



PROCESY OBSŁUGI CELNEJ W MIĘDZYNARODOWYM ŁAŃCUCHU DOSTAW

Redakcja naukowa
Izabella TYMIŃSKA

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

Recenzenci

płk dr hab. Wojciech NYSZK
dr hab. inż. Ryszard CHROBAK

Redaktor naukowy: dr Izabella TYMIŃSKA

Rozdział 1 – dr Jacek KUROWSKI

Rozdział 2 – dr Ewa GWARDZIŃSKA

Rozdział 3 – dr Izabella TYMIŃSKA

Rozdział 4 – mgr Izabela OGORZELSKA

Rozdział 5 – dr Agnieszka MILCZARCZYK-WOŹNIAK

Rozdział 6 – dr Zygmunt JAŃCZYK, mgr Robert MAKOWSKI

Rozdział 7 – dr Małgorzata CHACKIEWICZ

Rozdział 8 – dr Małgorzata CHACKIEWICZ

Rozdział 9 – mgr Izabela OGORZELSKA

Rozdział 10 – dr Agnieszka MILCZARCZYK-WOŹNIAK

Projekt okładki

Ewa WIŚNIEWSKA

Redakcja

Anna DORACZYŃSKA

Skład i łamanie

Małgorzata GAWŁOWSKA

© Copyright by Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2013

ISBN 978-83-7523-374-2

Sygn. AON 6267/14

Skład, druk i oprawa: Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej
00-910 Warszawa, al. gen. A. Chruściela 103, tel. 681-40-55, tel./faks 681-37-52
e-mail: wydawnictwo@aon.edu.pl
Zam. nr 1723/13

SPIS TREŚCI

Wstęp	9
1. Międzynarodowy łańcuch dostaw	11
1.1. Geneza i pojęcie międzynarodowych łańcuchów dostaw	11
1.2. Funkcjonowanie międzynarodowych łańcuchów dostaw	15
1.3. Proces transportowy w międzynarodowym łańcuchu dostaw	20
1.4. Zmiany w zarządzaniu międzynarodowym łańcuchem dostaw	26
2. Podstawy funkcjonowania prawa celnego w Unii Europejskiej.....	31
2.1. Źródła polityki i prawa celnego.....	31
2.2. Unia celna	39
2.3. Organy celne i ich kompetencje	45
3. Podstawy prawne obrotu towarami na terytorium Unii Europejskiej.....	53
3.1. Przeznaczenia celne	55
3.2. Procedury celne	62
4. Elektroniczne zgłoszenie towaru do procedury celnej	72
5. Elementy kalkulacyjne.....	88
5.1. Taryfa celna	88
5.2. Wartość celna	91
5.3. Pochodzenie towarów	93
6. Zarządzanie ryzykiem w międzynarodowym obrocie towarowym.....	100
6.1. Niepewność – główne źródło ryzyka	105
6.2. Analiza ryzyka jako narzędzie dozoru i kontroli celno-podatkowej	108
6.3. Przedmiot analizy ryzyka	109
6.4. Definicje	109
6.5. Profile ryzyka	113
6.6. Sprawdzanie efektywności kontroli	115

Międzynarodowy łańcuch dostaw

Łańcuch podaży jest to liniowe następstwo operacji zorganizowanych wokół przepływu materiałów od źródła podaży aż po końcową dystrybucję wyrobów gotowych wśród ostatecznych użytkowników.¹

1. Geneza i pojęcie międzynarodowych łańcuchów dostaw

Światowa gospodarka niezależnie od mniejszych czy większych kryzysów od kilku już dekad podąża w kierunku, który określono jako globalizacja. Dążenie przedsiębiorców do sprostania wymaganiom konkurencyjnych rynków zmusza do szybkiego reagowania na sygnały płynące z nich. Jeszcze w latach 80. i 90. ubiegłego stulecia nie wszyscy byli zdania, że wyznaczone przez japońskie firmy trendy konkurowania w skali globalnej powinny być uwzględnione w ich strategiach. Początek nowego tysiąclecia położył właściwie kres tym dylematom. Choć już dziś często nie pamięta się znaczenia faxu, który pozwolił zrewolucjonizować międzynarodowy biznes, to dopiero upowszechnienie się Internetu zmieniło sytuację w sposób wcześniej nieprzewidywalny.² Obecnie wielkość i lokalizacja firmy nie stanowią barier w uzyskaniu globalnego zasięgu. Jednak nie wszystkie przedsiębiorstwa starając się wejść na światowe rynki są w stanie realizować swe zamierzenia, firmy globalizujące swe działania muszą to czynić integrując się w wymiarze globalnym, a to wymaga współpracy w obrębie pewnej sieci powiązań.³ Dlatego też, gdy zaczęły postępować z większą siłą procesy globalizacyjne, pojęcie *transport* stopniowo zaczęło być wypierane przez *logistykę* i choć czasem powodowała tym swoista moda, to istotą tego zjawiska było całkiem nowe podejście do zarządzania, oparte na dążeniu do kompleksowego racjonalizowania procesów przepływów w procesach biznesowych. Rozwój koncepcji zarządzania logistycznego nastąpił po fazie przeorientowania się rynkowego wielu przedsiębiorstw. Po wdrożeniu podejścia marketingowego, a następnie zastosowaniu instrumentów zarządzania strategicznego, a także upowszechnianiu się restrukturyzacji

¹ Schary Ph. B., Skjøtt-Larsen T., *Zarządzanie globalnym łańcuchem podaży*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 11.

² Alvin Toffler pod koniec lat 80. XX w. w swym wizjonerskim dziele *Trzecia fala* - wskazywał na taką możliwość: „Pierwszej fali przemian, czyli rewolucji agrarnej potrzeba było tysięcy lat do całkowitego wyczerpania. Druga fala – tworzenie się cywilizacji przemysłowej, trwała już tylko trzysta lat. Współczesne dzieje mają jeszcze większe przyspieszenie, wydaje się, że trzecia fala wtargnie do historii i dokona dzieła w ciągu kilkudziesięciu lat.”; Toffler A., *Trzecia fala*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1985 s. 34.

³ Zob. Yip G., *Jak opracować strategię w dobie globalizacji?*, (w:) *Biznes, t.2, Zarządzanie firmą, część 2*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 62-65.

procesów gospodarczych BPR (business process reengineering), czego z kolei efektem był outsourcing – w naturalny sposób pojawiło się zapotrzebowanie na obniżenie kosztów. Logistyka dała szansę na zracjonalizowanie zarządzania zasobami w procesach gospodarczych, co pozwoliło generować środki na inne działania biznesowe oraz osiągać przewagę kosztową.

Rozwój myśli menedżerskiej jest ściśle związany z popytem na określone rozwiązania. Początkowo optymalizowano **poszczególne procesy** w obrębie przedsiębiorstwa, np. procesy zakupowe, produkcyjne, transportowe, magazynowe, sprzedażowe. Następnie rozpoczęto usprawnianie przebiegów **procesów funkcjonalnych w przedsiębiorstwach**, nie zawsze dostrzegając jednak wszystkie istotne powiązania, tym nie mniej optymalizacja wchodziła na wyższy poziom – pojawiła się logistyka, jako pewnego rodzaju podejście, koncepcja zarządcza pozwalająca obniżyć koszty i poprawiać jakość realizowanych procesów. Kolejne stadium to **zarządzanie procesami dostaw**, w których uczestniczyło więcej niż jedno przedsiębiorstwo – Supply Chain Management to koncepcja, która głównie w tym celu się rozwijała. Dość szybko zauważono, że jeśli są dwaj partnerzy biznesowi to warto jeszcze znaleźć kogoś trzeciego, kto zadba o właściwe funkcjonowanie sfery nazywanej coraz częściej logistyką. Pojawił się zatem element zwany **3PL**, partner który zapewnia wyższy poziom realizacji procesów logistycznych.⁴

Uzyskanie przewagi konkurencyjnej dzięki logistyce to zagadnienie, które było przedmiotem zainteresowania wielu, wśród nich są przedstawiciele praktyki i teorii biznesu. Jednym z tych, którzy dali teoretyczne podstawy rozwijania koncepcji zarządzania w tym zakresie był Michel Porter, twórca koncepcji **łańcucha wartości**. Zastosowanie tej teorii w odniesieniu do sfery logistyki zostało sprowadzone przez Martina Christopha do dążenia do osiągnięcia doskonałości w dwóch sferach: **niskich kosztów i wysokiego poziomu obsługi** nabywców.⁵ Dynamicznie rozwijający się handel zagraniczny spowodował, iż logistyka także w wymiarze międzynarodowym stała się wiedzą pożądaną.⁶ Międzynarodowy podział pracy, jak również nierównomierna lokalizacja czynników produkcji pomiędzy poszczególnymi państwami, to czynniki powodujące, iż w większości krajów nie ma warunków do zaspokojenia potrzeb własną produkcją. Część z nich wytwarza określone dobra w większych ilościach, niż wynikałoby to z potrzeb rynku krajowego, zaś w innych

⁴ Rozwój zarządzania łańcuchem dostaw przedstawiają m.in. Coyle J. J., Bardi J. E., Langley C. J. Jr., *Zarządzanie logistyczne*, PWN, Warszawa 2002, s. 24-29.

⁵ Christopher M., *Logistyka i zarządzanie łańcuchem podaży*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 10-21.

⁶ Gołemska E., *Logistyka w gospodarce światowej*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 262.

występuje brak warunków do produkcji pewnych dóbr. Sytuacja ta jest zasadniczym czynnikiem, który powoduje konieczność realizacji międzynarodowej wymiany handlowej. Działalność handlową, wykraczającą poza granice państwa, określa się mianem handlu zagranicznego bądź międzynarodowej wymiany handlowej. Handel zagraniczny to odpłatna wymiana towarów z kontrahentami, którzy posiadają swą siedzibę poza granicami państwa.

Stworzenie na przełomie wieków gospodarki globalnej wywołało naturalne zainteresowanie racjonalizowaniem procesów transportowych i doprowadziło do stworzenia koncepcji łańcuchów dostaw. Logistyka międzynarodowa utożsamiana jest z zarządzaniem międzynarodowymi łańcuchami dostaw. W działalności tej następuje połączenie czynności logistycznych podejmowanych w łańcuchu dostaw przez wszystkich jego uczestników. Dotyczy to przede wszystkim funkcji operacyjnej, finansowej i marketingowej zarządzania logistycznego, a także kontroli fizycznego przepływu dóbr, środków pieniężnych i informacji w obrocie międzynarodowym. Wszystkie te działania logistyczne mogą mieć wymiar strategiczny i operacyjny, jednakże jeśli są zintegrowane w obrębie łańcucha dostaw należą do strategicznych.⁷ Analiza zakresu tych działań wskazuje na konieczność posiadania przez lidera daleko idących kompetencji. Podmiot ten musi odznaczać się nie tylko odpowiednią determinacją w pokonywaniu niezliczonych trudności, ale i wykazać się umiejętnością kompleksowego zrealizowania projektu, w tym czynności obejmujących m.in. wybór źródeł zasilania w surowce, bądź inne zasoby materiałowe, zorganizowanie grupy producentów i dystrybutorów, a także serwisantów oraz firm transportowych, spedycyjnych, teleinformatycznych i innych specjalistycznych, które stworzą jednolitą strukturę, pozwalającą poprzez skoordynowane działania doprowadzić do osiągnięcia efektu niemożliwego w obrębie jednej organizacji – jednego przedsiębiorstwa. „Istotą logistyki jest sterowanie procesami przepływu wszelkich zasobów: aktywnych i pasywnych (materiałów, informacji, wyrobów gotowych, pracowników, kapitałów), w ramach przedsiębiorstwa, pomiędzy przedsiębiorstwem a rynkami zaopatrzenia i zbytu, siecią przedsiębiorstwa w kanałach logistycznych i łańcuchach logistycznych. Istotą logistyki jest integracja tych przepływów w wymiarze czasu i przestrzeni, aby zoptymalizować koszty oraz zapewnić maksymalnie możliwy, przy danym poziomie kosztów, standard obsługi klienta (wewnętrznego i zewnętrznego).”⁸ Przedstawione zakresy zagadnień są na tyle szerokie, iż można postawić pod znakiem zapytania adekwatność kompetencji logistyka w realizacji tak

⁷ Por. Gołemska E., *Logistyka międzynarodowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 15.

⁸ Chaberek M., *Logistyka – dawne i współczesne płaszczyzny praktycznego jej stosowania*, Pieniądz i Więź, nr 3 1999, s. 140.

zakrojonych przedsięwzięć organizacji. Naturalnym staje się też pytanie: Czy zarządzanie logistyczne lub też logistyka są tożsame z zarządzaniem łańcuchem dostaw?

W 1997 roku najbardziej opiniotwórcza w świecie organizacja logistyków, wówczas jeszcze pod nazwą Council of Logistics Management (CLM), sformułowała następującą definicję „**Zarządzanie logistyczne jest elementem zarządzania łańcuchem dostaw (...)** „funkcją integrującą, która koordynuje i optymalizuje wszystkie działania logistyczne, jak również integruje działania logistyczne z innymi funkcjami”.⁹ Taki pogląd nie jest powszechnie akceptowany, wśród autorów publikacji na ten temat występują cztery różne podejścia do tego problemu, jednak większość teoretyków i praktyków uważa, iż zarządzanie łańcuchem dostaw obejmuje większy zakres zagadnień, niż logistyka.¹⁰

CLM od początku 2005 roku przyjął w demokratycznych wyborach nową nazwę. Wybitni menedżerowie i naukowcy zajmujący się zarządzaniem w obszarach logistyki wolą posługiwać się nazwą Council of Supply Chain Management Professionals i na swych stronach internetowych publikują nowsze wersje definicji, lepiej oddające *status quo* w tej dziedzinie.¹¹ Pełna, najaktualniejsza wersja zaproponowana przez CSCMP jest definicją, której właściwie nie ma potrzeby komentować, dokładna jej analiza pozwala zauważyć, jak daleko różnią się poglądy tych, co uważają, iż logistyka i zarządzanie łańcuchami dostaw to samo. „Zarządzanie łańcuchem dostaw obejmuje planowanie i zarządzanie wszystkimi rodzajami działalności zaopatrzenia i zamówień, konwersji i wszystkie działania w zakresie zarządzania logistycznego. Co ważne, obejmuje również koordynację i współpracę z partnerami w łańcuchu dostaw, którzy mogą być dostawcami, pośrednikami, operatorami usług logistycznych (3PL) i klientami. W istocie, zarządzanie łańcuchem dostaw integruje zarządzanie podażą oraz popytem w obrębie i pomiędzy firmami. Zarządzanie łańcuchem dostaw jest funkcją integrującą, której priorytetem jest powiązanie głównych funkcji biznesowych i procesów biznesowych w obrębie poszczególnych przedsiębiorstw w spójny i wysokiej skuteczności model biznesowy. Obejmuje on wszystkie czynności w zakresie zarządzania logistyką wymienione powyżej, jak również działalność produkcyjną, a w

⁹ **Logistics Management:** *As defined by the Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP): Logistics management is that part of supply chain management that plans, implements, and controls the efficient, effective forward and reverses flow and storage of goods, services and related information between the point of origin and the point of consumption in order to meet customers' requirements. I dalej: (...) "Logistics management is an integrating function, which coordinates and optimizes all logistics activities, as well as integrates logistics activities with other functions including marketing, sales manufacturing, finance, and information technology."* <http://cscmp.org/resources-research/glossary-terms>

¹⁰ Rutkowski K., *Jak zarządzać logistyką i łańcuchem dostaw w XXI wieku – stulecie zmian, kryzysów i chaosu.* (w:) *Logistyk(a) jutra. Kształcenie i szkolenie w logistyce – doświadczenia i wyzwania*, red. Figurski J., Niepsuj J.M., Ząbkowski T., *Wojskowe Centrum Edukacji Obywatelskiej, warszawa 2012, s. 45-49.*

¹¹ Kurowski, J. *Logistyka jako dziedzina wiedzy (cz. 2), Logistyka. Czasopismo dla profesjonalistów*, nr 2/ 2009.

konsekwencji koordynację procesów i działań w zakresie marketingu, sprzedaży, projektowania produktów, finansów i technologii informacyjnych.”¹²

Podsumowując, należy obecnie skłonić się ku zaakceptowaniu rozumienia zarządzania łańcuchami dostaw, jako **szerokiej strategii biznesowej** obejmującej oprócz logistyki inne ważne obszary funkcjonalne przedsiębiorstwa, a w tym m.in. produkcję, finanse, marketing, czy też kształtowanie relacji z innymi firmami, również w znacznej części stanowiącej element strategii firmy. Ze względu na konieczność przekraczania granic państwowych, a także celnych do ważnych zagadnień będących przedmiotem zainteresowania menedżerów w międzynarodowych łańcuchach dostaw należy obsługa celna.

2. Funkcjonowanie międzynarodowych łańcuchów dostaw

Łańcuch dostaw w sensie podmiotowym można zdefiniować jako zorganizowaną grupę, liczącą co najmniej trzy przedsiębiorstwa reprezentujące sfery zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji, realizującą procesy logistyczne i pozalogistyczne. Celem działań w łańcuchu jest nie tylko zapewnienie sprawnego przepływu materiałów, produktów i usług, poczynając od miejsca pochodzenia danego dobra, a kończąc na odbiorcy finalnym, ale jak wykazano wcześniej znacznie więcej.¹³ Funkcjonowanie międzynarodowych łańcuchów dostaw jest zjawiskiem, które dość niejednoznacznie postrzegane jest w literaturze, na co wskazano w poprzednim podrozdziale. Oprócz wielu definicji i opracowań, w których kładzie się nacisk na liniowość i dwukierunkowość powiązań są głosy wskazujące, że takie uproszczenia są nieuprawnione. Analiza historyczna pozwala zauważyć, że właściwie od początku, kiedy to powstawały międzynarodowe więzi gospodarcze nie tworzono powiązań o charakterze liniowym – czyli odnosząc to do łańcucha, który dał nazwę tym procesom – nie były to ogniwa, które łączono z kolejnymi, by stworzyć z nich ciąg. Jeśli tylko było to możliwe tworzono powiązania wielokierunkowe – powstawały zatem raczej sieci złożone z owych ogniw.¹⁴ Takie działania przedsiębiorców (producentów, kupców, przewoźników, handlarzy, itd.) są podyktowane chęciami lepszego wykorzystania posiadanego potencjału, lepszego zarządzania zasobami. Podstawowym zaś warunkiem tworzenia i rozwoju łańcucha dostaw jest partnerstwo, rozumiane jako kształtowanie stosunków gospodarczych między jego

¹²Definicja według Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP): *Supply Chain Management, Terms And Glossary*, Updated: August 2013, <http://cscmp.org/resources-research/glossary-terms>

¹³ Por. Świerczek A., *Formułowanie strategii łańcuchów dostaw*, *Gospodarka Materiałowa i Logistyka* 8/2009, s. 2.

¹⁴ Rutkowski K., *Zarządzanie łańcuchem dostaw w dobie gospodarki elektronicznej*, [w:] *Logistyka on-line*, red. Rutkowski K., PWE, Warszawa 2002, s. 18.

ogniwami na zasadach zaufania, podziału ryzyka i korzyści, prowadząc do uzyskania dodatkowych efektów synergicznych i przewagi konkurencyjnej.¹⁵

Globalizacja, w swej istocie jest procesem integracyjnym, który poprzez tworzenie warunków coraz ściślejszej współpracy prowadzi do ujednociania wielu standardów, co znów staje się przyczyną do podejmowania kolejnych inicjatyw na skalę gospodarki światowej. W przedsiębiorstwach, a dziś także w obrębie międzynarodowych korporacji realizowane są trzy zasadnicze procesy, należą do nich: opracowywanie wyrobów, kształtowanie stosunków z klientami oraz zarządzanie łańcuchem dostaw.¹⁶ Każdy z tych procesów powinien być kształtowany w powiązaniu z pozostałymi, co daje właściwy efekt końcowy. Znaczenie tego zagadnienia staje się coraz większe, a jego ranga wzrasta wraz z umiędzynaradawianiem się kolejnych procesów produkcyjnych i tempem przeobrażeń na rynkach. Struktura popytu, tak pod względem ilościowym, jak też jakościowym zmienia się, a dostawcy nadążając za oczekiwaniami klientów jednocześnie starają się rywalizować ze sobą obniżając koszty i oferując najnowsze rozwiązania technologiczne. Takie warunki tworzą obiektywną konieczność ściślejszej współpracy partnerów biznesowych, co spowodowało, iż stały się czynnikami, które przeobraziły współczesny świat, tworząc globalne powiązania o różnorodnym charakterze. Zarządzanie informacją jest zatem jednym z wyjątkowo istotnych problemów, co w konsekwencji przekłada się na zarządzanie ryzykiem w procesach biznesowych oraz na skrócenie czasu podejmowania decyzji.

Zarządzanie logistyczne w łańcuchach dostaw czyli planowanie, organizowanie, wdrażanie i kontrolowanie procesów przemieszczenia zasobów niezbędnych do realizacji pewnych procesów gospodarczych pozwoliło zauważyć, jak wiele możliwości jest jeszcze do wykorzystania, gdy integracja tych procesów przeniesiona zostanie na wyższe poziomy niż dotychczas. Jednak rozdzielenie w miejscu i czasie procesów realnych od regulacyjnych¹⁷ stwarzało różne rodzaje ryzyka. Zasadą w teorii podejmowania decyzji jest scedowanie jej na taki poziom, gdzie występuje największe ryzyko własne decydenta. Kapitan statku powinien oceniać ryzyko, a nie armator czy np. spedytor, bowiem w pierwszym przypadku mamy do czynienia z zagrożeniem życia, a w pozostałych tylko majątku. Podejmowanie decyzji w zarządzaniu procesami realizowanymi w międzynarodowych łańcuchach dostaw często wymaga dobrej oceny sytuacji, tak więc ważnym czynnikiem rozwoju współczesnych

¹⁵ Witkowski J., *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s.34.

¹⁶ Schary Ph. B., Skjott-Larsen T., *op. cit.*, s. 13.

¹⁷ Procesy realne (materialne) – działania, które powodują zmiany wielkości naturalnych w sferach produkcji, wymiany i konsumpcji, przetwarzanie czynników produkcji w dobra i usługi. Procesy regulacyjne (myślone) – działania obejmujące percepcję, uzyskiwanie informacji, przygotowanie i podejmowanie decyzji.

koncepcji i metod zarządzania był postęp techniczny w zakresie przesyłania i zarządzania informacją. Zastosowanie najnowocześniejszych rozwiązań odwróciło dotychczasowe role, bowiem operator przed komputerem może mieć dużo większe spektrum informacji niezbędnych do podjęcia najważniejszej decyzji, niż bezpośredni uczestnik/realizator określonego procesu/działania. Przykładem takiej sytuacji, było przeprowadzenie skoku ze stratosfery przez Felixa Baumgartnera w końcu 2012 roku. Całe przedsięwzięcie było przykładem perfekcyjnego zarządzania, w przeważającym stopniu logistycznego, opartego zarówno na możliwościach ludzkich, jak i technicznych, w którym to niezwykle wyraźnie uwidoczniły się znacząca rola, ale i ograniczenia naziemnego centrum kierowania.

Postęp technologiczny wywiera wielki wpływ na procesy gospodarcze, które to w obecnej dobie realizowane są najczęściej w łańcuchu dostaw. Największy wpływ mają zmiany w teleinformatyce i transporcie. Tworzą one potencjał, który po jego wykorzystaniu wywołuje efekt sprzężenia zwrotnego o silnym zwrocie dodatnim. W miarę wzrostu możliwości i sprawności systemów teleinformatycznych i transportowych rośnie, bowiem zapotrzebowanie na generowane przez nie usługi, trudno wręcz dziś określić pojemność globalnego rynku¹⁸ w tym zakresie, ponieważ nie jest możliwe wyznaczenie kresu zastosowań tych usług. Można przewidywać, że przy istotnym obniżeniu barier cenowych popyt na usługi w zakresie informacji i transportu wrośnie niepomiaralnie. Mechanizm ten, jak do tej pory, funkcjonuje w skali globalnej w następujący sposób: rosnący efektywny popyt na przesyłanie i przetwarzanie informacji oraz przewozy ludzi i ładunków bierze się z samego tylko faktu powstania takich możliwości, a w konsekwencji popyt ten wywołuje wzrost podaży, która to przekraczając pewne granice sprowadza koszty jednostkowe świadczenia tych usług na tak niski poziom, że wywołuje już nie tylko popyt, ale wręcz falę popytu.

Dostęp do Internetu początkowo był limitowany ceną impulsów telefonicznych, a czas połączenia wraz szybkością modemu (32-56kb/s) wyznaczały koszt. Przejście na opłaty za szybkość połączenia i zastosowanie stałego łącza pozwoliły na rozwój, którego efektem jest przeobrażenie się Internetu – z bazy głównie tekstowej – w światowe medium, które wpłynęło na rozwój świata w zdecydowanie większym stopniu niż wynalazek druku i jego upowszechnienie. Rozwój telefonii bezprzewodowej postępował podobnie. Ludzkość fascynowało przyspieszenie technologiczne, które nastąpiło po połączeniu w jednym urządzeniu trzech największych wynalazków XIX i XX wieku – telefonu, radia i komputera.

¹⁸ Pojemność rynku określa skalę zapotrzebowania potencjalnych klientów na dane dobro, jest to zatem iloczyn potencjalnych nabywców/konsumentów i wielkości zużycia produktu. Nie uwzględnia siły nabywczej konsumenta.

Po pierwszych doświadczeniach, jeszcze z systemami analogowymi, które były bardzo obiecujące, bo dawały możliwość zwiększania mobilności przy utrzymaniu stałego kontaktu, co podnosiło nie tylko komfort życia wielu ludzi, ale i sprawność i efektywność menedżerów, nastąpił prawdziwy przełom. Sprzężenie telefonu (smartfonu) jako komputera z Internetem stworzyło takie możliwości, których w pełni jeszcze się nie wykorzystuje. Wyposażone w aparat fotograficzny telefony skanują kody, dokumenty, pozwalają wykonywać dokumentację fotograficzną, np. uszkodzonego ładunku i wiele innych. Powstały już dedykowane dla smartfonów systemy informatyczne do obsługi przedsiębiorstw transportowych i logistycznych. Pracujące w chmurze mobilne aplikacje zawierają w pełni zintegrowane systemy klasy ERP II, które realizują obsługę informatyczną firm w zakresie m.in. księgowości (pełnej i uproszczonej), gospodarki magazynowej, handlu, logistyki, produkcji, elektronicznego obiegu dokumentów, kadr i płac. Pozwalają one, z wykorzystaniem technologii internetowych, równocześnie pracować wielu użytkownikom na tych samych danych z różnych lokalizacji i urzędzeń. Przyspieszenie realizacji procesów, także w skali globalnej, przy jednoczesnej poprawie wielu parametrów jakościowych stało się możliwe bez inwestowania w jakikolwiek dodatkowy sprzęt – nowe systemy działają dzięki aplikacjom na typowe telefony, które przedsiębiorstwo może otrzymywać od operatora w ramach podpisanej umowy świadczenia usług telekomunikacyjnych.

Łańcuchy dostaw rozrastały się w miarę postępu procesów globalizacyjnych, lub też procesy globalizacyjne przebiegały coraz szybciej i z większym natężeniem w wyniku rozwoju systemów logistycznych. Jedno warunkowało i warunkuje drugie, ale i też stanowi główny czynnik akceleracji. Efektem splotu wielu czynników, z których to czynniki ekonomiczne należy uznać za wiodące jest to, co obecnie obserwujemy, czyli gwałtowny rozwój i upowszechnienie **globalnych łańcuchów dostaw**, czy też globalnych łańcuchów podaży. Optymalizowanie kosztów w tych łańcuchach daje zarządzającym nimi firmom przewagę kosztową oraz jakościową (w tym m.in. czasową, bezpieczeństwa) powoduje, że możliwe stają się zupełnie nowe rozwiązania technologiczne we wszystkich sferach ludzkiego działania.

Niezależnie czy przedsiębiorca chce maksymalizować zyski (efekty), czy też minimalizować ryzyko, jednoczesna współpraca z kilkoma partnerami biznesowymi jest uzasadniona. Część przedsiębiorstw chcąc zatem bardziej podporządkować sobie innych wykorzystuje swą pozycję przetargową i żąda zawierania kontraktów z klauzulą wyłączności. Takie działania w rzeczywistości mogą spowodować powstawanie łańcuchów, które do pewnego poziomu są powiązaniaми liniowymi, jednak najczęściej, im bliżej finalnego

nabywcy, tym ów „łańcuch” jest coraz bardziej rozgałęziony. Ograniczanie możliwości współpracy z innymi partnerami jest dość częstą praktyką w biznesie, jednak w odniesieniu do łańcuchów dostaw dotyczy to pewnych ogniw i często tylko w pewnym zakresie. Producent samochodów jako najsilniejszy element w łańcuchu sprawuje nadzór nad pozostałymi uczestnikami, jednak nie zawsze będzie w stanie utrzymać kontrolę lub też nie zawsze będzie mu się to opłacało, by każde z pozostałych przedsiębiorstw współpracowało tylko z nim. Przykładowo, część podzespołów (np. akumulatory) może być produkowana dla kilku różnych producentów samochodów, co obniża wszystkim koszty, ale też daje możliwości skorzystania z produktu wysokiej jakości. Producent podzespołu nałoży na produkt cechy określonej marki i dostosuje wszystkie parametry produktu i dostawy, jednak współpracując z kilkoma producentami zwiększa skalę produkcji, obniża koszty jednostkowe i podnosi poziom swego bezpieczeństwa biznesowego.

Przedsiębiorstwa w warunkach silnej konkurencji dążą do poprawy relacji z klientami, za których według najnowszych koncepcji marketingu uważa się także inne przedsiębiorstwa korzystające z ich oferty. Wiodącą pozycję na swych rynkach uzyskują aktualnie firmy charakteryzujące się wysoką sprawnością łańcuchów dostaw, osiąganą przy jednoczesnym zachowaniu efektywności. Należą one do różnych sektorów gospodarki, a jest interesujące to że wiele z nich to firmy, które poprzez kontakt z masowym klientem wypracowały optymalne metody zarządzania. Przykładem świetnie ilustrującym mechanizm doskonalenia się i jednoczesnego rozwoju jest ogólnoswiatowy rynek przesyłek kurierskich. Funkcjonuje on dość długo, jednak prawdziwy rozwój sektora przesyłek kurierskich to ostatnie dwie dekady XX wieku. Im bardziej rozwijały się firmy kurierskie, obejmując swym zasięgiem coraz to nowe terytoria, im gęstsza stawała się ich sieć placówek, im krótsze czasy dostaw i wyższe standardy bezpieczeństwa osiągnęto, tym większe zapotrzebowanie na te przewozy pojawiało się we wszystkich obszarach gospodarki.

Sukcesy firm oferujących swe produkty zarówno na rynkach dóbr konsumpcyjnych, jak i przemysłowych są dziś często rezultatem zarządzania w łańcuchach dostaw. Rozwinęły się koncepcje i strategie, które wymagają partnerskiego rozwiązywania problemów w zakresie sterowania przepływami produktów, informacji i pieniędzy. Należą do nich *Efficient Consumer Response*, *Quick Response*, *Collaborative Planning*, *Forecasting and Replenishment*. Łańcuch dostaw stanowi pewną całość, zatem procesy stanowiące jego elementy powinny być kształtowane w ujęciu całościowym. Znany przykład uzyskania nadzwyczajnej przewagi konkurencyjnej w tym zakresie stanowi Nokia, która dzięki bardziej elastycznym łańcuchom dostaw zdołała w 2000 roku zwiększyć swój udział w rynku kosztem

firmy Ericsson. Zdarzyło się to, gdy spłonęły zakłady Philipsa dostarczające obu konkurentom specjalistycznych podzespołów.¹⁹ Procter&Gamble jest przykładem organizacji, która zdobyła swe kompetencje na rynku FMCG, domeną jej nie było właściwie nigdy to **co**, ale **jak** sprzedawała. P&G znane na świecie jako najbardziej zorientowana marketingowo organizacja (stosunkowo największe nakłady na marketing) stosuje od szeregu lat dynamiczne zarządzanie łańcuchami dostaw, a doskonalenie procesów biznesowych jest tam procesem realizowanym nieprzerwanie. Obecnie stosowane podejścia to *Demand-driven Value Network* (Sieć Wartości Sterowana Popytem) lub CDSN - *Consumer Driven Supply Network* (Sieć Dostaw Sterowana przez Konsumenta) pozwalają firmie utrzymywać niezwykle wysoką pozycję wśród liderów światowych łańcuchów dostaw.²⁰ Aktualnie The Gartner Supply Chain Top 25 for 2012 sytuuje P&G wśród przedsiębiorstw najlepiej kierujących łańcuchami dostaw na piątym miejscu w świecie. Jest to jednak firma, która w tym rankingu niezmiennie od lat zajmuje wysokie miejsce. Zarządzanie łańcuchami dostaw jest obecnie z powodzeniem realizowane także przy użyciu niezwykle prostych metod i narzędzi. Przykładem może być firma SAB Miller, światowy lider w produkcji piwa i jej działalność w Afryce. W procesach planistycznych obejmujących koordynację działań na całym kontynencie i optymalną alokację zarówno zdolności produkcyjnych, zapasów i kosztów dystrybucji pomiędzy siecią browarów w wielu krajach wykorzystywano przez kilka lat (2008-2012) arkusz kalkulacyjny Excel.²¹

Przedstawione przykłady wskazują, że tempo zmian technologicznych ma charakter wzrostu wykładniczego, a to zaś dowodzi istnienia sprzężenia dodatniego. Funkcjonowanie większości łańcuchów dostaw, zarówno wewnętrznych, jak i tworzonych przez liczne organizacje nie byłoby możliwe bez udziału najnowszych technologii. Należy jednak zauważyć, że nie zastąpią one menedżera. Zarządzanie jest sztuką i liczy się kreatywność, dobry pomysł wciąż jeszcze może być najważniejszym elementem w budowaniu przewagi konkurencyjnej.

3. Proces transportowy w międzynarodowym łańcuchu dostaw

Międzynarodowa wymiana handlowa realizowana jest od najdawniejszych czasów.

¹⁹ Lee H. L., *Sekret najbardziej efektywnych łańcuchów dostaw*, [w:] Harvard Business Review. *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, One Press Helion, Gliwice 2007, s. 107

²⁰ Martin R., *Biznesowy moment prawdy*, Eurologistics, nr 2/2012, s. 37.

²¹ Dworak B., *Droga ku dojrzałości łańcucha dostaw*, Felieton z konferencji SAPICS, <http://www.mpm24.com/baza-wiedzy/planowanie-zintegrowane/droga-ku-dojrzalosci-lancucha-dostaw/>, (25.10.2013).

Wieki doświadczeń handlowych, transportowych i innych związanych z tą działalnością pozwoliły wypracować wiele praw, prawidłowości i zasad, a także przyczyniły się do powstania spisanego i niespisanego prawa oraz zwyczajów i obyczajów. W obecnych czasach, szczególnie pod wpływem zachodniej cywilizacji, wśród części adeptów wiedzy odnoszącej się do funkcjonowania na międzynarodowych rynkach pojawia się zjawisko fetyszyzowania prawa. Spisane konwencje, umowy międzynarodowe i handlowe często nie mogą być wykorzystywane jako jedyne i główne argumenty. Trzeba znać obowiązujące w danej branży reguły, ale też wiedzieć jakimi zasadami kierują się partnerzy biznesowi, ze wszystkich stron świata.

Stwierdzenie, że cały świat prowadzi handel z Chinami nie jest dziś przesadą, można raczej zauważyć, że współpraca obejmuje coraz szersze kręgi. Chiny to już nie tylko dostawca taniej siły roboczej, tanich produktów. To kraj, w którym funkcjonują wszelkie firmy transportowe, spedycyjne i logistyczne, co pozwala nie tylko realizować tam zakupy dóbr, ale i korzystać z dostawy. Wśród największych na świecie operatorów kontenerowych i armatorów znajdują się firmy chińskie.²² Na chińskich portalach internetowych znajduje się wiele odnośników do stron polskich partnerów handlowych. Związki biznesowe są coraz częstsze i ściślejsze, a polscy przedsiębiorcy zawierają coraz więcej umów. W kulturze chińskiej umowa jest jednak traktowana tylko jako pewien wstęp, dobry początek wspólnego działania, nie musi oznaczać konieczności jej pełnej realizacji w przypadku, gdy zmieniają się okoliczności wykonania. Nic, co jest napisane na papierze nie jest warte tyle, co papier, na którym to napisano – twierdzą Chińczycy²³ Ważniejsze są relacje między stronami (*guanxi*) i chęć osiągnięcia wspólnego sukcesu.²⁴ W różnych kulturach przywiązuje się różną wagę, tak do prawa nawet spisanego, jak i do zawartej umowy.

Światowe związki gospodarcze, realizowane na ogromną skalę biznesy przekraczające granice kontynentów, wymagają uporządkowania, norm, co zapewnia poczucie większego bezpieczeństwa, jednak nie należy zapominać, że wśród najważniejszych cech opisujących zalety partnera w biznesie znajdują się uczciwość, rzetelność i przewidywalność działania i to one będą najwyżej cenione. Zanim pojawili się logistycy i międzynarodowe korporacje operujące na całym globie, handel międzynarodowy wypracował wiele kanonów

²² China Ocean Shipping Container Line lub COSCO, jest firmą z branży żeglugowej i logistycznej z siedzibą w Chinach. Firma powstała w 1961 r. posiada oddziały zajmujące się spedycją, przemysłem stoczniowym, naprawą statków i eksploatacją terminali. Największy przewoźnik towarów drogą wodną w Chinach i jeden z największych przewoźników na świecie. Firma ma ponad 300 spółek zależnych i posiada lub dysponuje około 800 statkami, utrzymując połączenia z ponad 1600 portami w ponad 160 krajach. <http://en.cosco.com> (25.11.2013).

²³ Etykieta podczas spotkań z chińczykami, <http://www.gochina.gov.pl/> (25.11.2013).

²⁴ Być może był to jeden z powodów nie zrealizowania przez chińską spółkę budowy fragmentu autostrady A2.

obowiązujących do dziś. W oczywisty sposób handel wiąże się z transportem, a ten z koniecznością dokonania wielu wyborów i procedur, które to wynikają ze sposobu transportowania, wyboru gałęzi transportu i przekraczania granic państw. Dokonywanie tych wyborów i ponoszenie kosztów oraz ryzyka może należeć bądź do sprzedawcy, bądź do nabywcy. Zawierając umowę handlową strony uzgadniają zatem warunki jej realizacji, ustalają komu przypadnie gestia transportowa.

„Gestia transportowa to zastrzeżone w kontrakcie prawo i obowiązek zorganizowania transportu towaru oraz pokrycia jego kosztów.”²⁵ W wyniku negocjacji między stronami kontraktu zostaje wybrana formuła handlowa, która określa, po której stronie leży gestia transportowa. Posiadanie gestii transportowej wiąże się z nabyciem uprawnień, przynoszących różnorodne korzyści. Uprawnienia te pozwalają w najdogodniejszy sposób dla danej strony zaprojektować i zrealizować kompleksowy proces transportowy, a w konsekwencji modelować także cały łańcuch dostaw. Zakres tych uprawnień i działań dotyczy możliwości wyboru: spedytora, przewoźnika, ubezpieczyciela i innych podmiotów współpracujących w tym procesie (np. agencji celnych, składów konsygnacyjnych), a także gałęzi transportu (morski, samochodowy, kolejowy, lotniczy, wodny śródlądowy, multimodalny), rodzaju transportu (regularny, nieregularny, przesyłka kurierska), trasy przewozu (określone szlaki, kraje, przejścia graniczne), środka transportowego, miejsca załadunku na główny środek lub miejsca wyładunku, terminu dostawy (jeżeli w kontrakcie nie jest on ściśle określony). Przedstawione potencjalne możliwości wyboru poszczególnych elementów w rzeczywistości mogą być ograniczone poprzez ustalenia zapisane w kontrakcie, bądź zarządzenia władz państwowych.²⁶ Należy też zaznaczyć, że potencjalne korzyści, które można odnieść przejmując gestię transportową i organizując procesy transportowe, wiążą się z ryzykiem i to właśnie umiejętność zarządzania tym ryzykiem prowadzi w dłuższym okresie do osiągnięcia odpowiedniej pozycji na rynku spedycyjnym.

W handlu międzynarodowym nabywa się towar albo według formuły *loco* albo *franco*, czyli z odbiorem własnym lub z dostawą na wskazane miejsce. Praktyka gospodarcza, ze względu na to, iż często dochodziło do nieporozumień, związanych z nieprecyzyjnym zapisywaniem w kontraktach handlowych warunków dotyczących gestii transportowej, skłoniła do wypracowania jednolitych formuł handlowych. Zawierając umowę handlową, kupujący i sprzedający podejmują decyzję, co do gestii transportowej, wynikającej z określonej w kontrakcie formuły dostawy w handlu zagranicznym (inaczej formuły

²⁵ *Podręcznik spedytora*, wyd. IV, red. Marciniak-Neider D., Neider J., PISIL, Gdynia 2009, s.165.

²⁶ Neider J., *Transport międzynarodowy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 275-276.

handlowej). Najpowszechniej stosowane są formuły *Incoterms*, opracowywane przez Międzynarodową Izbę Handlową w Paryżu, których ostatnia edycja pochodzi z 2010 roku. Nie mają one charakteru obligatoryjnego, tak jak np. zapisy ustawowe, czy przyjęte przez państwo konwencje międzynarodowe, jednakże w przypadku ich zastosowania w kontrakcie, obowiązują wszystkich uczestników umowy. Każda z jedenastu formuł dość szczegółowo specyfikuje zakres obowiązków i ryzyka, w tym także obsługi celnej, która należy do jednych z najważniejszych zagadnień w międzynarodowych procesach transportowych. Przejęcie gestii transportowej przez jedną ze stron najczęściej oznacza dla niej konieczność wejścia na rynek transportowy w charakterze nabywcy usług, a nadrzędnym celem jest terminowe dostarczenie towaru do odbiorcy. Rynki transportowe charakteryzują się różnorodną strukturą uwarunkowaną rodzajem transportu, międzynarodowym i lokalnym prawem, to systemy, w których po stronie podażowej występują podmioty świadczące nie tylko usługi transportowe, ale też takie, które oferują pomoc w zorganizowaniu przemieszczenia towaru od nadawcy do odbiorcy wraz z kompleksową obsługą w wymaganym zakresie.

Strona posiadająca gestię transportową musi zorganizować nie tylko fizyczne przemieszczanie ładunku, ale także wszelkie czynności, niezbędne by mógł on zostać przemieszczony ze wskazanego punktu do miejsca przeznaczenia. Musi zatem opracować i zrealizować odpowiedni do konkretnych potrzeb proces transportowy.

Procesem transportowym nazywamy ciąg kolejno następujących czynności, stanowiących pewną całość w wyniku, których towar zostanie dostarczony odbiorcy w jak najsprawniejszy sposób²⁷. W procesie transportowym można wyróżnić następujące elementy składowe: czynności przemieszczania, administracyjne, prawne, finansowe i organizacyjne oraz gospodarcze (przygotowanie ładunku do przewozu, kompletowanie, składowanie itp.).²⁸

W procesie transportowym występują następujące etapy:

- opracowanie koncepcji procesu przemieszczania,
- przygotowanie dokumentacji transportowej,
- przygotowanie ładunku do przewozu,
- organizacja procesu przemieszczania,
- fizyczne przemieszczenie ładunku,
- analiza kosztów i ocena przebiegu procesu transportowego,

na każdym z etapów realizowane są różnorodne specyficzne działania, a wszystkim

²⁷ Szczepaniak T., *Transport i spedycja w handlu zagranicznym*, PWE, Warszawa 2002, s. 243.

²⁸ Grzywacz W., Burnewicz J., *Ekonomika transportu*, WKiŁ, Warszawa 1984, s. 212.

towarzyszy obsługa prawno-finansowa.²⁹

Procesy transportowe w handlu międzynarodowym charakteryzują się zróżnicowanym przebiegiem, zależnym od wielu czynników.³⁰ Zasadnicze znaczenie mają tu ustalenia stron, ale też kompetencje i możliwości głównego organizatora, który najczęściej występuje w roli spedytora. Do subiektywnych (zależnych) czynników zalicza się zatem warunki, na jakich kontrakt został zawarty, czyli ustalenia dotyczące: podziału gestii transportowej, wyboru gałęzi transportu, terminu dostawy, rozłożenia dostaw w czasie, wielkości poszczególnych partii ładunków, kosztów transportu, miejsc wyładunku i załadunku, zorganizowania kontroli celnej, zabezpieczenia odpowiednich atestów i zaświadczeń, użycia jednostek ładunkowych. W konsekwencji takich ustaleń na sposób realizacji procesu wpłynie także rodzaj i liczba podmiotów oraz pośredników zaangażowanych w proces transportowy i zakres świadczonych przez nich usług. Oprócz wymienionych czynników, na indywidualne cechy procesu transportowego mają wpływ czynniki obiektywne. Są to uwarunkowania formalnoprawne, które wynikają z przepisów prawa krajowego i międzynarodowego, specyfiki rynków lokalnych, przyjętych zwyczajów i procedur. W największym stopniu determinuje je przedmiot przewozu, czyli ładunek – jego rodzaj i właściwości oraz ilość, wymiary itp. Strony ze względów ekonomicznych najczęściej nie mają dużych możliwości wyboru miejsca odbioru i dostawy towaru, czy też trasy przewozu. Jednak w sytuacjach handlu np. towarami objętymi restrykcjami lub zabronionymi, kiedy koszty przestają odgrywać tak dużą rolę procesy transportowe nie odbywają się po najkrótszych trasach, a wręcz są to procesy łamane, realizowane przez kilku przewoźników. W handlu międzynarodowym ze względu na zróżnicowanie stosunków politycznych i handlowych pomiędzy państwami stosowane są różne rozwiązania, w wyniku których omija się zakazy, unika płaćenia ceł i podatków. Umiejętne wyznaczenie trasy przewozu wraz ze zmianami właściciela ładunku od najdawniejszych czasów pozwalało handlować czymkolwiek wszystkim ze wszystkimi. Nie wszystkie takie transakcje są jednak legalne, nawet jeśli prawo nie jest łamane w sposób bezpośredni. Ze względu na rozmiary obrotów towarowych we współczesnym świecie, a co za tym idzie niemożność prowadzenia wystarczającej do potrzeb kontroli, dąży się do promowania uczciwych przedsiębiorców poprzez rekomendacje organizacji i zrzeczeń przewoźników, nadawanie certyfikatów i licencji czy np. statusu AEO (upoważnionego przedsiębiorcy).

²⁹ Por. *Transport i spedycja w handlu zagranicznym*, red. Zwierzyńska-Bubałło T., PWE, Warszawa 2002, s.245.

³⁰ Zob. Neider J., *Transport międzynarodowy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 298.

Każdy proces transportowy w handlu zagranicznym jest właściwie jedyny w swoim rodzaju, jakkolwiek poprzez dążenia poszczególnych firm oraz organizacji posiada wyznaczone w obrębie swej gałęzi standardy. Konwencje międzynarodowe dotyczące warunków przewozu ładunków łądem, morzem i powietrzem oraz zapewnienia ich odpowiedniej jakości, a także zapewnienia odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa we wszystkich jego aspektach przyczyniają się do tego, iż procesy transportowe są dość przewidywalne. Jednakże z wymienionych już wcześniej powodów, a także faktu realizowania transportu w zmiennych warunkach otoczenia, z narażeniem na oddziaływanie czynników tzw. siły wyższej, do których zalicza się m.in. takie zjawiska jak np. sztorm, powódź, trzęsienie ziemi, śnieżycy procesy transportowe niosą ze sobą większe ryzyko, niż realizowane w stałej lokalizacji inne procesy gospodarcze.

Przedsiębiorcy dość uważnie obserwują się nawzajem i starają się odgadywać oczekiwania klientów. Jeśli pojawia się nowa usługa, albo rozszerza się jej zakres, czyniąc ją bardziej atrakcyjną, to jest tylko kwestią czasu, kiedy będzie dostępna w ofercie co najmniej kilku konkurentów. Wyłączność to stosunkowo rzadko występująca klauzula w umowach na rynkach TSL, choć monopol lub nadzwyczajnie silna pozycja jakiegoś podmiotu mogą w ten sposób ograniczać konkurencję. W przypadku nowych technologii może to być czasem tylko etap tzw. rozruchu technologicznego, gdy pod pozorem testowania udostępnia się wybranemu partnerowi urządzenie, bądź usługę. Dobro materialne można nabyć na własność – usługi nie, trzeba ją ponownie kupować. Zatem odpowiednia jakość usług to właściwie jedyny sposób zagwarantowania powtarzalności transakcji, bowiem usługi nie można też opatentować. Wprowadzenie np. monitorowania przesyłki dawało swego czasu przewagę konkurencyjną, dziś klient oczekuje takiej możliwości w standardowej ofercie. „Jakość obsługi klienta zależy w głównej mierze od umiejętnie opracowanego i zarządzanego systemu logistycznego”.³¹

Skutecznie realizowane procesy transportowe stanowią o wydolności, jakości, a zatem konkurencyjności międzynarodowych łańcuchów dostaw. W ekonomice transportu przyjęło się opisywać pożądaną przez klientów cechy w postaci postulatów transportowych (przewozowych), które najogólniej można pogrupować odnosząc je do odległości przestrzennej, czasu przewozu i przedmiotu przewozu.³² Transport ładunków w relacjach międzynarodowych powinien spełniać cztery podstawowe wymagania:

³¹ Christopher M., op., cit., s. 69.

³² Przegląd postulatów przewozowych opisanych w polskiej literaturze ekonomiczno-transportowej przeprowadziła Aleksandra Koźlak. Koźlak, A., *Ekonomika transportu. Teoria i praktyka gospodarcza*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007, s. 105-113.

- terminowość – najważniejszym warunkiem stawianym przez odbiorcę jest dostarczenie towaru w ustalonym czasie, nie wcześniej i nie później,
- pewność – strona, która posiada gestię transportową musi być przekonana, że realizacja procesu transportowego nie napotka przeszkód, które uniemożliwią dostarczenie odbiorcy towaru na czas,
- bezpieczeństwo – rodzaj ładunku determinuje użycie takich środków i urządzeń, które zabezpieczą ładunek przed stratą lub uszkodzeniem, a wykonawcy dołożą odpowiednich starań w tym zakresie,
- atrakcyjność ekonomiczna – cena za realizację określonego wariantu procesu transportowego powinna satysfakcjonować zleceniodawcę.³³

Jedną z najistotniejszych cech usługi logistycznej jest jej **kompleksowość**, bowiem ta właśnie cecha decyduje o konkurencyjności operatora usług logistycznych na rynku.³⁴ Współczesne przedsiębiorstwa logistyczne współuczestniczą w procesach produkcyjnych i usługowych, tak więc zmuszone są przez swych zleceniodawców do opracowywania ofert pod kątem potrzeb klientów finalnych. Operatorzy logistyczni, reagując na istotne zmiany odnoszące się bezpośrednio do branży logistycznej (np. gwałtowny rozwój Internetu) oraz przeobrażenia w sektorze (bezprecedensowa fala fuzji i przejęć) w bardzo dynamiczny sposób przystosowali się, tworząc nowe produkty, ale i proponując całkiem nowe rozwiązania systemowe w łańcuchach dostaw. Obserwacja zachowań przedsiębiorstw w łańcuchach dostaw pozwala stwierdzić, że kompleksowość obsługi staje się jednym z ważniejszych postulatów, w tym kierunku postępują zmiany. Restrukturyzacja procesów gospodarczych prowadząca do koncentrowania się na domenie (core business), outsourcing czyli podnajmowanie specjalistycznych wykonawców usług tylko pozornie świadczą o odchodzeniu od kompleksowości. One wskazują na odchodzenie od uniwersalizacji i na rosnące znaczenie **specjalizacji w działaniu**, natomiast w kontakcie z klientem liczy się zdolność do kompleksowej obsługi. Zleceniodawcy oczekują by wszystkie czynności, nie tylko w procesie transportowym, a w całym łańcuchu realizował jeden podmiot. W transporcie jest to spedytor, w łańcuchach dostaw operator logistyczny.

4. Zmiany w zarządzaniu międzynarodowym łańcuchem dostaw

³³ Por. Neider J., *op.cit.*, s. 299.

³⁴ Kurowski J., *Kompleksowość a struktura rynku usług logistycznych*. Zeszyty Naukowe AON, nr 2(67)A Numer specjalny, Warszawa 2007, s. 35-40.

Współczesna gospodarka charakteryzuje się coraz silniejszą konkurencją na rynkach dóbr i usług, coraz krótszym okresem życia produktu i przedsiębiorstwa oraz coraz większym tempem zmian innowacyjnych. Koncentracja i wędrowka kapitału, rosące rozmiary przedsiębiorstw, wzrost znaczenia zarządzania wiedzą – wszystkie te zmiany wpływają na wzrost turbulencji otoczenia przedsiębiorstw, a co bezpośrednio z tego wynika – wzrost ryzyka prowadzenia działalności gospodarczej. W logistyce pojawiła się zatem konieczność reakcji na te zjawiska, bowiem firmy branży TSL uzależnione są od swych zlecniodawców, muszą zatem reagować szybciej od nich, by nie zostać w pewnym momencie bez pracy.

Wiele globalnych łańcuchów dostaw nie jest przygotowanych do sprostania przyszłym uwarunkowaniom mimo, że były perfekcyjnie zaprojektowane. Najczęściej tworzono je w warunkach zarządzania stabilną produkcją o wysokim wolumenie, wykorzystując możliwości stwarzane przez niskie koszty w Chinach i innych krajach. Atrakcyjność dzisiejszych miejsc produkcji jest względna, może zmieniać się szybko wraz ze zdolnością do efektywnego produkowania w dużych ilościach pozostawiając firmy w niebezpiecznej sytuacji. W łańcuchach dostaw trzeba również poradzić sobie z ich rosnącą złożonością. Dla wielu firm oznacza to konieczność bardziej wyętej, trudniejszej pracy w celu zaspokojenia coraz bardziej zdywersyfikowanych wymagań swoich klientów. Producenci telefonów komórkowych, na przykład, w 2009 r. wprowadzili na rynek 900 rodzajów telefonów więcej niż w roku 2000. Gwałtowny przyrost asortymentu dotyczy również starszych kategorii produktów: liczba rodzajów i odmian wypieków, napojów, płatków i słodyczy rosła o ponad 25% rocznie w latach 2004-2006, a liczba pozycji asortymentowych (jednostek magazynowych) w niektórych dużych sklepach spożywczych w Ameryce Północnej w 2009 r. przekroczyła 100 tysięcy. Sprostanie takim wyzwaniom może spowodować konieczność dekompozycji monolitycznych łańcuchów dostaw na mniejsze, zwinniejsze, które sprawdzą się w warunkach złożoności, pozwolą efektywniej i lepiej obsługiwać klientów.³⁵

Koncepcja zwinnego podejścia (Agile) do tworzenia produktów i zwinnego łańcucha dostaw kreuje i integruje procesy, technologię i wyposażonych w wiedzę pracowników, aby możliwa była szybka reakcja na potrzeby klienta i zmiany na rynku przy zachowaniu kontroli nad jakością i kosztami.³⁶ Podejście Agile do zarządzania łańcuchem dostaw nie ogranicza się tylko do zaangażowania w ten proces innowacyjnych rozwiązań informatycznych. Cechą

³⁵ Malik Y., Niemeyer A., Ruwadi B., *Building the supply chain of the future*, McKinsey Quarterly, January 2011; http://www.mckinsey.com/insights/operations/building_the_supply_chain_of_the_future (30.11.2013).

³⁶ Rudnicki J., *Przedsiębiorstwo Agile*, <http://www.log24.pl/artykuly>, (05.09.2011).

wspólną projektów z tego obszaru jest wysoka kreatywność i innowacyjność. Sukces, który może osiągnąć elastyczny łańcuch dostaw determinowany jest wysoką specjalizacją, kulturą pracy, rygorystycznym zarządzaniem kosztami, wzajemnym zaufaniem partnerów, ale również efektywnością i szybkością wymiany zasobów w ramach łańcucha dostaw.

Narastający wzrost konkurencyjności i konieczność intensyfikacji działań skierowanych na pozyskanie klientów w obliczu globalizacji rynków powoduje, że przedsiębiorstwa zmuszone są do wdrażania nowych rozwiązań w wielu obszarach, głównie w obszarze zarządzania łańcuchem dostaw. W obecnych czasach nie wystarczy reagować szybko i w odpowiednim czasie. Działanie i myślenie, które służą tylko usprawnieniu przedsiębiorstwa pod kątem szybkości reagowania, implikując przyspieszanie procesów składowych łańcucha dostaw, tracą na znaczeniu. Wynika to przede wszystkim z faktu, iż takie przedsiębiorstwa utrzymują stabilne, ale mało elastyczne łańcuchy dostaw. Zwinne łańcuchy budowane są na trwałych i długofalowych relacjach, polegających na podejmowaniu wspólnych przedsięwzięć, mających służyć osiągnięciu mocno zróżnicowanych celów indywidualnych, podporządkowanych jednak wspólnym celom całego łańcucha dostaw. Efekty synergiczne, uzyskane w takim łańcuchu dostaw pozwalają na zdobycie i zwiększenie jego przewagi konkurencyjnej.

Zwinne podejście do zarządzania łańcuchem dostaw to kreatywność i innowacyjność. Podstawowym założeniem wszystkich zwinnych metod jest dostarczanie działającego produktu. Drugim z założeń, bardzo ważnym dla elastycznych metod jest koncentracja na przepływie wartości dodanej dla klienta. Strategia Agile powstała w 1991 roku. Narodziła się ona w efekcie debat kilkunastu amerykańskich przedsiębiorców. Po długich i wszechstronnych dyskusjach doszli oni do wniosku, iż w okresie ciągłych i nieprzewidywalnych zmian występujących w środowisku biznesu przedsiębiorstwa w XX i XXI wieku chcąc odnieść sukces muszą być zdolne do szybkiej reakcji w permanentnie zmiennym i trudnym otoczeniu oraz zwiększać swą odpowiedzialność za środowisko naturalne.³⁷

Elastyczny, zwinny łańcuch dostaw powinien być zorientowany na klienta, co oznacza jego zdolność do zidentyfikowania i zaspokajania popytu. Zmiany jakościowe w tym przypadku polegają na prognozowaniu popytu, ale również na realizowaniu dostaw na faktycznym poziomie popytu. Do tego celu powinno się wykorzystywać koncepcję efektywnej obsługi klienta ECR lub inny system informatyczny, żeby uzyskać wiedzę na

³⁷ Bujak A., *Zwinne Łańcuchy Dostaw*, Logistyka nr 2/2010, marzec - kwiecień, s. 129.

temat rzeczywistego poziomu popytu. Tylko takie podejście rozwija zdolności, które są niezbędne do szybkiego zaspokajania wymagań klientów. Zwinne łańcuchy dostaw w odróżnieniu od powszechnie występujących, które skupiają się na optymalizacji zapasów i ich rozlokowaniu, swoje działania realizują na podstawie rzeczywistej wiedzy o popycie.

W zwinnym modelu łańcucha dostaw struktura zaopatrzeniowa jest nieprzewidywalna. Występuje orientacja na rynki i klientów, liczy się natychmiastowa reakcja, partnerska współpraca, ale kluczowymi miernikami są zadowolenie i zdolność klienta.

Priorytety ukierunkowane są na sprawność w realizacji dostaw:

- w szczególności na krótkie terminy i całkowity brak opóźnień,
- zdolność do szybkiej realizacji zamówień, co oznacza, że dostawcy powinni znajdować się blisko zakładów wytwórczych, ponieważ liczy się szybkość dostaw.

Globalizacja i outsourcing implikują konieczność zwiększania zwinności łańcucha logistycznego, mogą wpłynąć na wydłużenie dróg przepływów oraz zwiększenie liczby partnerów, co prowadzi do większej złożoności całego procesu. Wzrost wymagań klientów to czynnik, który w tym podejściu jest postrzegany jako pozytywny, bowiem stwarza potrzebę elastyczności i skuteczności działań. Strategia *Agile* dąży do przyspieszenia reakcji łańcucha dostaw na zmienny i obciążony dużą niepewnością popyt ze strony ostatecznych nabywców.

Większość łańcuchów dostaw jest w pewnym stopniu międzynarodowa. Zawsze w skład ostatecznego wyrobu łańcucha dostaw wchodzi elementy, materiały, bądź usługi wywodzące się z innego kraju. O globalnym charakterze łańcucha dostaw decydują jego cechy charakterystyczne. Organizując łańcuch uwzględnia się konieczność zaopatrywania wielu różnorodnych rynków krajowych, ewentualnie wykorzystywanie produkcji prowadzonej na innych kontynentach. Globalny łańcuch dostaw jest rozszerzeniem krajowego łańcucha. Jest on bardziej złożony, funkcjonuje w zróżnicowanym układzie uwarunkowań i w samej swojej istocie jest trudniejszy do zarządzania. Wiąże się również z gospodarką globalną w swym przechodzeniu od autonomicznych krajów do zintegrowanego systemu produkcji, handlu i konsumpcji, który kieruje się techniką i w którym wizja ostatecznego celu również ulega zmianie.³⁸ Międzynarodowa kooperacja i wymiana towarowa związana z przemieszczaniem produktu przez granice celne państw wymaga właściwej obsługi celnej, a w tym przygotowania dokumentów celnych. Nieprawidłowości lub braki w dokumentach negatywnie wpływają na całe procesy, najczęściej powodują opóźnienia w dostawach,

³⁸ Schary Ph. B., Skjott-Larsen T., *op. cit.*, s. 295.

dotatkowe koszty (np. koszty magazynu celnego, przestój środka transportu), a często powodują utratę następnych zleceń z powodu braku zaufania partnerów. Procedury celne w warunkach globalnej gospodarki zyskały niepomierne na znaczeniu, a przedsiębiorstwa, które szybko zorientowały się w sytuacji znalazły się w uprzywilejowanej pozycji wobec konkurentów. Od konwencji TIR do AEO i składów celnych typu E to droga, którą przeszły przedsiębiorstwa transportowe i logistyczne cały czas dążąc do usprawnienia przepływu towarów w obrocie międzynarodowym.

Pytania i problemy

1. Przedstaw znaczenie globalizacji dla tworzenia międzynarodowych łańcuchów dostaw.
2. Jaki jest zakres działań lidera w międzynarodowych łańcuchów dostaw?
3. Czym jest zarządzanie logistyczne?
4. Czy logistyka jest tożsama z zarządzaniem łańcuchem dostaw?
5. W jaki sposób postęp techniczny wpływa na kształtowanie łańcuchów dostaw?
6. Czym jest gestia transportowa i z czym wiąże się jej posiadanie?
7. Jakie elementy składowe (czynności) można wyróżnić w procesie transportowym i jakie czynniki go warunkują?
8. Jakie podstawowe wymagania powinien spełniać transport ładunków w relacjach międzynarodowych?
9. Przedstaw istotę i przyczyny powstania koncepcji zwinnych łańcuchów dostaw.
10. Na czym polega i jakie korzyści niesie ze sobą strategia *Agile*?

Bibliografia

1. Bujak A., *Zwinne Łańcuchy Dostaw*, Logistyka nr 2/, marzec - kwiecień.
2. Chaberek M., *Logistyka – dawne i współczesne płaszczyzny praktycznego jej stosowania*, Pieniądz i Więż, nr 3 1999.
3. Christopher M., *Logistyka i zarządzanie łańcuchem podaży*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
4. Coyle J. J., Bardi J. E., Langley C. J. Jr., *Zarządzanie logistyczne*, PWN, Warszawa 2002.
5. Dworak B., *Droga ku dojrzałości łańcucha dostaw*, Felieton z konferencji SAPICS, <http://www.mpm24.com/baza-wiedzy/planowanie-zintegrowane/>, (25.10.2013).

6. Gołębska E., *Logistyka międzynarodowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
7. Gołębska E., *Logistyka w gospodarce światowej*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
8. Grzywacz W., Burnewicz J., *Ekonomika transportu*, WKiŁ, Warszawa 1984.
9. Koźlak, A., *Ekonomika transportu. Teoria i praktyka gospodarcza*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007.
10. Kurowski J., *Kompleksowość a struktura rynku usług logistycznych*. Zeszyty Naukowe AON, nr 2(67)A Numer specjalny, Warszawa 2007.
11. Kurowski, J. *Logistyka jako dziedzina wiedzy (cz. 2)*, *Logistyka Czasopismo dla profesjonalistów*, nr 2/ 2009.
12. Lee H. L., *Sekret najbardziej efektywnych łańcuchów dostaw*, [w:] Harvard Business Review. *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, One Press Helion, Gliwice 2007.
13. Malik Y., Niemeyer A., Ruwadi B., *Building the supply chain of the future*, McKinsey Quarterly, January 2011; <http://www.mckinsey.com/insights/operations/>.
14. Martin R., *Biznesowy moment prawdy*, *Eurologistics*, nr 2/2012.
15. Neider J., *Transport międzynarodowy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
16. *Transport i spedycja w handlu zagranicznym*, red. Zwierzyńska-Bubałło T., PWE, Warszawa 2002.
17. *Podręcznik spedytora*, wyd. IV, red. Marciniak-Neider D., Neider J., PISIL, Gdynia 2009
18. Rudnicki J., *Przedsiębiorstwo Agile*, <http://www.log24.pl/artykuly> (05.09.2011).
19. Rutkowski K., *Jak zarządzać logistyką i łańcuchem dostaw w XXI wieku – stuleciu zmian, kryzysów i chaosu*. (w:) *Logistyk(a) jutra. Kształcenie i szkolenie w logistyce – doświadczenia i wyzwania*, red. Figurski J., Niepsuj J.M., Ząbkowski T., Wojskowe Centrum Edukacji Obywatelskiej, Warszawa 2012.
20. Schary Ph. B., Skjott-Larsen T., *Zarządzanie globalnym łańcuchem podaży*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
21. Szczepaniak T., *Transport i spedycja w handlu zagranicznym*, PWE, Warszawa 2002.
22. Świerczek A., *Formułowanie strategii łańcuchów dostaw*, *Gospodarka Materiałowa i Logistyka* 8/2009.
23. Toffler A., *Trzecia fala*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1985.
24. Witkowski J., *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne,

Warszawa 2003.

25. Yip G., *Jak opracować strategię w dobie globalizacji?*, (w:) *Biznes, t.2, Zarządzanie firmą, część 2*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.