

# Wiesław Czyżowicz, Ewa Gwardzińska

---

## Rola usług celnych w międzynarodowym łańcuchu dostaw

---

International Journal of Management and Economics 31, 99-120

---

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.

**Wiesław Czyżowicz, Ewa Gwardzińska**  
**Katedra Prawa Administracyjnego**  
**i Finansowego Przedsiębiorstw SGH**

## **Rola usług celnych w międzynarodowym łańcuchu dostaw**

### **Istota usług w międzynarodowym łańcuchu dostaw**

W literaturze przedmiotu istnieje mnóstwo definicji określających pojęcie łańcucha dostaw, jednak wśród autorów nie ma zgodności interpretacyjnej, co wynika w głównej mierze z różnego spojrzenia na wiążące go elementy. Niektórzy z nich definiują łańcuch dostaw przez pryzmat klonu definicyjnego logistyki stworzonego przez Amerykańskie Zrzeszenie Marketingu (American Marketing Association)<sup>1</sup>, określając go jako ruch i operowanie produktami z miejsca wytworzenia do miejsca konsumpcji. Takie stanowisko prezentują m.in. L. Poth, H. Pohl, J. Houlihan<sup>2</sup>. Inni, jak np. J. P. Guillaume, E. Pignitter, S. Kummer, J. Weber, łączą to pojęcie wprost z definicją logistyki opracowaną w 1986 r. przez CLM, w myśl której obejmuje ono przepływy surowców, towarów oraz związane z nim przepływy informacji od pierwotnego źródła do miejsca konsumpcji. Jeszcze inni, jak np. D. Simchi-Levi, Ph. Kamisky i E. Simchi-Levi<sup>3</sup> nie widzą żadnej różnicy między łańcuchem dostaw i logistyką, a pojęcia te uważają za tautologiczne. Inni, np. P.D. Larson, A. Halldorsson<sup>4</sup>, lansują koncepcję elementów wspólnych (np. zarządzanie łańcuchem dostaw, obsługa klienta, zarządzanie logistyczne, redukcja czasów cykli, zarządzanie zapasami, technologie informatyczne) i różniących oba te pojęcia (np. struktura zarządzania, zarządzanie konfliktami, kontrakty, prognozowanie)

Ciekawą tezę stawia K. Rutkowski<sup>5</sup>, który twierdzi, iż termin łańcuch dostaw nie powinien być w ogóle stosowany i powinien być jak najszybciej zastąpiony nowym określeniem bardziej adekwatnym i precyzyjnym, gdyż siłą napędową działań w łańcuchu dostaw nie są dostawy lecz popyt kreowany przez klientów. Poza tym nie jest to łańcuch liniowo powiązanych ze sobą ogniw, lecz sieć wielu współzależnych firm reprezentujących zarówno świat zaopatrzenia, jak i dystrybucji, a cytując M. Christophera opowiada się za zmianą określenia „łańcuch dostaw” na „sieć popytu”.

Pomimo licznych kontrowersji i krytyki odnośnie do współczesnego używania terminu łańcuch dostaw, jest on nadal stosowany zarówno przez teoretyków, jak i praktyków zarządzania biznesem. Wydaje się, iż termin ten nie zniknie tak szybko z praktyki międzynarodowej, pomimo obecnego, semantycznego braku jego precyzyjności. Stanowi bowiem ewolucyjną formę prostych<sup>6</sup> łańcuchów dostaw z dwoma ogniwami (producent

– konsument), która z biegiem czasu przekształcała się w strukturę łańcuchową, a ewoluując, dzięki szybkiemu rozwojowi handlu i przyspieszonemu przepływowi informacji (telefon, faks), przekształcała się w model pięcioszczeblowy, charakterystyczny dla łańcuchów tradycyjnych (dostawca – producent – hurtownik – detalista – konsument), powoli zatracając strukturę łańcuchową, aż do współczesnych łańcuchów dostaw. Działają one w sieci dzięki szybkiemu rozwojowi technologii informatycznych, wprowadzonych w latach 90. XX w. do ogólnego, w tym komercyjnego użytku. Okazały się dla współpracujących z nimi firmami wymarzonym narzędziem komunikowania się, koordynowania działań i wspólnego zarządzania procesami w poszczególnych jego ogniwach.

**TABELA 1. Ewolucyjne fazy łańcuchów dostaw**

Zmiany ewolucyjne	Rodzaj łańcucha dostaw		
	Prosty	Tradycyjny	Współczesny
Struktura	Łańcuchowa	Łańcuchowo-sieciowa	Sieciowa
Wielkość i szybkość	Krótki i powolny	Długi i wolny	Szybki i elastyczny
Bazujący	Na podaży	Na prognozach	Na popycie
Sterowany	Przez producenta	Przez producenta	Przez konsumenta
Projektowany	Od producenta	Od producenta	Od konsumenta
Cel	Maksymalizacja sprzedaży	Redukcja kosztów	Tworzenie wartości i wzrost

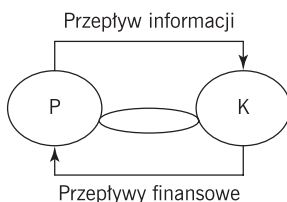
Źródło: Opracowano na podstawie: K. Rutkowski, Raport promocyjny, cz. 1: Pozwól klientom napędzać łańcuch dostaw twojej firmy, „Harvard Business Review Polska” 2006, nr 10.

W tabeli 1 zestawiono charakterystyczne cechy poszczególnych faz ewolucyjnych łańcuchów dostaw, zaś na rysunku 1 zaprezentowano modelową ich strukturę. Warto w tym miejscu zauważyć, że powielany na łamach literaturowych pogląd, iż tradycyjne łańcuchy dostaw miały strukturę łańcuchową przeczy ogólnemu twierdzeniu społecznemu, który zasygnalizowany został m.in. przez K. Rutkowskiego, iż „sieci jako formy organizacji społecznej istniały od zarania ludzkości. Ale obecnie właśnie dzięki technologiom teleinformatycznym uzyskują niespotykaną dotąd siłę...”<sup>7</sup>. Powstaje więc pytanie: Czy ułatwiona komunikacja między poszczególnymi ogniwami łańcucha dostaw za pomocą takich technologii, jak: telefon przewodowy czy faks (już dziś przestarzałe

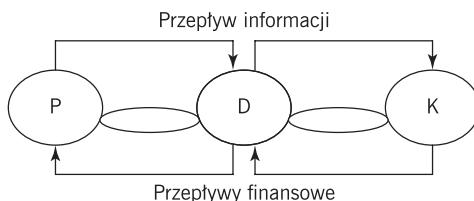
formy) nie przyczyniały się do tworzenia struktury sieciowej w tradycyjnych łańcuchach dostaw? Niewątpliwie tak, choć ich rozwój postępował bardzo powoli, w związku z tym nie można mówić, iż tradycyjne łańcuchy dostaw miały „czystą” strukturę łańcuchową.

**RYSUNEK 1. Struktura modelowa pierwotnego, tradycyjnego i współczesnego łańcucha dostaw**

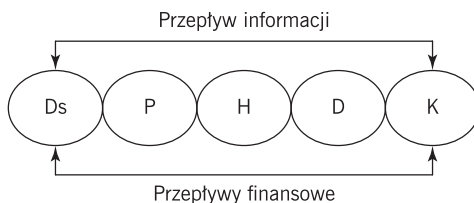
Najprostszy



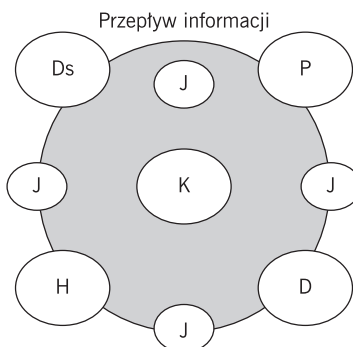
Prosty



Tradycyjny



Współczesny



P – producent; K – konsument; D – detalista; H – hurtownik; J – pośrednicy; Ds – dostawca

Źródło: Opracowanie własne.

Pozostawiając obecne nazewnictwo, a uwzględniając metamorfozę współczesnych łańcuchów dostaw, możemy określić łańcuch jako: **sieć wzajemnie powiązanych podmiotów gospodarczych, które w odpowiedzi na popyt klientów przyczyniają się do efektywnego przepływu towarów, usług, kapitału i informacji oraz towarzyszący temu przepływowi obieg dokumentacji z projekcją wsteczną (od półki sklepowej) w celu optymalnego zaspokojenia potrzeb ostatecznych konsumentów, przy maksymalizacji rentowności całego procesu biznesowego.**

Zaprezentowana definicja wyraźnie wskazuje na cztery istotne elementy, które konstytuują współczesne łańcuchy dostaw, a są to:

- 1) model struktury sieciowej łańcucha dostaw, którą tworzą powiązane ze sobą podmioty gospodarcze, a ich wzajemne relacje muszą opierać się na współpracy,
- 2) rdzeniem łańcucha dostaw jest popyt klientów (w dużym stopniu zależny od działań marketingowych), który warunkuje dostawy,
- 3) projekcja wsteczna oznacza, iż jest on projektowany od półki sklepowej (zakupów klientów), tzn. uwarunkowany jest potrzebami klienta i dostosowanymi do nich technikami jego zaspokajania, co sprawia, że staje on się bardziej elastyczny,
- 4) celem łańcucha dostaw jest z jednej strony zaspokojenie potrzeb klientów, z drugiej zaś – maksymalizacja rentowności całego procesu biznesowego. Optymalizacja tych celów przyczynia się do ograniczenia działania efektu mnożnika 9 oraz efektu „byczego bicza”, które powodowały znaczne zakłócenia w łańcuchach dostaw. Efekt mnożnika 9 polega na dualnej sprzeczności opartej na irracjonalnym ( $3 \times 3$ ) przecenianiu przez konsumentów i producentów będących w ich posiadaniu produktów, którym przypisują różne wartości użytkowe. W przypadku tych pierwszych dotyczy to starych produktów (funkcjonujących na rynku już od dłuższego czasu), w przypadku tych drugich – nowych (innowacyjnych) produktów<sup>8</sup>. Efekt „byczego bicza”<sup>9</sup> polega na wzmocnionym przenoszeniu zmian popytu zgłaszanego przez finalnych klientów w górę łańcucha dostaw do producenta i dalej do dostawców. Za główne źródło tego efektu uznano działania menedżerskie polegające na przeszacowaniu wzrostu lub spadku popytu zgłaszanego przez klientów i założeniu, że zmiana ta będzie kontynuowana, na występowaniu luki czasowej między transmisją zamówienia a jego realizacją i przepływami materiałowymi oraz na wpływie akcji promocyjnych na kreowanie fluktuacji popytu<sup>10</sup>.

Struktura współczesnego łańcucha dostaw, dzięki koncepcji zwiększonej orientacji na potrzeby klienta biznesowego oraz efekt ich ujednoczenia (macdonaldyzacji) w ramach poszczególnych grup klientów w skali światowej stawiają menedżerów przed trudnymi problemami: Jak tworzyć i zarządzać takimi łańcuchami, by były one najbardziej efektywne i elastyczne? Jak pogodzić swoją opcję strategiczną z dość często stawianą przez światowe autorytety w dziedzinie logistyki tezą o niemożliwości zarządzania łańcuchami dostaw. Takie stanowisko prezentuje m.in. B. LaLonde<sup>11</sup> i stawia pytanie: Czy zarządzanie łańcuchem dostaw rzeczywiście istnieje?

Nieco inne stanowisko prezentują eksperci, np. z grupy Capgemini<sup>12</sup>, którzy wśród czynników wpływających na efektywne zarządzanie łańcuchem dostaw wymieniają: współpracę, optymalizację, zapewnienie łączności, wykonanie, szybkość i przejrzystość w ramach poszczególnych podmiotów tworzących łańcuch dostaw. Kluczowe znaczenie mają tutaj:

- informacje na temat popytu,
- informacje dotyczące produktów i usług,
- informacje na temat kosztów łańcucha.

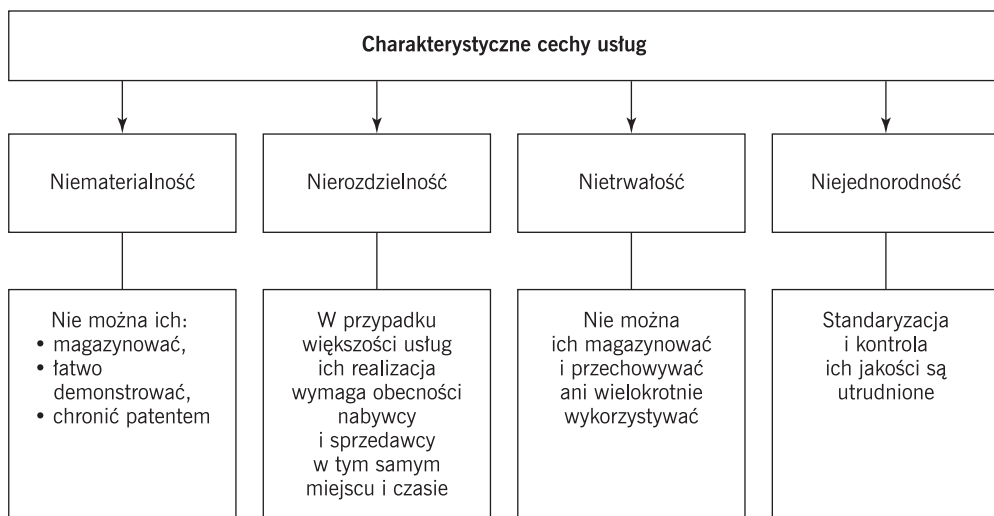
Czynniki te powinny być brane pod uwagę niezależnie od struktury łańcucha dostaw, jego długości czy formy prowadzenia działalności gospodarczej, przy czym warto zauważyć, iż działalność usługowa i świadczone w ramach niej usługi odgrywały (i odgrywają nadal) znaczącą rolę w integracji poszczególnych jego ogniw i to nie tylko dlatego, że większość produktów zawiera w sobie pewien element usługi.

Generalnie usługę możemy określić jako czynność (proces, akt) wykonywaną dla kogoś innego niż sam jej wytwórca. Stanowi ona również jeden z rodzajów prowadzonej działalności gospodarczej obok działalności wytwórczej, budowlanej i handlowej. Nieco inny punkt widzenia prezentuje E. Gołębska<sup>13</sup>, określając usługę jako produkt logistyczny stanowiący zbiór życzeń i oczekiwań klienta. W tym też duchu dzieli usługi na: masowe (np. transport, edukacja, ubezpieczenia, telekomunikacja), personalne (bankowe, medyczne, fryzjersko-kosmetyczne) i specjalistyczne (np. prawnicze, architektoniczne, celne)<sup>14</sup>.

Obecnie sektor usług obejmuje wiele branż, np. transport, spedycję, logistykę, hotelarstwo, bankowość, informatykę, edukację, ochronę zdrowia, instytucje użyteczności publicznej oraz wiele innych. Stąd też imienny katalog usług branżowych jest ich bez wątpienia najobszerniejszym podziałem. A. Grzesiuk<sup>15</sup> stosuje inny, dualny, sektorowy ich podział, dokonując klasyfikacji: na usługi nowoczesne (bankowość, finanse, telekomunikacja, informatyka, badania i rozwój, zarządzanie, biznes itd.) oraz usługi tradycyjne (np. szewskie czy kowalskie, których znaczenie – mierzone zarówno liczbą zatrudnionych, jak i generowaną wartością dodaną – systematycznie spada), zaś A. Gilmore<sup>16</sup> wszystkie usługi dzieli na: nastawione na zysk (działają w środowisku konkurencyjnym, np. banki) i nienastawione na zysk (działalność w dziedzinie dobroczynności oraz kultury i sztuki).

Prowadzenie działalności usługowej w łańcuchu dostaw różni się znacznie od innych form prowadzenia działalności gospodarczej z dwóch istotnych powodów. Po pierwsze, wynika to z wyjątkowych cech samej usługi (rysunek 2). Po drugie, usługi są świadczone przez ludzi i dla ludzi i nie można tu założyć, że będą oni pracowali tak niezawodnie jak maszyny (choć i im zdarzają się awarie), a każdy popełniony przez nich nawet najdrobniejszy błąd przyczynia się nie tylko do pogorszenia jakości świadczonej usługi, ale także podlega surowej, subiektywnej ocenie wartości przez klienta.

RYSUNEK 2. Charakterystyczne cechy usług



Źródło: Opracowano na podstawie: A. Gilmore, Usługi, marketing i zarządzanie, PWE, Warszawa 2006, s. 17–18.

Jeśli przyjmiemy za aksjomat twierdzenie R. Cialdini, że klienci są ubezwłasnowolnieni przez narzędzia wywierania wpływu i gdy już raz dokonają wyboru, później postępują zgodnie z nim w myśl jednej z reguł – zaangażowanie i konsekwencja<sup>17</sup>, a do tego dodamy siedem grzechów głównych współczesnego marketingu wskazanych przez R. Kozielskiego<sup>18</sup> z przeprowadzonych przez niego badań wśród naukowców i szefów marketingu w Polsce, Wielkiej Brytanii i USA, wśród których wymienia on: analfabetyzm finansowy, przywiązanie do marketingu, a nie do firm, marketing sprowadzony do manipulacji klientem, brak etyki i standardów, unikanie ocen działań rynkowych, intuicja zamiast analizy oraz zawłaszczanie klienta, to odpowiedź na pytanie o to, jak zarządzać łańcuchem dostaw, wydaje się stosunkowo jasna.

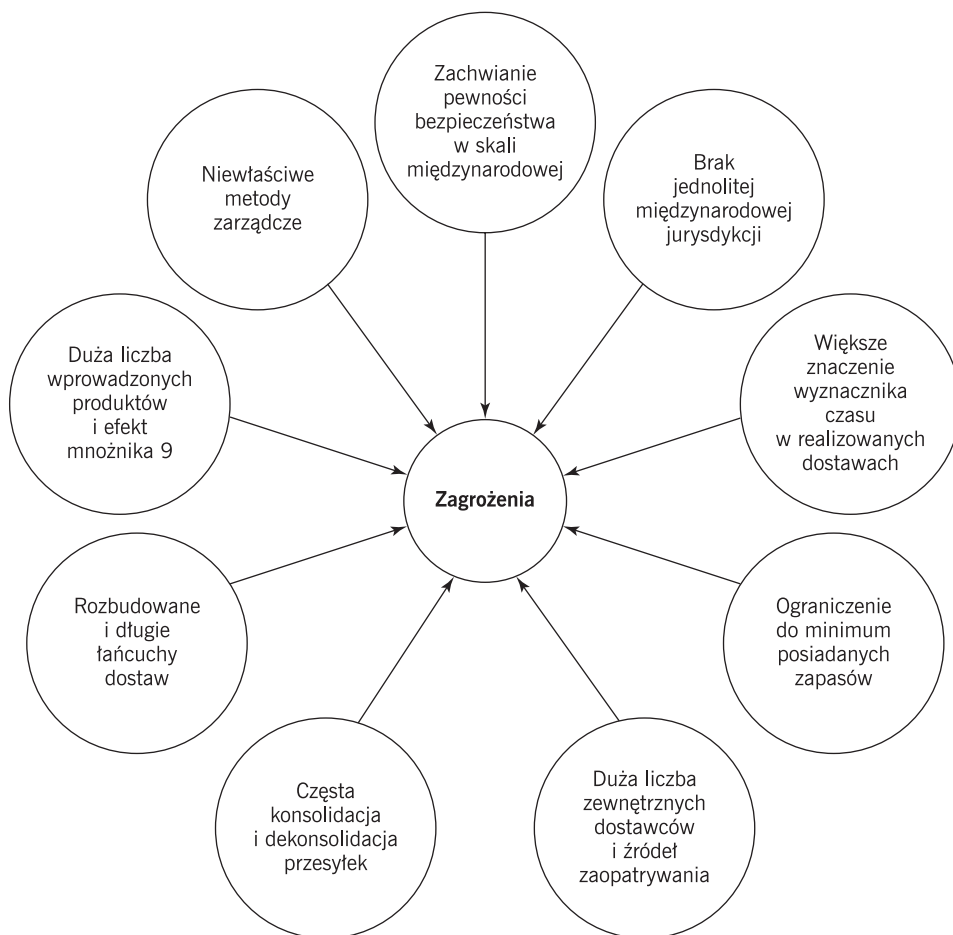
W tym momencie warto też spojrzeć na drugą stronę medalu. Wiedza o kliencie i jego potrzebach stanowi istotne źródło wartości przedsiębiorstwa usługowego (i nie tylko), które oprócz kultury organizacji, strategii i marki (czynniki wewnętrzne) daje menedżerom do ręki podstawowe narzędzie zarządcze w kreacji wartości firmy, mogące wzmocnić jej pozycję rynkową lub doprowadzić do jej destrukcji i upadku rynkowego. Czynnikiem tymi przedsiębiorstwo może zarządzać, w przeciwieństwie do czynników zewnętrznych (infrastruktury, lokalizacji, wpływu inwestorów, dostępu do zasobów), którymi nie może zarządzać<sup>19</sup>.

Dawniej w zdarzeniu usługowym występowała nierównowaga stron odnośnie do posiadanej wiedzy na temat procesu świadczenia usług, dziś jest inaczej – każdy posiada mniejszą lub większą wiedzę na ten temat i być może w zderzeniu z profesjonalistą

klient sądzi, że wykonana przez profesjonalistę usługa musi być najwyższej jakości i nie poddaje jej ocenie, tylko koncentruje się na relacjach życzliwej i uprzejmej komunikacji werbalnej, która pozwoliła mu zaspokoić jego potrzebę.

Nie popełniając chyba żadnego błędu, można postawić tezę, iż działania marketingowe w zakresie świadczenia usług w łańcuchu dostaw stanowią podstawowy czynnik integrujący poszczególne działania w jego strukturze i stanowią główną siłę napędową pozyskiwania klienta, przywiązania go do firmy i utrzymania, zwiększając tym samym dochodowość firmy.

**RYSUNEK 3. Zagrożenia we współczesnych łańcuchach dostaw**



Źródło: Opracowanie własne.



Warto w tym miejscu również wskazać na dość często powielany błąd w zakresie operacji marketingowych, otóż nie zawsze działania marketingowe prowadzone w łańcuchach dostaw przyczyniają się do integracji poszczególnych jego elementów. Często zdarza się, że wpływają na jego dezintegrację, co potwierdza wskazana przez P. Kreindlera i G. Rajgura<sup>20</sup> potrójna sprzeczność między oczekiwaniami samych klientów biznesowych, wizją firm na temat ich oczekiwań oraz wymogów branżowych pod uwagę przy rekrutacji sprzedawców. Prowadzi ona do licznych zakłóceń w funkcjonowaniu współczesnych łańcuchów i sprawia, że stają się one coraz bardziej kruche i podatne na przerwanie. Na rysunku 3 przedstawiono zagrożenia wpływające na przerwanie łańcucha dostaw.

Do podstawowych czynników wpływających na kruchość współczesnych łańcuchów dostaw możemy zaliczyć: zachwianie pewności bezpieczeństwa w skali międzynarodowej, brak jednolitej międzynarodowej jurysdykcji dla łańcuchów dostaw, większe znaczenie wyznacznika czasu w realizowanych dostawach, ograniczenie do minimum liczby posiadanych zapasów, dużą liczbę zewnętrznych dostawców i źródeł zaopatrzenia, częstą konsolidację i dekonsolidację przesyłek, dużą liczbę wprowadzanych produktów i efekt mnożnika 9, rozbudowane i długie łańcuchy dostaw oraz niewłaściwe metody zarządcze stosowane przez menedżerów w zarządzaniu łańcuchami dostaw.

W większości polskich firm nadal obserwuje się efekt niedoceniań roli klientów w budowaniu struktury nowoczesnych łańcuchów dostaw. Menedżerowie zazwyczaj zarządzają jednym łańcuchem dostaw, nie różnicują klientów<sup>21</sup> we właściwy sposób, tylko bazują na swoich subiektywnych odczuciach lub w najlepszym wypadku korzystają z danych urzędów statystycznych, które nie dają im przecież dostatecznej informacji o klientach i ich potrzebach. Nie ulega wątpliwości, że niektóre firmy działające w Polsce posiadają dobrze funkcjonujące łańcuchy dostaw. Jednakże na drodze dalszego rozwoju współpracy w tej dziedzinie stoi brak zaufania i otwartości w relacjach między partnerami biznesowymi<sup>22</sup>.

## **Usługi celne jako integrator usług w międzynarodowym łańcuchu dostaw**

Usługi celne wchodziły w skład szeroko rozumianych usług logistycznych. Stanowią one przedmiot i efekt działalności celnej, które związane są bezpośrednio z odprawą celną towarów. Są one również komplementarne w stosunku do procesów międzynarodowego obrotu towarowego. Ich rola została zauważona i potwierdzona w regulacjach Zmodernizowanego Kodeksu Celnego (ZKC)<sup>23</sup>, które przydzieliły służbom celnym rolę wiodącą w łańcuchu dostaw, ze względu na ich udział w monitorowaniu i zarządzaniu handlem międzynarodowym. Nowa rola katalizatora konkurencyjności państw i przedsiębiorstw odzwierciedla nie tylko nową rzeczywistość gospodarczą, ale także kreuje nowe zadania organów celnych.

Usługi celne obejmują:

- obsługę transakcji handlowych,
- przygotowanie dokumentów celnych,
- reprezentowanie podmiotów gospodarczych podczas deklarowania towarów przy procedurach celnych,
- reprezentowanie w urzędzie celnym, urzędach państwowych i innych przy uzyskaniu licencji, certyfikatów, zezwoleń itp.,
- obsługę procedur eksportowych dla produktów subsydiowanych,
- gwarancje na odroczenie uiszczenia opłat celnych,
- konsultowanie w kwestiach dotyczących procedur celnych oraz innych działań sankcjonowanych (przegląd stosowanych procedur celnych, zalecenia dotyczące wyboru procedur celnych, bardziej właściwych ze względów ekonomicznych),
- przygotowanie oficjalnych zapytań, odpowiedzi oraz skarg do instytucji zarządzających podatkami i innymi oraz uczestnictwo w pertraktacjach z tymi instytucjami,
- przygotowywanie deklaracji INTERSTAT.

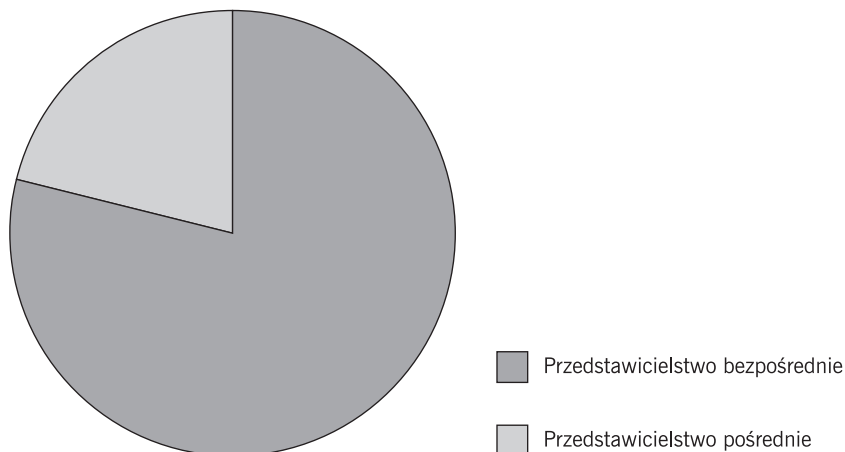
Podstawowymi narzędziami zarządzania usługami pośrednictwa celnego są regulacje celne i taryfa celna, które stanowią kanwę ich realizacji, wskazując jednocześnie zasady, na jakich powinna się ona opierać oraz prezentując konkretne rozwiązania. Ma to miejsce w przypadku taryfy celnej, która oprócz zawartych w niej stawek celnych, służących do naliczania należności celnych dla konkretnych, zakodowanych w niej towarów (nomenklatura towarowa) zawiera inne ważne postanowienia. Dotyczą one m.in.: kontyngentów, plafonów taryfowych, zawieszenia taryf, kwot taryfowych, preferencji taryfowych, Powszechnego Systemu Preferencji, stosowanego do krajów rozwijających się, ceł antydumpingowych i antysubwencyjnych, stawek konwencyjnych, autonomicznych, opłat i obciążeń wyrównawczych, zmiennych komponentów, zakazu importu i eksportu, zwrotów importowych.

Baza ta stanowi z jednej strony podstawę do wskazania obciążeń celnych dotyczących podmiotów dokonujących wymiany międzynarodowej, z drugiej zaś stanowi dochód budżetu państwa. Obecnie fiskalna rola ceł traci swoje znaczenie, ze względu na postępującą redukcję ceł w wymianie międzynarodowej. Przy czym warto zauważyć, iż w ramach wspólnotowego rynku europejskiego obowiązuje zasada, że 75 % dochodu z ceł przekazywanych jest do budżetu unijnego, a tylko 25 % pozostaje w kraju dokonania operacji celnych.

Realizacja usług celnych na wspólnotowym rynku europejskim, pomimo że podlega jednolitym regulacjom prawnym (prawo celne, procedury celne, taryfa celna) charakteryzuje się rozbieżnościami w ich funkcjonowaniu, wynikającymi z regulacji krajowych. Możemy tu wyróżnić trzy schematy modelowe. Pierwszy dotyczy przypadku, w którym to agenci celni są jedynymi podmiotami uprawnionymi do świadczenia usług pośrednictwa celnego (np. w Portugalii), drugi obejmuje pełną dowolność osób świadczących usługi celne, z zastrzeżoną formą przedstawicielstwa bezpośredniego (np. Polska, Włochy) lub pośredniego (np. Belgia) dla agentów (brokerów) celnych, trzeci dopuszcza całkowitą dowolność w świadczeniu usług pośrednictwa celnego przez podmioty różnie nazwane (np. Niemcy, Wielka Brytania).

Większość usług celnych w Polsce (patrz rysunek 4) realizowana jest w formie przedstawicielstwa bezpośredniego (przedstawiciel działa w cudzym imieniu i na cudzą rzecz), tylko 21 % usług celnych realizowanych jest w formie przedstawicielstwa pośredniego (przedstawiciel działa w swoim imieniu, ale na cudzą rzecz).

**RYСУNEK 4. Obecna forma przedstawicielstwa w sprawach celnych**



Źródło: Opracowanie własne.

Różnorodność w realizacji usług pośrednictwa celnego znajduje również swoje odzwierciedlenie w ujęciu kosztowym w łańcuchu dostaw. Na przykład, prześledźmy typowe koszty ponoszone przez importera w łańcuchu dostaw podczas importu towarów z Chin w transporcie kombinowanym. Dla uproszczenia przyjmijmy wartość fakturową towaru równą 3000 USD<sup>24</sup>, czyli 8953,5 PLN, warunki dostawy towarów określone formułą FOB<sup>25</sup>, zerową stawkę celną oraz brak dodatkowego ubezpieczenia towarów (obecnie praktycznie 95 % dostaw realizowane jest bez dodatkowego ubezpieczenia), którego średnia stawka we frachcie morskim stanowi 0,140 % wartości fakturowej, zaś we frachcie drogowym – 0,125 %.

Jak widać na podstawie danych zawartych w tabeli 2, początkowa wartość towaru z 8953,5 PLN wzrosła do 19597,7 PLN, wliczając koszty frachtu morskiego, lądowego, koszty spedycyjne i koszty odprawy celnej w Polsce, czyli koszty przewyższyły początkową wartość o przeszło 100 %. Nie są to jeszcze wszystkie ostateczne koszty – do tego należy doliczyć również wysokość podatku VAT oraz podatku akcyzowego (jeśli dotyczy towaru akcyzowego), zgodnie z warunkami określonymi w ustawie o podatku VAT i ustawie o podatku akcyzowym, po dopuszczeniu ich do obrotu, po wprowadzeniu na rynek Polski.

Warto tu również wskazać, iż poniższa analiza dotyczy kosztu importu towarów w kontenerze 20-stopowym (do 11 ton). Dla porównania koszty transportu towarów w kontenerze 40-stopowym wyniosą 2280 USD, a w kontenerze 40-stopowym HQ – 2430 USD<sup>26</sup>. Ponadto analiza zakłada optymistyczną opcję, w której nie występują takie koszty, jak *storage* (koszt przetrzymania kontenera w porcie, powyżej darmowych dni), *demurrage* (koszty naliczane przez armatora, za przetrzymanie kontenera ponad dozwolony limit dzienny) oraz *detention* (koszty niezwrócenia w wyznaczonym terminie pustego kontenera do wskazanego przez armatora portu).

TABELA 2. Symulacja kosztów w łańcuchu dostaw

Lp.	Rodzaj kosztów	Wartość dewizowa	Wartość w PLN
1	Fracht morski z Xingang do Hamburga		
	- kontener 20-stopowy	1350 USD	4 029,1
	- dodatek paliwowy BAF*	235 USD	701,4
	- dodatek walutowy CAF**	135 USD	402,9
	Ogółem	1720 USD	5 133,4
2	Fracht lądowy z Hamburga do Warszawy		
	- kontener 20-stopowy	750 EUR	2 911,9
	- dodatek ochronny ISPS	14 EUR	54,4
	- przeładunek THC	152,36 EUR	591,5
	- myto w Niemczech	50 EUR	194,1
	- opłata dokumentacyjna	20 EUR	77,7
	Ogółem	989,36 EUR	3 829,6
3	Koszty spedycyjne	—	700,0
4	Koszty pośrednictwa celnego		
4a	W Hamburgu		
	- koszt odprawy	100 EUR***	3 88,25
	- opłata dokumentacyjna	8,5 EUR	33,0
	- wystawienie dokumentu T2	50 EUR	194,1
	- zwolnienie kontenera w porcie	30 EUR	116,5
	Ogółem	188,5 EUR	731,85

cd. tabeli 2

Lp.	Rodzaj kosztów	Wartość dewizowa	Wartość w PLN
4b	W Polsce		
	– odprawa celna	—	183,0
	– deklaracja importowa	—	78,74
	– opłata dokumentacyjna	—	117,96
	– koszty terminalu	—	601,50
	Ogółem		981,2

\* **Dodatek paliwowy BAF** – dodatek nałożony przez armatora lub konferencję żeglugową, w celu zniwelowania fluktuacji na rynku paliwowym; jego wysokość jest zmienna.

\*\* **Dodatek walutowy CAF** – dodatek stosowany przez linie żeglugowe lub konferencje żeglugowe do stawek frachtowych w celu uniknięcia fluktuacji związanych ze zmianami stawek na rynku przewozowym czy wahań taryf portowych związanych z wahaniami kursów walut.

\*\*\* Dotyczy wypełnienia jednej pozycji towarowej w SAD; w przypadku kolejnych dolicza się 10 EUR za każdą.

1 EUR = 3,8825 PLN, 1 USD = 2,9845 PLN.

Źródło: Opracowanie własne.

Jak pokazują dane zawarte w tabeli 2, średnie koszty w międzynarodowym łańcuchu dostaw są następujące:

- 84,2 % stanowią koszty transportu,
- 6,6 % stanowią koszty spedycyjne,
- 9,2 % stanowią koszty pośrednictwa celnego.

Warto w tym miejscu zauważyć, iż średnie koszty pośrednictwa celnego w Hamburgu są niższe od średnich kosztów ponoszonych w Polsce o 250 PLN na jednym kontenerze, a jeśli do tego dodać jeszcze fakt, iż w Hamburgu w zasadzie odprawy celne odbywają się „z marszu”, a w Polsce średnio trzeba czekać 3–5 dni, to powód ucieczki polskich przedsiębiorców za granicę zachodnią w celu dokonania tam odprawy celnej jest jasny.

Dokonujące się zmiany w usługach pośrednictwa celnego na jednolitym rynku europejskim są efektem postępujących przemian w praktyce międzynarodowego środowiska handlowego, którego pośrednictwo celne jest nierozzerwalnym elementem. Ten związek wymusza przystosowanie prowadzenia działalności pośredników celnych do nowej formy w pełni zautomatyzowanego środowiska w ramach e-gospodarki z całą gamą ułatwień przy jednoczesnym zapewnieniu bezpieczeństwa dokonywanych transakcji handlowych. Działalność pośredników celnych w nowym e-środowisku, jak twierdzi W. Czyżowicz<sup>27</sup>, jest nieunikniona, gdyż są oni profesjonalnymi, bezpiecznymi i godnymi zaufania partnerami dla biznesu, handlu oraz wiarygodnymi fiskalnie podmiotami w polityce Unii Europejskiej.

**TABELA 3. Rodzaje podmiotów gospodarczych uczestniczących w międzynarodowym łańcuchu dostaw i ich obowiązki ważne z punktu widzenia służb celnych**

Lp.	Rodzaj podmiotu gospodarczego	Realizowane funkcje ważne z punktu widzenia służb celnych
1	Producent	Zapewnienie bezpieczeństwa i ochrony w procesie wytwarzania produktów i ich dostawy do klientów.
2	Eksporter	Stosowanie zgodnie z przepisami celnymi prawnych formalności wyjazdowych, włącznie ze środkami polityki handlowej oraz w stosownych przypadkach cłem wywozowym; zapewnienie bezpieczeństwa i ochrony dostawy towarów.
3	Spedytor	Stosowanie zgodnie z przepisami celnymi prawnych formalności transportowych; zapewnienie bezpieczeństwa i ochrony transportu towarów, w szczególności zabezpieczenie środków transportu i transportowanego towaru przed dostępem osób nieupoważnionych oraz manipulacjami.
4	Skład celny	Zapewnienie, by towary znajdowały się pod dozorem celnym przez cały czas ich przechowywania w składzie celnym; spełnienie obowiązków wynikających z magazynowania towarów zgodnie z procedurą składu celnego; przestrzeganie określonych warunków podanych w pozwoleniu na prowadzenie składu celnego; zapewnienie odpowiedniej ochrony obszaru magazynowego przed wtargnięciem osób z zewnątrz; zapewnienie odpowiedniej ochrony przed dostępem osób nieupoważnionych do towaru, przed jego podmienieniem lub manipulacjami przy towarze.
5	Agent celny	Stosowanie niezbędnych formalności prawnych zgodnie z przepisami celnymi, w zakresie wyboru procedury celnej w odniesieniu do towarów.
6	Przewoźnik	Zapewnienie bezpieczeństwa i ochrony transportu towarów, w szczególności zabezpieczenie środków transportu i transportowanego towaru przed dostępem osób nieupoważnionych oraz manipulacjami; zapewnienie niezbędnej dokumentacji transportowej; stosowanie niezbędnych formalności prawnych zgodnie z prawem celnym.
7	Importer	Stosowanie niezbędnych formalności prawnych zgodnie z przepisami celnymi dotyczącymi przewozu towarów; zapewnienie bezpieczeństwa i ochrony przyjęcia towaru, w szczególności zabezpieczenie przed manipulacjami towarem i dostępem do niego osób nieupoważnionych

Źródło: Dokument roboczy TAXUD/2006/1450, Upoważnione podmioty gospodarcze. Wytyczne dotyczące norm i kryteriów, Komisja Europejska (polska wersja tłumaczenia), Dyrekcja Generalna ds. Podatków i Unii Celnej, Bruksela, 12 czerwca 2006, s. 3–4.

Nie ulega wątpliwości, że funkcjonujące na rynku przedsiębiorstwa potrzebują profesjonalistów od spraw celnych (co wynika przede wszystkim z złożoności regulacji prawnych) i oczekują od nich wprowadzenia maksimum uproszczeń, obniżki kosztów dokonywanej odprawy celnej i eliminacji wszelkich opóźnień. Optymalizacja procesu

celnego możliwa jest tylko w skomputeryzowanym środowisku celnym, w którym nastąpi nie tylko wspieranie paneuropejskich transakcji celnych, ale także lepsze wykorzystanie informacji i techniki łączności w całym łańcuchu dostawczym<sup>28</sup>.

Postępująca integracja w ramach poszczególnych ogniw międzynarodowego łańcucha dostaw wymusza koncentrację nie tylko na jej poszczególnych ogniwach, ale także na całym łańcuchu dostaw w celu zwiększenia ich globalnego bezpieczeństwa. Kompleksowość takiego podejścia opracowano na podstawie ram COMPACT<sup>29</sup> w połączeniu z sekcją poświęconą normom bezpieczeństwa i ochrony.

W międzynarodowych łańcuchach dostaw uczestniczą różne podmioty gospodarcze, które ze względu na specyfikę swojej działalności pełnią różne przypisane im funkcje. Do podmiotów gospodarczych ważnych z punktu widzenia służb celnych wskazanych przez Komisję Europejską<sup>30</sup> zaliczamy: producenta, eksportera, spedytora, skład celny, agenta celnego, przewoźnika oraz importera (tabela 3).

Jak wynika z tabeli 3, całkowite bezpieczeństwo międzynarodowego łańcucha dostaw jest pochodną cząstkową partnerów biznesowych uczestniczących w tym łańcuchu, a więc od poszczególnych ogniw biorących udział w łańcuchu dostaw i realizowanych przez nie procedur bezpieczeństwa zależy poziom bezpieczeństwa całego łańcucha dostaw. Nie ulega wątpliwości, iż przejrzystość i wzajemne zaufanie partnerów biznesowych w ramach współczesnych łańcuchów dostaw, które działają w sieci powiązanych ze sobą struktur o przenikającym się zakresie pełnionych funkcji, stanowi podstawowy wyznacznik sprostania kryterium bezpieczeństwa w łańcuchu dostaw.

Dokonujące się zmiany w międzynarodowym środowisku handlowym, którego istotnym elementem jest środowisko celne, podążają niewątpliwie w kierunku ściślejszej integracji poszczególnych ogniw łańcucha dostaw. Takim systemem są wypracowane w ramach WCO ramowe standardy Framework of Standards to Secure and Facilitate Global Trade, które, dążąc do ułatwień międzynarodowej wymiany handlowej, zapewniają im jednocześnie bezpieczeństwo.

## **System standardów zapewniających bezpieczeństwo międzynarodowego łańcucha dostaw**

**Framework of Standards to Secure and Facilitate Global Trade.** Stworzony przez Światową Organizację Celnictwa (WCO) w czerwcu 2005 r. system ramowych standardów zabezpieczających i ułatwiających handel światowy w formie Framework of Standards to Secure and Facilitate Global Trade<sup>31</sup>, stanowi próbę praktycznego rozwiązania dualnego problemu funkcjonowania współczesnych łańcuchów dostaw, jakim jest podniesienie bezpieczeństwa z jednoczesnym wprowadzeniem ułatwień w handlu międzynarodowym. Jest to swego rodzaju mapa wskazująca, jak optymalizować zabezpieczenie

międzynarodowego łańcucha handlowego z zapewnieniem postępu w ułatwieniach handlowych. Ten zbiór standardów międzynarodowych ma na celu:

- zapewnienie bezpieczeństwa i ułatwień w łańcuchu dostaw przez promowanie pewności i przewidywalności dostaw,
- umożliwienie zintegrowanego zarządzania łańcuchem dostaw w ramach wszystkich środków transportu,
- uwydatnienie roli, funkcji i odpowiedzialności wszystkich uczestników łańcucha dostaw, by sprostać wyzwaniom XXI w.,
- wzmocnienie współpracy między służbami celnymi poszczególnych krajów, by poprawić zdolność wykrycia niebezpiecznych przesyłek,
- wzmocnienie współpracy handlowej w ramach partnerstwa biznesowo-celnego,
- działanie na rzecz bezpiecznego ruchu dóbr w handlu międzynarodowym.

Opracowane standardy opierają się na czterech zasadach. Pierwsza z nich dotyczy wymogu elektronicznej informacji o ładunku przed dokonaniem wysyłki i jej odbioru. W przypadku transportu morskiego wymóg dotyczy przekazania informacji o przesyłce na 24 h przed załadunkiem w porcie wyruszenia ładunku w drogę, a następnie przed przybyciem do portu docelowego (też 24 h). W transporcie lotniczym wymóg informacji o transportowanym ładunku dotyczy w przypadku lotów długich 4 h (przed przybyciem ładunku do portu), w przypadku lotów krótkich 2 h (przed przybyciem do pierwszego portu w kraju celu). W przypadku transportu drogowego informacja o ładunku powinna być przekazana na 1 h przed przybyciem transportu do pierwszego miejsca w kraju celu.

Druga zasada dotyczy systemu zarządzania ryzykiem, w którego ramach wykorzystywane są zautomatyzowane narzędzia pozwalające identyfikować niebezpieczne transporty jak najwcześniej w łańcuchu dostawczym, przy/albo przed wyruszeniem w drogę.

Trzecia zasada dotyczy kontroli ładunków i pojemników. Promuje się tutaj wykorzystywanie nowoczesnych technik kontroli bezinterwencyjnej (NII) z zastosowaniem m.in. sprzętu radiacyjnego zgodnie z oceną ryzyka.

Czwarta zasada promuje korzyści z przyjętych standardów WCO, które tworzą swego rodzaju kaskadę korzyści – zwiększone bezpieczeństwo łańcucha dostaw przyczynia się do socjalno-ekonomicznego rozwoju z powodu ułatwień handlowych, a pobierane w ramach zwiększonego obrotu należności celno-podatkowe stanowią zwiększony dochód skarbu państwa.

Wskazane cztery zasady w ramach standardów WCO konstytuują dwa bliźniacze filary międzynarodowego łańcucha dostaw – celny i biznesowy, które funkcjonują na podstawie partnerstwa biznesowo-celnego w ramach systemu AEO – Authorised Economic Operator (Upoważnionego Podmiotu Gospodarczego)<sup>32</sup> – rysunek 5.

Jak pokazano na rysunku 5, dwa bliźniacze filary, na których opiera się funkcjonowanie współczesnych łańcuchów dostaw, skorelowane są działaniem systemu AEO oraz procedurą wydawania certyfikatów potwierdzających bezpieczeństwo i ochronę oraz uproszczenia celne w ramach prowadzonej wymiany międzynarodowej.



**RYSUNEK 5. Struktura bliźniaczych filarów międzynarodowego łańcucha dostaw we Framework of Standards to Secure and Facilitate Global Trade**

Framework of Standards	
Partnerstwo celne	Partnerstwo biznesowe
Partnerstwo biznesowo-celne	
A E O	
Filar I – Celny	Filar II – Biznesowy
Standardy WCO	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zarządzanie zintegrowanym łańcuchem dostaw</li> <li>2. Kontrola ładunku</li> <li>3. Wykorzystanie współczesnych technik kontroli (bezinterwencyjna – NII)</li> <li>4. System zarządzania ryzykiem</li> <li>5. Identyfikacja niebezpiecznych ładunków i pojemników</li> <li>6. Elektroniczna informacja o dostawie ładunku</li> <li>7. Przekazywanie informacji o kontroli</li> <li>8. Sporządzanie raportów dotyczących kontroli techniką NII i w fizyczny sposób czasu odpraw celnych oraz wskazanie pozytywnych i negatywnych rezultatów</li> <li>9. Ocena bezpieczeństwa</li> <li>10. Integralność pracownika z systemem</li> <li>11. Wychodzące kontrole na prośbę importera</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Partnerstwo</li> <li>2. Bezpieczeństwo</li> <li>3. Upoważnienie</li> <li>4. Technika transportu ładunku</li> <li>5. Uaktualnianie programów partnerstwa biznesowo-celnego</li> <li>6. Ułatwienia w obrocie</li> </ol>

Źródło: Opracowanie własne.

**Świadectwa AEO.** Bezpieczeństwo międzynarodowego łańcucha dostaw na rynku europejskim zapewnia system AEO (Authorised Economic Operator) i wydawane w ramach tego systemu trzy rodzaje świadectw, a mianowicie:

- Świadectwo AEOC (Customs Simplifications) – Uproszczenia Celne, przewidziane jest dla przedsiębiorców chcących korzystać z uproszczeń przewidzianych w przepisach celnych,
- Świadectwo AEOS (Security and Safety) – Bezpieczeństwo i Ochrona, przewidziane jest dla przedsiębiorców chcących korzystać z ułatwień i kontroli celnej w zakresie bezpieczeństwa i ochrony towarów przy przywozie i wywozie z obszaru celnego Unii Europejskiej,

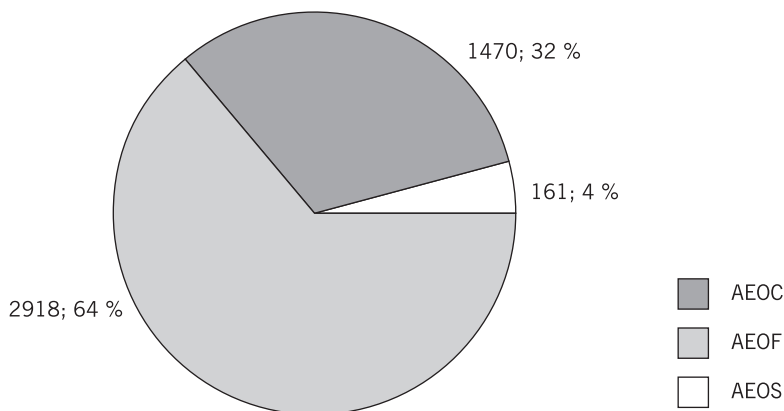
- Świadcstwo AEOF (Customs Simplifications/Security and Safety) – Uproszczenia Celne/Bezpieczeństwo i Ochrona, przewidziane dla przedsiębiorców chcących korzystać z uproszczeń przewidzianych przepisami celnymi oraz udogodnień w zakresie bezpieczeństwa i ochrony towarów.

W celu uzyskania świadectwa AEO firmy muszą wykazać, że spełniają standardy w odniesieniu do przepisów celnych i bezpieczeństwa łańcucha dostaw, które obejmują:

- odpowiednie przestrzeganie wymogów celnych,
- odpowiedni system zarządzania ewidencją handlową (w stosownych przypadkach również transportową) umożliwiającą kontrolę celną,
- udokumentowaną wypłacalność finansową,
- odpowiednie standardy bezpieczeństwa i ochrony.

Wymienione wyżej rygorystyczne procedury wydawania świadectw AEO sprawiły, że na rynku europejskim takich świadectw wydano 4549, w tylko Polsce 314. Wśród wydanych świadectw AEO na wspólnotowym rynku dominują świadectwa mieszane AEOF (rysunek 6).

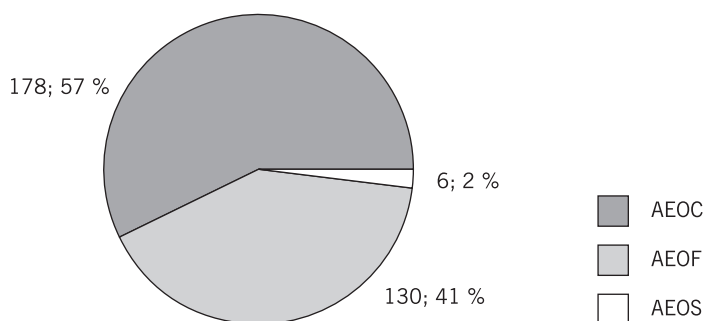
**RYСУNEK 6. Rodzaje wydanych świadectw AEO w UE (stan na 19.02.2011)**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zawartych na stronie internetowej [http://ec.europa.eu/taxation\\_customs/](http://ec.europa.eu/taxation_customs/), 19 lutego 2011 r.

W Polsce wśród wydanych rodzajów świadectw AEO dominują świadectwa AEOC (Uproszczenia celne), które stanowią 57 % wydanych świadectw (rysunek 7), zaś świadectwa mieszane AEOF – 41 %. Taki stan jest zapewne wynikiem tego, iż posiadaczami takich świadectw w 26,75 % są agencje celne lub firmy TSL prowadzące instytucje pośrednictwa celnego – agencje celne.

RYSUNEK 7. Rodzaje wydanych świadectw AEO w Polsce (stan na 19.02.2011)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zawartych na [http://ec.europa.eu/taxation\\_customs/](http://ec.europa.eu/taxation_customs/), 19 lutego 2011 r.

Obecna praktyka połączenia usług celnych ze statusem AEO i rozszerzenie jej na kraje trzecie: Szwajcarię, Norwegię, Japonię, z którymi UE zawarła już stosowne umowy o wzajemnym uznawaniu świadectw AEO, oraz negocjuje umów z Chinami, USA i Afryką Południową<sup>33</sup> pokazują rangę systemu AEO na arenie międzynarodowej.

## Uwagi końcowe

Rola usług celnych w międzynarodowym łańcuchu dostaw jest nadal niedoceniana, pozostając na uboczu wszelkich badań naukowych, prowadzonych zarówno przez teoretyków, jak i praktyków zajmujących się analizą funkcjonowania współczesnych łańcuchów dostaw. Często wspomina się o nich jako komponentie szeroko rozumianych usług logistycznych, zapominając o ich roli przewodniej, jaką jest rola integratora pozostałych usług pośrednictwa w międzynarodowym obrocie towarowym z pełną gamą standardów zapewniających bezpieczeństwo międzynarodowego łańcucha dostaw, bez którego trudno wyobrazić sobie funkcjonowanie międzynarodowego obrotu towarowego.

---

## Przypisy

<sup>1</sup> H.E. Eceles, *Logistics in National Defense*, Harrisburg 1959, s. 5.

<sup>2</sup> Szeroki przegląd i interpretację znaczących definicji prezentuje P. Blaik, *Logistyka. Koncepcje zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa 2001, s. 17–19 i inne.

<sup>3</sup> D. Simchi-Levi, P. Kaminsky, E. Simchi-Levi, *Designing & Managing the Supply Chain*, Irwin/McGraw-Hill, Boston 2000.

<sup>4</sup> P.D. Larson, A. Halldorsson, Logistics Versus Supply Chain Management: An International Survey, „International Journal of Logistics. Research and Applications” 2004, vol. 7, s. 23–24.

<sup>5</sup> Logistyka dystrybucji. Specyfika. Tendencje rozwojowe. Dobre praktyki, red. K. Rutkowski, SGH, Warszawa 2005, s. 74.

<sup>6</sup> Najprostsza struktura łańcucha dostaw obejmowała dwa ogniwa: producent – konsument.

<sup>7</sup> K. Rutkowski, Zarządzanie łańcuchem dostaw w dobie gospodarki elektronicznej, [w:] Logistyka online, red. nauk. K. Rutkowski, PWE, Warszawa 2002, s. 18.

<sup>8</sup> Efekt mnożnika 9 ( $3 \times 3$ ) polega na trzykrotnym przecenieniu przez konsumenta cech starych produktów (nie dostrzegają zapotrzebowania na nowy produkt, są usatysfakcjonowani istniejącym produktem, szybko postrzegają to, co już posiadają jako *status quo*) i trzykrotnym przecenieniu przez firmy nowych produktów (są przekonani o istnieniu zapotrzebowania na nowy produkt, który sprawdzi się na rynku, nie są usatysfakcjonowani istniejącymi substytutami, postrzegają innowacje w kontekście innych produktów). Szerzej: J.T. Gourville, Oporni nabywcy, entuzjastyczni sprzedawcy czyli dlaczego nowe produkty trudno się sprzedają, „Harvard Business Review Polska” 2006, nr 10, s. 72.

<sup>9</sup> Efekt wzmocnionych zmian popytu (*demand amplification*) został zdefiniowany i po raz pierwszy opisany w 1958 r. przez Jay’a Forrester’a za pomocą modelu systemu produkcyjno-dystrybucyjnego obejmującego trzy ogniwa: detalistę, hurtownika i producenta. Jednak dopiero w drugiej połowie lat 90. H.L. Lee, V. Padmanabhan i S. Whang zjawisko to określili mianem efektu „byczego bicia” (ang. *bullwhip effect*).

<sup>10</sup> A. Pluta-Zaremba, Efekt byczego bicia w łańcuchu dostaw, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, 2002, nr 5, s. 15.

<sup>11</sup> Cyt. za K. Rutkowski, Zarządzanie łańcuchem dostaw, op.cit., s. 2.

<sup>12</sup> Ł. Świerżewski, Raport. Informacja klucz do poprawy łańcucha dostaw, „Harvard Business Review Polska” 2006, nr 3.

<sup>13</sup> Kompendium wiedzy o logistyce, red. E. Golemska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Poznań 1999, s. 231.

<sup>14</sup> Ibidem, s. 241–242.

<sup>15</sup> A. Grzesiuk, Usługi sektor przyszłości. Firma i rynek, „Zeszyty Naukowe Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu” 2006, nr 1, s. 3–6.

<sup>16</sup> A. Gilmore, Usługi, marketing i zarządzanie, PWE, Warszawa 2006, s. 11.

<sup>17</sup> R. Cialdini wyróżnia sześć narzędzi wywierania wpływu: 1. Reguła wzajemności (rewanż za przysługę), 2. Zaangażowanie i konsekwencja, 3. Społeczny dowód słuszności (postępowanie uznajemy za właściwe, o ile tylko inni postępują w taki sam sposób), 4. Lubienie i sympatia (chętniej spełniamy prośby ludzi, których polubimy), 5. Autorytet (posłuszeństwo autorytetowi), 6. Niedostępność (im rzadszy okaz, tym bardziej go pożądamy). Zob. R. Cialdini, Emocje zamiast logiki, „Manager Magazin” 2006, nr 10, s. 50 i następane.

<sup>18</sup> R. Kozielski, Siedem grzechów głównych marketingu, „Manager Magazin” 2006, nr 10, s. 36.

<sup>19</sup> M. Marcinkowska, Niematerialne źródła wartości przedsiębiorstwa, [w:] Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa, red. B. Dobiegała-Korona i A. Herman, Difin, Warszawa 2006, s. 204–205.

<sup>20</sup> P. Kreindler, G. Rajgury, Czego naprawdę oczekuje klient biznesowy, „Harvard Business Review Polska”, czerwiec 2006, s. 29–30. Według wskazanych autorów klienci biznesowi najwyżej cenią sobie wiedzę merytoryczną sprzedawcy oraz umiejętność znalezienia optymalnego rozwiązania, znajomość branży i profesjonalizm. Zupełnie odwrotną hierarchię stosują firmy, zaś przy rekrutacji sprzedawców podstawą ich zatrudnienia stają się umiejętności interpersonalne i komunikatywność, zdolności organizacyjne i umiejętność podejmowania decyzji oraz wiedza merytoryczna i umiejętność znalezienia optymalnego rozwiązania.

<sup>21</sup> Instytut Badania Opinii i Rynku (Pentor) dokonał podziału populacji konsumentów na: dojrzałych, zdobywców, sceptyków, swojaków, sfrustrowanych i tradycjonalistów. Nieco inny podział w zależności od lojalności konsumentów (lojalność, fałszywa lojalność, utajona lojalność, brak lojalności) i nielojalności konsumentów (niezaangażowani, rozczarowani, zniechęceni, destrukcyjni) w stosunku do produktów poddaje analizie E. Bilśka, *Co to jest lojalność konsumenta?*, „Prace i Materiały ISM” 2004, nr 31, SGH, s. 219–230, zaś B. Dobięgała-Korona lojalność klienta rozpatruje na 4 poziomach: niezmiennie lojalni, podzielnie lojalni, zmiennie lojalni i nielojalni (por. B. Dobięgała-Korona, *Wartość dla klientów generatorem wartości przedsiębiorstwa*, [w:] *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, red. B. Dobięgała-Korona i A. Herman, Difin, Warszawa 2006., s. 227.

<sup>22</sup> K. Rutkowski, Łańcuchy dostaw w polskich realiach, „Harvard Business Review Polska” 2011, nr 3, s.53.

<sup>23</sup> Rozporządzenie Rady i PE ustanawiające Wspólnotowy Kodeks Celny (Zmodernizowany Kodeks Celny), nr 450/2008, Dz.U. UE L 145 z 4 czerwca 2008 r.

<sup>24</sup> Przyjęto, że 1 USD = 2,9845 PLN.

<sup>25</sup> Najczęściej stosowana formuła Incoterms przy przewozach kontenerowych.

<sup>26</sup> Dane te pochodzą z oferty jednej z firm spedycyjnych w Warszawie, zaś szersze informacje na temat rodzajów kontenerów i przesyłek kontenerowych patrz: P.M. Sikorski, T. Zembrzycki, *Spedycja w praktyce*, PWT, Warszawa 2006, s. 135–142.

<sup>27</sup> W. Czyżowicz, Confiad Paneuropean Network, CLECAT Conference, European Accreditation of Customs Representatives, October 5, 2006, Brussels, Belgium, materiał powielany.

<sup>28</sup> M. Zieliński, Taxation and Customs Union. A new customs environment for customs representatives in the EU, opportunities and constraints, CLECAT Conference, October 5, 2006, Brussels, Belgium, materiał powielany.

<sup>29</sup> Compliance and Partnership between Customs and Trade – Zgodność z wymogami i partnerstwo w branży celnej i handlowej. Projekt CUSTOMS 2002 dotyczący najlepszych praktyk w dziedzinie oceny ryzyka i zatwierdzania podmiotów gospodarczych, TAXUD/1030/2003.

<sup>30</sup> Dokument roboczy TAXUD/2006/1450, Upoważnione podmioty gospodarcze. Wytyczne dotyczące norm i kryteriów, Komisja Europejska (polska wersja tłumaczenia), Dyrekcja Generalna ds. Podatków i Unii Celnej, Bruksela, 12 czerwca 2006.

<sup>31</sup> Zbiór standardów Framework of Standards to Secure and Facilitate Global Trade dostępny jest na stronie internetowej WCO, <http://www.wcoomd.org/>. Ta część pracy stanowi analizę tego dokumentu.

<sup>32</sup> Upoważniony Przedsiębiorca – przedsiębiorca posiadający jedno ze świadectw AEO, o których mowa w art. 14 a ust. 1 RWKC.

<sup>33</sup> Vito Totorizzo, IFCBA DELEGATE FOR ANASPED ITALY, materiał powielany.

## Bibliografia

Bilśka E., *Co to jest lojalność konsumenta?*, „Prace i materiały ISM”, SGH, 2004, nr 31

Blaik P., *Logistyka. Koncepcje zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa 2001

Cialdini R., *Emocje zamiast logiki*, „Manager Magazin” 2006, nr 10

Compliance and Partnership between Customs and Trade – Zgodność z wymogami i partnerstwo w branży celnej i handlowej. Projekt CUSTOMS 2002 dotyczący najlepszych praktyk w dziedzinie oceny ryzyka i zatwierdzania podmiotów gospodarczych, TAXUD/1030/2003

Czyżowicz W., Confiad Paneuropean Network, CLECAT Conference, European Accreditation of Customs Representatives, Brussels, October 5, 2006, materiał powielany

Dobiegała-Korona B., Wartość dla klientów generatorem wartości przedsiębiorstwa, [w:] Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa, red. B. Dobiegała-Korona i A. Herman, Difin, Warszawa 2006

Dokument roboczy TAXUD/2006/1450, Upoważnione podmioty gospodarcze Wytyczne dotyczące norm i kryteriów, Komisja Europejska (polska wersja tłumaczenia), Dyrekcja Generalna ds. Podatków i Unii Celnej, Bruksela, 12 czerwca 2006

Eceles H.E., Logistics in National Defense, Harrisburg 1959

Framework of Standards to Secure and Facilitate Global Trade, <http://www.wcoomd.org/>

Gilmore A., Usługi, marketing i zarządzanie, PWE, Warszawa 2006

Gourville J.T., Oporni nabywcy, entuzjastyczni sprzedawcy czyli dlaczego nowe produkty trudno się sprzedają, „Harvard Business Review Polska” 2006, nr 10

Grzesiuk A., Usługi sektor przyszłości. Firma i rynek, „Zeszyty Naukowe Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu” 2006, nr 1

Kompendium wiedzy o logistyce, red. E. Golemska, PWN, Warszawa–Poznań 1999

Kreindler P., Rajgury G., Czego naprawdę oczekuje klient biznesowy, „Harvard Business Review Polska”, czerwiec 2006

Kozielski R., Siedem grzechów głównych marketingu, „Manager Magazin” 2006, nr 10

Larson P.D., A. Halldorsson A., Logistics Versus Supply Chain Management: An International Survey, „International Journal of Logistics. Research and Applications” 2004, vol. 7

Logistyka dystrybucji. Specyfika. Tendencje rozwojowe. Dobre praktyki, red. K. Rutkowski, SGH, Warszawa 2005

Marcinkowska M., Niematerialne źródła wartości przedsiębiorstwa, [w:] Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa, red. B. Dobiegała-Korona i A. Herman, Difin, Warszawa 2006

Pluta-Zaremba A., Efekt byczego bicza w łańcuchu dostaw, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2002, nr 5  
Rozporządzenie Rady i PE ustanawiające Wspólnotowy Kodeks Celny (Zmodernizowany Kodeks Celny), nr 450/2008, Dz.U. UE L 145 z 4 czerwca 2008 r.

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

Rutkowski K., Raport promocyjny, cz. 1, Pozwól klientom napędzać łańcuch dostaw twojej firmy, „Harvard Business Review Polska” 2006, nr 10

Rutkowski K., Łańcuchy dostaw w polskich realiach, „Harvard Business Review Polska” 2011, nr 3

Sikorski P.M., Zembrzycki T., Spedycja w praktyce, PWT, Warszawa 2006

Simchi-Levi D., Kaminsky P., Simchi-Levi E., Designing & Managing the Supply Chain, Irwin/McGraw-Hill, Boston 2000

Świerżewski Ł., Raport. Informacja klucz do poprawy łańcucha dostaw, „Harvard Business Review Polska” 2006, nr 3

Zieliński M., Taxation and Customs Union. A new customs environment for customs representatives in the EU, opportunities and constraints, CLECAT Conference, October 5, 2006, Brussels, materiał powielany [http://ec.europa.eu/taxation\\_customs/](http://ec.europa.eu/taxation_customs/)

## **The role of custom services in the international supply chain**

### **Summary**

The role of customs services in the international supply chain is still undervalued, while remaining on the sidelines of scientific studies, by both theorists and practitioners involved in the analysis of modern supply chains. These are often mentioned as the component of wider-ranging logistics services, forgetting about their leading role, the role of integrator of other agency services in the international trade in goods with the full range of international standards safeguarding security of supply chains without which it is difficult to imagine the functioning of international trade of goods.