Tomasz Ustjanycz
Akademia Morska w Gdyni

ZARZĄDZANIE RYZYKIEM DOSTAW PEŁNOKONTENEROWYCH (FCL) I DROBNICOWYCH (LCL) JAKO KLUCZOWYMI OGNIWAMI MAJĄCYMI DECYDUJĄCY WPŁYW NA BEZPIECZEŃSTWO ŁAŃCUCHÓW DOSTAW

W artykule wskazano na normę ISO 28000 i standaryzację obsługi łańcuchów dostaw jako jedną z metod, pozwalających na minimalizację ryzyka występującego na poszczególnych etapach SCM. Organizacja polskiego rynku spedycyjnego i logistycznego jest przewodnikiem po ofercie firm operujących na polskim rynku i pozwala na zorientowanie się w rodzajach oferowanych serwisów pelnokontenerowych i drobnicowych, omawia ich główne kierunki oraz zalety i wady. Czytelnik ma tutaj możliwość skonfrontowania dostępnej na rynku oferty z własnymi potrzebami. Omówiono także szczegółowo poszczególne etapy łańcuchów dostaw (FCL i LCL), ze wskazaniami występujących w nich lub mogących wystąpić ryzyk i zagrożeń. Przedstawiono praktyczne metody możliwych działań prewencyjnych oraz rozwiązywania pojawiających się problemów, wypracowane w trakcie wieloletniej praktyki autora w firmach spedycyjnych, armatorskich i logistycznych. Zamieszczono również, w formie tabeli, uporządkowane informacje dotyczące identyfikacji ryzyk na poszczególnych etapach SCM oraz sposobów ich ograniczenia lub eliminacji. Ponadto omówiono nowe zagrożenia, jakie pojawiły się wraz z rozwojem konteneryzacji (tzw. cargo misdeclaration), m.in. celowe ukrywanie przez część załadowców (zdaniem IMO, ok. 5% globalnego wolumenu skonteneryzowanego) frachtowanych ładunków niebezpiecznych, przyczyny takiego stanu rzeczy oraz fatalne w praktyce skutki, które taka sytuacja już wywołała, m.in. w przeszłości. Zawarto tutaj również wskazanie na dobrą praktykę ubezpieczania ładunków (CARGO) jako skuteczny sposób przeniesienia części ryzyk na ubezpieczycieli, ze szczególnym uwzględnieniem prewencji skutków ogłoszenia awarii wspólnej.

Słowa kluczowe: *bezpieczeństwo łańcucha dostaw, norma ISO 28000, drobnica kontenerowa (LCL), serwisy drobnicowe, bezpieczeństwo dostaw, terminowość dostaw, ciągłość dostaw, odprawy celne, ryzyko dostaw, niezawodność serwisu.*

WSTĘP

Bezpieczeństwo łańcucha dostaw jest niezbędne dla zapewnienia właściwej ciągłości i częstotliwości dostaw oraz odpowiedniej jakości produktów i usług. Ryzyko w łańcuchu dostaw zależy od zagrożeń, takich jak opóźnienia produkcji, opóźnienia dostaw, braki dostaw, niekompletne dostawy, uszkodzenia towarów, utrzymywanie odpowiedniej jakości towarów w trakcie całego łańcucha dostaw oraz zagrożenia związane z zakłóceniami częstotliwości, jakości produkcji, nierytmicznością dostaw, okresowymi szczytami i obniżoną aktywnością rynkową.

Ochronę łańcucha dostaw powinno zapewnić wdrożenie Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem Łańcucha Dostaw oraz normy ISO 28000.

Standard został ustanowiony z myślą o przedsiębiorstwach związanych z łańcuchem dostaw, które mają zamiar ustanowić, wdrożyć, utrzymywać i doskonalić funkcjonujący w nich system zarządzania bezpieczeństwem. Ponadto daje on możliwość zapewnienia zgodności z wymogami polityki zarządzania bezpieczeństwem oraz pomaga w nawiązaniu współpracy z innymi firmami, dając im gwarancję bezpieczeństwa.

1. NORMY I SYSTEM BEZPIECZEŃSTWA

Norma **ISO 28000** jest jedną z 18 000 norm ustanowionych przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną ISO (*International Organization for Standardization*). Norma odnosi się do zarządzania bezpieczeństwem łańcucha dostaw, a jej wymagania koncentrują się na jego kontroli, mając bezpośredni wpływ na bezpieczeństwo każdego ogniwa. Może być ona wdrożona w każdym rodzaju przedsiębiorstwa, począwszy od małych firm, a skończywszy na międzynarodowych korporacjach. Norma ma zastosowanie w sektorze produkcyjnym i usługowym, magazynowaniu i transporcie na każdym etapie procesu produkcyjnego lub łańcucha dostaw.

Norma ISO 28000 pozwala firmom na uniknięcie każdorazowego potwierdzania zgodności ich działań z wymogami bezpieczeństwa łańcucha dostaw dzięki certyfikatowi nadanemu przez akredytowaną jednostkę certyfikującą. Firmy, które wdrożyły i stosują system ISO 28000:2007, potwierdzają bezpieczeństwo i zgodność łańcuchów dostaw z międzynarodowymi standardami, w tym przede wszystkim standardami zarządzania jakością i wydajnością dostawców, odpowiedzialnością za środowisko naturalne, zgodnością działania z obowiązującym prawem i przepisami.

Norma zobowiązuje do sprawdzenia danych uwierzytelniających poszczególnych dostawców, sprawdzenia ładunku oraz zabezpieczenia jego transportu.

2. OPIS ŁAŃCUCHA DOSTAW

Typowy łańcuch dostaw składa się z jednego lub grupy kilku, kilkunastu dostawców, często współpracujących ze sobą w taki sposób, że w łańcuch włączeni zostają dostawcy dostawców centralnego przedsiębiorstwa – integratora łańcucha, dostawców usług projektowych, transportowych i logistycznych oraz grupy odbiorców, często współpracujących ze sobą na podobnych zasadach jak dostawcy.

Obecnie skomplikowane łańcuchy dostaw obsługiwane są głównie przez profesjonalnych spedytorów międzynarodowych, operatorów pełnokontenerowych (FCL) i operatorów (konsolidatorów) przesyłek drobnicy kontenerowej (LCL), korzystających z kilku lub (rzadziej) kilkunastu serwisów armatorów kontenerowych, serwisów intermodalnych oraz samochodowych, z wykorzystaniem wielu centrów logistycznych, terminali i magazynów.

Drobnica kontenerowa LCL, stanowiąca relatywnie ważną i dużą procentowo część wielu łańcuchów dostaw, przeżywa w ostatnich 15 latach potężny rozkwit, rozwijając się nadzwyczaj dynamicznie. Klienci, załadowcy i odbiorcy mają w czym wybierać, rynek, w postaci wielu firm spedycyjnych i logistycznych, oferuje obecnie szeroką gamę różnorodnych rozwiązań.

Konkurencja firm spedycyjnych i logistycznych na rynku polskim jest od wielu lat bardzo duża i cały czas się zwiększa, jednak produkty w postaci regularnych linii drobnicowych LCL oferowane są przez zdecydowanie mniejszą i ograniczoną liczbę firm spedycyjnych i logistycznych w stosunku do oferty serwisów pełnokontenerowych (FCL). Wynika to ze znacznej złożoności regularnych serwisów kontenerowych, wymaganego niezbędnego minimalnego wolumenu, konieczności zainwestowania i zaangażowania dużych środków, konieczności utrzymywania regularności i odpowiedniej częstotliwości linii drobnicowych (i dostaw), relatywnie długiego okres subsydiowania poszczególnych kontenerów z przesyłkami drobnicowymi LCL (*shipments*) aż do osiągnięcia progu rentowności i zysku, konieczności zatrudnienia i utrzymywania dużego zespołu spedytorów i agentów celnych do obsługi.

Oferta polskiego rynku drobnicy kontenerowej (LCL) jest obecnie zróżnicowana, jednak liczba faktycznych, bezpośrednich operatorów drobnicy kontenerowej i firm współpracujących w akwizycji ładunków drobnicowych (*Co-loaders*) nie przekracza obecnie 20. Operatorów LCL można generalnie podzielić na obsługujących łańcuchy dostaw:

- tylko dla bezpośrednich klientów: importerów, producentów, firm handlowych (DB SCHENKER, PANALPINA, DHL GLOBAL FORWARDING);
- tzw. *Co-loaders* (np. niezależne i neutralne firmy logistyczne i spedycyjne, oferujące usługi innym firmom spedycyjnym, logistycznym – zbierające z rynku dostępny wolumen drobnicy kontenerowej (SHIPCO, ECU-LINE, SACO SHIPPING);
- operatorów LCL organizujących tzw. *Buyer's Consol Box* dla jednego lub kilku klientów.

Działający na polskim rynku operatorzy logistyczni i spedytorzy, w zależności od potrzeb klientów, oferują kilka różnych typów serwisów, które można podzielić następująco:

I. Serwisy importowe:
   A. Serwisy LCL via Hamburg i/lub via Bremerhaven lub Bremen z dostawą do jednego terminalu centralnego w Polsce i dalszą dystrybucją DOOR magazyn/siedziba klienta.
   B. Serwisy w imporcie z Dalekiego Wschodu bezpośrednio do Gdańska, a następnie rozformowanie, dalsza dystrybucja do DOOR magazynu klienta z wykorzystaniem bezpośredniego serwisu AE-10 Maersk Line.
   C. Serwisy w imporcie z Dalekiego Wschodu do Gdyni z przeładunkiem via Hamburg/BRV lub ROT, rozformowanie w Gdyni i dalsza dystrybucja do DOOR magazynu klienta.
   D. Serwisy drobnicowe organizowane via port Koper z dalszą dostawą drogową do Polski.

II. Serwisy eksportowe:
   A. 99% serwisów eksportowych wypływa z portów niemieckich, głównie z Hamburga, Bremen, Bremerhaven, natomiast towary mogą być odbierane z dowolnego miejsca w Polsce, lub jak to ma miejsce w przypadku niektórych co-loaderów, towar musi zostać dostarczony do kilku wyznaczonych w Polsce magazynów (SHIPCO, ECU-LINE).
   B. Serwisy eksportowe bezpośrednio z Gdyni/Gdańska w praktyce nie funkcjonują w ogóle ze względu na zbyt duże zdywersyfikowanie kierunków eksportowych poszczególnych towarów i relatywnie małe możliwości regularnej, cotygodniowej kolekcji niezbędnej do utrzymania stałej, regularnej linii drobnicowej ilości towarów.
   Kilka lat temu otwarto z inicjatywy autora (DB SCHENKER), bodajże pierwszą w Gdyni, eksportową linię drobnicową na Daleki Wschód – była to linia skromna, 1x20ft najpierw do Singapuru, następnie do Hongkongu, wypływająca regularnie cotygodniowo, towary z różnymi destynacjami finalnymi na Daleki Wschód i do Australii były z POD dystrybuowane dalej do DOOR finalnych odbiorców w Azji i Australii.

Serwisy oferowane w imporcie i eksporcie via porty Europy Zachodniej (HAM, BRV, BREMEN) są serwisami, w których towary ostatni odcinek (import) lub odcinek początkowy (eksport) transportowane są najczęściej samochodami.

W imporcie rozformowanie (*stripping*) kontenerów LCL odbywa się najczęściej w magazynie operatora na terenie Polski (coraz rzadziej jest on dokonywany w porcie w Hamburgu lub BRV – ze względu na relatywnie wysokie koszty w portach Europy Zachodniej), a następnie dokonywana jest dalsza dystrybucja poszczególnych towarów do drzwi konkretnych klientów. W ten sposób działają tacy operatorzy, jak m.in. Panalpina (FE-POD: Hamburg – magazyn we Wrocławiu – finalna dystrybucja do magazynów poszczególnych klientów), DHL Global Forwarding (FE-POD: Hamburg – magazyn w Łodzi – finalna dystrybucja).

Tego typu serwisy są relatywnie szybsze od serwisów via Gdynia czy Gdańsk z uwagi na krótsze czasy tranzytów do portów Europy Zachodniej niż do Gdyni czy Gdańska, jednak z reguły są one droższe (wyższe koszty portowe w portach Europy Zachodniej, droższe koszty transportu do Polski).

Najdłuższe czasy tranzytu oferują serwisy w imporcie z FE do Gdyni, gdyż opierają się one na serwisach feederowych z Hamburga/Bremerhaven i Rotterdamu (port przeładunku w zależności od linii kontenerowej) – więc kontenery LCL muszą być po drodze przeładowywane ze statków oceanicznych na feedery. Wzajemne skomunikowanie obu serwisów (FE-EU-GDY) u różnych armatorów jest różne, dodatkowo występuje potencjalne ryzyko kongestii w portach przeładunkowych i zdarza się tak, że kontener musi czasami oczekiwać na załadunek na feeder do Gdyni dłużej, niż to wynika z normalnego rozkładu (niekoniecznie musi trafić na pierwszy możliwy feeder do Gdyni). Zaletą tego typu serwisów drobnicowych jest ich zdecydowanie niższa cena.

Serwisem drobnicowym, który charakteryzuje się relatywnie dużą niezawodnością i szybkością oraz zachowaniem rozsądnego poziomu cenowego,

jest serwis oparty na AE-10 Maersk Line z bezpośrednim zawinięciem do Gdańska. Tego typu rozwiązania proponuje m.in. DAMCO i kilku innych mniejszych operatorów drobnicowych.

3. ANALIZA RYZYKA

Kluczową sprawą w zakresie obsługi i zarządzania łańcuchami dostaw jest współpraca operatorów logistycznych z dostawcami i załadowcami towarów na Dalekim Wschodzie, monitorowanie terminów gotowości poszczególnych towarów i odpowiednie planowanie terminów podstawień kontenerów oraz dopasowanie wszystkich terminów do odpowiednich wypłynięć statków (*sailing*) poszczególnych, wybranych armatorów.

Bardzo dużym ryzykiem obarczona jest regularność dostaw, spowodowana nieterminowością produkcji towarów na Dalekim Wschodzie, częstymi opóźnieniami terminów gotowości – we wszystkich takich przypadkach bardzo dużą rolę mają do odegrania operatorzy drobnicy kontenerowej, którzy muszą wykazać się elastycznością i pełnić tutaj rolę bufora, zmieniając i dopasowując do zaistniałej sytuacji awaryjnej odpowiedni rozkład rejsów, wybierając z poszczególnych linii kontenerowych tak, aby do maksimum minimalizować skutki tego typu opóźnień.

Operatorzy drobnicy kontenerowej odpowiedzialni są za monitorowanie i bieżące informowanie swoich zleceniodawców o gotowościach i opóźnieniach zamówionych towarów, na nich spoczywa szybkie reagowanie i proponowanie możliwych najlepszych rozwiązań serwisowych w danej sytuacji kryzysowej.

Istotny jest monitoring jakości odbieranych od dostawców towarów, w tym zakresie stosowane są różne rozwiązania:

- kontrolerzy jakości zatrudniani przez wielkich odbiorców na Dalekim Wschodzie (osoby oddelegowane na dłuższy okres czasu z Polski albo też zatrudniani na miejscu kontrolerzy jakości);
- zewnętrzne firmy kontrolne, np. SGS, Hamilton;
- bezpośrednio firmy spedycyjne i logistyczne.

Ryzyko wynikające z powodu możliwości załadowania towaru niewłaściwej jakości lub w ogóle pomylenia towarów jest bardzo duże i musi być ograniczone do minimum ze względu na zagrożenie rytmiczności i odpowiedniej częstotliwości dostaw z jednej strony, a z drugiej strony – z uwagi na ryzyko potencjalnie bardzo dużych kosztów, jakie tego typu sytuacje mogą wygenerować dla odbiorców towaru.

Szczególnie potencjalnie niebezpieczne dla odbiorców są nagłe zmiany producentów i dostawców towarów, niepewna jest wtedy jakość i rzetelność nowych dostawców. W sytuacjach zmian dostawców zarówno odbiorcy, jak i operatorzy logistyczni muszą działać bardzo ostrożnie i kontrole towarów należy przeprowadzać szczególnie dokładnie.

W praktyce zanotowano przypadki nawet oszustw, np. w zamówionej partii towarów, załadowanych do 10 kontenerów beczek z koncentratem ketchupu w północnych Chinach, do jednego z kontenerów załadowano… kamienie. Zmiana

dostawcy towaru nastąpiła tutaj *ad hoc* przez importera i była podyktowana uzyskaniem „bardzo atrakcyjnej" ceny całej partii towaru.

Kluczowym momentem w monitoringu i zapewnieniu bezpieczeństwa dostawom towarów jest data załadunku na statek, operator logistyczny musi dopilnować, aby dotrzymane były terminy dostarczenia kontenerów, wyznaczone przez dany terminal:

- dokumentacyjnego;
- fizycznego dostarczenia obładowanego towarem kontenera na terminal + odprawa celna eksportowa;
- sprawdzenie, czy armator nie zmienił (bez wcześniejszego powiadomienia) w systemie statku/numeru podróży.

Upewnienie się, czy kontener faktycznie został załadowany na burtę statku, na który został uprzednio zabukowany, jest podstawowym i bezwzględnym obowiązkiem każdego operatora, zdarzają się bowiem celowe rolowania partii kontenerów dokonywane przez linię żeglugową, bez wcześniejszego powiadomienia, lub też po prostu błędy systemowe.

Planowanie łańcucha dostaw obowiązkowo powinno uwzględniać sezonowość występującą w przewozach kontenerowych, okresy szczytowe załadunków, w których trakcie należy się liczyć z potencjalnie wysokim ryzykiem opóźnień załadunków i opóźnień wypłynięć kontenerów, które trafią w takim okresie na terminale kontenerowe portów Dalekiego Wschodu.

Szczególnie trudny dla importerów jest okres od ok. połowy grudnia do końca chińskiego Nowego Roku (święta ruchome, przypadające z reguły w okresie koniec stycznia – połowa lutego i nieobecności chińskich pracowników i załadowców trwające ok. 14 dni), będący zarazem okresem „żniw" dla armatorów kontenerowych. W tym szczególnym okresie importerzy i producenci oraz operatorzy kontenerowi narażeni są nie tylko na opóźnienia w wypłynięciach i dostawach towarów sięgające czasami nawet trzech tygodni, ale również na duże ryzyko wzrostu stawek kontenerowych, nierzadko z dnia na dzień. Bardzo często w tym okresie obowiązuje zasada, że ładowane jest cargo płacące najwięcej.

Jedynym możliwym przeciwdziałaniem jest zabezpieczenie odpowiednio wcześniej przez doświadczonych operatorów logistycznych poprzez zawieranie *Service Contracts* + zawieranie umów, tzw. *Commitment* z liniami żeglugowymi dla przynajmniej części swoich klientów.

Nie zawsze te zabezpieczenia pomagają w 100%, jednak na pewno są w stanie przynajmniej złagodzić skutki takiego okresowego boomu.

W okresach szczytowych załadunków kontenerów i wzrostów wolumenów oprócz zagrożenia terminowości w łańcuchach dostaw należy również brać pod uwagę możliwe i często występujące braki odpowiedniego sprzętu kontenerowego. W przypadku występowania czasowego braku kontenerów w danych obszarach (jak to ma miejsce np. w rejonie Szanghaju, czy Hongkongu i Yantian w okresach np. przedświątecznych), wszystko zależy od sprawności agenta zamorskiego, jak i operatywności danego operatora logistycznego i jego dobrych relacji z daną linią żeglugową.

Tabela 1. Ryzyka na poszczególnych etapach SCM oraz sposoby ich ograniczenia lub eliminacji

Table 1. *Methods of risks' limiting or elimination on the particular stages of SCM (Supply Chain Management)*

Poszczególne etapy SCM	Rodzaje ryzyk	Sposób kontroli ryzyka i jego minimalizacji lub wyeliminowania
Załadunek towaru Dostawca Załadowca	niegotowość towaru niekompletność towaru pomyłkowe zamienienie towaru uszkodzenie lub zniszczenie towaru niewłaściwe opakowanie towaru niezgodność towaru ze specyfikacją częściowe lub całkowite zamoczenie towaru w trakcie załadunku jakość towaru niezgodna z zamówieniem	monitoring gotowości towaru przez operatora i informowanie odbiorcy kontrola towaru w trakcie załadunku kontrola towaru w trakcie załadunku kontrola towaru w trakcie załadunku kontrola towaru w trakcie załadunku kontrola towaru w trakcie załadunku kontrola towaru w trakcie załadunku kontrola towaru w trakcie załadunku
Spedytor	spóźnienie podstawienia kontenerów nieprzekraczalny termin dostarczenia dokumentacji (*cut off* dokumentacyjny) nieprzekraczalny termin złożenia pełnego kontenera na terminalu (*cut off*) uszkodzenie lub zniszczenie towaru niewłaściwy załadunek towaru do kontenera LCL niewłaściwe zasztauowanie ładunku marny agent	działanie z odpowiednim wyprzedzeniem działanie z odpowiednim wyprzedzeniem działanie z odpowiednim wyprzedzeniem monitoring kontrola załadunku kontrola załadunku zmiana agenta
Armator	zrolowanie partii kontenerów opóźnione wyjście statku braki sprzętu	współpraca z armatorem, monitoring monitoring dobry agent, współpraca z armatorem w POL/POD, *Substitue*
Urząd Celny	rewizja celna (opóźnienie) opóźnienie w odprawie celnej eksportowej brak odprawy braki lub błędy w dokumentach	brak wpływu prawidłowe przygotowanie dokumentów monitoring wcześniejsza kontrola dokumentów, eliminowanie błędów, ścisłe instrukcje
Sezonowe szczyty ładunków	spiętrzenia z powodu planowanych świąt spiętrzenie z powodu planowanych podwyżek frachtów (GRI) kongestia w porcie kongestia przewoźników samochodowych	wcześniejsze planowanie wysyłki, wcześniejsze złożenie zlecenia przewozu zawieranie umów *Service/Contracts*, *Commitments* zmiana POL lub portu przeładunku, zmiana armatora (*a priori*)
Statek	zerwana plomba kradzież towaru częściowe zamoczenie towaru	rewizja celna rewizja celna sprawdzenie stanu kontenera przed załadunkiem towaru
Załadunek na statek	spóźnienie niewłaściwe dokumenty	monitoring dokładne instrukcje, wcześniejsze sprawdzenie dokumentów
POD	spóźnienie statku/*feedera* uszkodzenia w trakcie wyładunku zerwana plomba kradzież części towaru opóźnienie w odprawie celnej importowej kongestia rewizja celna niewłaściwa teryfikacja towaru opóźnienia w rozładunku statku	brak możliwości reakcji lub wcześniejszy wybór serwisu bezpośredniego rewizja celna rewizja celna dokładne instrukcje dot. DOC., wcześniejsza kontrola dokumentów zmiana (*a priori*) armatora (portu przeładunku), COD bez wpływu wcześniejsza konsultacja z odbiorcą towaru + konsultacja z U.C. brak możliwości przeciwdziałania
Dostawa DOOR	opóźnienia w dostawie – transport samochodowy lub intermodalny wypadek na drodze kontener nie wyjechał – niewłaściwy PIN awaria samochodu	monitoring transportu i informowanie klienta brak możliwości przeciwdziałania monitoring podjęcia i reakcja spedytora zmiana samochodu/przewoźnika

Można w takim wypadku zastosować różne metody, aby zminimalizować ryzyko zagrożenia ciągłości dostaw, w sytuacjach braku kontenerów 40ft DRY i 40ft HC posiłkowano się niejednokrotnie (zamiennie) podjęciem 2x20ft DRY. W konsekwencji takich działań udawało się załadować większą część towaru przeznaczonego do 40ft HC, towar wypływał zgodnie z planem i zagrożenie przerwaniem ciągłości dostaw dla importera było zażegnane, dodatkowo takie rozwiązanie skutkowało ochroną importera przed planowanym wzrostem stawek frachtowych (GRI) w tym właśnie okresie szczytowym.

Bardzo ważną sprawą jest właściwe rozmieszczenie, załadowanie i zasztauowanie towaru w kontenerze, w przypadku przesyłek pełnokontenerowych (FCL), towarów jednorodnych załadowcy mają z reguły duże doświadczenie i nie stanowi to większego problemu (towary często w kartonach, samosztaujące się w kontenerze).

Poważnym wyzwaniem jest natomiast sporządzenie odpowiedniego sztauplanu rozmieszczenia towarów drobnicowych w kontenerach z LCL oraz załadunek zgodny z tym sztauplanem, zwłaszcza, że do ostatniego momentu zmieniają się ilości i rodzaj przynajmniej części planowanych do załadunku przesyłek drobnicowych. Ponadto część przesyłek może nie dotrzeć na czas, część dociera w ostatnim momencie, pojawiają się nowe zlecenia, które należy jak najszybciej wykonać, tzn. załadować i wysłać, często też nie zgadzają się parametry (waga/miara) przesyłek deklarowane wcześniej przez załadowców (częste jest zaniżanie wymiarów).

Bardzo dużo zależy tu od wybranego operatora logistycznego, doświadczenia jego biura dalekowschodniego lub jego dalekowschodniego agenta.

Kluczowe jest właściwe rozplanowanie załadunku, szczególnie trudne ze względu na towary różnego rodzaju, różnie opakowane, bardzo mocno zróżnicowane ze względu na ich wagę/miarę. Każdy operator drobnicowy, paradoksalnie, dąży do jak największego zróżnicowania parametrów waga/miara towarów ładowanych do jednej konsoli LCL z uwagi na możliwą do osiągnięcia w ten sposób maksymalizację zysków. Odpowiednie zastosowanie materiałów separacyjno-sztauerskich jest niezmiernie ważne w przypadku konsol drobnicowych. Niedoświadczony w takim przypadku załadowca stanowi bardzo duże ryzyko częściowego uszkodzenia lub nawet zniszczenia bądź utraty części albo całości towaru. Odpowiednia separacja poszczególnych towarów w kontenerze, ich profesjonalne zasztauowanie i zamocowanie, również separacja zwłaszcza towarów niebezpiecznych, są podstawowymi wymogami zapewniającymi odbiorcom komfort i regularne dostawy zamówionych towarów zgodnie z harmonogramem dostaw.

Operator logistyczny, po załadowaniu kontenera na statek, powinien monitorować jego transport morski, cały czas bowiem istnieje ryzyko, że z jakichś powodów linia żeglugowa może np. przebukować taki płynący kontener na całkiem inny statek i wyładować go w jednym z portów *of call*. Armatorzy dokonują czasami tego typu przeładunków ze względu np. na konieczność pilnego załadunku kontenerów *Reefer* z dowolnego portu podróżnego, które nie mogą czekać z uwagi na olbrzymie koszty ich obsługi w porcie. Monitoring płynących kontenerów jest również konieczny, aby wychwycić możliwe błędy systemowe w systemach armatorskich.

Po załadunku kontenerów na burtę bardzo ważną sprawą jest dopilnowanie wystawienia odpowiedniej i poprawnej dokumentacji transportowej, przede wszystkim konosamentu B/L (*Bill of Lading*) lub tzw. zwolnienia ekspresowego SWB (*Seaway Bill*), konosamentu armatorskiego MBL (*Master Bill of Lading*) czy konosamentu spedytorskiego HBL (*House Bill*). Odpowiedzialny za poprawność ww. dokumentów transportowych jest spedytor lub operator drobnicowy, który ma obowiązek skonfrontować najpierw (**przed wystawieniem**) treść tych dokumentów z odbiorcą towaru. Poprawność wystawionych dokumentów transportowych i ich zgodność z dokumentami handlowymi (i zawartością kontenera oczywiście) stanowi podstawę do dokonania szybkiej i sprawnej odprawy celnej towaru natychmiast po zawinięciu statku do portu docelowego.

Operator logistyczny dokonuje awizacji przypłynięcia kontenera minimum tydzień przed wejściem statku do portu docelowego, równocześnie prosząc importera o przesłanie dokumentów handlowych, przetłumaczenie faktur handlowych, które sprawdzane są przez wyspecjalizowaną agencję celną operatora (lub współpracującą). Ponownie sprawdzana jest poprawność dokumentów transportowych i handlowych, następnie agent celny po konsultacji z importerem dokonuje odpowiedniej taryfikacji celnej towarów, wylicza należności celno-podatkowe i przygotowuje odprawę celną.

Obecnie możliwe są następujące warianty odpraw celnych dla towarów sprowadzanych do Polski:

- odprawy celne, fiskalne (na terenie innych państw EU, np. Hamburg, BRV, ROT, ANT, etc.);
- odprawy celne w procedurze uproszczonej, z podatkiem VAT rozliczanym w deklaracji VAT-7 (w portach polskich);
- odprawy w procedurze T1 (tranzytowe, na terenie EU) – dawne przekazy celne do miejsca przeznaczenia towaru;
- odprawy celne, zwykłe.

W praktyce obecnie stosowane są głównie trzy pierwsze typy odpraw celnych, pierwsze dwa przede wszystkim z uwagi na równoważną możliwość rozliczania podatku VAT sukcesywnie w miarę postępującej sprzedaży towarów, bez konieczności natychmiastowego płacenia podatku VAT na granicy (wariant 4).

Każda odprawa celna jest niezwykle ważnym i kluczowym elementem procesu importowego. Prawidłowo i odpowiednio wcześnie przygotowane przed wpłynięciem kontenera do portu docelowego dokumenty handlowe i transportowe, właściwa taryfikacja towarów i sprawna profesjonalna agencja celna w znacznym stopniu ograniczają ryzyko opóźnień w łańcuchach dostaw towarów, pozwalając na właściwe i zgodne z planowanym harmonogramem dostawy.

W przypadku towarów drobnicowych odprawę celną zazwyczaj poprzedza rozformowanie kontenera w magazynie, identyfikacja i segregacja poszczególnych partii konosamentowych dla poszczególnych odbiorców, następnie odprawa celna i dystrybucja towarów do DOOR poszczególnych klientów liniami drobnicowymi lub samochodami dedykowanymi.

Towary przeznaczone do dystrybucji samochodowymi liniami drobnicowymi, w celu ograniczenia potencjalnego ryzyka ich uszkodzenia, pomylenia, kradzieży lub pomieszania obecnie są obowiązkowo paletyzowane, foliowane i w ten sposób zabezpieczane *a priori*.

Przesyłki pełnokontenerowe (FCL) po zakończonej odprawie celnej lub w procedurze T1 planowane są do podjęcia w dwóch możliwych wariantach:

1. Transport samochodowy.
2. Transport intermodalny (kolejowo-samochodowy).

Dostawy poszczególnych towarów odbywają się na podstawie wcześniejszych ustaleń z odbiorcami i szczegółowych harmonogramów dostaw, podwykonawcy zaś są kwalifikowanymi, profesjonalnymi przewoźnikami drogowymi i kolejowymi, posiadającymi odpowiednie certyfikaty, licencje i ubezpieczenia OC. Każdy zlecony przez operatora podwykonawcom transport drobnicy kontenerowej lub pełnokontenerowy jest monitorowany przez operatora aż do uzyskania całkowitej pewności, iż dotarł on ze zgodnymi plombami (FCL) do drzwi odbiorcy w stanie niebudzącym żadnych zastrzeżeń.

PODSUMOWANIE

Każdy profesjonalny operator łańcucha dostaw (w tym operator drobnicowy i kontenerowy) powinien zdecydowanie doradzać swoim klientom oraz dopilnować ubezpieczenia towarów (ubezpieczenie CARGO), ograniczając w ten sposób ryzyko ich uszkodzeń, utraty oraz chroniąc odbiorców przed ewentualnymi skutkami ogłoszenia awarii wspólnej w razie niektórych rodzajów wypadków morskich.

Ten aspekt ograniczania i przeniesienia przynajmniej części potencjalnego ryzyka, na jakie narażone są wszelkie łańcuchy dostaw towarów, na profesjonalnego ubezpieczyciela jest ciągle przez naszych importerów niedoceniany i często lekceważony, a skutki bywają czasami dla importerów bardzo poważne i niezwykle kosztowne (strata całego towaru wskutek np. uczestnictwa w awarii wspólnej – z powodu ustalonego relatywnie wysokiego zastawu). Zarządzanie ryzykiem łańcuchów dostaw jest na tyle skomplikowanym i złożonym procesem, że powinno zdecydowanie być powierzane profesjonalnym, wyspecjalizowanym operatorom logistycznym i firmom spedycyjnym.

Mimo rozwoju dostaw ***just in time*** należy utrzymywać pewien poziom niezbędnych na kilkanaście dni zapasów ***just in case*** (w magazynie). Bardzo dobrą metodą ograniczenia ryzyka w łańcuchach dostaw jest dywersyfikacja dostawców, a w przypadku dostaw z FE (czas dostawy ok. 30–50 dni – rozważenie możliwości skorzystania z dostaw (*emergency*) kolejowych lub nawet lotniczych, względnie możliwości alternatywnych zakupów w Europie, lub Polsce.

Ryzyko w poszczególnych etapach SCM można ograniczyć przede wszystkim:

- posługując się profesjonalnym i doświadczonym operatorem FCL i/lub LCL;
- monitorując poszczególne etapy dostaw SCM;

- dywersyfikując dostawców i spedytorów;
- zapewniając alternatywne kanały dostaw (AIR FREIGHT, RAIL FREIGHT);
- utrzymując pewien określony poziom zapasów;
- ubezpieczając dostawy (Polisa CARGO!).

LITERATURA

1. Hugos M., *Zarządzanie łańcuchem dostaw,* wyd. II, Helion, Gliwice 2011.
2. *Instrumenty zarządzania łańcuchami dostaw*, red. M. Ciesielski, PWE, Warszawa 2009.
3. Kisperska-Moroń D., Krzyżaniak S., *Logistyka*, Biblioteka Logistyka, Poznań 2009.
4. *Sztuka zarządzania łańcuchami dostaw*, praca zbiorowa, Harvard Business Review, ICAN, Warszawa 2013.
5. *Zarządzanie łańcuchami dostaw*, red. M. Ciesielski, PWE, Warszawa 2011.

RISK MANAGMENT OF FCL DELIVERIES, AS THE KEY FACTORS INFLUENCING SCM SAFETY

Summary

This article describes the ways to minimize main potential risks on the particular stages of SCM (Supply Chain Management), inclusive ISO 28000 norm and SCM standardization.
This paper describes organization of polish international forwarders and logistics companies market, shows the different FCL and LCL offers and solutions proposed by the polish market, pointing at their main directions, advantages and disadvantages.
Readers can compare proposed offers directly with their needs. Article contains the descriptions of particular stages of SCM pointing at their potential risks which may occur, as well possibilities of taking necessary prevention in advance, based on author's long experience coming from his work the real market.
Article shows also the potential risks coming from cargo misdeclarations made by the shippers (5% of all cargo being shipped in total). Author encourage shippers and consignees, as well third party logistics operators to insure the cargo in general, as convenient method of covering potential SCM risks.
Information included in this paper are helpful for the choice of the particular service to the particular needs of customers and can be useful for exporters and importers.

Keywords: *SCM safety, ISO 28000, LCL Service, closing time, delivery deadline, cargo delivery reliability, delivery on time, cargo misdeclarations, cargo insurance, cargo delivery risk.*