

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 376

Zrównoważony rozwój organizacji – odpowiedzialne zarządzanie

Redaktorzy naukowci
Tadeusz Borys
Piotr Rogala
Paweł Skowron



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2015

Redakcja wydawnicza: Barbara Majewska

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.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

Publikacja dofinansowana ze środków Wojewódzkiego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej we Wrocławiu



**Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska
i Gospodarki Wodnej
we Wrocławiu**

Poglądy autorów i treści zawarte w publikacji nie zawsze odzwierciedlają stanowisko WFOŚiGW we Wrocławiu

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2015

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-415-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek



Spis treści

Wstęp	9
-------------	---

Część 1. W kierunku zrównoważonej organizacji

Tadeusz Borys: Zrównoważony rozwój organizacji – co chcemy lub powinniśmy równoważyć?	13
Grzegorz Hoppe: Zrównoważony rozwój organizacji – tworzenie doskonałości organizacyjnej czy utopia.....	25
Kamila Kuczaj: Czynniki wpływające na poziom jakości życia w miejscu pracy	37
Bazyli Poskrobko: Kreatywność pracowników jako narzędzie kształtowania zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa.....	50
Paweł Skowron: Kategoria ryzyka w koncepcji zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa	64
Magdalena Sławińska: Zrównoważony rozwój a klastry gospodarcze sektora MŚP	80
Sabina Zaremba-Warnke: Marketing zrównoważony jako narzędzie doskonalenia przedsiębiorstwa.....	100

Część 2. Odpowiedzialność w relacjach z interesariuszami

Urszula Bąkowska-Morawska: Analiza doboru partnerów w kreowaniu usług poprzez wykorzystanie map grup strategicznych	115
Grzegorz Biesok: Rekomendacje doskonalenia badań satysfakcji klienta w urzędach administracji samorządowej	127
Anna Dobrowolska: Wpływ głównych interesariuszy organizacji na zarządzanie jakością procesów usługowych	140
Rafał Haffer: Determinanty i następstwa satysfakcji pracowników w świetle teorii pozytywnego zarządzania	152
Monika Jedynak: Specyfika relacji z dostawcami w systemach zarządzania	169
Yuliya Melnyk: Zarządzanie ryzykiem na rynku sztuki.....	185
Elżbieta Studzińska: Lojalność klienta – pojęcie, podział, rodzaje i stopnie.	195
Wioletta Wereda: Orientacja na zaufanie a budowania relacji z interesariuszami w organizacji	216
Izabela Witczak: Odpowiedzialność prawna oraz ekonomiczno-finansowa publicznego szpitala wobec społeczeństwa	233



Część 3. Doskonalenie zarządzania jakością jako przejaw odpowiedzialności organizacji

Małgorzata Asejczyk-Woroniecka: Doskonalenie zarządzania w administracji samorządowej na przykładzie wybranej JST	245
Renata Brajer-Marczak: Dojrzałość procesowa przedsiębiorstw do doskonalenia procesów z perspektywy zdolności organizacji	264
Ewa Czyż-Gwiazda: Business Process Orientation and Quality Orientation interrelationship – survey results	275
Grzegorz Greła: Poprawa jakości i efektywności procesów przedsiębiorstwa poprzez insourcing	292
Piotr Grudowski, Małgorzata Wiśniewska: Six Sigma w małych i średnich przedsiębiorstwach. Puste hasło czy konieczność?	301
Marcin Jakubiec: Analiza i ocena wdrażania i funkcjonowania systemu zarządzania jakością w kontekście rozwoju przedsiębiorstwa	313
Piotr Jedynak: Relacje organizacji z otoczeniem. Perspektywa znormalizowanych systemów zarządzania	323
Romuald Kolman: Doskonalenie wszelkich odmian jakości z wykorzystaniem testów jakościowych	336
Andrzej Kwintowski: Samoocena jako narzędzie doskonalenia	346
Katarzyna Szczepańska: Związki podejścia do zarządzania jakością z teorią interesariuszy	357
Stanisław Tkaczyk, Małgorzata Wierzbicka, Beata Kuźdowicz: Doskonalenie zarządzania budowlanym procesem inwestycyjnym	375
Maciej Urbaniak: Znaczenie narzędzi doskonalenia operacyjnego w budowaniu relacji z dostawcami na rynku B2B	389
Sławomir Wawak: Model oceny jakości zarządzania	395
Małgorzata Wiśniewska, Piotr Grudowski: Wybrane systemy służące bezpieczeństwu w łańcuchu dostaw	405

Summaries

Part 1. Toward sustainable organization

Tadeusz Borys: Sustainable development of organization – are we aware what exactly we want or should consider?	24
Grzegorz Hoppe: Sustainable development of organization – creating organizational perfection or utopia?	36
Kamila Kuczaj: Determinants of quality of work life	49



Bazyli Poskrobko: Creativity of employees as an instrument of shaping the sustainable development of a company	62
Paweł Skowron: The risk category in the concept of sustainable development of enterprise	79
Magdalena Sławińska: SME clusters and sustainable development	99
Sabina Zaremba-Warnke: Sustainable marketing as a tool of enterprise improvement	112

Part 2. Responsibility in relations with stakeholders

Urszula Bąkowska-Morawska: Analysis of partners selection in service creation using strategic groups maps.....	126
Grzegorz Biesok: Recommendations for improvement of customer satisfaction surveys in self-governmental administration offices.....	139
Anna Dobrowolska: The impact of key stakeholders on the management of the quality of service processes	151
Rafał Haffer: Antecedents and consequences of employee satisfaction in the light of positive management theory	168
Monika Jedynek: The specificity of the relation with suppliers in management systems.....	184
Yuliya Melnyk: Risk management on the art market.....	194
Elżbieta Studzińska: Customer loyalty – notion, division, types and degrees	215
Wioletta Wereda: Orientation on trust and building relationships with stakeholders in organizations	232
Izabela Witzak: Legal and economic and financial responsibility of public hospital to the society	242

Part 3. Quality management improvement as an indication of responsibility of an organization

Małgorzata Asejczyk-Woronecka: Management in territorial administration – case of improvement actions	263
Renata Brajer-Marczak: Business process maturity to improve processes from the perspective of the ability of an organisation	274
Ewa Czyż-Gwiazda: Relacja pomiędzy orientacją procesową a orientacją projakościową – wyniki badań	291
Grzegorz Greła: Improving the quality and efficiency of business processes through insourcing	300
Piotr Grudowski, Małgorzata Wiśniewska: Six Sigma in small and medium-sized enterprises. An empty slogan or necessity?	312



Marcin Jakubiec: Analysis and assessment of introducing and functioning of quality management system in the context of company growth.....	321
Piotr Jedynak: Relations of the organization with the environment. The perspective of standardized management systems.....	335
Romuald Kolman: Improvement of all quality varieties with the application of quality tests.....	345
Andrzej Kwintowski: Self-assessment as an improvement tool.....	356
Katarzyna Szczepańska: Connections of an approach to quality management with stakeholders theory	373
Stanisław Tkaczyk, Małgorzata Wierzbicka, Beata Kuźdowicz: Improvement of management of construction investment	388
Maciej Urbaniak: The role of processes improvement tools in building relationships with suppliers in the B2B market.....	394
Sławomir Wawak: Framework model of quality of management evaluation.	404
Małgorzata Wiśniewska, Piotr Grudowski: Selected systems for the security in the supply chain.....	415

Małgorzata Wiśniewska

Uniwersytet Gdański

e-mail: malgorzata.wisniewska@ug.edu.pl

Piotr Grudowski

Politechnika Gdańska

e-mail: pgrudows@pg.gda.pl

WYBRANE SYSTEMY SŁUŻĄCE BEZPIECZEŃSTWU W ŁAŃCUCHU DOSTAW

Streszczenie: W artykule zaprezentowano podstawowe definicje i zagrożenia dotyczące łańcucha dostaw i bezpieczeństwa w łańcuchu dostaw. We wnioskach wskazano, iż zdarzenia negatywne tego typu przekładają się na utratę wizerunku danego operatora jako podmiotu godnego zaufania. Z tego powodu, organizacje korzystające z globalnych czy innych, o mniejszym zasięgu, łańcuchów dostaw poszukują gwarancji ich bezpieczeństwa. Środkiem do tego celu jest wybór dostawców certyfikowanych, legitymujących się wdrożeniem i funkcjonowaniem zgodnie z ogólnie przyjętymi i uznawanymi na świecie dobrymi praktykami w zakresie bezpieczeństwa łańcucha dostaw. Na zakończenie podkreślono znaczenie certyfikacji w tym obszarze, zalety prezentowanych rozwiązań, jak również bariery związane z możliwymi kosztami wynikającymi z wielokrotnych ocen. Zwrócono również uwagę na to, że liczba różnych regulacji może przysłonić sens ich istnienia, zasadność wprowadzania. Może też doprowadzić do dublowania kosztów związanych z utrzymaniem poszczególnych certyfikatów, zbliżonych do siebie pod względem wymagań i uzyskanych uprawnień.

Słowa kluczowe: bezpieczeństwo, łańcuch dostaw, systemy zarządzania.

DOI: 10.15611/pn.2015.376.30

1. Wstęp

W ostatnich latach obserwuje się oraz silniejszą potrzebę ochrony przedsiębiorstw przed wystąpieniem różnorodnych sytuacji niepożądanych w łańcuchach dostaw, szczególnie międzynarodowych. Droga typowego produktu z miejsca jego nadania do miejsca przeznaczenia wymaga obecnie przeprowadzenia wielu złożonych operacji transportowych, magazynowych i przeładunkowych. Łańcuchy dostaw są bardzo rozbudowane, a tym samym coraz bardziej podatne na zdarzenia negatywne, nie tylko o charakterze przypadkowym, ale i celowym. Łańcuch ten jest atrakcyjnym



adresatem takich działań, wśród których są tak poważne, jak ataki terrorystyczne, kradzież czy przemyt towaru. Tu szczególnie dotkliwe starty odnoszą takie branże, jak: elektroniczna, metalowa, odzieżowa, tytoniowa i rolno-spożywcza. W tym ostatnim przypadku jest to ptactwo z gatunku *Gallus Domesticus*, zamrożone, cukier trzcinowy lub buraczany i chemicznie czysta sacharoza w postaci stałej, wódki, likiery i pozostałe napoje spirytusowe. Towary z tej grupy należą do kosztownych, a ponadto łatwo je potem odsprzedać ze względu na relatywnie pojemny rynek zbytu.

Zjawisku rosnącego zagrożenia atakiem na łańcuch dostaw sprzyja niewątpliwie globalizacja handlu, rozdrobnione i szerokie sieci dostawców, kooperantów, w tym konieczność oszczędności kosztów związana z korzystaniem z takich usprawnień, jak outsourcing i offshoring, które zwiększają, a nie redukują ryzyko utraty kontroli nad produktem i jego bezpieczeństwem w procesie logistycznym.

Celem artykułu jest zaprezentowanie rozwiązań służących zapewnieniu bezpieczeństwa procesów przepływu dostaw w łańcuchu logistycznym, ze szczególnym naciskiem na Instytucję Upoważnionego Przedsiębiorcy (AEO). Autorzy posłużyli się metodą monograficzną oraz metodą analizy źródeł wtórnych. Oprócz tego dokonali przeglądu i analizy oferty jednostek certyfikacyjnych w zakresie certyfikowania bezpieczeństwa w łańcuchu dostaw w Polsce.

2. Pojęcie łańcucha dostaw

W literaturze przedmiotu trudno doszukać się jednolitej definicji łańcucha dostaw. Znaczący temat, definiując to pojęcie, wskazują bowiem na różne aspekty, istotne w funkcjonowaniu tego łańcucha. Dla przykładu C.B. Bozarth i R.B. Handfield uznają, że łańcuch dostaw to sieć producentów i usługodawców, którzy współpracują ze sobą w celu przetwarzania i przemieszczania dóbr – od fazy surowca do poziomu użytkownika końcowego. Autorzy dodają, iż wszystkie te podmioty są połączone przepływami dóbr fizycznych, przepływami informacji oraz przepływami pieniężnymi [Bozarth, Handfield 2007]. M. Christopher z kolei wskazuje, że łańcuch dostaw to sieć organizacji zaangażowanych, poprzez powiązania z dostawcami i odbiorcami, w różne procesy i działania, które tworzą wartość w postaci produktów i usług dostarczanych ostatecznym konsumentom [Christopher 1998]. Podobne spojrzenie na łańcuch dostaw ma P.K. Bagchi, który pisze, że łańcuch ten składa się z sieci zakładów i wykonawców, którzy dostarczają surowców i komponentów, następnie przerabiają je w półprodukty i podzespoły, potem produkują z nich wyrób finalny, a następnie umożliwiają ich konsumpcję przez konsumenta finalnego [Bagchi 2000]. S.R.I. Pires w swojej definicji łańcucha dostaw wspomina dodatkowo o różnych możliwościach powiązań właścicielskich podmiotów w łańcuchu dostaw, uznając, iż łańcuch dostaw to sieć autonomicznych lub półautonomicznych przedsiębiorstw, które są zbiorowo odpowiedzialne za pozyskiwanie, produkcję i dostarczanie jednego lub więcej produktów [Pires i in. 2001]. W *Słowniku terminologii logistycznej* łańcuch dostaw (jako pewna struktura) to grupa przedsiębiorstw realizu-

jąca wspólne działania niezbędne do zaspokojenia popytu na określone produkty we wszystkich jego ogniwach, tj. od pozyskania surowców, poprzez produkcję i dystrybucję aż do ostatecznego odbiorcy. Działaniami tymi mogą być: rozwój, produkcja, sprzedaż, serwis, zaopatrzenie, dystrybucja, zarządzanie zasobami, działania wspierające [Fertsch (red.) 2006]. Potwierdza to J. Witkowski, który zaznacza, że łańcuch dostaw to współdziałające w różnych obszarach funkcjonalnych firmy, i podaje przykłady takich organizacji, jak wydobywcze, produkcyjne, handlowe, usługowe. Autor również wskazuje, iż ważnym ogniwem w łańcuchu są klienci [Witkowski 2010].

Łańcuch dostaw w swej najprostszej postaci składać się będzie z analizowanej firmy oraz jej dostawców i odbiorców. W rzeczywistości jednak, jak podkreślają A. Kłosowski i A. Józwiak, takie nieskomplikowane łańcuchy dostaw występują bardzo rzadko. Najczęstszą formą jest rozszerzony łańcuch dostaw, w którym poszczególne ogniwa mają kilku dostawców i odbiorców (zarówno pierwszego, jak i drugiego rzędu) [Kłosowski, Józwiak 2012]. Dowodem tego jest łańcuch żywnościowy, rozumiany jako sekwencja wszystkich etapów i procesów mających miejsce w produkcji, przetwórstwie, dystrybucji, magazynowaniu i postępowaniu z żywnością oraz jej składnikami, poczynając od etapu produkcji pierwotnej, a skończywszy na fazie spożycia przez człowieka. Należy podkreślić także, iż istotny jest również towarzyszący wszystkim tym procesom przepływ informacji od samego powstania produktu aż do znalezienia się dobra u finalnego odbiorcy.

Co ważne, bez względu na definicję, charakter łańcucha i sposób podejścia, zawsze należy pamiętać o dominującej roli klienta. Stanowi on najważniejszy podmiot, dla którego dany łańcuch się tworzy. M. Christopher uważa, iż głównym standardem, do jakiego należy dążyć, jest stuprocentowa zgodność z oczekiwaniami klienta, któremu należy zapewnić nie tylko dostawę bezpieczną, ale także m.in.: wysokiej jakości, wygodną, niezawodną, kompletną, udokumentowaną, odpowiednio wspartą technicznie, wyposażoną w informację [Christopher 1998].

3. Bezpieczeństwo łańcucha dostaw

Bezpieczeństwo to termin, który funkcjonuje w wielu dziedzinach i w szerokim kontekście pojęciowym. Można je rozpatrywać w kategoriach jednostkowych, grupowych, narodowych czy międzynarodowych, co w dużej mierze zależy od stanu i rozwoju gospodarki, od środowiska naturalnego, czynników społecznych i kulturowych. W znaczeniu ogólnospołecznym bezpieczeństwo obejmuje zabezpieczenie potrzeb istnienia, przetrwania pewności, stabilności. Z tego powodu jego brak wywołuje niepokój i poczucie zagrożenia [Bonisławska 2012].

Pojęcie bezpieczeństwa (łac. *securita, securitatis*) wywodzi się z określenia stanu „bez pieczy” (łac. *sine cura*), oznaczającego stan, w którym występuje brak zagrożeń, bądź stan, w którym można skutecznie przeciwstawić się danemu niebezpieczeństwu [Marczuk 2007].



Bezpieczeństwo w łańcuchu dostaw może być rozumiane jako stan, zbiór procedur i procedur, czyli środków ochrony, pozwalających na utrzymanie ciągłego przepływu dóbr od miejsca ich powstania do końcowego nabywcy, bez przestojów i zakłóceń, zarówno w obrębie łańcucha dostaw, jak i w jego otoczeniu. Jak wskazuje M. Jażdżewska-Gutta, określenie to z zasady odnosi się do przepływów rzeczowych i obejmuje sytuacje, w których działalność człowieka może doprowadzić do zniszczenia lub zaginięcia ładunku, środka transportu czy do uszkodzenia elementów infrastruktury. Autorka dodaje, że dotyczy ono zagadnień związanych z przestępczością wymierzoną przeciwko łańcuchowi dostaw, jak kradzieże, w tym kradzieże całych pojazdów i porwania dla okupu, przestępczość związaną z handlem ludźmi i nielegalną imigracją, naruszenie własności intelektualnej, naruszenia prawa celnego, w tym przemytu, oszustwa podatkowe, w tym związane z podatkiem VAT, szpiegostwo przemysłowe, korupcja, piractwo, terroryzm, w tym zniszczenie elementów łańcucha dostaw bądź jego otoczenia, a także wykorzystanie łańcucha dostaw do przewozu nielegalnych materiałów i przedmiotów [Jażdżewska-Gutta 2011]. W przypadku łańcucha żywności istotne znaczenie ma tzw. terroryzm żywnościowy, rozumiany jako akt zastraszenia celowym skażeniem żywności przeznaczonej do konsumpcji przez człowieka, czynnikami chemicznymi, biologicznymi, fizycznymi lub radiologicznymi/radioaktywnymi w celu wywołania śmierci ludności cywilnej lub uszczerbku dla zdrowia i/lub zakłócenia stabilności społecznej, ekonomicznej lub politycznej państwa [WHO 2008].

Mimo że prawdopodobieństwo terroryzmu w łańcuchu dostaw jest niewielkie na tle innych zdarzeń, takich jak kradzież czy przemyt, to zagrożenie tego typu jest uznawane za najpoważniejsze ze względu na jego skutki i zasięg.

4. Rozwiązania w zakresie ochrony bezpieczeństwa łańcucha dostaw

Jakość, w tym bezpieczeństwo usług logistycznych przekłada się na wizerunek danego operatora logistycznego. Faktem jest, że nie może być on uznany za wiarygodny wyłącznie na podstawie oceny jednej operacji logistycznej. Aby przekonać potencjalnych i dotychczasowych klientów o swojej zdolności do zagwarantowania bezpieczeństwa powierzonego mu ładunku, operator ten, wskutek wymogów rynku, jest zobowiązany do przestrzegania przyjętych i powszechnie uznanych dobrych praktyk postępowania. Regulują one takie kwestie, jak [Wieteska 2011]:

- wymagania wobec własnych partnerów gospodarczych (*business partner requirements*),
- udział w inicjatywach rządowych, w certyfikacji (*program membership/certifications*),
- kontrola dostępu do ładunku (*physical access control*),
- bezpieczeństwo personelu (*personnel security*),
- ochrona fizyczna ładunku (*physical security*),



- szkolenia (*security training, threat awareness, outreach*),
- zabezpieczenia proceduralne (*procedural security*),
- bezpieczeństwo informatyczne (*information technology security*),
- gotowość na sytuacje awaryjne, odzyskiwanie danych w sytuacji kryzysu (*emergency preparedness/disaster recovery*),
- śledzenie ładunków w przepływie (*cargo tracing on route*),
- bezpieczeństwo jednostek transportowych (*container/trailer security*),
- bezpieczeństwo środków transportu (*conveyance security*).

Mają one służyć określeniu działań prewencyjnych oraz utworzeniu procedur awaryjnych (planów ciągłości), przygotowywanych na wypadek wystąpienia drobnych incydentów, a także sytuacji kryzysowych, których niebezpieczeństwo tkwi w nieprzewidywalności i braku całkowitej kontroli nad rozwojem przyszłych scenariuszy zdarzeń. W ten sposób przedsiębiorstwa dążą do wykształcenia zdolności, która oznacza, że nawet w sytuacji poważnego zakłócenia, poprzez odpowiednie sterowanie ryzykiem w celu jego złagodzenia, poziom obsługi klienta zostanie utrzymany na zakładanym poziomie [Wieteska 2011].

Wśród rozwiązań tego typu znajdziemy podejścia zarówno o charakterze międzynarodowym, jak i regionalnym, w tym programy wypracowane przez międzynarodowe instytucje, przez agendy rządowe, jak i przez podmioty działające w formie stowarzyszeń branżowych. Największe doświadczenie mają w tym względzie Stany Zjednoczone, gdzie wypracowano już wiele wspomagających się inicjatyw. Do najważniejszych w tym kraju zalicza się przede wszystkim:

- C-TPAT – Partnerstwo Handlowo-Celne Przeciwko Terroryzmowi, czyli dobrowolny program zabezpieczenia łańcucha dostaw, wymagający zapewnienia, by partnerzy biznesowi wypracowali procedury pozwalające na ochronę ładunku przed wszelkimi nieupoważnionymi manipulacjami oraz na identyfikację problemów związanych z bezpieczeństwem ładunku i z ewentualnym uzupełnieniem braków.
- Container Security Initiative (CSI) – Inicjatywę Bezpieczeństwa Kontenerowego w Transporcie Morskim, nadzorowaną przez Bureau of Customs and Border Protection (BCBP) – agencję Departamentu Bezpieczeństwa Wewnętrznego USA, która służy zapewnieniu przedwysyłkowej kontroli kontenerów pod kątem ich bezpieczeństwa, po to, by granica USA była w tym wypadku ostatnią, a nie pierwszą linią obrony; zakłada współpracę z portami, w których załadowywane są kontenery mające docelową lokalizację w Stanach Zjednoczonych, tak, aby przed ich dotarciem do miejsca przeznaczenia możliwe było dokonanie analizy kontroli wybranych kontenerów.
- Regułę 24 godzin, która wymaga, aby obowiązkowo przed opuszczeniem portu załadunku informacja na temat wysłanych towarów dotarła do portu docelowego w Stanach Zjednoczonych 24 godziny wcześniej; dane przekazane służbom celnych pozwalają na dokonanie analizy ryzyka pod kątem przejawów możliwego transportu ładunków podejrzanych.



- TAPA (The Transported Asset Protection Association), który koncentruje się na identyfikacji potencjalnych zagrożeń oraz ochronie przewożonych i magazynowanych towarów przed kradzieżą, uszkodzeniami, niepożądanymi manipulacjami i aktami terroru; zakłada m.in. 24-godzinny monitoring wewnętrzny i zewnętrzny pojazdów, system śledzenia przesyłek, w tym analizy tras, postojów, zmian kierowców, zapewnienia eskorty lub konwoju na trasach wskazanych przez klienta, system doboru i szkolenia kierowców; w tym zakresie TAPA realizuje dwa kluczowe programy – Freight Security Requirement, czyli wymagania bezpieczeństwa przewozu, stanowiące niezbędne minimum standardów bezpieczeństwa produkcji, przewozu i dystrybucji dóbr oraz metody jego zachowania, skierowane do firm przewozowych i logistycznych, oraz Incidents Information Services, czyli system informowania o zdarzeniach, służący ulepszeniu dostępu, analizie i przepływowi informacji o przypadkach kradzieży i napadach na dostawców dóbr w rejonie Europy, Bliskiego Wschodu i Afryki.

Oprócz tego w Stanach Zjednoczonych można jeszcze wyróżnić: SAFE Port Act, FAST, Importer Self-Assessment (ISA) czy Secure Freight Initiative.

W innych krajach, dla przykładu w Kanadzie, funkcjonują obok siebie Partnership in Protection (PIP) oraz Advance Commercial Information, w Szwecji – Stairway and StairSec, w Holandii – Dutch Client System oraz PROTECT, w Australii – Frontline Authorised Economic Operator (AEO), działający za wzorem europejskiego AEO, w Nowej Zelandii – Secure Exports Scheme, w Singapurze – Secure Trade Partnership (STP), zaś w Jordanii – Golden List Program.

W Unii Europejskiej na szczególną uwagę zasługuje program AEO, czyli Instytucja Upoważnionego Przedsiębiorcy (Authorised Economic Operator). Została wprowadzona do porządku prawnego Unii Europejskiej rozporządzeniem (WE) nr 648/2005 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 13 kwietnia 2005 r. zmieniającym rozporządzenie Rady (EWG) nr 2913/92 ustanawiające Wspólnotowy Kodeks Celny (Dz.Urz. UE L117 z 4.05.2005, s. 13), z tym, że jej zastosowanie uzależnione było od opracowania i przyjęcia przepisów wykonawczych. Stało się to możliwe z dniem 1 stycznia 2008 r., kiedy weszły w życie przepisy rozporządzenia Komisji (WE) nr 1875/2006 z dnia 18 grudnia 2006 r. zmieniającego rozporządzenie (EWG) nr 2454/93 ustanawiające przepisy w celu wykonania Wspólnotowego Kodeksu Celny (Dz.Urz. WE L 360 z 19.12.2006, s. 64) (Rozporządzenie wykonawcze).

Rozporządzenie wykonawcze reguluje procedurę przyznawania statusu AEO oraz określa wymogi i kryteria, jakie powinien spełniać przedsiębiorca ubiegający się o uzyskanie tego statusu, wskazuje na korzyści wynikające z posiadania świadectwa AEO oraz obowiązki przedsiębiorcy i organów celnych. W myśl prawa upoważniony przedsiębiorca (AEO) jest to przedsiębiorca posiadający jedno ze świadectw AEO, o którym mowa w art. 14a Rozporządzenia wykonawczego. Są to: świadectwo AEO – uproszczenia celne, świadectwo AEO – bezpieczeństwo i ochrona, świadectwo AEO – uproszczenia celne/bezpieczeństwo i ochrona. Status AEO może być udzielony każdemu przedsiębiorcy posiadającemu siedzibę na obszarze celnym



Wspólnoty (wyjątki określają przepisy Rozporządzenia wykonawczego), spełniającemu warunki i kryteria, o których mowa w art. 5a ust. 2 Wspólnotowego Kodeksu Celnego. Co ważne, status AEO przyznany w jednym państwie członkowskim Unii Europejskiej jest uznawany w całej Wspólnocie.

Status ten uprawnia do korzystania z ułatwień odnoszących się do kontroli celnej dotyczącej bezpieczeństwa i ochrony i/lub z uproszczeń przewidzianych w ramach przepisów celnych. W zakresie kontroli celnej dotyczącej bezpieczeństwa i ochrony przedsiębiorca może, między innymi, korzystać z ułatwień takich, jak:

- podlegać mniejszej niż inni przedsiębiorcy liczbie kontroli fizycznej i kontroli dokumentów,
- w przypadku wytypowania go do kontroli przeprowadzana jest ona w sposób priorytetowy,
- uprawnienia do wcześniejszego powiadomienia o wytypowaniu przesyłki do kontroli,
- uprawnienia do składania przywozowej deklaracji skróconej z ograniczonym zakresem danych bezpieczeństwa,
- odrębne pasy ruchu podczas odprawy granicznej,
- możliwość wyboru miejsca przeprowadzenia kontroli – na wniosek upoważnionego przedsiębiorcy, po uzgodnieniu z organem celnym – możliwość wnioskowania o przeprowadzenie kontroli w innym miejscu niż urząd celny.

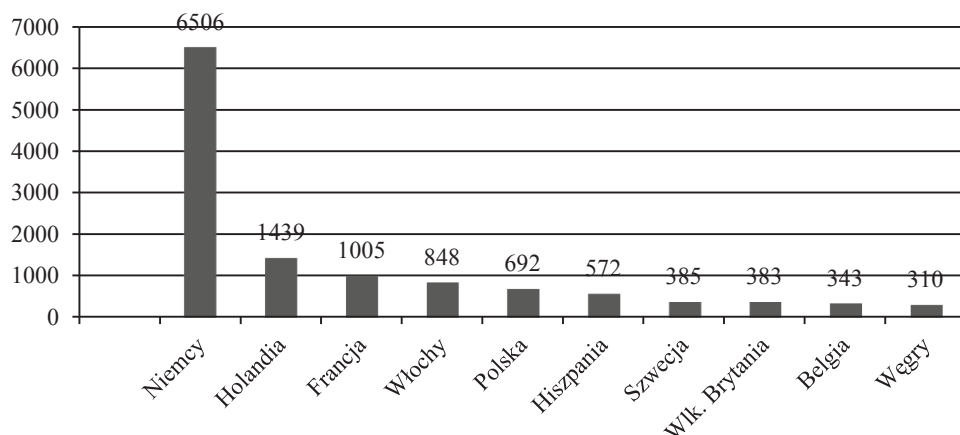
Reasumując, posiadanie statusu AEO bez wątpienia podnosi prestiż i wiarygodność przedsiębiorcy, co w perspektywie może mieć bardzo istotny wpływ na konkurencyjność prowadzonej działalności gospodarczej oraz na szersze możliwości nawiązywania nowych kontaktów handlowych. Status AEO daje również możliwość bardzo szerokiego korzystania z ułatwień, jakie przysługują jego posiadaczom w kontaktach z organami służby celnej.

Podmiot ubiegający się o status upoważnionego podmiotu AEO musi, zgodnie z własnym modelem zarządzania ryzykiem i organizacji przedsiębiorstwa, wdrożyć systemy i procedury oraz spełnić warunki i wymogi określone prawem wspólnotowym i zawarte we Wspólnotowym Kodeksie Celnym. Status upoważnionego przedsiębiorcy nadają organy celne krajów Unii Europejskiej i jest on ważny w całej Unii, niezależnie od kraju jego nadania, a także w Szwajcarii, Norwegii, Japonii, Andorze i USA, na podstawie porozumień o wzajemnym uznawaniu programów AEO, podpisanych z tymi krajami. Certyfikat AEO, nadawany przez odpowiednią agencję celną, otrzymują przedsiębiorcy wiarygodni i wypłacalni, prowadzący przedsiębiorstwa, których organizacja, infrastruktura i stosowane w nich zabezpieczenia systemów informatycznych ochronią przed nieuprawnionym dostępem [Grottel 2013].

Warto dodać, że 4 maja 2012 r. Stany Zjednoczone i Unia Europejska podpisały decyzję o wzajemnym uznawaniu programu C-TPAT i programu AEO.

Autorzy rozpoznali stan w zakresie certyfikacji pod kątem wymagań AEO. Obecnie, zgodnie z danymi na dzień 20 listopada 2013 r., wydano już 13 669 świa-





Rys. 1. Liczba świadectw AEO w poszczególnych krajach

Źródło: opracowanie własne na podstawie: http://ec.europa.eu/taxation_customs/dds2/eos/aeo_consultation.jsp?Lang=pl (15.04.2014).

dectw. Najwięcej z nich przypada na Niemcy (6506), Holandię (1439), Francję (1005), Włochy (848) oraz na Polskę (692), co stawia nasz kraj w czołówce Europy (por. rys. 1). Co ważne, informacja dotycząca przedsiębiorców, które uzyskały status upoważnionego przedsiębiorcy i udzieliły zgody na umieszczenie danych ze świadectwa AEO w wykazie AEO, jest dostępna na stronie Komisji Europejskiej.

Na tym tle na szczególną uwagę zasługuje również międzynarodowa norma ISO 28000. System zarządzania bezpieczeństwem łańcucha dostaw, wydana w roku 2007. Można uznać, że jest wynikiem harmonizacji różnych propozycji z zakresu ochrony bezpieczeństwa łańcucha dostaw. Jest ona skierowana do przewoźników, spedytatorów, producentów, przedsiębiorstw prowadzących składy i agencje celne, czyli do tych organizacji, które biorą czynny udział w procesie przepływu łańcucha dostaw na każdym jego etapie, począwszy od wyboru dostawcy poprzez transport, spedycję towaru, a skończywszy na odprawach celnych i procesie magazynowania towaru. Nadrzędnym celem systemu zarządzania bezpieczeństwem łańcucha dostaw wg ISO 28000 jest zapewnienie odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa, poprzez wdrożenie i utrzymanie zabezpieczeń, przez każdego uczestnika łańcucha, tak aby zapewnić bezpieczeństwo całości. U jej podstaw leży założenie, iż o sile łańcucha świadczy siła jego najsłabszego ogniwa. Norma wymaga, aby stosujące ją podmioty sformułowały odpowiednią politykę bezpieczeństwa, przeprowadziły ocenę ryzyka i na jej podstawie opracowały plan w celu zarządzania i zmniejszania zidentyfikowanych zagrożeń. Plan ten, zgodnie z normą, powinien być wdrożony, natomiast działania nim objęte powinny być na bieżąco monitorowane i nadzorowane.

Istotne znaczenie ma również podejmowanie działań korygujących, w sytuacji, gdy są one uzasadnione i wymagane, a także przeprowadzania przeglądów zarządza-

nia w celu ciągłego doskonalenia systemu. Organizacja wdrażająca normę ISO 28000 musi zagwarantować swoją zdolność do zapewnienia bezpieczeństwa dostaw w różnych, nagłych sytuacjach o charakterze negatywnym. Musi również opracować mechanizmy służące spełnieniu wymagań określonych właścicieli ładunków oraz ochronie reputacji i marki. Jest również zobowiązana do przestrzegania regulacji prawnych, a także do postępowania zgodnie z innymi wymaganiami nałożonymi przez klienta, takimi jak standardy TAPA, C-TPAT, AEO czy CSI. Charakter uniwersalny normy pozwala na jej wykorzystanie także w przypadku zabezpieczania ładunków żywnościowych. Norma, podobnie jak inne pokrewne, czyli ISO 9001, ISO 14001 czy ISO 22000, jest zbudowana na podstawie cyklu stałego doskonalenia Deminga – PDCA (Plan-Do-Check-Act).

Jak wynika z badań Autorów, w Polsce, jak dotąd, wśród 34 jednostek akredytowanych przez Polskie Centrum Akredytacji w zakresie certyfikacji systemów zarządzania, jedynie trzy oferują usługi związane z certyfikacją pod kątem wymagań normy ISO 28000. Jest to SGS, Dekra Certification oraz DNV GL, przy czym ta ostatnia certyfikuje też na zgodność z wymaganiami TAPA. Trzeba jednak dodać, że największe doświadczenie pod kątem certyfikacji na zgodność z wymaganiami ISO 28000 ma Loyd's Register Quality Assurance (LRQA), jednostka, która legitymuje się innymi licznymi akredytacjami, z wyjątkiem akredytacji PCA. Była ona bowiem od samego początku zaangażowana w tworzenie normy ISO 28000. Wydała pierwszy certyfikat ISO 28000 w świecie, jak również w Polsce. W naszym kraju przyznało go przedsiębiorstwu Flextronics Logistics w Łodzi.

Na zakończenie trzeba zaznaczyć, iż posiadanie certyfikatu ISO 28000 stanowi coraz częściej jedno z podstawowych wymagań przetargowych, szczególnie w sferze zamówień publicznych. Co więcej, wdrożenie i certyfikowanie systemu ISO 28000 jest bardzo pomocne w uzyskaniu statusu AEO. Fakt ten powoduje, że dany podmiot jest traktowany priorytetowo podczas kontroli celnych, na tle innych organizacji nieposiadających takiego certyfikatu.

5. Zakończenie

Zagrożenia związane z przestępczością, a także terroryzmem, w tym terroryzmem wymierzonym w sektor rolno-spożywczy mogą utrudniać przepływy w ramach międzynarodowych łańcuchów dostaw. Mogą przy tym narażać na straty nie tylko operatora logistycznego, ale też odbiorców instytucjonalnych oraz klientów indywidualnych, wynikające z kradzieży, piractwa, przemytu czy intencyjnego skażenia żywności. Występujące zdarzenia negatywne przekładają się na utratę wizerunku danego operatora jako podmiotu godnego zaufania. Z tego powodu organizacje korzystające z globalnych czy innych, o mniejszym zasięgu, łańcuchów dostaw poszukują gwarancji ich bezpieczeństwa. Środkiem do tego celu jest wybór dostawców certyfikowanych, legitymujących się wdrożeniem i funkcjonowaniem zgodnie z ogólnie przyjętymi i uznawanymi na świecie dobrymi praktykami w zakresie bez-



pieczeństwa łańcucha dostaw. Ich stosowanie stwarza warunki zapewniające, że dany podmiot w łańcuchu logistycznym czyni wszystko, by ograniczyć ryzyko utraty kontroli nad ładunkiem, jaki został mu powierzony. Do najważniejszych rozwiązań z tego obszaru można zaliczyć, między innymi, programy amerykańskie, takie jak C-TPAT, CSI, Regulę 24 godzin, program europejski AEO, czy wreszcie rozwiązanie o zasięgu globalnym ISO 28000, harmonizujące istniejące wymagania, ale, jak wykazano, mniej cenione przez odbiorców.

Należy jednak zwrócić uwagę na to, by ilość tych regulacji nie przysłoniła sensu ich istnienia, zasadności wprowadzania, by nie doprowadzała do wielokrotnych certyfikacji, dublujących koszty i oczekiwania poszczególnych interesariuszy. Doświadczenia wyniesione z certyfikacji w branży rolno-spożywczej oraz przerost „prywatnego prawa żywnościowego” rodzą oczekiwania co do jeszcze silniejszej harmonizacji w tym względzie. Trzeba mieć nadzieję, że w tak ważnych dla każdego przedsiębiorstwa obszarach oraz aspektach, jakimi są logistyka, dostawy, dostawcy, ich dobór, bezpieczeństwo ładunku, współpraca z partnerami biznesowymi, przekładające się na bezpieczeństwo klienta, konsumenta, znajdzie się miejsce dla rozwiązań kompleksowych, łączących doświadczenia programów już istniejących, jednak takich, które nie narażają przedsiębiorcy i jego klienta na dodatkowe koszty. Norma ISO 28000 zdaje się odgrywać tę rolę, jednak jej uniwersalność powinna być wzbogacona o nakładki o charakterze specyficznym, dające szersze pole do działania w warunkach charakterystycznych dla danych zastosowań, w kontekście potrzeb określonych podmiotów. Bardzo dobrym zjawiskiem jest na pewno wzajemna uznawalność opracowanych rozwiązań. Przejawem tego jest współpraca Stanów Zjednoczonych oraz Unii Europejskiej w zakresie C-TPAT oraz AEO.

Literatura

- Bagchi P.K., 2000, *On measuring supply chain competency of nations: A developing country perspective*, LERC, Cardiff.
- Boniśławska B., 2012, *Współczesne zagrożenia dla bezpieczeństwa publicznego*, Zeszyty Naukowe WSEI seria: Administracja, nr 2(1), s. 113-128.
- Bozarth C.B., Handfield R.B., 2007, *Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchem dostaw*, Helion, Gliwice.
- Christopher M., 1998, *Logistics and supply chain management: Strategies for reducing costs and improving service*, Financial Times – Prentice Hall, London.
- Fertsch M. (red.), 2006, *Słownik terminologii logistycznej*, ILiM, Poznań.
- Grottel M., 2013, *Instytucja upoważnionego przedsiębiorcy – nowa jakość obsługi celnej podmiotów gospodarczych*, „Biznes Międzynarodowy w Gospodarce Globalnej”, nr 32, s. 97-113, http://ec.europa.eu/taxation_customs/dds2/eos/aeo_consultation.jsp?Lang=pl (15.04.2014).
- Jażdżewska-Gutta M., 2011, *Zagadnienie bezpieczeństwa jako bariera funkcjonowania międzynarodowych łańcuchów dostaw*, Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej, nr 31, s. 196-210.
- Kłosowski A., Józwiak A., 2012, *Zrównoważony łańcuch dostaw*, „Systemy Logistyczne Wojsk”, nr 38, <http://C:/Users/Oem/Downloads/11Kolosowski.pdf> (15.04.2014).



- Marczuk K.P., 2007, *Trzecia opcja. Gwardie narodowe w wybranych państwach Basenu Morza Śródziemnego*, Fundacja Studiów Międzynarodowych, Warszawa.
- Pires S.R.I., Bremer C.F., de Santa Eulalia L.A., Goulart C.P., 2001, *Supply chain and virtual enterprise: Comparison, migration and a case study*, „International Journal of Logistics: Research and Application”, nr 4(3), s. 297-311.
- WHO (World Health Organization), 2008, *Terrorist Threats to Food: Guidance for Establishing and Strengthening Prevention and Response Systems. Food Safety Issues Series*, WHO, Geneva.
- Wieteska G., 2011, *Bezpieczeństwo w sieci dostaw*, Acta Universitatis Lodzianensis, Folia Oeconomica, nr 258, s. 149-162.
- Witkowski J., 2010, *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, PWE, Warszawa.

SELECTED SYSTEMS FOR THE SECURITY IN THE SUPPLY CHAIN

Summary: The article presents basic definitions of the supply chain and supply chain security. Attention is paid to such threats as theft, piracy, smuggling, terrorism, including the intentional contamination of food. Against this background there are presented and discussed selected, the most important measures to protect cargo in the international trade, among others such as C-TPAT, TAPA, CSI, AEO and ISO 28000. The conclusions indicated that the risks associated with crime, and terrorism, including terrorism against agro-food sector may impede flows within international supply chains. They put at a loss not only logistics operator, but institutional clients and individual customers. Such events negatively translate into the loss of the image of the operator as a trustworthy entity. For this reason organizations that operate in the global or other supply chains seek the safety guarantee. The means for achieving this goal is the selection of certified suppliers, who have implemented and who are functioning in accordance with generally accepted and internationally recognized best practices of supply chain security. The conclusions of the article highlight the importance of certification in this area, the advantages of the solutions, as well as barriers related to possible costs arising from multiple assessments. It was also noted that the number of existing regulations and standards may obscure the meaning of their existence and undermine the legitimacy of the introduction. It may also contribute to the duplication of costs associated with the maintenance of individual certificates, similar to each other, in terms of requirements and privileges.

Keywords: security, supply chain, management systems.

