaszyk, P. (2011). *Zmienność zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Banaszyk, P., Golemska, E. (2015). *Logistyka w biznesie międzynarodowym*. Warszawa: Wydawnictwo WNT.
- Blaik, P., Matwiejczuk, R. (2008). *Logistyczny łańcuch tworzenia wartości*. Opole: Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego.
- Ciesielski, M. (2001). Logistyka w strategiach konkurencyjnych firm. W: M. Ciesielski (red.), *Logistyka w tworzeniu przewagi konkurencyjnej firmy*. Poznań: Akademia Ekonomiczna.
- Dunning, J. H. (1993). *Multinational Enterprises in the Global Economy*. Wokingham: Addison-Wesley.
- Göbl, M., Froschmayer, A. (2011). *Logistik als Erfolgspotenzial. Von der Strategie zum logistischen Businessplan*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Golemska, E. (1999). Kompedium wiedzy o logistyce. Warszawa: PWN. Golemska, E. (2018). *Logistyka międzynarodowa*. Warszawa: PWN.
- Golemska, E. (2009). *Logistyka w gospodarce światowej*. Warszawa: C.H. Beck.
- Grochla, E., Fieten, R. (1989). Internationale Beschaffungspolitik. W: K. Macharzina, M. K. Welge (red.), *Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung*. Stuttgart.
- Hungenberg, H. (2002). *Strategisches Management in Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Jantoni-Drozdowska, E. (2004). *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*. Poznań: Ars boni et aequi.
- Korten, D. C. (2001). *When Corporation Rule the World*. San Francisco: Kumarian Press.
- Nöcker, R. (2001). *Internationalisierung als Wettbewerbsstrategie*. Hamburg: Kovac.
- Persson, G. (1991). Achieving Competitive Through Logistics. *International Journal of Logistics Management*, (2) 1–11.
- Piasecka-Głuszak, A. (2010). Korporacje międzynarodowe w gospodarce światowej. W: J. Rymarczyk (red.), *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Rogaczewski, R. (2012). Integracja i internacjonalizacja podstawą rozwoju logistyki międzynarodowej. W: M. Kuczera (red.), *Młodzi naukowcy dla polskiej nauki (cz. IX)*. Kraków: Creativetime.
- Rogaczewski, R. (2014). Przesłanki umiędzynarodowienia procesów zaopatrzenia w systemach logistycznych korporacji transnarodowych. W: Z. Bentyń, E. Golemska (red.), *Gospodarcze konsekwencje rozwoju logistyki międzynarodowej*. Poznań: UEP.
- Rogaczewski, R. (2017). Wpływ logistyki na rentowność i płynność finansową przedsiębiorstwa. W: P. Szczypa, A. Zimny (red.), *Dylematy i perspektywy rozwoju finansów i rachunkowości*. Konin: PWSZ.
- Skowronek, Cz., Sarjusz-Wolski, Z. (2008). *Logistyka w przedsiębiorstwie*. Warszawa: PWE.
- Szymczak, M. (2004). Logistyka międzynarodowa w teoriach handlu zagranicznego i zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw. W: E. Golemska (red.), *Logistyka międzynarodowa w teorii i praktyce*. Poznań: AE.
- UNCTAD (1995, 2016). *World Investment Report*. New York.

Gospodarka Materiałowa i Logistyka



tel. 795 155 583
00-252 Warszawa
ul. Podwale 17