

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 382

Strategie i logistyka w warunkach kryzysu

Redaktorzy naukowi
Jarosław Witkowski
Agnieszka Skowrońska



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2015

Redaktor Wydawnictwa: Joanna Świrska-Korłub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Barbara Cibis

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.p

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2015

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-483-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: EXPOL

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część 1. Realizacja strategii logistycznych przedsiębiorstw i łańcuchów dostaw pod presją turbulentnego otoczenia

Mirosław Chaberek, Anna Truskawska-Grzezińska: Logistyczne aspekty obrotu handlowego w sytuacjach kryzysowych gospodarki globalnej..	15
Katarzyna Cheba: Perspektywy rozwoju współczesnej gospodarki światowej – analiza porównawcza gospodarki Polski i Japonii	29
Mariusz Jedliński: Logistyczna optyka w biznesie – panaceum pewności wobec ekonomii niepewności?	41
Andrzej Jezierski: Konkurowanie logistyką w warunkach kryzysu w świetle teorii organizacji branży.....	53
Sylvia Konecka: Determinanty ryzyka zakłóceń w łańcuchu dostaw	66
Włodzimierz Kramarz, Marzena Kramarz: Determinanty sieciowości łańcucha dostaw.....	80
Krzysztof Rutkowski: Rekonfiguracja międzynarodowych łańcuchów dostaw jako narzędzie zapobiegania zagrożeniom kryzysowym – szansa dla Polski.....	92
Izabella Szudrowicz: Rola kart okresowej oceny dostawców w budowaniu relacji na rynku B2B – analiza porównawcza zmian w czasie na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjnego	105
Maciej Urbaniak: Rola wstępnej oceny dostawców w budowaniu relacji pomiędzy przedsiębiorstwami na rynku B2B.....	117
Robert Walasek: Partnerstwo logistyczne w zarządzaniu relacjami z klientem	126
Grażyna Wieteska: Skuteczne reagowanie na zakłócenia – elastyczny łańcuch dostaw	143
Jarosław Witkowski: Logistyka w warunkach kryzysu ekonomicznego i w innych sytuacjach kryzysowych.....	154

Część 2. Stan i tendencje rozwoju usług transportu, spedycji i logistyki w warunkach spowolnienia gospodarczego

Andrzej S. Grzelakowski: Strategie logistyczne morskich globalnych operatorów kontenerowych w warunkach światowego kryzysu na rynkach towarowych i frachtowych.....	169
--	-----

Paweł Hanczar: Modele decyzyjne w planowaniu cyrkulacji lokomotywy w kolejowym transporcie towarowym	183
Magdalena Klopott: Tendencje na rynku morskich przewozów ładunków chłodzonych i ich wpływ na chłodnicze łańcuchy dostaw.....	195
Izabela Kotowska: Przeobrażenia w funkcjonowaniu żeglugi kontenerowej w obliczu spowolnienia gospodarczego	205
Marta Mańkowska: Stan i perspektywy rozwoju rynku międzynarodowych przewozów pasażerskich w relacjach z Polską w warunkach spowolnienia gospodarczego	221
Agnieszka Perzyńska: Transport lądowy i wodny w dobie kryzysu	238
Ilona Urbanyi-Popiołek: Zarządzanie gestią transportową – dobre praktyki	249

Część 3. Rola nowoczesnych metod zarządzania logistycznego w procesie redukcji kosztów i poprawy jakości obsługi klientów

Lech A. Bukowski, Jerzy Feliks: Ocena wartości użytkowej informacji logistycznych w warunkach niepewności oraz turbulentnych zmian otoczenia.....	265
Przemysław Dulewicz: CSR w przedsiębiorstwach logistycznych w warunkach spowolnienia gospodarczego	280
Piotr Hanus, Krzysztof Zowada: Narzędzia IT w logistycznych procesach decyzyjnych małych i średnich przedsiębiorstw	290
Katarzyna Huk: Programy zarządzania talentami a strategię przedsiębiorstwa w dobie kryzysu	305
Agnieszka Jagoda: Elastyczność funkcjonalna jako czynnik przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw	316
Michał Jakubiak: Wpływ metod składowania produktów na poprawę efektywności węzłów logistycznych	324
Iga Kott: Wykorzystanie systemów informatycznych w procesach obsługi klienta w centrach logistycznych w Polsce	338
Aleksandra Laskowska-Rutkowska: Blaski i cienie offshoringu	350
Rafał Matwiejczuk: Logistyczne potencjały sukcesu w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa	363
Sebastian Saniuk, Katarzyna Cheba, Katarzyna Szopik-Depczyńska: Aspekty planowania sieci produkcyjnych małych i średnich przedsiębiorstw funkcjonujących w klastrach.....	376
Ewa Staniewska: Czynnik ludzki w zarządzaniu bezpieczeństwem informacyjnym badanych przedsiębiorstw.....	389
Katarzyna Szopik-Depczyńska, Arkadiusz Świadek: Odbiorcy a aktywność innowacyjna w przemyśle spożywczym w Polsce	401

Natalia Szozda: Kontrola w procesie zarządzania popytem na produkty w łańcuchach dostaw	410
Sabina Wyrwich: Koncepcja społecznej odpowiedzialności łańcucha dostaw w warunkach natężenia konkurencji na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjnego	429

Summaries

Part 1. Implementation of logistic strategies of enterprises and supply chains under the pressure of turbulent environment

Mirosław Chaberek, Anna Trzuskawska-Grzesińska: Logistic aspects of trade flows in the crisis situations of the global economy	28
Katarzyna Cheba: The perspectives of development of modern world industry – the comparative analysis of Poland and Japan industries	40
Mariusz Jedliński: Business from the point of view of logistics – panacea of certainty vs. economics of uncertainty?	52
Andrzej Jeziński: Competing by means of logistics in crisis conditions in the light of the theory of industry organization.....	65
Sylwia Konecka: Determinants of the supply chain disruption risk.....	79
Włodzimierz Kramarz, Marzena Kramarz: Determinants of supply chain networking	91
Krzysztof Rutkowski: International supply chains restructuring as a key tool of risk avoiding – a chance for Poland.....	104
Izabella Szudrowicz: Role of suppliers scorecards in building relationships in the B2B market – comparative analysis of changes in time on the example of a production company.....	116
Maciej Urbaniak: The role of the initial evaluation of suppliers in building relationships between companies in the B2B market.....	125
Robert Walasek: Logistic partnership in the management of relations with client	142
Grażyna Wieteska: Effective response to disturbances – flexible supply chain.....	152
Jarosław Witkowski: Logistics in economic crisis and urgent crisis situations	165

Part 2. The status and trends in the development of transport services, freight forwarding and logistics in the economic downturn

Andrzej S. Grzelakowski: Logistics strategies of global maritime container operators under the turbulent conditions on commodity and freight markets.....	182
Paweł Hanczar: Decision models in locomotive routing problem in rail freight	194
Magdalena Klopott: Trends on refer shipping market and their influence on the cold supply chains.....	204
Izabela Kotowska: Transformations in functioning of container shipping in the face of economic slowdown.....	220
Marta Mańkowska: State and perspectives of development of the international passenger transport market in relations with Poland in the economic downturn conditions	237
Agnieszka Perzyńska: Land and water transport in times of crisis	248
Ilona Urbanyi-Popiołek: Management of carriage – good practices	262

Part 3. The role of modern logistics management methods in the process of reducing costs and improving the quality of customer service

Lech A. Bukowski, Jerzy Feliks: Evaluation of use value of logistics information under uncertainty and turbulent environment changes.....	279
Przemysław Dulewicz: CSR in logistics companies under economic slowdown	289
Piotr Hanus, Krzysztof Zowada: IT tools in logistics decision-making processes of small and medium-sized enterprises.....	304
Katarzyna Huk: Talent management programmes and strategies of enterprises in times of crisis	315
Agnieszka Jagoda: Functional flexibility as a factor of competitive advantage of small and medium sized enterprises	323
Michał Jakubiak: The influence of the storage policies on the improvement of the logistic hubs effectiveness	336
Iga Kott: The use of IT systems in the processes of customer service in logistics centers in Poland	349
Aleksandra Laskowska-Rutkowska: Good and bad sides of offshoring	362
Rafał Matwiejczuk: Logistics potentials of success influencing business competitive advantage creation	375

Sebastian Saniuk, Katarzyna Cheba, Katarzyna Szopik-Depczyńska: Network production planning aspects of small and medium enterprises operating in clusters.....	387
Ewa Staniewska: Human factor in information security management of the surveyed companies.....	400
Katarzyna Szopik-Depczyńska, Arkadiusz Świadek: Customers' impact on innovation activity in food industry in Poland.....	409
Natalia Szozda: Control in the demand management process in supply chain.....	428
Sabina Wyrwich: The concept of social responsibility in the supply chain under conditions of intensified competition on the example of production company.....	445

Ilona Urbanyi-Popiolek

Akademia Morska w Gdyni
e-mail: i.urbanyi@wpit.am.gdynia.pl

ZARZĄDZANIE GESTIĄ TRANSPORTOWĄ – DOBRE PRAKTYKI

Streszczenie: W artykule podjęto próby przedstawienia skutków przejścia gestii transportowej przy realizacji transakcji handlowej oraz wskazania dobrych praktyk, warunkujących skuteczne zarządzanie gestią transportową. Na podstawie teoretycznych rozważań dotyczących warunków dostaw oraz praw i obowiązków wynikających z przyjętej formuły handlowej zaprezentowano wykorzystywane rozwiązania i warunki w przedsiębiorstwie należącym do korporacji międzynarodowej i funkcjonującym w globalnych łańcuchach dostaw. Przedsiębiorstwo to, z uwagi na zastrzeżenia wynikające z konkurencji, zostało opisane w sposób ogólny; nie podano też jego nazwy. W artykule wskazano sposoby badania efektywności zarządzania gestią transportową wraz z podjętymi działaniami usprawniającymi. Opisywany podmiot działa jako producent kontraktowy i musi wykorzystywać praktyki stosowane w korporacji. W analizie oparto się na danych uzyskanych z przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: formuła handlowa, gestia transportowa, koszty transportu.

DOI: 10.15611/pn.2015.382.19

1. Wstęp

Jednym z podstawowych elementów kontraktu handlowego, który zasadniczo wpływa na opłacalność transakcji handlowej, są warunki dostaw. Wiązą się one z obowiązkami w zakresie organizacji transportu i generują określone koszty. Znajomość podstawowych zasad i umiejętność zarządzania transportem jest jednym z kluczowych warunków wpływających na efektywność transakcji.

Wzrost wymiany handlowej, funkcjonowanie przedsiębiorstw w globalnych łańcuchach dostaw, rozszerzanie się kręgu potencjalnych partnerów handlowych wymaga od przedsiębiorstw dobrej znajomości rynków transportowych, organizacji przewozów, a przede wszystkim wysokości stawek frachtowych. Analizując politykę gestii transportowej wśród polskich przedsiębiorstw działających na rynkach globalnych, zauważyć można częstą rezygnację z przejmowania gestii transportowej wśród przedsiębiorstw z sektora MŚP. Oznacza to w eksporcie i imporcie sprzedaż i zakup „jak najbliżej” względem siedziby firmy, żeby nie ponosić kosz-

tów transportu. Duże firmy natomiast, w tym korporacje międzynarodowe, dążą do przejmowania gestii, upatrując w tym wymiernych korzyści.

2. Charakterystyka gestii transportowej

Jednym z kluczowych elementów każdego kontaktu handlowego są warunki dostaw towarów. Można je definiować jako warunki, na jakich towar zostaje przekazany przez sprzedającego kupującemu; odnoszą się do podziału odpowiedzialności stron odnośnie do organizacji transportu, ponoszenia kosztów i ryzyka. Z warunkami dostaw ściśle związana jest gestia transportowa. Definiowana jest jako zastrzeżone w kontrakcie prawo eksportera lub importera do organizacji przewozu, jak również obowiązek poniesienia związanych z tym kosztów [Neider 2012]. Gestia transportowa określa więc szczegółowo prawa i obowiązki związane z organizacją tego przewozu, a także precyzuje, która ze stron ponosi koszty związane z transportem i ubezpieczeniem towaru w czasie jego trwania. W praktyce dla określenia tychże obowiązków stosuje się formuły handlowe Incoterms, przygotowane przez Międzynarodową Izbę Handlową w Paryżu, które regulują wszelkie wzajemne obowiązki eksportera i importera. Obecnie stosowana jest wersja Incoterms® 2010. Należy podkreślić, że rozwiązania w formułach w równomiernym stopniu zabezpieczają interesy obu stron kontaktu handlowego i pomagają uniknąć błędów i nieporozumień, które mogą być kosztowne dla obu stron transakcji. Szczególnie ważne jest to dla małych i średnich przedsiębiorstw, z reguły nie posiadających własnych działów prawnych czy też nie korzystających z usług kancelarii prawnych [Incoterms® 2010].

Posiadanie gestii transportowej niesie ze sobą korzyści i prawa, jednakże wiąże się z ryzykiem i obowiązkami. Najważniejsze zalety przejmowania gestii to [Marciniak-Neider, Neider (red.) 2006]:

- bezpośredni wpływ na wykonanie transakcji handlowej oraz przebieg procesu transportowego,
- możliwość osiągnięcia dodatkowego zysku przez eksportera w sytuacji zorganizowania przemieszczenia po kosztach niższych niż koszty wkalkulowane w cenę towaru,
- możliwość uzyskania przez importera oszczędności w przypadku zorganizowania transportu po kosztach niższych niż te, które wkalkulowane byłyby w cenę towaru,
- możliwość wykorzystania własnych środków transportowych,
- możliwość wykorzystania powiązań z operatorami logistycznymi, spedytorami lub przewoźnikami i uzyskania korzystnych warunków przewozowych np. rabatów,
- możliwość utworzenia przesyłki zbiorowej, z wielu niewielkich partii towaru kupowanych u różnych dostawców w danym kraju lub też sprzedawanych różnym odbiorcom.

Przy podejmowaniu decyzji o przejęciu lub oddaniu gestii transportowej należy dokonać rachunku kosztów i określić opłacalność transakcji handlowej. Jak wspomniano, zatrzymanie gestii transportowej umożliwia osiągnięcie korzyści w postaci dodatkowego zysku lub oszczędności w przypadku obniżenia się cen frachtów w stosunku do przyjętego w kalkulacji poziomu stawek.

Jednakże należy wziąć pod uwagę, że osiągnięcie założonych, wymiernych korzyści z przejęcia gestii w praktyce nie zawsze jest możliwe. Taka sytuacja może wystąpić w razie wzrostu stawek przewozowych i cen innych usług, które muszą być wykonane w procesie transportowym w stosunku do poziomu cen przyjętych w kalkulacjach. Strona odpowiadająca za koszty transportu nie tylko nie osiągnie przewidywanych korzyści, ale może ponieść wymierne straty. W przypadku eksportera, jeśli stawka frachtowa w kalkulowana w cenę towaru wzrośnie, sprzedający poniesie wyższe koszty niż antycypowane w momencie negocjacji warunków kontraktu. Kosztów tych sprzedający nie może już wliczyć w uzgodnioną w kontrakcie handlowym cenę. Z kolei importer dysponujący gestią transportową w sytuacji zwwyżki frachtów poniesie wyższe koszty przemieszczenia, niż gdyby oddał gestię transportową i opłacił koszty transportu w cenie towaru.

Przygotowując transakcję handlową, strony muszą dokonać analizy opłacalności przejęcia gestii nie tylko poprzez analizę kosztów transportu, które zostałyby poniesione w momencie zawarcia kontraktu. Zachodzi konieczność przeprowadzenia badań fluktuacji stawek przewozowych i przeanalizowania prognozy kształtowania się cen w przyszłości. Przewidywanie wahań cenowych na rynku transportowym ma tym większe znaczenie im data podpisania umowy handlowej jest bardziej odległa od daty dostawy oraz przy kontraktach wieloletnich.

Przejęcie gestii transportowej wiąże się z ponoszeniem ryzyka związanego nie tylko ze zmianą poziomu stawek frachtowych. Ryzyko w wymianie międzynarodowej ma wymiar znacznie szerszy i odnosi się do możliwości poniesienia przez przedsiębiorstwo szkody majątkowej, czyli utraty poszczególnych składników rzeczowych lub efektów finansowych [Stępień 2012]. Przy analizie opłacalności przejęcia gestii transportowej należy brać pod uwagę ryzyko uszkodzenia i utraty ładunku w transporcie, ryzyko ponoszone w poszczególnych gałęziach transportu, a także ryzyko transakcyjne i polityczne.

W praktyce handlowej niektóre przedsiębiorstwa, ze względu na odpowiedzialność i ryzyko, nie są zainteresowane przejęciem gestii transportowej czy to na całej drodze bądź jej części, upatrując w takiej decyzji źródła oszczędności. Przejęcie gestii transportowej przez jedną ze stron wiąże się z odpowiedzialnością finansową oraz organizacyjną. Przedsiębiorstwo starające się o prawa do organizacji transportu musi przeanalizować swoje zasoby w kontekście umiejętności, doświadczenia i wiedzy pracowników odnośnie do możliwości podjęcia się zobowiązań kontraktowych. W praktyce handlowej eksporterzy i importerzy decydują o gestii transportowej w sytuacji, gdy posiadają doświadczenie w koordynowaniu danego rodzaju trans-

portu oraz gdy mają w strukturze komórki, które zdolne są do wypełnienia zobowiązań wynikających z przejęcia gestii na całej trasie lub jej części.

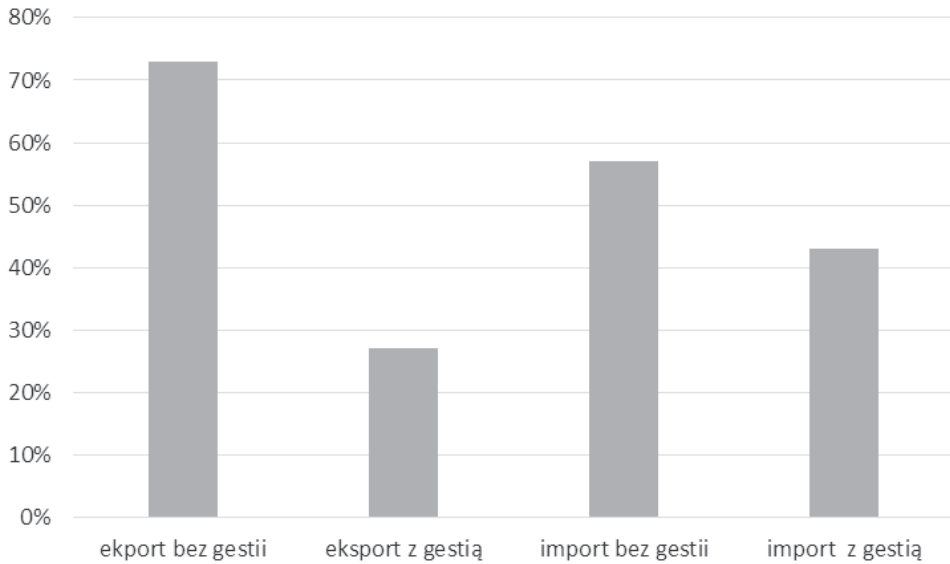
Przedsiębiorstwa, które posiadają gestię transportową, z reguły zlecają zorganizowanie przewozu i innych usług niezbędnych dla realizacji zobowiązań firmom zewnętrznym, np. spedytorom. Obecnie, zwłaszcza w działalności na rynkach globalnych, wykorzystuje się zasoby i doświadczenie firm logistycznych, tj. tzw. operatorów logistycznych, o światowym zasięgu, zwanych także 3PL (*third-party logistics provider*). Można ich określić jako niezależne od dostawcy i odbiorcy przedsiębiorstwa świadczące usługi logistyczne [Rydzkowski 2011]. Operatorzy ci mogą być związani z danym przedsiębiorstwem umową określającą i zabezpieczającą wzajemne obowiązki. Z usług operatorów logistycznych korzystają różne podmioty, przede wszystkim korporacje ponadnarodowe, jak również mniejsze przedsiębiorstwa zainteresowane kompleksowymi usługami logistycznymi.

3. Analiza wykorzystania formuł handlowych w przedsiębiorstwach

W celu weryfikacji postawionej tezy, iż przedsiębiorstwa sektora MSP często rezygnują z zatrzymania gestii transportowej, przeprowadzono badania ankietowe wśród przedsiębiorstw działających na rynkach międzynarodowych z województw pomorskiego i kujawsko-pomorskiego. Otrzymano odpowiedzi z 52 podmiotów, które zajmują się obrotami handlowymi z krajami europejskimi i zamorskimi oraz przeprowadzają transakcje zarówno eksportowe, jak i importowe. W przypadku eksportu 38 przedsiębiorstw wskazało, iż wykorzystują formuły handlowe EXW, FCA oraz FOB, czyli 73% przedsiębiorstw rezygnuje z gestii transportowej. W imporcie oddanie gestii wskazało 30 kupujących, co stanowi 57% badanej próby. Najczęściej stosowane formuły to CPT/CIP, CIF i DAT.

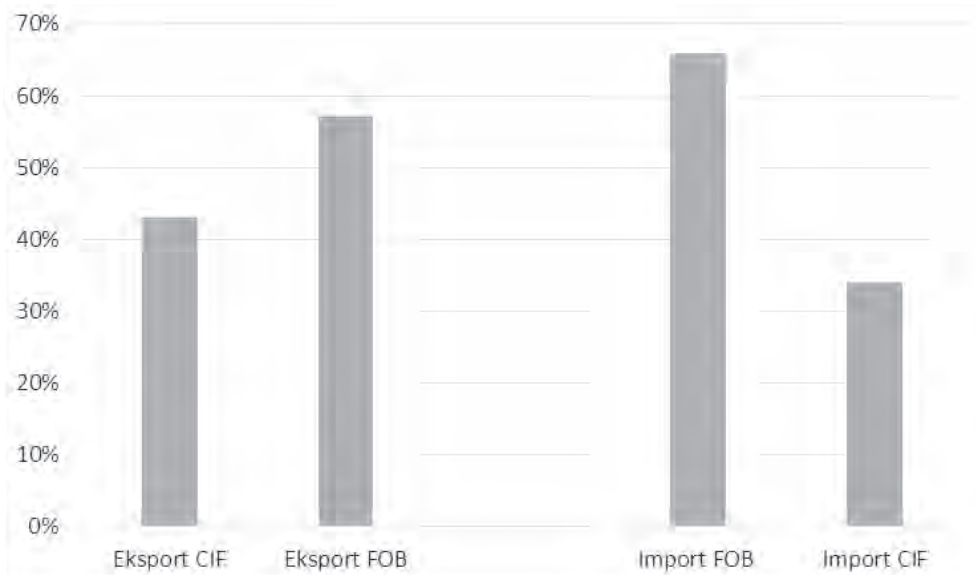
Interesująco kształtuje się wykorzystanie formuł dla transportu wodnego. Eksport drogą morską zadeklarowało 28 przedsiębiorstw, z czego warunek FOB (port załadowania) stosuje 16 eksporterów, czyli 57% badanych podmiotów rezygnuje z organizowania dostaw (zob. rys. 1).

W przypadku importu z transportu morskiego korzystało 43 przedsiębiorstw. Z liczby tej warunek CIF (port załadowania) wykorzystuje 15 importerów, czyli 34% podmiotów zakupuje towary z obcą gestią. Pozostałe 28 przedsiębiorstw, czyli 66% importerów, realizuje zakupy z własną gestią transportową, wykorzystując wspomnianą formułę FOB (port załadowania); zob. rys. 2. Widoczne jest więc częstsze zatrzymywanie gestii w przypadku transportu morskiego, zwłaszcza w relacji importowej. Wynika to z faktu, że przedsiębiorstwa dokonujące obrotów z partnerami posiadającymi domicyl na innych kontynentach korzystają z usług spedytorów morskich, którzy dokonują wyceny frachtu oraz wskazują możliwości i ryzyka związane z transportem. Informacje te są niezbędne już w momencie negocjowania



Rys. 1. Struktura stosowanych warunków dostaw

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.



Rys. 2. Struktura warunków dostaw realizowanych drogą morską

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

warunków kontraktowych. W przypadku transportu lądowego, zwłaszcza przy wykorzystaniu transportu samochodowego, gestorzy ładunków najczęściej wchodzi w bezpośredni kontakt z przewoźnikami, którzy obecnie świadczą również usługi organizacyjne.

Wśród najważniejszych przyczyn rezygnacji z własnej gestii transportowej wskazywano następujące:

- brak wykwalifikowanych pracowników mających wiedzę i umiejętności negocjacji warunków dostaw,
- brak znajomości wpływu przejęcia gestii na cenę towaru,
- niechęć do organizacji dostaw,
- niezajomość rynku spedycyjnego i transportowego.

Z drugiej strony przedsiębiorstwa rezygnujące z gestii deklarują, że na życzenie kontrahentów – w imieniu i na ryzyko zagranicznych partnerów – organizują dostawy towarów, wchodząc w relacje w przewoźnikami i spedytorami. Na 38 wspomnianych wyżej przedsiębiorstw aż 30 zadeklarowało takie czynności.

Badania dotyczące gestii transportowej przeprowadzono również w 6 dużych przedsiębiorstwach za pomocą wywiadu, z którego wynika, że stosowane są w nich procedury omówione w dalszej części artykułu.

4. Identyfikacja warunków dostaw w przedsiębiorstwie „X”

Analiza zarządzania gestią transportową została przeprowadzona w oparciu o przedsiębiorstwo produkcyjne należące do korporacji ponadnarodowej funkcjonującej jako OEM (*Original Equipment Manufacturer*). Korporacja ta działa w takich branżach, jak motoryzacja, elektronika, energetyka, telekomunikacja. Obecnie jej główna siedziba znajduje się w USA. Posiada ponad 60 zakładów produkcyjnych ulokowanych w 33 krajach na wszystkich kontynentach, dysponuje 7 mln metrów kwadratowych powierzchni produkcyjnej i zatrudnia 165 tysięcy pracowników. W jej strukturze pod względem organizacyjnym wyodrębnionych jest kilka sektorów, m.in.: ochrona zdrowia, przemysł i „czyste” technologie, obrona i przemysł lotniczy, usługi posprzedażne, usługi z zakresu technologii materiałów, przemysł samochodowy, cyfrowe rozwiązania dla gospodarstw domowych, telefonia komórkowa.

Omawiany podmiot jest jednym z kilku polskich oddziałów korporacji OEM i zlokalizowany jest w Trójmieście. Jest przedsiębiorstwem produkcyjnym sektora „przemysłu i czystych technologii” (*clean technology*). Przedsiębiorstwo to specjalizuje się w produkcji m.in. obwodów drukowanych będących podzespołami do elektroniki użytkowej obejmującej odbiorniki telewizyjne, monitory, elektroniczne mierniki gazowe, portale płatnicze, urządzenia służące do przetwarzania energii słonecznej w energię elektryczną w gospodarstwach domowych i farmach solarnych, jak również inteligentne technologie (*smart technology*), które wykorzystywane są w gospodarstwach domowych i przemyśle.

W celu osiągnięcia pozytywnego wyniku finansowego korporacja OEM wprowadziła projekty, które mają zredukować koszty działalności. Jednym z obszarów, na którym skupiono szczególną uwagę jest problem funkcjonowania przedsiębiorstwa w globalnych łańcuchach dostaw, przede wszystkim w zakresie zaopatrzenia i dystrybucji. We wszystkich przedsiębiorstwach korporacji wprowadzono standaryzację procesów i zarządzania łańcuchem dostaw. Rozwiązania takie, a także ustalone nazewnictwo, sprawiają, że dane są ujednocicone we wszystkich oddziałach korporacji OEM. Ponadto przy planowaniu i kontroli efektywności dostaw stosowane są identyczne wskaźniki.

Punktem wyjścia realizacji transakcji jest przyjęcie w kontrakcie handlowym warunku dostaw. W praktyce badanego przedsiębiorstwa stosuje się standardowe rozwiązania, wykorzystując wykładnię formuł handlowych Incoterms. Większość realizowanych kontraktów bazuje na wspomnianej wersji Incoterms ® 2010.

W korporacji OEM przyjmuje się założenie, że zarówno przy sprzedaży, jak i zakupie firmy winny przejmować gestię transportową. W związku z powyższym przy eksporcie (wewnątrzspółnotowej dostawie towarów) badane przedsiębiorstwo wykorzystuje następujące formuły:

- CIF (wstawić wymieniony z nazwy port przeznaczenia) Incoterms ® 2010 – formuła stosowana, gdy wykorzystywany jest transport morski. Formuła „Koszt, ubezpieczenie, fracht” oznacza, że sprzedający dostarcza towar na pokład statku, a ryzyko utraty i uszkodzenia ładunku przechodzi, gdy towar jest na pokładzie statku. Obowiązkiem sprzedającego jest zawrzeć umowę przewozu transportem morskim i ponieść wszystkie koszty niezbędne do przewiezienia towaru do wymienionego z nazwy portu przeznaczenia. Ponadto sprzedający musi uzyskać ubezpieczenie z minimalnym ryzykiem.
- CIP (wstawić wymienione z nazwy miejsce przeznaczenia) Incoterms ® 2010 – formuła stosowana jest w przypadku omawianego podmiotu w przypadku zastosowania transportu samochodowego i lotniczego. Formuła „Przewóz, ubezpieczenie opłacone do” oznacza, że sprzedający dostarcza towar do przewoźnika lub innej osoby wyznaczonej przez sprzedającego i jednocześnie musi on zawrzeć umowę przewozu i opłacić koszty transportu niezbędne do dostarczenia towaru do wymienionego z nazwy miejsca przeznaczenia. Ponadto sprzedający musi uzyskać ubezpieczenie z minimalnym ryzykiem.
- DAP (wstawić wymienione z nazwy miejsce przeznaczenia) Incoterms ® 2010 – formuła stosowana przez przedsiębiorstwo z reguły w transporcie lotniczym i samochodowym, rzadziej w transporcie morskim. Formuła „Dostarczone do miejsca” oznacza, że sprzedający wykonuje dostawę, gdy towar jest podstawiony do dyspozycji kupującego na środku transportu w wymienionym z nazwy miejscu przeznaczenia.

W przypadku importu (wewnątrzspółnotowego nabycia towarów) badane przedsiębiorstwo stosuje następujące formuły:

- FOB (wstawić wymieniony z nazwy port załadownia) Incoterms ® 2010 – reguła stosowana przy transporcie morskim. Formuła „Dostarczono na statek” oznacza, że sprzedający dostarcza towar na pokład statku wyznaczonego przez kupującego w wymienionym z nazwy porcie załadunku. Ryzyko utraty lub uszkodzenia przechodzi, gdy towar jest na pokładzie statku. Obowiązkiem kupującego jest zawrzeć umowę przewozu morzem.
- FCA (wstawić wymienione z nazwy miejsce dostawy) Incoterms ® 2010 – formuła stosowana w przypadku wykorzystania przez omawiane przedsiębiorstwo transportu samochodowego i lotniczego. Formuła „Dostarczone do przewoźnika” oznacza, że sprzedający dostarcza towar do przewoźnika lub innej osoby wyznaczonej przez kupującego, na swoim terenie lub w innym wymienionym z nazwy miejscu. Kupujący zobowiązany jest do zawarcia umowy przewozu.

5. Organizacja dostaw w przedsiębiorstwie „X”

W badanym przedsiębiorstwie realizacją kontraktów handlowych zajmuje się dział logistyki. Do jego kompetencji należą organizacja i nadzór nad wszystkimi procesami związanymi z dostawami i wysyłkami towarów. W przypadku posiadania gestii transportowej, a jak wynika z danych firmy, w większość przypadków jest ona po jej stronie, zadaniem działu logistyki jest zastosowanie takich rozwiązań, które minimalizują czas i koszty transportu oraz pozostałych czynności. Analizując dane firmy, zauważa się nacisk na działania w obszarze *lean*, gdzie projekty usprawniające i oszczędzające procesy transportowe przyczyniają się do dodatkowego zysku lub oszczędności. Osiąga się to przykładowo poprzez realizację dostaw z wykorzystaniem konsolidacji transportu. Jest to jeden z najczęściej stosowanych sposobów szukania oszczędności w zarządzaniu międzynarodowymi firmami [Harrison, Van Hoek 2010].

Przy realizacji dostaw badane przedsiębiorstwo, w zależności od lokalizacji partnera handlowego, wielkości partii towarowej, dostępności towaru oraz czasu wymagalności towaru do produkcji, wykorzystuje transport morski, lotniczy i samochodowy. Zgodnie ze standardami korporacyjnymi stosowany jest następujący podział:

- transport kurierski lotniczy i samochodowy,
- transport morski,
- transport lotniczy *heavy*,
- transport samochodowy krajowy i wewnątrzspółnotowy.

W badanym przedsiębiorstwie przy realizacji importu największy udział posiadają przewozy kurierskie. Zastosowanie takiego sposobu organizacji dostaw wynika z korzyści przewozów kurierskich, które wyróżnia możliwość dokładnego określenia terminu dostawy [Rydzkowski 2011]. W zależności od trasy ten rodzaj przewozu w przedsiębiorstwie dzielony jest na:

- standardową usługę kurierską, która realizowana jest transportem drogowym dla towarów o wadze nieprzekraczającej 100 kg, przy zachowaniu oferowanego *transit time*,
- przyspieszona usługa kurierska realizowana transportem lotniczym lub dedykowanym środkiem transportu samochodowego.

W obszarze realizacji przewozów kurierskich przedsiębiorstwo korzysta z oferty operatorów międzynarodowych, którzy specjalizują się wyłącznie w usługach kurierskich. Przy wyborze rodzaju usługi (standardowa, specjalistyczna) brane są pod uwagę cena i czas dostawy. Przedsiębiorstwo ma zawarte umowy z trzema dostawcami usług, dzięki czemu korzysta z rabatów. W praktyce organizacja dostawy z krajów pozaeuropejskich z wykorzystaniem usługi kurierskiej dla kontraktów z własną gestią transportową (np. FCA Hong Kong Incoterms ® 2010, FCA Atlanta Incoterms ® 2010, FCA New Delhi Incoterms ® 2010) zlecana jest sprzedającemu na koszt analizowanego przedsiębiorstwa. W tym przypadku dział logistyki zleca zagranicznemu partnerowi sposób dostawy, wysyłając mu instrukcję wysyłkową (*shipping instruction*), podając sposób wysyłki, czas wymagalności dostawy oraz operatora logistycznego. Po wysyłce towaru sprzedający wysła drogą elektroniczną informacje zawierające niezbędne dane dotyczące przesyłki, list przewozy lotniczy, specyfikację towarową oraz fakturę handlową. Po realizacji dostawy przedsiębiorstwo bezpośrednio rozlicza się z dostawcą usług. Na podstawie faktury następuje weryfikacja kosztów, tj. sprawdzenie, czy organizacja dostawy, sposób transportu, wybór operatora i zastosowana cena były zgodne z instrukcją.

W przypadku dostaw realizowanych z własną gestią transportową z kraju europejskiego (np. FCA Frankfurt Incoterms ® 2010, FCA Amsterdam Incoterms ® 2010), jak również eksportu z własną gestią transportową (DAP Paris Incoterms ® 2010, CIP Los Angeles Incoterms ® 2010) przy realizacji przewozów kurierskich służby logistyczne przedsiębiorstwa zlecają usługę wybranemu operatorowi. Dla tego typu przewozów w relacjach międzykontynentalnych ma zastosowanie transport lotniczy, a w przewozach europejskich transport samochodowy.

Eksport i import towarów drogą morską odbywa się z zastosowaniem kontenerowej jednostki ładunkowej przy zastosowaniu tradycyjnych formuł kontenerowych [Hinkelman 2006]. Pierwszą jest formuła FCL (*Full Container Load*) – co oznacza ładunek pełnokontenerowy, w którym towar od jednego dostawcy lub do jednego odbiorcy w całości wypełnia przestrzeń kontenera. Przedsiębiorstwo wykorzystuje to rozwiązanie, gdy ilość towaru (waga lub objętość) pozwala na całkowite wypełnienie przestrzeni ładunkowej kontenera. To rozwiązanie stosowane jest do realizacji kontaktów, gdy kontrahent zlokalizowany jest poza Europą. Najczęściej są to dostawy z Chin w oparciu o formuły np. FOB Szanghaj Incoterms ® 2010, Korei Południowej – FOB Pusan Incoterms ® 2010, czy też USA – FOB Savannah Incoterms ® 2010. Organizacja przewozów pełnokontenerowych zlecana jest operatorom logistycznym. Dostawy z Dalekiego Wschodu realizowane są przede wszystkim za pomocą przewoźnika kontenerowego Maersk Line, utrzymującego bezpośredni ser-

wis kontenerowy do terminalu DCT w Gdańsku. Zaletą tego rozwiązania są niższe koszty transportu przy dowozie kontenerów z terminalu rozładunkowego do magazynu zaopatrzeniowego przedsiębiorstwa. Jednakże dla dostaw wymagających krótszego *transit time* kontenery rozładowywane są w Hamburgu lub Rotterdamie i dowożone transportem drogowym. To ostatnie rozwiązanie skraca czas dostawy o ok. 5 dni, jednakże generuje dodatkowe koszty tzw. odwozu (*haulage*). Eksport dokonywany jest przede wszystkim na rynek amerykański, np. na warunkach CIF Baltimore Incoterms® 2010. W tym wypadku operator logistyczny korzysta przede wszystkim z przewoźników Hapag-Lloyd i MSC, którzy utrzymują serwisy w relacji Gdynia–Hamburg/Bremerhaven–porty wschodniego wybrzeża USA.

Mniejsze partie towarowe, które nie wypełniają całej pojemności lub nośności kontenera, są transportowane w oparciu o formułę LCL (*Less than Container Load*). W tym przypadku partie są konsolidowane w tzw. kontenerach zbiorczych wraz z towarami należącymi do innych załadowców lub odbiorców. Zaletą takiego rozwiązania jest naliczenie frachtu od wagi lub objętości, a nie za cały kontener, jak w przypadku formuły FCL. To rozwiązanie jest stosowane przede wszystkim przy imporcie z USA i Meksyku oraz w eksporcie do USA, gdzie dominują częste, ale mniejsze partie towarowe. Organizacją przesyłek LCL na zlecenie przedsiębiorstwa zajmują się operatorzy logistyczni prowadzący serwis LCL w oparciu o tzw. *Container Freight Station* (SFR), gdzie przyjmowane i wydawane są przesyłki.

Ciekawym, stosowanym przez przedsiębiorstwo rozwiązaniem logistycznym jest połączenie obu formuł na warunki LCL/FCL. Wykorzystywane jest w przypadku importu, kiedy towar od kilku dostawców jest konsolidowany w jednej jednostce ładunkowej, a odbiorcą jest jeden klient. Z kolei w eksporcie badana firma stosuje rozwiązanie FCL/LCL, polegające na wysyłce ładunku pełnokontenerowego do kilku odbiorców. To rozwiązanie najczęściej stosowane jest przy wysyłce produktów na rynek amerykański.

Przy realizacji dostaw importowych z własną gestią w oparciu o transport morski służby logistyczne przedsiębiorstwa zlecają operatorowi logistycznemu wykonanie zadania, które polega na zabukowaniu miejsca pod kontener u przewoźnika morskiego oraz przygotowaniu wszystkich czynności niezbędnych do dostarczenia towaru do siedziby omawianego przedsiębiorstwa (m.in. przeładunki, kontrola celna, dowóz kontenera do siedziby kupującego). Załadowca (np. chiński, koreański), zgodnie z wcześniej otrzymaną instrukcją wysyłkową, nawiązuje kontakt z określonym operatorem, informując go o terminie gotowości towaru do odbioru. Operator logistyczny dokonuje zarezerwowania miejsca pod kontener u wybranego armatora i powiadamia załadowcę o nieprzekraczalnym terminie dostawy kontenera (tzw. *cut off*) do wyznaczonego w kontrakcie handlowym portu załadowania.

Transport lotniczy w badanym przedsiębiorstwie wykorzystywany jest ze względu na wysokość frachtów lotniczych wyłącznie dla przesyłek wymagających krótkiego *transit time*. Jak przedstawiono, stosowany jest przy standardowych przesyłkach kurierskich. Natomiast w przypadku przesyłek ciężkich (o wadze powy-

żej 100 kg) przewozy realizowane są za pośrednictwem przewoźników lotniczych i operatorów specjalizujących się w takich dostawach. Przesyłki lotnicze *heavy*, obejmujące towary o niestandardowych wymiarach lub wadze, wymagają odrębnej wyceny.

Transport samochodowy wykorzystywany jest w analizowanym przedsiębiorstwie dla kontraktów handlowych z partnerami europejskimi. W zależności od wielkości partii stosowane są dwa rozwiązania – przewozy całopojazdowe FTL (*Full Truck Load*), gdy wykorzystywany jest cały pojazd, oraz LTL (*Less than Truck Load*), gdy przedsiębiorstwo wykupuje tylko część zdolności przewozowej pojazdu. W tym ostatnim przypadku przewoźnik drogowy obciąża przedsiębiorstwo za pojemność lub nośność pojazdu wykorzystaną przez ładunek.

6. Analiza efektywności zarządzania gestią transportową w badanym przedsiębiorstwie

Zapewnienie ciągłości dostaw, minimalizacja czasu i kosztów logistycznych to jedno z głównych wyzwań służb logistycznych. Najważniejszą kwestią jest prawidłowe zaprojektowanie łańcucha dostaw tak, aby klientom korporacyjnym dać dostęp do produktów i usług [Gattorna 2013]. Podstawową zasadą doboru partnerów w łańcuchu dostaw, którą stosuje badana firma, jest fakt, że partnerami logistycznymi mogą zostać wyłącznie operatorzy logistyczni działający na rynku międzynarodowym, którzy mają bardzo dobrą sytuację finansową, dobrą reputację i wieloletnie doświadczenie w realizacji usług logistycznych.

Operatorzy zostają wyłonieni w drodze przetargu. Podstawowym kryterium jest oferowana stawka przewozowa, warunki płatności, okres zamrożenia stawek frachtowych. W korporacji istnieje zasada, iż dostawy w relacjach międzykontynentalnych z udziałem transportu morskiego i lotniczego oraz przewozy kurierskie realizowane są wyłącznie poprzez operatorów logistycznych.

Nadzór nad kontraktami i współpraca z operatorami logistycznymi prowadzony jest na poziomie korporacji. Badane przedsiębiorstwo podlega dyrektorowi ds. logistyki, który odpowiedzialny jest za organizację i realizację dostaw na kontynencie europejskim.

Przewozy drogowe w relacjach europejskich są organizowane przez służby przedsiębiorstwa poprzez bezpośredni kontakt z przewoźnikami drogowymi lub też przy pomocy spedytorów. W tym przypadku istnieje dowolność – firma może skorzystać z usług operatorów logistycznych lub też samodzielnie nawiązać kontakt z przewoźnikiem lub spedytorem.

W zarządzaniu gestią transportową kluczową rolę odgrywa kontrola organizacji transportu i ponoszonych kosztów. W tym celu można wykorzystać poniższe rozwiązania.

Wskaźnik jest zmienną wartością lub wynikiem matematycznych pomiarów wartości mających swoje źródła w procesach i dostępnych zasobach przedsiębiorstwa. Wskaźniki biznesowe KPI (*Key Performance Indicator*) lub karta wyników (*Business Score Card*) określają finansowy stan poszczególnych obszarów działalności firmy oraz całego przedsiębiorstwa. „Wypełnianie karty wyników jest tylko jednym z elementów składających się na całościowy proces oceny działalności firmy, który zaczyna się od stworzenia kompetentnej grupy ds. kontroli, a ma na celu zidentyfikowanie obszarów niedociągnięć i wdrożenie odpowiednich inicjatyw naprawczych” [Rutkowski 2002]. Taką samą rolę jak karta wyników mogą odgrywać wskaźniki.

W badanym przedsiębiorstwie efektywność transportu prezentowana jest za pomocą wskaźników wyznaczonych przez korporację i są przedmiotem szczegółowej analizy na szczeblu firmy, dyrektora regionalnego ds. logistyki oraz na poziomie korporacji.

Podstawowym wskaźnikiem dotyczącym efektywności transportu jest wskaźnik dolar na kilogram (USD/kg), który prezentuje jednostkowy koszt transportu towaru od nadawcy do odbiorcy w określonym przedziale czasowym. Wyliczany jest jako stosunek sumy wartości zleceń w eksporcie lub imporcie wyrażonej w dolarach amerykańskich do wolumenu przetransportowanych towarów w eksporcie lub imporcie. Im wartość wskaźnika jest niższa, tym efektywniej wykorzystywane są poszczególne gałęzie transportu i świadczone pozostałe usługi. Zaleceniem korporacji jest redukcja wskaźnika o 5% w stosunku do roku poprzedniego.

Analizowany wskaźnik wykazywał spadek w ostatnich 4 latach. Wyliczony łącznie dla relacji eksportowej i importowej, wynosił w 2010 roku 1,34 USD/kg, w roku 2011 – 0,81 USD/kg, w roku 2012 – 0,62, w roku 2013 – 0,52 USD/kg. Głównym warunkiem uzyskanych wyników był spadek frachtu morskiego na rynku dalekowschodnim, renegecja kontaktów z operatorami logistycznymi oraz zaprezentowane niżej działania.

Następnym wskaźnikiem korporacyjnym jest procentowy udział oszczędności w całkowitych kosztach importu lub eksportu wyrażonego w dolarach amerykańskich, liczony w skali całego roku. Wskaźnik *Savings % of Inbound/Outbound Freight* liczony jest jako stosunek sumy oszczędności do sumy całkowitych kosztów import/eksportu wyrażonych w dolarach amerykańskich. Niska wartość wskaźnika świadczy o prawidłowym zarządzaniu gestią transportową. Celem korporacji jest osiągnięcie 5% udziału oszczędności w całkowitych kosztach transportu. Wskaźnik ten w roku 2013 osiągnął wartość 7,5% w imporcie i 6,9% w eksporcie, co oznacza osiągnięcie wyższego o 2,5% w imporcie i 1,9% w eksporcie wyniku w porównaniu w założonym przez korporację poziomie. Uzyskane w roku 2012 wyniki były na porównywalnym poziomie.

W przypadku importu stosowany jest wskaźnik korporacyjny *Inbound Freight % of BOM*, który informuje o procentowym udziale kosztów importu (*inbound freight*) w wartości komponentów wchodzących w skład wyrobu gotowego (*bill of*

material). Wskaźnik ten wyliczany jest po zamknięciu okresu rozliczeniowego, którym jest miesiąc kalendarzowy. Niski poziom wskaźnika informuje o efektywnym wykorzystaniu stosowanych gałęzi transportu. Celem korporacyjnym jest coroczne obniżanie wskaźnika o 5%. W roku 2011 wskaźnik ten wyniósł 2,4 %, co oznacza, że firma nie zrealizowała zaplanowanego zmniejszenia kosztów importu w wartości BOM w stosunku do roku poprzedniego. W kolejnym roku wskaźnik był niższy i wykazał wartość 1,3%. Rezultaty te są wynikiem relatywnie dużej liczby dostaw transportem lotniczym typu *heavy*, co znacznie podniosło ogólne koszty transportu w imporcie. Natomiast rok 2012 osiągnięto wskaźnik na poziomie 5,1%, czyli przedsiębiorstwo przekroczyło poziom wymagany w korporacji.

Pozytywne rezultaty, skutkujące obniżką kosztów logistycznych, w tym przede wszystkim kosztów transportu, przedsiębiorstwo osiągnęło dzięki wprowadzeniu szeregu usprawnień.

W zakresie transportu morskiego w imporcie z Dalekiego Wschodu oraz USA zrezygnowano w wyładunku kontenerów FCL w Hamburgu i dowozu do siedziby przedsiębiorstwa transportem drogowym na rzecz portów w Gdyni i Gdańsku. Dzięki temu wyeliminowano koszty transportu drogowego na długich odległościach. Wykorzystano także możliwość korzystania ze świadectwa AEO w zakresie uproszczonych odpraw celnych, które posiada firma. Jako nowe rozwiązanie wprowadzono konsolidację ładunków drobnicowych od wielu dostawców w jednym w kontenerze morskim (formuła LCL/FCL), która wcześniej nie była stosowana. Poprzednio transport ładunków drobnicowych LCL z Hamburga dostarczany był do magazynu CFS operatora logistycznego w Poznaniu, skąd po konsolidacji dostarczany był do przedsiębiorstwa. Obecnie po wyładunku ze statku na terminalu w Gdyni lub Gdańsku kontener jest bezpośrednio transportowany do siedziby przedsiębiorstwa.

Na obniżkę kosztów w transporcie wpłynęły ponadto następujące czynniki:

- nastąpiła renegocjacja stawek dla dostaw LCL z operatorem logistycznym, dzięki czemu osiągnięto niższe frachty,
- wprowadzono wymóg pakowania towaru na paletach wykonanych z innych materiałów niż drewno dla dostaw realizowanych transportem morskim, co skutkuje brakiem inspekcji WIORIN, kontenery są zwalniane z portu zaraz po rozładunku bez ryzyka zatrzymania do inspekcji fitosanitarnej, eliminuje to dodatkowe koszty w postaci *detention* i *demmurage* oraz skraca czas dostawy.
- podpisano umowę kontraktową z nowym operatorem logistycznym, który specjalizuje się w realizacji usług kurierskich oraz renegocjowano stawki na usługi kurierskie z firmami z którymi przedsiębiorstwo współpracowało,
- wprowadzono konsolidację dostaw morskich LCL z dostawami lotniczymi *heavy* jednym środkiem transportu.

7. Zakończenie

Przejęcie gestii transportowej w eksporcie lub imporcie nakłada na przedsiębiorstwo obowiązek zorganizowania przemieszczenia, a także generuje koszty. Zaprezentowane praktyki w zarządzaniu gestią transportową na etapie realizacji przyczyniają się do podniesienia efektywności transportu i obniżenia kosztów działalności. Duże przedsiębiorstwa, posiadające rozbudowane służby logistyczne, przygotowane są do zarządzania sferą transportu i na bieżąco analizują osiągnięte wyniki. Z reguły nastawione są na stałą współpracę z operatorami logistycznymi lub dużymi firmami transportowymi, korzystając z ich doświadczeń i zasobów. Przedstawione działania naprawcze doprowadziły do poprawy wskaźników stosowanych w korporacji w doprowadziły do poprawy efektywności transportu. Firmy sektora MŚP z kolei, zwłaszcza te, które na rynkach międzynarodowych mają niewielkie doświadczenie, przejmują gestię transportową w ograniczonym zakresie i korzystają ze wsparcia spedytorów. Zdobycie wiedzy i umiejętności oraz wykorzystania – wzorem korporacji – wskaźników, a także przeprowadzenia prawidłowej analizy efektywności transportu w tych firmach mogłoby się przyczynić do poprawy ich pozycji konkurencyjnej na rynkach międzynarodowych.

Literatura

- Gattorna J., 2013, *Dynamiczne łańcuchy dostaw*, Eurologistics, Poznań.
Harrison A., van Hoek R., 2010, *Zarządzanie logistyką*, PWE, Warszawa.
Hinkelman E., 2006, *Dictionary of International Trade*, World Trade Press, Nowy Jork.
Incoterms ® 2010 ICC Official Rules for the Interpretation of Trade Terms, 2010, ICC Publication No. 715E, Paryż.
Marciniak-Neider D., Neider J. (red.), 2006, *Podręcznik spedytora*, PISiL, Gdynia.
Neider J., 2012, *Transport międzynarodowy*, PWE, Warszawa.
Stępień B. (red.), 2012, *Handel zagraniczny. Poradnik dla praktyków*, PWE, Warszawa.
Rutkowski K. (red.), 2002, *Logistyka dystrybucji*, Difin, Warszawa.
Rydzkowski W. (red.), 2011, *Usługi logistyczne, Teoria i praktyka*, Biblioteka Logistyka, Poznań.

MANAGEMENT OF CARRIAGE – GOOD PRACTICES

Summary: The article presents the issues of management of carriage in trade transactions. The contact party who seized the carriage takes responsibility of transport, costs and risk. In practise the incoterms rules are used to define the sellers' and buyers' obligations. The article also presents solutions applied in enterprise being a partner of the global OEM and focuses on good practises. It also presents relations between modes of transport and costs, as well as rates applying to the efficiency of transport.

Keywords: trade terms, management of carriage, costs of transport.