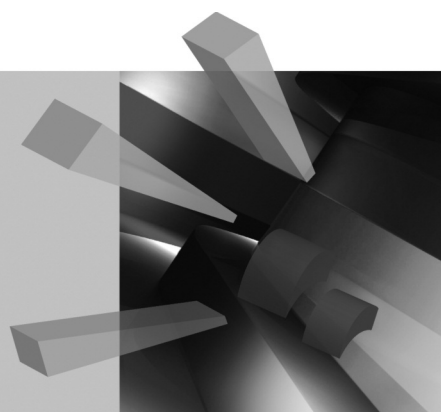


Strategie i logistyka w sektorze usług. Strategie na rynku TSL



Redaktorzy naukowi
Jarosław Witkowski
Urszula Bąkowska-Morawska



Recenzenci: Elżbieta Gołębska, Danuta Kempny, Jerzy Kubicki,
 Maria Nowicka-Skowron
Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz
Korektor: Justyna Mroczkowska
Łamanie: Comp-rajt
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

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

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-236-9

Wersja pierwotna: publikacja drukowana
Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
-------------	----

Część 1. Rynek TSL i outsourcing usług logistycznych

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

Część 2. Rynek transportu morskiego i lotniczego

Zuzanna Kłos: Funkcjonowanie i perspektywy rozwoju lotniczych przewo- zów towarowych w Polsce	185
Jan Długosz: Bezpieczeństwo w transporcie międzynarodowym – aspekt współczesnego piractwa morskiego	195
Robert Marek: Przekształcenia rynkowe i strategiczne w kontenerowym sektorze transportu morskiego	205
Czesława Christowa: Algorytm badań w zakresie lokalizacji, budowy i eksploatacji portowych centrów logistycznych w Polsce	215
Robert Marek: Ewolucyjny rozwój kontenerowców na świecie	225
Sławomir Drożdziejki: Przewozy drobnicy morzem. Strategie w dobie kry- zysu gospodarczego	234
Henryk Salmonowicz: Wpływ uwarunkowań zewnętrznych na strategię rozwoju portów morskich w Szczecinie i Świnoujściu	245

Część 3. Koncepcje, metody oraz techniki strategicznego zarządzania logistycznego w sektorze usług

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

Część 4. Klient na rynku usług logistycznych

Anna Maryniak: Uwarunkowania implementacji koncepcji CRM w przedsiębiorstwach branży TSL	373
Małgorzata Maternowska: Zarządzanie łańcuchami dostaw w świetle koncepcji zorientowanych na obsługę	387
Urszula Bąkowska-Morawska: Strategie obsługi klienta w sektorze usług ...	398
Ilona Urbanyi-Popiołek, Magdalena Klopott: Ocena poziomu okołobarkacyjnej obsługi pasażera niezmotoryzowanego na przykładzie linii promowej Gdynia-Karlskrona. Wyniki badań ankietowych	409

Summaries

Part 1. TSL market and outsourcing of logistic service

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

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

Part 2. Market of maritime and air transport

Zuzanna Kłos: Functioning and perspectives development of air cargo in Poland	194
Jan Długosz: Safety in international transport – present maritime piracy issue	204
Robert Marek: Market and strategic transformations in container marine transport sector	214
Czesława Christowa: Algorithm of the research in the range of location, design and operation of port logistic centres in Poland	224
Robert Marek: Evolutionary development of container vessels in the world	233
Sławomir Drożdziejki: General cargo seaborne transport. Strategies in days of economic crisis	244
Henryk Salmanowicz: Influence of external conditionality on strategy of development of seaport in Szczecin and Świnoujście	255

Part 3. Concepts, methods and techniques of strategic logistic management in the sector of services

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

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

Part 4. Client on the market of logistic services

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

Marcin Weleszczuk

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

TECHNOLOGIA ŚWIADCZENIA USŁUG ZEWNETRZNYCH FIRM TRANSPORTOWYCH ORAZ BŁĘDY WYSTĘPUJĄCE PRZY ICH WSPÓLPRACY Z PRZEDSIĘBIORSTWEM PRODUKCYJNYM. STUDIUM PRZYPADKU

Streszczenie: W niniejszym artykule opisane zostały najczęstsze problemy, jakie napotykają przedsiębiorcy korzystający z usług zewnętrznych firm transportowych. Szczególną uwagę poświęcono problemom dotyczącym zlecenia zamówień na usługi transportowe, rozliczania się, terminów dostaw, reklamowania usługi przewozu oraz samych towarów, kradzieży towarów oraz błędów w fakturowaniu, spowodowanych często rutynową weryfikacją każdego zlecenia. Te niedogodności są najczęściej spowodowane przez ludzki błąd, niedopatrzenie czy też nierzetelną pracę. Zdarzają się jednak sytuacje, w których winą obarczyć można nieprawidłowe funkcjonowanie systemu.

Słowa kluczowe: transport, firmy transportowo-logistyczne, outsourcing.

1. Wstęp

Transport odgrywa bardzo ważną rolę w rozwoju cywilizacji, zarówno w relacjach międzyludzkich, jak i wymianie handlowej. Na przestrzeni ubiegłego wieku, szczególnie w jego drugiej połowie, odnotowano znaczne zmiany w różnych dziedzinach działalności człowieka. Wzrost produkcji oraz wprowadzenie innowacyjnych technik i technologii spowodowało gwałtowne zwiększenie popytu na przewozy. Duży nacisk kładziono już nie tylko na sam przewóz, ale również na spełnienie wymogów jakości i bezpieczeństwa¹.

Usługi transportowe nie stanowią podstawy w działalności przedsiębiorstwa produkcyjnego, dlatego też popularne stało się korzystanie z usług obcych firm. W zależności od zakresu usług, które przedsiębiorstwo chce zlecić na zewnątrz, moż-

¹ I.N. Semenov i in., *Zintegrowane łańcuchy transportowe*, Difin, Warszawa 2008, s. 11.

na wybrać pomiędzy firmami transportowo-spedycyjnymi a logistycznymi. Te pierwsze oferują transport, magazynowanie oraz usługi spedycyjne w handlu wewnętrznym oraz zagranicznym, drugie zaś poszerzają zakres usług o monitorowanie zapasów, usługi informacyjne, doradztwo logistyczne itd.²

W dalszej części artykułu zostanie opisana sytuacja przedsiębiorstwa produkcyjnego, które zdecydowało się na outsourcing funkcji, czyli skorzystało z usług firmy transportowo-spedycyjnej. Firma ta w porównaniu z firmą logistyczną oferuje węższy zakres usług. Przedsiębiorstwo pozostawiło sobie w ten sposób kontrolę nad całym procesem. Opisany przebieg współpracy pomiędzy firmami został zdiagnozowany przez autora na podstawie przeprowadzonych rozmów z działem odpowiedzialnym za relację pomiędzy firmami oraz w wyniku uczestnictwa w spotkaniach stron obu firm. W artykule poruszono również problemy, jakie wiązały się z korzystaniem z usług firmy transportowo-spedycyjnej. Do najważniejszych z nich można zaliczyć: transport błędnych przesyłek, niewywiązywanie się z terminów dostaw, rozpatrywanie reklamacji, kradzież zawartości przesyłek oraz uciążliwe rozliczenia.

W niniejszym opracowaniu podjęto próbę zidentyfikowania problemu w celu eliminacji możliwie największej liczby błędów w relacji przedsiębiorstwo–firma transportowa, a także określenia, jaki rodzaj współpracy jest najkorzystniejszy dla przedsiębiorstwa produkcyjnego.

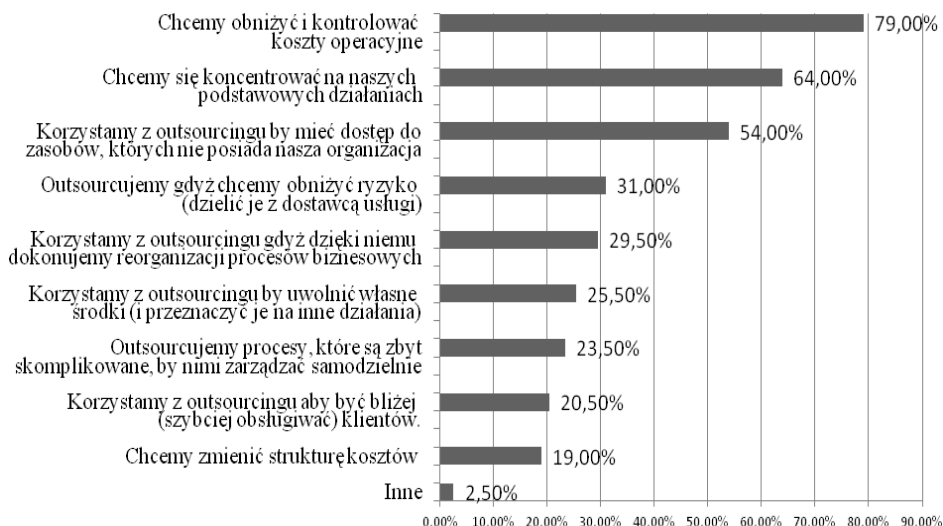
2. Korzystanie z usług spozza struktury przedsiębiorstwa produkcyjnego jako strategia podnoszenia jego efektywności

Przedsiębiorstwa produkcyjne, których podstawową działalnością jest wytwarzanie produktów, w celu redukcji kosztów mogą wydzielić pewne obszary logistyczne i zlecić je na zewnątrz. Można tego dokonać drogą tzw. *spin off*, czyli z własnej struktury organizacyjnej wydzielić przedsiębiorstwa, które będą realizować określone funkcje czy procesy, lub za pomocą outsourcingu, czyli zlecić firmom zewnętrznym wykonywanie określonych funkcji lub procesów³. Outsourcing, jako strategia przedsiębiorstwa produkcyjnego, może przyczynić się do rozwoju przedsiębiorstwa poprzez podniesienie jego efektywności⁴. Jak ukazuje rysunek 1, głównym motywem podejmowania outsourcingu jest obniżenie kosztów przedsiębiorstwa. Inna dominująca przyczyna wyboru outsourcingu to koncentrowanie się na podstawowej działalności.

² J. Witkowski, *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje. Procedury. Doświadczenia*, PWE, Warszawa 2010, s. 17.

³ M. Stajniak, *Outsourcing logistyczny szansą poprawy efektywności funkcjonowania firmy*, „Logistyka” 2006, nr 5.

⁴ M.J. Radło, D.A. Ciesielska, *Outsourcing w praktyce*, Poltext, Warszawa 2011.



Rys. 1. Główne motywy korzystania z outsourcingu

Źródło: M.J. Radło, D.A. Ciesielska, *Dojrzałość outsourcingowa polskich przedsiębiorstw*, „Outsourcing Magazine” 2010, nr 5.

		Czy logistyka należy do głównych kompetencji przedsiębiorstwa?	
		NIE	TAK
Czy logistyka jest kluczowym czynnikiem sukcesu w branży?	TAK	Outsourcing funkcji	<i>In-house</i>
	NIE	Outsourcing	<i>Spin-off</i>

Rys. 2. Macierz decyzji o outsourcingu działań logistycznych

Źródło: M. Ciesielski, J. Długosz, *Strategie łańcuchów dostaw*, PWE, Warszawa 2010, s. 227.

Istnieje jeszcze wariant pośredni, w którym to przedsiębiorstwo może, pozostawiając sobie kontrolę procesu, zlecić wykonywanie określonych funkcji na zewnątrz. Zestawienie możliwości, z jakich może skorzystać przedsiębiorstwo, zaprezentowano w macierzy na rysunku 2⁵.

⁵ M. Ciesielski, J. Długosz, *Strategie łańcuchów dostaw*, PWE, Warszawa 2010, s. 227.

3. Współpraca firmy produkcyjnej z firmą transportowo-spedycyjną

Przedsiębiorstwo, aby wywieźć gotowe wyroby z magazynu, musi 24 godziny przed wysyłką zgłosić liczbę miejsc paletowych firmie spedycyjnej. Informacja ta jest bardzo ważna dla firmy spedycyjnej, gdyż decyduje, czy firma powinna podstawić jeden pojazd do załadunku, czy jednak konieczna będzie ich większa liczba. Jeżeli zadeklarowana 24 godziny przed odbiorem liczba palet wskazuje na konieczność podstawienia tylko jednego samochodu, to istnieje możliwość korygowania miejsc paletowych nawet do 7 godzin przed ich załadowaniem. Warunkiem załadunku jest jednak ograniczenie w maksymalnej ładowności pojazdu i liczbie do 34 palet. Jeżeli zadeklarowana liczba generuje przyjazd na załadunek dwóch TIR-ów, to korekta miejsc paletowych musi mieścić się w przedziale od 34 do 68 miejsc. Szybkie reagowanie na zmiany jest podstawą dobrej współpracy z firmami spedycyjnymi. Możliwość modyfikacji liczby miejsc paletowych w określonych granicach niewątpliwie stanowi zaletę przemawiającą za korzystaniem z usług firm transportowych.

Firmy transportowe świadczą usługi kilku, a nawet kilkunastu firmom jednocześnie. Jeżeli przedsiębiorstwo zgłosiło zapotrzebowanie na wysyłkę towaru i jest któreś w kolejności, może zaistnieć sytuacja, że samochód nie zostanie podstawiony w wyznaczonym terminie do realizacji zlecenia. Przyczyną takiego zajścia jest najczęściej zbyt czasochłonny załadunek lub rozładunek w przedsiębiorstwach z początku listy zleceniodawców. Na wypadek zaistnienia takiej sytuacji firmy spedycyjne mają w swoich regulaminach odpowiednie paragrafy, według których za niezawiniony przez spedytora postój pojazdu przy załadunku lub rozładunku zleceniodawca zobowiązany jest do wniesienia na rzecz spedytora opłaty zgodnie z cennikiem opłat dodatkowych. Trudność stanowi jednak wyegzekwowanie wszystkich postanowień regulaminu. Wszelkie problemy powodują nieprzestrzeganie wyznaczonych godzin awizacji oraz zmuszają do ciągłego kontaktu telefonicznego i ustalania godzin podstawienia pojazdu. Ostateczna godzina pojawienia się pojazdu do załadunku jest w ciągu dnia kilkakrotnie aktualizowana.

3.1. Faktura na fracht bez zlecenia.

Błędnie wystawiona faktura przez firmę transportową

Przedsiębiorstwo korzystające ze spedycji zgłasza odbiór towaru od klienta. Firma transportowa odpowiedzialna za przewóz tego towaru pobiera przesyłkę od klienta i dostarcza do przedsiębiorstwa, które zgłosiło powyższą usługę. Dostarczony towar okazuje się jednak przesyłką zaadresowaną do innej firmy, więc towar zostaje zwrócony przewoźnikowi. Po kilku dniach do firmy dostarczona zostaje właściwa przesyłka i kiedy wydaje się, że wszystko zostało już wyjaśnione, do firmy przychodzą dwie faktury. Firma spedycyjna poproszona o przedstawienie dwóch zleceń do ww. faktur na fracht nie potrafi ich udostępnić, gdyż faktycznie wystawione by-

ło jedno zlecenie. Przedsiębiorstwo zlecające usługę obciążone zostało finansowo za ewidentny błąd firmy spedycyjnej, a wyjaśnienie błędu zajmuje o wiele więcej czasu niż samo jego popelnienie.

Informacje, jakie potrzebne są przewoźnikowi do odebrania przesyłki, to: gabaryt i waga, miejsce odbioru oraz miejsce dostarczenia. Dane te zostają przekazane firmie spedycyjnej, jednak i tak dochodzi do pomyłek. Jedną z jej przyczyn może być błąd osoby wydającej towar w firmie, gdzie odbywał się odbiór. Towar, który przygotowany był do odebrania, nie odpowiadał specyfikacji podanej przez zleceniodawcę firmie transportowej. Kierowca odbierający przesyłkę nie sprawdził dokładnie zlecenia. Gdyby podczas załadunku nastąpiła kontrola towaru przez pracownika firmy spedycyjnej, można by było uniknąć tego typu sytuacji.

3.2. Nietrzymane terminy dostaw

Firmy spedycyjne deklarują terminy dostaw, które są spisane w jednym z punktów umowy pomiędzy firmą a przewoźnikiem. Transport towaru jest dostawą w maksymalnym czasie 48 godzin. Po przekroczeniu tego terminu zlecający nie zostaje obciążony kosztami dostawy, ale dopiero wtedy gdy złoży reklamację. Firmy transportowe starają się, aby usługa wykonana była w ciągu 24 godzin, jednak w przypadku dostarczenia przesyłki do 48 godzin firma zlecająca nie ma możliwości zgłoszenia reklamacji. Wszystkie przesyłki, które przekroczyły deklarowany termin, mogą, a nawet muszą zostać spisane w protokole reklamacyjnym, który zapewni im transport bez obciążenia kosztami.

Jeżeli dostarczona do klienta przesyłka jest z niewyjaśnionych przyczyn uszkodzona, obowiązkiem klienta jest spisanie wszystkich uszkodzeń w protokole szkody i dopilnowanie, aby został on podpisany przez kierowcę. W takiej sytuacji najlepiej jest dodatkowo udokumentować szkody zdjęciami. W zależności od wielkości uszkodzenia towaru może on zostać zwrócony przewoźnikowi, który powinien dostarczyć przesyłkę do miejsca, z którego ją pobrał. Tu właśnie zaczynają się problemy. Przedsiębiorstwo spedycyjne deklaruje, że towar powinien niezwłocznie zostać zwrócony do zleceniodawcy. Kluczem jest słowo „niezwłocznie”. Rekordowy czas zwrotu przesyłki, która pokonała od miejsca zlecenia do odbiorcy i ponownie do zleceniodawcy około 500 km, wyniósł 5 tygodni.

Przyczyny takiego obrotu spraw tkwią w punktach przeładunkowych, priorytecie przesyłki oraz planowaniu tras. Zwrócona przesyłka nie jest tak samo ważna jak ta, która ma zostać po raz pierwszy dostarczona. Ta informacja głównie decyduje o priorytecie planowania tras. Dodatkowymi problemami, które rozpoczynały całą procedurę zwrotu przesyłki, jeszcze nie tak dawno były punkty przeładunkowe. Ograniczona powierzchnia magazynowa i nieostrożne przeładunki były jedną z głównych przyczyn uszkodzeń towaru.

Firmy spedycyjne, jeżeli mają taką możliwość, udostępniają programy, umożliwiające śledzenie przesyłek. Dzięki temu zleceniodawca może w każdej chwili

zlokalizować nadany towar oraz kontrolować, czy przesyłka nie przekroczyła terminu doręczenia. Niestety, nie wszystkie programy działają w czasie rzeczywistym i aktualizacja danych w systemie przez firmę spedycyjną może trochę potrwać. Istnieje ryzyko, że reklamacja złożona na nieterminową dostawę będzie bezzasadna, ponieważ status przesyłki w programie nie został zaktualizowany. Dlatego konieczne jest odczekanie, które w przypadku przeterminowanej dostawy kończy się reklamacją klienta, do którego zlecenie było skierowane. Jeżeli istnieje problem z terminowym dostarczeniem towaru, firma transportowa powinna przed upływem terminu poinformować o ryzyku niedostarczenia przesyłki na czas. Zleceniodawca nie powinien dowiadywać się o tego typu problemach od swojego klienta.

Problemy z terminami dostaw wiążą się również z regionem, do którego powinien trafić nadany towar. Najbardziej zagrożone opóźnieniem w dostawie są towary wysyłane do województw warmińsko-mazurskiego i podlaskiego. Z powodu małej liczby przesyłek do tych regionów najpoważniejszym problemem jest zaplanowanie trasy tak, aby była uzasadniona ekonomicznie.

3.3. Rozpatrywanie reklamacji

Współpracy między firmami przeważnie towarzyszą reklamacje. Zgodnie z Rozporządzeniem Ministra Transportu i Budownictwa z dnia 24 lutego 2006 r. w sprawie ustalania stanu przesyłek oraz postępowania reklamacyjnego przewoźnik powinien niezwłocznie, ale nie później niż do 30 dni od dnia przyjęcia reklamacji, udzielić odpowiedzi na zgłoszenie reklamacyjne. Odpowiedź ta powinna zawierać informację odnośnie do uznania lub nieuznania reklamacji⁶.

Przedsiębiorstwo spedycyjne dotrzymuje tego terminu, jednak problemy zaczynają się wtedy, gdy odpowiedź zawiera informację na temat nieuznania reklamacji. W odpowiedzi na pismo przewoźnika firma korzystająca z jego usług wysłała odpowiedź i czas rozpatrywania reklamacji bardzo się wydłużył. W skrajnych przypadkach kończy się sądem. Nieuznanie reklamacji dla firmy transportowej jest prostym sposobem na pozyskanie czasu. Nie widząc reklamowanego towaru, który uległ uszkodzeniu, przewoźnik zazwyczaj odpisuje, że reklamacja jest nieuzasadniona. Taki sposób postępowania spowodował, że dwie bliźniaczo podobne reklamacje, dotyczące tego samego zamówienia, zostały całkowicie odmiennie rozpatrzone. Przedsiębiorstwo zgłosiło towar do wywozu. Firma spedycyjna pobrała towar z magazynu i zawiozła do klienta. Niestety, towar został uszkodzony z winy spedytora. Zgłoszono reklamację i wysłano nowy towar do tego samego klienta, ponieważ odbiorca był bardzo niecierpliwy. Sytuacja przy drugiej wysyłce powtórzyła się i towar ponownie z winy spedytora został uszkodzony. Dopiero przy trzecim zleceniu towar dotarł nieuszkodzony. Obie uszkodzone przesyłki zostały zareklamowane. W obu przypadkach towar na palecie miał rozerwane opakowanie i ewidentnie przesyłka, która nie wystawała poza obrys palety, była uszkodzona.

⁶ <http://lex.pl/serwis/du/2006/0266.htm> (15.08.2011).

W pierwszym przypadku reklamacja została uznana, a w drugim oddalona, ponieważ rzekomo towar na palecie wystawał poza jej obrys.

Rozpatrywanie reklamacji przez firmy spedycyjne wiąże się z wielkim problemem. Klienci, którzy podczas odbioru przesyłki nie zauważą uszkodzenia towaru i nie wypełnią protokołu szkody, narażeni są na poważne straty. Często zdarza się, że odbierają uszkodzony towar bez dokładnej kontroli i reklamują uszkodzenie u producenta, który nie jest niczemu winien.

Zgłoszenie reklamacyjne, aby było poprawnie złożone, musi zawierać kwotę roszczenia. Kwota ta powinna uwzględniać koszty zwrotu towaru do zleceniodawcy, podane przez firmę spedycyjną. Są one jednak trudne do oszacowania ze względu na brak faktury za fracht podczas składania reklamacji. Przedsiębiorstwo korzystające z usług firmy transportowej nie wie, ile kosztuje zwrot towaru, a koszt transportu może jedynie oszacować na podstawie danych o wartości myta i opłaty paliwowej. W większości wypadków kwota roszczenia jest więc bardzo ogólna.

3.4. Kradzież przesyłki

Przedsiębiorstwo korzystające z usług firmy transportowej zgłasza usługę dostarczenia towaru do klienta. Samochód zostaje podstawiony, a opisany towar załadowany. Przesyłka do 48 godzin trafia do klienta, u którego w magazynie spędza następnych kilka dni. Kiedy towar zostaje sprzedany, podczas wydawania go z magazynu okazuje się, że karton, w który powinien być zapakowany, jest pusty. Klient wysłał pismo reklamacyjne do producenta i jednocześnie posądza go o oszustwo. Producent uznaje reklamację, jednak nie poczuwa się do odpowiedzialności za brak towaru w opakowaniu, więc zgłasza reklamację firmie transportowej. Zgłoszenie zostaje jednak odrzucone. Sytuacja powtarza się jeszcze kilkukrotnie i dopiero wtedy przewoźnik zauważa problem. Okazuje się, że tylko na jednej z tras ginęły różne towary. Przesyłki były w opakowaniu jeszcze w ostatnim magazynie przeładunkowym. Do klienta trafiały jednak już tylko puste kartony.

Tak funkcjonująca współpraca źle wpływała na relacje klienta z producentem. Gdyby reklamacje zgłoszone producentowi nie zostały pozytywnie rozpatrzone, współpraca z pewnością zostałaaby rozwiązana. Czas pokazał, że zleceniodawca przesyłki był całkowicie niewinny zaistniałej sytuacji.

3.5. Sposób rozliczania i błędy w fakturach

Jeżeli przedsiębiorstwo stale współpracuje z firmą transportową, czyli wywóz towarów odbywa się codziennie, to zamiast każdego dnia wystawiać FV za usługę, firma przewozowa wystawia ją dwa razy w miesiącu. Faktura zawiera ogólnie rozpisaną liczbę frachtów i wartość. Szczegółowa informacja o konkretnej przesyłce znajduje się w stałym załączniku do faktury, którym jest specyfikacja. Aby zweryfikować, czy wystawiona FV jest poprawna, konieczne jest przeanalizowanie zleceń transportowych oraz specyfikacji dołączonej do faktur. Po takiej analizie moż-

na zauważyć zawyżoną wartość frachtu, jeśli waga przesyłki była zdecydowanie wyższa niż zlecenia. Przedsiębiorstwo spedycyjne w przypadku stałej współpracy nie waży każdej przesyłki, tylko zastrzega sobie prawo do rutynowej weryfikacji, dlatego też wagi przesyłek na specyfikacji mogą być czystymi szacunkami. Warto więc weryfikować FV otrzymane z firmy transportowej. Jest to bardzo pracochłonne i czasochłonne, ale na pewno konieczne.

4. Podsumowanie

Transport tworzy pomost między sprzedawcą i nabywcą, dlatego też to właśnie od usługodawcy transportowego zależy w dużym stopniu konkurencyjność firmy. Transport jest najważniejszą składową kosztów dystrybucji fizycznej. Według danych zawartych w studium kosztów dystrybucji na 1994 r., powstających na linii producent–klient, stwierdzono, iż całkowite koszty dystrybucji stanowiły 7,7% wartości sprzedaży. Koszt transportu po stronie dystrybucji osiągał 3,09% wartości sprzedaży lub 39% całkowitych kosztów dystrybucji. 2,12% stanowił koszt magazynowania, 0,47% – koszt obsługi klientów i przetwarzania zamówień, koszty administracyjne stanowiły 0,35%, a koszt utrzymania zapasów – 1,93%⁷.

Wszystkie problemy we współpracy z firmami transportowymi negatywnie wpływają na obraz zleceniodawcy w oczach klienta. To właśnie klient nie otrzymuje na czas zamówienia w nienaruszonym stanie. Tak funkcjonująca współpraca z góry skazana jest na niepowodzenie. Niezadowolony klient kieruje pismo do producenta, który następnie rozpoczyna długą drogę rozwiązania problemu z firmą transportową. Oprócz czasu potrzebnego na tworzenie pism i rozpatrywanie reklamacji, producent i zleceniodawca poświęcają czas na wyjaśnienia i załagodzenie gniewu klienta, spowodowanego niewywiązaniem się firmy transportowej z warunków umowy. Problemem staje się tu często sama treść umowy, która nie określa toku postępowania w przypadku rozwiązywania ewentualnych niedogodności.

Z powyższego wynika, iż warto korzystać z usług firm transportowych w formie długoterminowej. Wieloletnia współpraca, poprzez konkretne ustalenia, obustronną elastyczność i zaufanie budowane przez tak długi czas, może zaowocować znalezieniem „złotego środka” we współpracy i wypracowaniem warunków satysfakcjonujących obie strony. Wtedy istnieje prawdopodobieństwo zminimalizowania, a nawet całkowitego zlikwidowania problemów, takich jak: rozliczenia, terminy dostaw, reklamacje na usługi przewozu oraz uszkodzone towary, kradzieże i błędy w fakturowaniu, wynikające często z błędnej, rutynowej weryfikacji każdego zlecenia. Te niedogodności są najczęściej spowodowane przez ludzki błąd, niedopatrzenie czy też nierzetelną pracę. Zdarzają się jednak sytuacje, w których winą obarczyć można nieprawidłowe funkcjonowanie systemu.

⁷ J.J. Coyle i in., *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2010, s. 404-405.

Literatura

- Ciesielski M., Długosz J., *Strategie łańcuchów dostaw*, PWE, Warszawa 2010.
- Coyle J.J., Bardi E.J., Langley Jr. C.J., *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2010.
- Radło M.J., Ciesielska D.A., *Dojrzałość outsourcingowa polskich przedsiębiorstw*, „Outsourcing Magazine” 2010, nr 5.
- Radło M.J., Ciesielska D.A., *Outsourcing w praktyce*, Poltext, Warszawa 2011.
- Semenov I.N., Filina L., Kotowska I., Pluciński M., Wiktorowska-Jasik A., *Zintegrowane łańcuchy transportowe*, Difin, Warszawa 2008.
- Stajniak M., *Outsourcing logistyczny szansą poprawy efektywności funkcjonowania firmy*, „Logistyka” 2006, nr 5.
- Witkowski J., *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje. Procedury. Doświadczenia*, PWE, Warszawa 2010.

TECHNOLOGY OF EXTERNAL SERVICES IN TRANSPORT COMPANIES AND ERRORS IN COOPERATION WITH A MANUFACTURING COMPANY. CASE STUDY

Summary: The article describes the most common problems of companies using external transport services. Special attention was devoted to problems with ordering the transport, settling accounts, delivery terms, transport or goods complaints, lost or stolen products and errors in invoices which are often caused by incorrect, routine verification of every order. These problems are mostly caused by human error, oversight or unreliable work. However, there are situations in which incorrectly functioning system is most responsible for these mistakes.

Keywords: transport, logistics and transport companies, outsourcing.