

Dr Małgorzata Chackiewicz  
Akademia Sztuki Wojennej w Warszawie  
ORCID: 0000-0002-6255-2789  
e-mail: m.chackiewicz@pracownik.akademia.mil.pl

Dr Mirosław Mrówka  
Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu  
ORCID: 0009-0007-6724-6856  
e-mail: mrowka@poczta.wwszip.pl

# Zarządzanie procedurą uproszczoną AEO w obrocie towarowym z zagranicą w świetle kontroli zarządczej przedsiębiorstwa

*Management of the AEO simplified procedure in a foreign trade in the light of the company's management control*

## Streszczenie

Celem ogólnym artykułu jest wskazanie znaczenia wprowadzenia, a następnie zarządzania procedurą uproszczoną AEO w przedsiębiorstwie dokonującym obrotu towarowego z zagranicą. Natomiast celem szczegółowym jest przedstawienie przykładu analizy procesu zarządzania Kaizen, gdzie wykorzystano analizę obciążenia, dzieląc poszczególne czynności na takie, które generują wartość dodaną do procesu oraz na nieprzynoszące żadnej wartości dodanej do procesu przygotowania dokumentacji celnej, jako próby usystematyzowania podejścia zintegrowanego dla potrzeb modelu zarządzania procedurą AEO. Wspólnotowy kodeks celny, a później Unijny kodeks celny zawierają katalog uproszczeń dla przedsiębiorców prowadzących międzynarodowy obrót towarowy. Jednym z nich jest status upoważnionego przedsiębiorcy AEO, którego uzyskanie wiąże się ze spełnieniem rygorystycznych wymagań. Organy celne przeprowadzają procedurę audytu opartą na ryzyku przed wydaniem pozwolenia. Grono podmiotów korzystających z AEO w krajach Unii Europejskiej wskazuje na liczbę podmiotów godnych zaufania. Bogate doświadczenie wielu agencji celnych i spedycyjnych działających w Polsce we wdrażaniu AEO ma istotny wpływ na kompleksowe rozwiązania w zakresie kontroli zarządczej.

## Słowa kluczowe:

uproszczenie AEO, kontrola zarządzania, łańcuch dostaw, koncepcja zarządzania Kaizen

## Abstract

The general purpose of the article is to indicate the importance of introducing and then managing the AEO simplified procedure to a company trading goods with foreign countries. The specific objective, on the other hand, is to present an example of Kaizen management process analysis, where a load analysis was used, dividing individual activities into those that generate added value to the process and those that do not add any value to the process of preparing customs documentation, as an attempt to systematize an integrated approach for the AEO procedure management model. The Community Customs Code and, later, the EU Customs Code contain a catalogue of simplifications for traders conducting international trade in goods. One of them is the Authorized Economic Operator AEO, the obtaining of which involves meeting strict requirements. Customs authorities conduct a risk-based audit procedure before issuing the authorization. The group of AEO users in European Union countries indicates the number of trustworthy entities. The extensive experience of many customs and forwarding agencies operating in Poland in implementing AEO has a significant impact on comprehensive management control solutions.

## Keywords:

AEO simplification, management control, supply chain, Kaizen management concept

JEL: F13, O24, L00

## Wprowadzenie

Obecnie przedsiębiorstwa zmuszone są do ciągłego inwestowania w siebie i swoją wiedzę, ze szczególnym naciskiem na rozwój i optymalizację procesów zarządczych. Jest to spowodowane wymagającą konkurencją (na rynku lokalnym i globalnym), wprowadzaniem produktów o coraz krótszym cyklu życia oraz rosnącymi oczekiwaniami klienta. Powyższe czynniki wraz z ciągłym postępem w takich dziedzinach, jak komunikacja i transport, są motorem rozwoju łańcuchów dostaw i technik skutecznego zarządzania tymi łańcuchami.

W typowym łańcuchu dostaw produkty dostarczane są bezpośrednio od producentów do magazynów składowania pośredniego, a następnie wysyłają się je do punktów, gdzie są sprzedawane klientom końcowym. Łańcuch dostaw określa się również terminem „logistyka sieci”, obejmującym dostawców, magazyny, centra dystrybucyjne, jak i również materiały i zapasy, które przepływają przez wszystkie wskazane miejsca. Nadrzędnym celem każdego łańcucha dostaw jest redukcja kosztów oraz ciągły wzrost poziomu usług.

Wiedza o zarządzaniu jest jednym z czterech warunków wpływających na wyniki pracy kierowniczej. Do pozostałych czynników wpływających na efekty pracy kierowniczej zaliczamy wiedzę techniczną, wiedzę ekonomiczną oraz umiejętność ich stosowania. Wszystko to przyczynia się do doskonalenia kadr kierowniczych.

Autorzy podjęli próbę przybliżenia aspektów zarządczych, podporządkowania pozycji i wynikającej z niej roli i potrzeb menedżera nadzorujących stosowane procedury uproszczeń AEO.

Na podstawie dostępnych danych statystycznych dotyczących liczby podmiotów AEO w latach 2008–2022 przeanalizowano skalę występowania poszczególnych certyfikatów w krajach UE na dzień 7 czerwca 2023 r.

## Pojęcie zarządzania

Istota zarządzania w literaturze przedmiotu jest najczęściej definiowana szeroko, mianowicie jako decydowanie o celach działań i dysponowanie przez organ władzy jednostki organizacyjnej pracą ludzi i zasobami rzeczowymi, należącymi do tej jednostki, albo jako regulowanie działalności jednostki organizacyjnej (Griffin 2017, s. 38). W znaczeniu mniej dokładnym, nomenklatura zarządzania jest stosowana do oznaczania działań zawodowych (obowiązków służbowych) wykonywanych przez organy władzy jednostek organizacyjnych. Organami władzy są podmiotami zarządzania. Przedmiotami zarządzania – szeroko rozumianymi – są zaś systemy społecz-

ne, nazywane też instytucjami społecznymi, organizacjami społecznymi albo samodzielnymi jednostkami organizacyjnymi. Jednym z rodzajów instytucji społecznych są przedsiębiorstwa. Od innych instytucji społecznych różnią się one działalnością gospodarczą (produkcyjną i usługową), ukierunkowaną na uzyskiwanie dochodów (zarobków lub zysku). Istotną cechą przedsiębiorstw jest samodzielność ekonomiczna i prawna.

Wiedza o zarządzaniu przedsiębiorstwami pochodzi z doświadczeń praktycznych (tzw. wiedza potoczna) i z badań metodycznych (wiedza naukowa). Kumulowanie doświadczeń praktycznych przez przedsiębiorców oraz rozwój badań naukowych zwiększały ilość i doskonalily jakość uzyskiwanej wiedzy, powodując zarazem zmiany zakresu i treści pojęcia zarządzania. Zmiany tego pojęcia były też skutkiem ewolucji, której podlegały formy organizacyjne przedsiębiorstw i procesy zarządzania. Zmiany form organizacyjnych, wymuszone głównie przez postęp techniczny i technologiczny, wraz ze zmianami stosunków społecznych wymuszały z kolei zmiany metod zarządzania.

Zasoby racjonalnej wiedzy uzyskanej na podstawie badań metodycznych nad zarządzaniem zostały zapoczątkowane w przemyśle. Wiedza o zarządzaniu była i jest przenoszona z jednych dziedzin i branż życia społecznego do innych, również do sektora usługowego.

Na rozumienie wiedzy o zarządzaniu przedsiębiorstwami (przemysłowymi, a potem również z innych branż) duży wpływ miały badania organizacji pracy metodami naukowymi, rozpoczęte w końcu XIX w. przez Fredericka Winslowa Taylora (Steinmann & Schreyögg, 2001, s. 120). Uzyskaną w wyniku własnych badań wiedzę Taylor nazwał zasadami naukowego zarządzania, a zarządzanie oparte na takich zasadach – naukowym zarządzaniem.

Propagując taylorizm we Francji, Henri Louis Le Chatelier zastąpił nazwę „naukowe zarządzanie” nazwą „naukowa organizacja” (Stoner & Wankel, 1996, s. 47). Z kolei w Polsce Karol Adamiecki wprowadził nazwę „naukowa organizacja i zarządzanie” (Walczak, 2014, s. 18). Od niej utworzono potem nazwę „nauka organizacji i kierownictwa”, w której oba ostatnie słowa są pleonazmami. Wyrazy „zarządzanie” i „kierownictwo”, które je współtworzą, są bowiem synonimami wyrazu „organizacja”.

Drugi z klasyków nauki o zarządzaniu, Henri Fayol, skupił swe zainteresowania na organizacji pracy kierowniczej. Pracę kierowniczą nazwał on „administracją”, co w języku łacińskim znaczy „zarządzanie” i „rządzenie”. Wyróżnił on sześć zasadniczych funkcji przedsiębiorstwa, do których zaliczył następujące funkcje: techniczną, handlową, finansową, zabezpieczającą, rachunkową i administracyjną. Funkcję administracyjną podzielił z kolei na pięć funkcji pochodnych: przewidywanie, organi-

zowanie, rozkazywanie, koordynowanie i kontrolowanie (Stoner & Wankel, 1996, s. 49).

Z kolei słowo „organizowanie” jest używane jako synonim terminu „zarządzanie” albo w znaczeniu wąskim – jako nazwa jednej z funkcji kierowniczych (Bielski, 2002, s. 29–35). Tak rozumiane organizowanie obejmuje:

- poszukiwanie i dobór osobowych i rzeczowych składników działania (pracy),
- kształtowanie proporcji i więzi między tymi składnikami.

Zarządzanie obejmuje głównie różne działania organizacyjne. Należy jednak pamiętać, że nie wszystkie działania organizacyjne są składnikami pracy menedżerskiej – niektóre są składnikami pracy wykonawczej. Współczesne otoczenie gospodarcze zmienia się bardzo szybko, co wymaga efektywnego wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa, które powinny być używane do celów zgodnych z jego wizją. Rodzi się zatem potrzeba systematycznego ich kontrolowania oraz analizowania pod kątem zgodności ich zastosowania. Jednym z możliwych rozwiązań jest wykorzystanie koncepcji pomiaru dokonań do całościowej oceny sytuacji w podmiocie. Koncepcja ta pozwala na ocenę zgodności działalności przedsiębiorstwa z obraną strategią oraz stopnia wykonania celów podmiotu (na różnych poziomach).

Mając powyższe na uwadze, warto przeanalizować zakres prac zarządczych i wykonawczych przez pryzmat zarządzania procedurą uproszczeń przez przedsiębiorstwa logistyczne – agencje celne, przy zastosowaniu uproszczeń procedury AEO z zastosowaniem koncepcji zarządczej Kaizen (Womack i in., 2008, s. 29–32).

## Upoważniony przedsiębiorca AEO

Koncepcja AEO (Authorized Economic Operator) opiera się na partnerstwie Customs-to-Business wprowadzonym przez Światową Organizację Celną (World Customs Organization – WCO). Rozwiązanie wprowadzono w regulacjach prawnych Unii Europejskiej rozporządzeniem (WE) nr 648/2005 Parlamentu Europejskiego i Rady z 13 kwietnia 2005 r.<sup>1</sup> zmieniającym rozporządzenie Rady (EWG) nr 2913/92 ustanawiające Wspólnotowy Kodeks Celny<sup>2</sup>.

Administracje celne angażują się m.in. w bezpieczeństwo międzynarodowego łańcucha dostaw handlu, w wyniku czego opracowano programy bezpieczeństwa o wymiarze globalnym. Jednym z przykładów jest ustanowienie statusu upoważnionego przedsiębiorcy AEO. Procedura ta została przyjęta przez WCO w 2005 r. w ramach norm SAFE (World Customs Organization, 2021). W efekcie przedsiębiorcy prowadzący działalność gospodarczą w za-

kresie obrotu towarowego mogą starać się o status upoważnionego przedsiębiorcy i korzystać z uproszczeń celnych (World Customs Organization, 2020).

Należy wskazać dwubiegunowe znaczenie udogodnień w zakresie uproszczeń (AEOC) oraz bezpieczeństwa i ochrony (AEOF). Głównym zamierzeniem WCO było ułatwienie działalności związanej z międzynarodowym przepływem towarów wyłącznie wiarygodnych, rzetelnych, wypłacalnych, niekaranych i sprawdzonych przedsiębiorców, którzy po spełnieniu szeregu wymagań mogą uzyskać jeden z certyfikatów AEO (Chackiewicz, 2022, s. 122).

Zgodnie z art. 38 ust. 4 Unijnego kodeksu celnego (UKC)<sup>3</sup> status AEO jest uznawany przez organy celne Unii Europejskiej. Oznacza to, że przedsiębiorcy, niezależnie od miejsca uzyskania statusu AEO, korzystają z tych samych udogodnień w całej Unii Europejskiej. Jednocześnie przepis art. 38 ust. 7 UKC umożliwia Unii Europejskiej zawieranie umów o wzajemnym uznawaniu statusu AEO z państwami trzecimi. Umowy takie umożliwiają podmiotom AEO pochodzącym z państw trzecich korzystanie z przyznanych przywilejów. UE zawarła i wdrożyła programy wzajemnego uznawania AEO z Norwegią, Szwajcarią, Japonią, Mołdawią, Stanami Zjednoczonymi, Chinami i Wielką Brytanią (European Commission, b.d.–c). Wymiana danych pomiędzy Norwegią, Szwajcarią i Wielką Brytanią jest zautomatyzowana, w związku z czym podmioty AEO nie muszą dokonywać żadnych dodatkowych czynności. Szczegółowe informacje na temat wzajemnego uznawania statusu AEO między Unią Europejską a państwami trzecimi dostępne są na stronach Ministerstwa Finansów oraz Komisji Europejskiej.

Na podstawie art. 38 UKC przedsiębiorca, który posiada siedzibę na obszarze celnym Unii, może złożyć wniosek o przyznanie statusu upoważnionego przedsiębiorcy. Wyróżniamy następujące rodzaje upoważnienia:

- AEOC – upoważniony przedsiębiorca w zakresie uproszczeń celnych (dla firm zajmujących się importem, eksportem, agencji celnych, składów celnych);
- AEOF – upoważniony przedsiębiorca w zakresie bezpieczeństwa i ochrony (dla firm zajmujących się importem, eksportem, spedycją, m.in. dokonujących operacji ze Stanami Zjednoczonymi, Chinami, Japonią, Norwegią, Szwajcarią i Andorą).

Kryteria i warunki, jakie powinna spełniać osoba ubiegająca się o uzyskanie statusu AEO, zostały określone w art. 39 UKC i obejmują:

- przestrzeganie przepisów prawa – brak poważnego naruszenia lub powtarzających się naruszeń przepisów prawa celnego i przepisów podatkowych, w tym brak skazania za poważne przestępstwo karne związane z działalnością gospodarczą wnioskodawcy;

- odpowiedni system zarządzania ewidencją handlową oraz w stosownych przypadkach transportową, wykazanie przez wnioskodawcę, iż posiada wysoki poziom kontroli swoich operacji i przepływu towarów zapewniony poprzez system zarządzania ewidencją handlową oraz w stosownych przypadkach transportową, co umożliwi przeprowadzanie właściwych kontroli celnych;
- wypłacalność, którą uznaje się za udowodnioną, gdy wnioskodawca ma dobrą sytuację finansową pozwalającą mu na wypełnianie zobowiązań, stosownie do rodzaju prowadzonej przez niego działalności gospodarczej;
- spełnienie praktycznych standardów w zakresie kompetencji lub kwalifikacji zawodowych bezpośrednio związanych z prowadzoną działalnością, w odniesieniu do pozwolenia, o którym mowa w art. 38 ust. 2 lit. a UKC – dotyczy AEOC; oraz
- odpowiednie standardy bezpieczeństwa i ochrony, które uznaje się za spełnione, gdy wnioskodawca wykaże, że utrzymuje odpowiednie środki mające na celu zagwarantowanie bezpieczeństwa i ochrony międzynarodowego łańcucha dostaw, w tym w obszarze odnoszącym się do integralności fizycznej i kontroli dostępu, procesów logistycznych, procesów związanych z postępowaniem z określonymi rodzajami towarów, w obszarze odnoszącym się do personelu oraz w obszarze identyfikacji partnerów handlowych, w odniesieniu do pozwolenia, o którym mowa w art. 38 ust. 2 lit. b UKC – dotyczy AEOS (Krajowa Administracja Skarbowa, Departament Ceł, 2019, s. 11–12).

Warto podkreślić, że od 1 maja 2016 r. nie jest wydawane łączne upoważnienie obejmujące oba rodzaje upoważnienia, tzn. w zakresie uproszczeń oraz bezpieczeństwa i ochrony. Przedsiębiorcy mogą ubiegać się o każde z upoważnień osobno (Laszuk, 2017, s. 226). Na stronie Komisji Europejskiej są podawane liczby wydanych obu typów upoważnień jako AEOS.

Należy wskazać korzyści dla podmiotów związanych z międzynarodowym obrotem towarowym, wynikające z posiadania statusu AEO. Są to:

- mniejsza liczba kontroli dokumentów i kontroli fizycznych;
- priorytetowe traktowanie przesyłki w przypadku wytypowania do kontroli – przeprowadzanie kontroli poza kolejnością;
- wybór miejsca przeprowadzenia kontroli;
- uprzednie powiadomienie o wybraniu przesyłki do kontroli;
- szybszy i łatwiejszy dostęp do uproszczeń celnych;
- uznanie statusu AEO;
- ułatwienia w procesie ubiegania się o status zarejestrowanego agenta, znanego nadawcy i uznanego nadawcy;
- priorytetowa obsługa zgłoszeń celnych;

- priorytetowa obsługa wszelkich wniosków składanych w sprawach celnych do organów Krajowej Administracji Skarbowej;
- specjalne miejsca obsługi dla AEO;
- odrębne pasy ruchu;
- newsletter wysyłany do podmiotów AEO;
- przyznawanie większych ułatwień fakultatywnych w pozwoleniach na stosowanie procedury uproszczonej;
- uruchomienie dla posiadaczy AEO linii kontaktowej z koordynatorem AEO i uproszczeń;
- mniej załączników do wniosków;
- udział w spotkaniach z zakresu tzw. profilaktyki merytorycznej;
- zakończenie procedury tranzytu w systemie NCTS i objęcie towarów w ramach wpisu do rejestru zgłaszającego, np. procedurą dopuszczenia do obrotu;
- upoważnienie do nakładania i zdejmowania zamknięć urzędowych;
- rozliczenie podatku VAT w deklaracji podatkowej (Krajowa Administracja Skarbowa, Departament Ceł, 2017, s. 3–11).

Należy wskazać, oprócz wcześniej przedstawionych korzyści, również na utrudnienia dla przedsiębiorców z racji korzystania z AEO, związane z prowadzeniem przez organy celne postępowania audytowego opartego na analizie ryzyka przed wydaniem pozwolenia na korzystanie z uproszczenia (Gwardzińska & Gwardzińska-Chowaniec, 2022, s. 94–96). Wiąże się to z koniecznością przygotowania dużej liczby dokumentów i wdrożenia odpowiednich procedur zgodnie z art. 39 UKC.

W grudniu 2020 r. Światowa Organizacja Celna ogłosiła wydanie kompendium AEO, które zawiera przegląd istniejących programów AEO na świecie oraz porozumienia i umowy o wzajemnym uznawaniu (MRA) podpisane przez administracje celne (World Customs Organization, 2020).

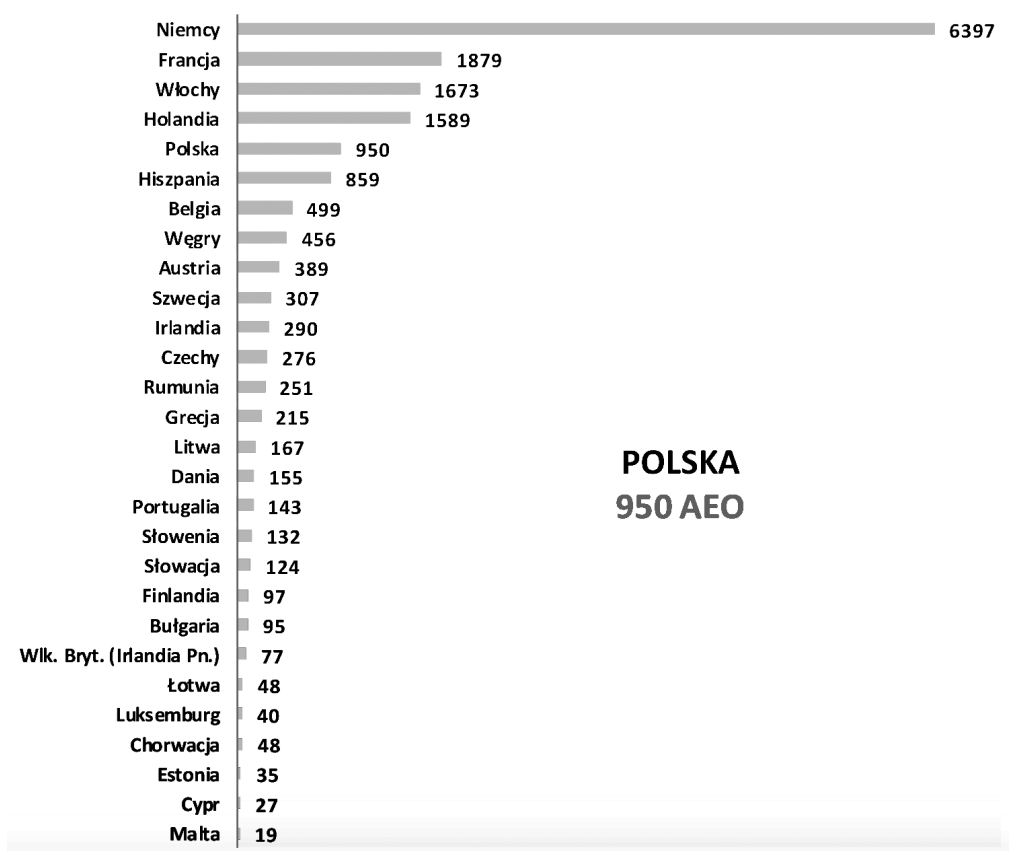
W tabeli 1 i na rysunku 1 przedstawiono liczbę podmiotów AEO w krajach UE, które wyraziły zgodę na ujawnienie swojej nazwy, rodzaju świadectwa, kraju, właściwego organu celnego i daty wejścia w życie statusu AEO. Jak wynika z powyższych danych, na dzień 7 czerwca 2023 r. było zarejestrowanych łącznie 17 237 podmiotów z krajów UE w bazie danych TAXUD, z czego 7925 (45,97%) stanowiły AEOC, 8572 (49,73%) AEOF i 738 (4,28%) AEOS.

Jak pokazuje tabela 1, w Niemczech występuje najwięcej podmiotów AEO (6397) w Unii Europejskiej, z czego 58,2% stanowią upoważnienia AEOC, 40,7% AEOF i 1,2% AEOS, natomiast najmniej podmiotów AEO jest zarejestrowanych na Malcie (19), z czego 57,9% to upoważnienia AEOF, 36,8% AEOC i 5,3% AEOS.

Małą liczbę świadectw AEOC (13,4–30,0%) odnotowano w Finlandii (13,4%), Belgii (15,4%), na Cyprze (22,2%), w Estonii (25,7%), Irlandii

## Rysunek 1

Liczba certyfikatów AEO w krajach Unii Europejskiej – stan na dzień 7.06.2023 r.



Źródło: European Commission, b.d.–a (dostęp: 07.06.2023).

(26,2%), Danii (26,5%), Francji (28,2%). Znaczącą liczbę (30,0–50,0%) stanowią AEOC w Holandii (30,5%), Rumunii (31,1%), Luksemburgu (32,5%), Hiszpanii (34,1%), Bułgarii (35,8%), Malcie (36,8%), Austrii (38,0%), Szwecji (40,7%), Litwie (41,3%), Włoszech (42,2%), Słowenii (45,5%), Łotwie (50,0%). Dużą liczbę (powyżej 50,0%) stanowią AEOC w Grecji (57,7%), Portugalii (58,0%), Niemczech (58,2%), Czechach (58,7%), Słowacji (58,9%), Polsce (63,8%) i na Węgrzech (65,4%).

Jeśli chodzi o świadectwa AEOF, małą liczbę odnotowano w Chorwacji (18,8%), znaczącą na Węgrzech (30,9%), w Polsce (31,3%), Portugalii (35,7%), Słowacji (36,3%), Niemczech (40,7%), Grecji (40,9%), Słowenii (47,0%), Łotwie (47,9%). Dużą liczbę stanowią AEOF w Luksemburgu (55,0%), we Włoszech (55,1%), w Szwecji (56,0%), na Malcie (57,9%), Litwie (58,1%), we Francji (59,0%), Austrii (59,6%), Rumunii (59,8%), Hiszpanii (62,0%), Holandii (62,1%), Bułgarii (64,2%), Estonii (68,6%), Wielkiej Brytanii (70,1%), Danii (71,6%), Irlandii (73,4%), Finlandii (76,3%), na Cyprze (77,8%) i w Belgii (78,4%).

Świadectwa AEOS odnotowano w Irlandii (0,3%), na Litwie (0,6%), w Niemczech (1,2%),

Wielkiej Brytanii (1,3%), Grecji (1,4%), Danii (1,9%), Austrii (2,3%), we Włoszech (2,7%), na Węgrzech (3,7%), w Słowacji (4,8%), Polsce (4,9%), na Malcie (5,3%), w Belgii (6,2%), Portugalii (6,3%), Słowenii (7,6%), Czechach (8,0%), Holandii (8,3%), Rumunii (9,2%), Finlandii (10,3%), Luksemburgu (12,5%), Francji (12,8%). Na Cyprze, w Bułgarii i Estonii świadectw AEOS nie odnotowano (0%).

Przedsiębiorcy korzystają najczęściej z certyfikatu w zakresie bezpieczeństwa i ochrony AEOF (49,73%), następnie w zakresie uproszczeń celnych AEOC (45,97%) i obu certyfikatów AEOS (4,28%).

Na rysunku 2 przedstawiono opublikowane na stronie Komisji Europejskiej dane statystyczne dotyczące podmiotów AEO od czasu ustanowienia, tj. od 2008 r., do końca 2022 r. z podziałem na AEOS, AEOC i AEOF. Wykres pokazuje początkowe duże zainteresowanie certyfikatami AEO, do 2020 r. ich liczba stale rośnie. W 2012 r. pojawia się certyfikat AEOS. W 2021 r. obserwujemy spadek liczby uzyskanych certyfikatów (18 090 wobec 18 870 w 2020 r.) i jej wzrost do 18 210 w 2022 r.

W związku ze zmieniającym się środowiskiem handlu światowego WCO rozważa możliwość roz-

Tabela 1

Liczba i odsetek certyfikatów AEO w krajach Unii Europejskiej – stan na dzień 7.06.2023 r.

Kraj	AEOC	%	AEOF	%	AEOS	%	Łącznie
Niemcy	3721	58,2	2601	40,7	75	1,2	6 397
Francja	529	28,2	1109	59,0	241	12,8	1 879
Włochy	706	42,2	921	55,1	46	2,7	1 673
Holandia	485	30,5	972	61,2	132	8,3	1 589
Polska	606	63,8	297	31,3	47	4,9	950
Hiszpania	293	34,1	533	62,0	33	3,8	859
Belgia	77	15,4	391	78,4	31	6,2	499
Węgry	298	65,4	141	30,9	17	3,7	456
Austria	148	38,0	232	59,6	9	2,3	389
Szwecja	125	40,7	172	56,0	10	3,3	307
Irlandia	76	26,2	213	73,4	1	0,3	290
Czechy	167	60,5	87	31,5	22	8,0	276
Rumunia	78	31,1	150	59,8	23	9,2	251
Grecja	124	57,7	88	40,9	3	1,4	215
Litwa	69	41,3	97	58,1	1	0,6	167
Dania	41	26,5	111	71,6	3	1,9	155
Portugalia	83	58,0	51	35,7	9	6,3	143
Słowenia	60	45,5	62	47,0	10	7,6	132
Słowacja	73	58,9	45	36,3	6	4,8	124
Finlandia	13	13,4	74	76,3	10	10,3	97
Bułgaria	34	35,8	61	64,2	0	0,0	95
Wlk. Brytania (Irlandia Pn.)	22	28,6	54	70,1	1	1,3	77
Łotwa	24	50,0	23	47,9	1	2,1	48
Luksemburg	13	32,5	22	55,0	5	12,5	40
Chorwacja	38	79,2	9	18,8	1	2,1	48
Estonia	9	25,7	24	68,6	0	0,0	35
Cypr	6	22,2	21	77,8	0	0,0	27
Malta	7	36,8	11	57,9	1	5,3	19
Łącznie	7925	–	8572	–	738	–	17 237

Źródło: opracowanie własne na podstawie European Commission, b.d.–a (dostęp: 07.06.2023).

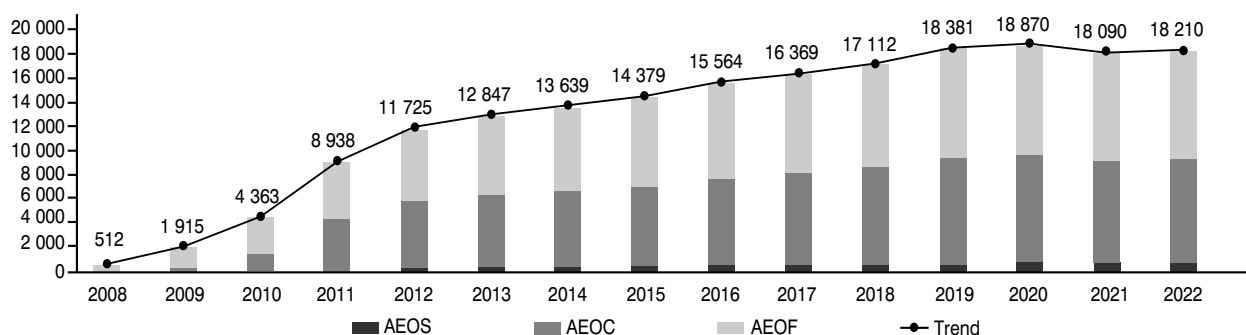
szerzenia zastosowania koncepcji AEO na interesariuszy handlu elektronicznego, zwłaszcza nowych partnerów, takich jak: sprzedawcy, operatorzy pocztowi, spedytorzy/dostawcy usług logistycznych. Korzyści z posiadania certyfikatu AEO – uproszczenie i ułatwienie procedur celnych oraz sporadyczne kontrole bezpieczeństwa ładunku – w znacznym stopniu będą wspierały rozwój biznesu. Ponadto podmioty mogą również korzystać z dodatkowych ułatwień handlowych w krajach partnerskich objętych umową o wzajemnym uznaniu (MRA) (World Customs Organization, b.d.).

## Analiza koncepcji Kaizen zastosowanej w przedsiębiorstwie

Analizując proces zarządzania Kaizen w przypadku AEO, wykorzystano analizę obciążenia, dzieląc poszczególne czynności na takie, które generują wartość dodaną do procesu, oraz na nieprzynoszące żadnej wartości dodanej do procesu przygotowania dokumentacji celnej. Każda z czynności Kaizen ma przypisany czas trwania. Umożliwiło to obliczenie czasu trwania całego procesu przygotowania doku-

Rysunek 2

## Liczba podmiotów AEO wśród krajów UE w latach 2008–2022



Źródło: European Commission. (b.d.–c).

Tabela 2

## Symbole wykorzystywane do podziału czynności

Nazwa symbolu	Szczegóły
VA – wartość dodana	Czynność podnosząca wartość dodaną – najbardziej pożądana
NVA – brak wartości dodanej	Czynność nieprzynosząca wartości dodanej, ale z różnych względów (organizacyjnych, technicznych itd.) tolerowana
ENVA – typ marnotrawstwa	Czynność, którą należy koniecznie wyeliminować

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <http://www.boc-group.com/pl/>.

mentacji oraz przesłania zgłoszenia celnego, zdefiniowanie czasu trwania poszczególnych podprocesów oraz analizę czynności (Gawlik i in., 2013, s. 295). Dokonując podziału na czynności, przyjęto symbole zaprezentowane w tabeli 2 jako propozycja własna. Należy podkreślić, iż nie jest to dedykowana symbolika programu Kaizen w AEO, lecz adaptacja na potrzeby niniejszego opracowania (Borkowski & Ulewicz, 2009, s. 127).

Do grupy VA (*value added*) zalicza się te czynności, które bezpośrednio wpływają na realizację procesu i pochodzą z normalizacji czasu pracy w biurze.

Do grupy NVA (*non value added*) zalicza się te czynności, które nie generują bezpośrednio korzyści dla procesu, ale z różnych powodów jest niemożliwe ich wyeliminowanie. Zazwyczaj przyjmuje się, że wynikają one z zasad technik biurowych, zalicza się do nich np. obieg dokumentacji, przypisanie zadań do wykonania, akceptacji przełożonych itd.

Do grupy ENVA (*eliminated non value added*) zalicza się te czynności, które w koncepcji ciągłego doskonalenia stanowią *mude* – marnotrawstwo. W tym badaniu przyjęto następujące typy marnotrawstwa: nadprodukcję dokumentacji, dodatkowe specyfikacje, zbędne kopie dokumentów, usuwanie

braków, zbędne przetwarzanie danych, zbędne ruchy (zbędne przygotowanie zgłoszeń e-mail). W działaniach optymalizujących należy bezwzględnie dążyć do ich eliminacji.

Kolejnym krokiem była analiza czasu trwania konkretnego podprocesu. W analizowanym podprocesie 25% czasu stanowią czynności nieprzynoszące wartości dodanej. Tabela 3 pokazuje ujęcie czasowe z podziałem czynności.

Analizowanym procesem zgłoszeń AEO jest przygotowanie dokumentacji zgłoszenia. Poszczególne operacje przeprowadzanych prac, na które składa się 10 głównych czynności, zostały zestawione w tabeli 4. Na bazie obserwacji własnych dla jednego procesu zmierzono czasy wykonania poszczególnych podprocesów, z uwzględnieniem czynności głównych oraz przygotowawczych, które wymagają oczekiwania, a także dodatkowych, nieprzynoszących wartości dodanej (Skowron-Mielnik, 2009, s. 31–43). Jako jednostkę do analizy czasów trwania poszczególnych procesów przyjęto standardowe podejście techniczne w postaci liczby godzin, natomiast część ułamkową w OH (*one hundreds*), gdzie 1 OH = 1/100 godziny (Jasiulewicz-Kaczmarek i in., 2014, s. 12142–12148).

Tabela 3

Całościowe ujęcie czasów w podprocesie z podziałem na czynności

Czynność	VA	NVA	ENVA	Razem
Czas trwania czynności	45 min	8 min	7 min	60 min

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4

Proces realizacji przygotowania zgłoszenia celnego

Lp.	Czynność	Czas normatywny ICT (OH)	Czas rzeczywisty PPT		
			RT	ST	
			Wykonanie (OH)	Oczekiwanie (OH)	Nieprzynoszące wartości dodanej (OH)
1.	Wstępne sprawdzenie złożenia upoważnienia	3,00	–	–	–
2.	W przypadku importu wcześniejsze posiadanie dokumentów w celu ustalenia taryfikacji, wyliczenia należności, preferencji, ATR, EUR 1, warunki dostawy	15,25	13,18	3,28	7,37
3.	Przesłanie awizacji wraz z dokumentami	1,25	1,62	0,80	1,58
4.	Zgodnie z ISO wydrukowanie zgłoszenia i dokonanie samokontroli	9,60	3,53	2,82	3,23
5.	Przegląd pozycji zgłoszenia	3,00	4,37	0,52	1,57
6.	Przegląd pozycji specyfikacji	1,20	0,58	9,32	10,50
7.	Wykonanie skanów dokumentów w celu archiwizacji	1,50	1,50	0,27	0,40
8.	Grupowanie danych	2,50	1,50	0,32	0,80
9.	Łączenie pozycji zgłoszenia	3,30	1,27	0,85	3,23
10.	Procesy końcowe, przegląd dokumentacji	1,25	–	–	–

Uwaga: (–) brak danych.

Źródło: opracowanie własne.

W tym miejscu należy wskazać, że omawiany proces jest bardzo skomplikowaną procedurą (Fernandez, 2015, s. 13–15), a tabela 4 zawiera jedynie zestawienie wyników dla ogólnych czynności wskazanych w normalizacji czynności biurowych. W ramach własnych obserwacji zidentyfikowano i zmierzono 20 podprocesów i 64 bardziej szczegółowe czynności, jednakże analizowane zadanie jest na tyle skomplikowane, że całościowe zebranie wyników wymagałoby przygotowania odrębnej pracy. W ta-

beli 4 znajdują się także oznaczenia czasów potrzebnych w dalszej części do kolejnych obliczeń (PPT, ITC, RT, ST).

Na potrzeby tego badania postanowiono wykorzystać bardzo popularny wskaźnik KPI: OEE (*Overall Equipment Effectiveness*), służący do pomiaru przygotowania całości dokumentacji, a właściwie jego odpowiednik: OLE (*Overall Labor Effectiveness*), oceniający pracę poszczególnych osób, tzw. całkowitą efektywność pracy.



Wskaźniki OLE i OEE składają się z iloczynu trzech parametrów: dostępności ( $A$  – *availability*), wydajności ( $P$  – *performance*) oraz jakości ( $Q$  – *quality*), jedyną różnicą pomiędzy nimi jest wykorzystanie do oceny wydajności biura w OEE bądź człowieka w OLE (Jonsson & Lesshammar, 1999, s. 62–66). Całkowitą efektywność pracy można zatem wyrazić następującym wzorem:

$$OEE = A \times P \times Q.$$

Każdy z parametrów  $A$ ,  $P$ ,  $Q$  oraz wskaźnik OLE przyjmują wartości procentowe od 0% do 100%. Dostępność ( $A$ ) opisuje, jak wiele czasu traczone jest na przestoje w stosunku do rzeczywistego czasu pracy, i wyraża się wzorem:

$$A = \frac{RT}{PPT},$$

gdzie:

RT (*run time*) – rzeczywisty czas wykonania procesów nieuwzględniający czasów postojów;

PPT (*planned production time*) – zaplanowany czas pracy biurowej, oznacza czas wszystkich zmian potrzebnych do wykonania całości dokumentacji, czyli sumę czasów wykonania (RT) i wszystkich czasów przestojów (ST – *stop time*).

Poprzez przestój rozumie się zarówno nieprzewidziane konsultacje, jak i niezbędne poprawienie dokumentacji, wymiany kopii dokumentów itp. Można zatem zapisać, iż:

$$ST = US + PS,$$

co oznacza, że czas przestojów składa się z nieplanowanych US (*unplanned stops*) oraz zaplanowanych postojów PS (*planned stops*). Ponadto:

$$PPT = RT + ST.$$

Wydajność  $P$  pokazuje, o ile wolniej działa proces w stosunku do jego teoretycznego czasu wyliczonego na bazie standardów techniki biurowej, i opisana jest wzorem:

$$P = \frac{TC \times ITC}{PPT},$$

gdzie:

TC (*total count*) – liczba przygotowanych dokumentów (zgłoszeń),

ICT (*ideal cycle time*) – idealny czas jednego cyklu wykonania procesu przygotowania dokumentacji, czyli czas normalizacji pracy biurowej.

Trzecim wskaźnikiem jest jakość  $Q$ . Ocenia on, ile wytworzonych części nie spełnia standardów jakościowych, i jest zdefiniowany następująco:

$$Q = \frac{GC}{TC},$$

gdzie:

GC (*good count*) – liczba prawidłowo wyprodukowanych elementów (Choudhary, 2015, s. 98).

W tabeli 5 przedstawiono wyniki obliczeń współczynnika OLE dla omawianego procesu biurowego. Górna część tabeli, oznaczona jako normalizacja podstawowa, zawiera dane zebrane z obserwacji własnych oraz obliczenia pośrednie, niezbędne do uzyskania współczynnika efektywności pracy zgodnie z powyższymi wzorami. Obliczenia „przed optymalizacją” pokazują wyniki dla stanu obecnego, natomiast sformułowanie „po optymalizacji” oznacza idealny stan, w którym usunięto wszystkie czynności niedające wartości dodanej.

Na podstawie obliczeń wskazano, iż wydajność  $P$  przyjęła dla operacji 4, 8 i 9 wartości powyżej 100% (pogrubione w tabeli 5). Taki wynik procesu biurowego pojawia się wtedy, gdy dana czynność została wykonana szybciej niż założona w normie Agencji X, czyli czas wykonania (PPT) jest krótszy niż idealny czas jednego cyklu wykonania danego procesu biurowego (ICT). Z obserwacji wynika, iż w praktyce oznacza to, że czasy ICT dla wskazanych operacji powinny zostać skrócone, ponieważ gdyby usunąć wszystkie czynności nieprzynoszące wartości dodanej, to można by wykonać dany proces jeszcze szybciej, a czas ICT z definicji oznacza najszybszy możliwy. Taka modyfikacja dla procesów 4, 8 i 9 została zaprezentowana w części tabeli 5 jako norma Agencji X poprawiona.

W tabeli 6 pokazano, do jakiej wartości procentowej należy skrócić czasy czynności nieprzynoszących wartości dodanej, tak aby uzyskać minimalny zadowalający poziom współczynnika efektywności, wskazany jako 30%. Przy obecnej normie uproszczeń AEO (podstawowej) czynności nieprzynoszące wartości dodanej należy skrócić do poziomu 45,48% stanu obecnego. Przykładowo dla operacji nr 6 oznacza to skrócenie czasu PPT z poziomu 20,40 OH do 14,68 OH, zgodnie z tabelami 5 i 6. Należy zwrócić uwagę, że proces 6 – przegląd pozycji – zawiera w sobie ważny element jakościowy.

Tabela 5

Obliczenia całkowitej efektywności pracy OLE dla procesu biurowego

Norma Agencji X podstawowa										
Operacja	RT (OH)	PPT (OH)	A (%)	ICT (OH)	P (%)	OLE (%)	PPT <sub>imp</sub> (OH)	A <sub>imp</sub> (%)	P <sub>imp</sub> (%)	OLE <sub>imp</sub> (%)
2.	13,18	23,83	55,31	15,25	63,99	35,39	16,47	80,06	92,61	74,15
3.	1,62	4,00	40,42	1,25	31,25	12,63	2,42	66,90	51,72	34,60
4.	3,53	9,58	36,87	9,60	<b>100,17</b>	36,93	6,35	55,64	<b>151,18</b>	84,12
5.	4,37	6,45	67,70	3,00	46,51	31,49	4,88	89,42	61,43	54,93
6.	0,58	20,40	2,86	1,20	5,88	0,17	9,90	5,89	12,12	0,71
7.	1,50	2,17	69,23	1,50	69,23	47,93	1,77	84,91	84,91	72,09
8.	1,50	2,62	57,32	2,50	95,54	54,77	1,82	82,57	<b>137,61</b>	113,63
9.	1,27	5,35	23,68	3,30	61,68	14,60	2,12	59,84	<b>155,91</b>	93,30
Suma	27,55	74,40	37,03	37,60	50,54	18,71	45,72	60,26	82,25	49,56
Norma poprawiona										
4.	3,53	9,58	36,87	<b>6,35</b>	66,26	24,43	6,35	55,64	<b>100,00</b>	55,64
8.	1,50	2,62	57,32	<b>1,82</b>	69,43	39,80	1,82	82,57	<b>100,00</b>	82,57
9.	1,27	5,35	23,68	<b>2,12</b>	39,56	9,37	2,12	59,84	<b>100,00</b>	59,84
Suma	27,55	74,40	37,03	32,48	43,66	16,17	45,72	60,26	71,05	42,82

Źródło: opracowanie własne.

Jeśliby pozostałe zadania były wykonane idealnie, nie byłoby potrzeby dokonywania poprawek, co z kolei w znacznym stopniu skróciłoby całą procedurę. W przypadku poprawionej normy dla uśrednionych wartości uproszczeń AEO czasy czynności nieprzynoszących wartości dodanej powinno się zredukować do przynajmniej 31,03% stanu aktualnego.

Biorąc powyższe pod uwagę, a także na podstawie teorii szczupłego zarządzania (Lean Management) dokonano analizy i podziału procesów, identyfikując przypadki marnotrawstwa. Korzystając ze współczynnika OLE, dokonano oceny procesu i wskazano możliwości jego przyspieszenia.

Na podstawie analizy efektywności stwierdzono, że proces obecnie stosowanych procedur AEO w badanym przedsiębiorstwie jest nieoptymalny. Zauważono także, iż procesy 4, 8 i 9 po usunięciu czynności nieprzynoszących wartości dodanej mają współczynnik wydajności  $P$  powyżej 100%, dlatego należy poprawić w operacjach najkrótszy możliwy czas ich wykonania, czyli skrócić normę czasu zgłoszeń celnych.

Całkowity poziom efektywności OLE jest na poziomie 18,71% (16,17% przy poprawionej normie), a w przypadku niektórych procesów nawet 0,17%. Minimalny poziom OLE dla dobrze działającego przedsiębiorstwa to około 30%, co zdaniem autorów tej pracy jest decydujące przy poprawie efektywności świadczonych usług.

Aby usprawnić działanie organizacji, należałoby przyspieszyć operacje 3, 4, 6, i 9 do ustalonej wartości 30% bądź skrócić wszystkie czynności nieprzynoszące wartości dodanej o 55% (70% w przypadku poprawionej normy uproszczeń AEO). W wyniku takiej optymalizacji proces skróciłby się o prawie 16 godzin, przy założeniu pracy agencji celnych w systemie dwuzmianowym i wieloosobowej obsadzie kadrowej. Jednakże jest to absolutne minimum usprawnienia dla procedury uproszczeń AEO, gdyż przedstawiony proces ma ogromny potencjał dalszej poprawy efektywności świadczonych usług agencyjnych, a dalsze działania reorganizacyjne są niezbędne przy przygotowaniu dokumentacji do tych uproszczeń procedur.

Tabela 6

Obliczenia całkowitej efektywności pracy OLE przy założonym poziomie 30% dla procesu biurowego AEO

Operacja	Norma podstawowa				Norma poprawiona			
	Skrócenie czasu nieprzynoszącego wartości dodanej			45,48%	Skrócenie czasu nieprzynoszącego wartości dodanej			31,03%
	PPT <sub>imp</sub> (OH)	A <sub>imp</sub> (%)	P <sub>imp</sub> (%)	OLE <sub>imp</sub> (%)	PPT <sub>imp</sub> (OH)	A <sub>imp</sub> (%)	P <sub>imp</sub> (%)	OLE <sub>imp</sub> (%)
2.	19,82	66,53	76,95	51,19	18,75	70,30	81,32	51,17
3.	3,14	51,54	39,85	20,54	2,91	55,59	42,99	23,90
4.	7,82	45,18	122,75	55,46	7,35	48,05	86,36	41,49
5.	5,60	78,03	53,61	41,83	5,37	81,32	55,87	45,44
6.	14,68	3,97	8,18	0,33	13,16	4,43	9,12	0,40
7.	.1,95	76,98	76,98	59,26	1,89	79,33	79,33	62,94
8.	2,18	68,79	114,65	78,87	2,06	72,64	87,98	63,91
9.	3,59	35,31	91,99	32,48	3,12	40,60	67,84	27,54
Suma	58,76	46,88	63,99	30,00	54,62	50,44	59,47	30,00

Źródło: opracowanie własne.

## Podsumowanie

Zastosowanie procesu Kaizen do analizy czynności wykonywanych w badanych agencjach celnych pozwala zauważyć, że poszczególne podmioty AEO stopniowo opracowują i wdrażają coraz lepsze rozwiązania w zakresie kontroli zarządczej, nie tracąc swojej tożsamości i odrębności logistycznej. Wydaje się jednak, że wzorce dobrych praktyk i zwiększanie stopnia doprecyzowywania szczegółowych rozwiązań (wynikających ze standardów) będą prowadziły do konwergencji dokumentów opisujących kontrolę zarządczą w agencjach celnych i jednostkach organizacyjnych AEO. Bogate doświadczenie wielu jednostek agencji celnych i spedycyjnych w Polsce w zakresie zarządzania i podnoszenia sprawności AEO

przynosi efekty w postaci stosowania procedur i opisów procesów, co znacznie ułatwia wdrażanie kompleksowych rozwiązań kontroli zarządczej i umożliwia wypełnianie wymogów poszczególnych standardów zarządczych.

Badania przeprowadzono na przykładzie kilku podmiotów gospodarczych, przy czym wartości czasu poszczególnych procedur uśredniono oraz dokonano analizy i próby oceny zastosowania koncepcji Kaizen do usług agencji celnych. Na podstawie informacji z badania własnego można stwierdzić, iż ocena zarządzania z wykorzystaniem odpowiedniej analizy wskaźników efektywności ma istotny wpływ na jakość zarządczą i podejmowane decyzje biznesowe. Analiza dokumentów źródłowych i otrzymane wyniki empiryczne wyraźnie to potwierdziły.

## Przypisy/Notes

<sup>1</sup> Dz. Urz. UE L 117 z 4.05.2005, s. 13.

<sup>2</sup> Dz. Urz. UE L 1992.302.1.

<sup>3</sup> Dz. Urz. UE L 269/1.

## Bibliografia/References

### Literatura/Literature

Bielski, M. (2002). *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*. C.H.Beck.

- Borkowski, S., & Ulewicz, R. (2009). *Zarządzanie produkcją – systemy produkcyjne*. Oficyna Wydawnicza „Humanitas”.
- Chackiewicz, M. (2022). *Obsługa celna – podręcznik dla praktyków*. Wydawnictwo Akademii Sztuki Wojennej.
- Choudhary, P. R. (2015). Optimization of load-haul-dump mining system by OEE and match factor for surface mining. *International Journal of Applied Engineering and Technology*, 5(2).
- Fernandez, Q. (2015). *Performance Indicator Design and Implementation on Semi-Automated Production Lines. Overall Equipment Effectiveness (OEE) Philosophy Adaptation* [master of science thesis, KTH Royal Institute of Technology School of Industrial Engineering and Management, Stockholm].
- Gawlik, J., Plichta, J., & Świc, A. (2013). *Procesy produkcyjne*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Griffin, R. W. (2017). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wydawnictwo naukowe PWN.
- Gwardzińska, E., & Gwardzińska-Chowaniec, Ż. (2022). *Upoważniony przedsiębiorca w obrocie gospodarczym*. Wydawnictwo Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej.
- Jasiulewicz-Kaczmarek, M., Drożyner, P., Kolmasiak, C., & Szczuka, M. (2014). Analysis of performance by overall equipment efficiency – case study. *Logistyka*. (6).
- Jonsson, P., & Lesshammar, M. (1999). Evaluation and improvement of manufacturing performance measurement systems – the role of OEE. *International Journal of Operations & Production Management*, 19(1).
- Laszuk, M. (2017). Ułatwienia w prowadzeniu działalności gospodarczej w obszarze międzynarodowego obrotu towarowego wynikające z pakietu prawnego UKC. Wybrane aspekty. W: T. Kocowski, & W. Małecki (red.), *Prawo i administracja wobec współczesnych problemów społecznych i gospodarczych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Łańcucki, J. (red.). (1997). *Zarządzanie jakością*. Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego.
- Skowron-Mielnik, B. (2009). Efektywność pracy – próba uporządkowania pojęcia. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, (1).
- Steinmann, H., & Schreyögg, G. (2001). *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej.
- Stoner, J. A., & Wankel, Ch. (1996). *Kierowanie*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Walczak, R. (2014). *Podstawy zarządzania projektami. Metody i przykłady*. Difin.
- Womack, J. P., Jones, D. T., Roos, D. (2008). *Maszyna, która zmieniła świat*. ProdPress.com.

#### Akty prawne/Legal acts

- Rozporządzenie Rady (EWG) nr 2913/92 z dnia 12 października 1992 r. ustanawiające Wspólnotowy Kodeks Celny (Dz. Urz. UE L 1992.302.1).
- Rozporządzenie (WE) nr 648/2005 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 13 kwietnia 2005 r. (Dz. Urz. UE L 117 z 4.05.2005).
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 952/2013 z dnia 9 października 2013 r. ustanawiające unijny kodeks celny (Dz. Urz. UE L 269/1 z 10.10.2013).

#### Źródła internetowe/Online sources

- European Commission. (b.d.-a). *Authorised Economic Operators – query page*. [https://ec.europa.eu/taxation\\_customs/dds2/eos/aeo\\_consultation.jsp?Lang=en&holderName=&aeoCountry=PL&certificatesTypes=AEOC&certificatesTypes=AEOF&certificatesTypes=AEOS&Expand=true&offset=1&showRecordsCount=0](https://ec.europa.eu/taxation_customs/dds2/eos/aeo_consultation.jsp?Lang=en&holderName=&aeoCountry=PL&certificatesTypes=AEOC&certificatesTypes=AEOF&certificatesTypes=AEOS&Expand=true&offset=1&showRecordsCount=0) (dostęp: 07.06.2023).
- European Commission. (b.d.-b). *Mutual Recognition*. [https://taxation-customs.ec.europa.eu/customs-4/aeo-authorized-economic-operator/mutual-recognition\\_en](https://taxation-customs.ec.europa.eu/customs-4/aeo-authorized-economic-operator/mutual-recognition_en), (dostęp 05.08.2023).
- European Commission. (b.d.-c). *What is AEO?* [https://taxation-customs.ec.europa.eu/customs-4/aeo-authorized-economic-operator/what-aeo\\_en](https://taxation-customs.ec.europa.eu/customs-4/aeo-authorized-economic-operator/what-aeo_en) (dostęp 24.07.2023).
- Krajowa Administracja Skarbowa, Departament Ceł. (2017). *Ułatwienia dla upoważnionych przedsiębiorców AEO*. <https://www.podatki.gov.pl/media/5361/u%C5%82atwienia-dla-upowa%C5%BCnionych-przedsi%C4%99biorc%C3%B3w-aeo.pdf> (dostęp 04.05.2023).
- Krajowa Administracja Skarbowa, Departament Ceł. (2019). *Upoważniony przedsiębiorca AEO. Informacja dla przedsiębiorców dotycząca weryfikacji formalnej i przyjęcia wniosku o uzyskanie statusu upoważnionego przedsiębiorcy - AEO zgodnie z Unijnym Kodeksem Celnym*. <https://www.podatki.gov.pl/media/5357/wytyczne-aeo-pl-materia%C5%82-dla-przedsi%C4%99biorc%C3%B3w-1-10-2019.pdf> (dostęp 12.03.2023).
- World Customs Organization. (2020). *Compendium of Authorized Economic Operator Programmes 2020 Edition*. <http://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/topics/facilitation/instruments-and-tools/tools/safe-package/aeo-compendium.pdf?la=en> (dostęp 03.08.2023).
- World Customs Organization. (2021). *SAFE Framework of Standards*. <https://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/topics/facilitation/instruments-and-tools/tools/safe-package/safe-framework-of-standards.pdf> (dostęp 12.06.2023).
- World Customs Organization. (b.d.). *WCO Secretariat note. Expanding the concept of Authorized Economic Operator (AEO) to cross-border e-commerce*. [https://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/topics/facilitation/instruments-and-tools/tools/safe-package/secretariat-notes-aeo-ecom\\_en.pdf?la=en](https://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/topics/facilitation/instruments-and-tools/tools/safe-package/secretariat-notes-aeo-ecom_en.pdf?la=en) (dostęp: 22.08.2023).

**Dr Małgorzata Chackiewicz**

Adiunkt w Akademii Sztuki Wojennej, Wydział Zarządzania i Dowodzenia, Instytut Logistyki, Zakład Zarządzania Transportem. Specjalizuje się w zagadnieniach z zakresu: prawa celnego, zwalczania przestępczości w logistyce międzynarodowej, transgranicznej przestępczości celnej, ochrony zagrożonych gatunków flory i fauny (Konwencja Waszyngtońska CITES). Biegły sądowy w Sądzie Okręgowym w Krakowie i Przemysłu.

**Dr Małgorzata Chackiewicz**

Assistant Professor at the Academy of Military Arts, Department of Management and Command, Institute of Logistics, Department of Transport Management. Specializes in the following issues: customs law, fighting crime in international logistics, cross-border customs crime, protection of endangered species of flora and fauna (Washington Convention CITES). Court expert in the District Court of Krakow and Przemysł.

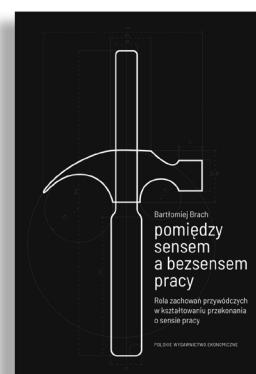
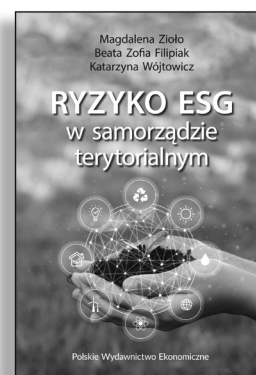
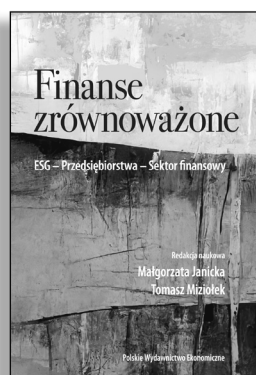
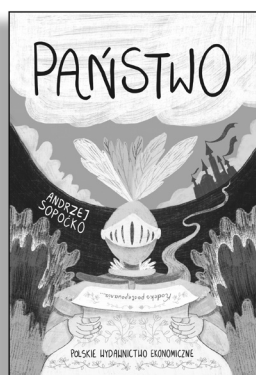
**Dr Mirosław Mrówka**

Adiunkt w katedrze Zarządzania i Inżynierii Zarządzania Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości z siedzibą w Wałbrzychu. Jego praca naukowa obejmuje prawo gospodarcze, zarządzanie strategiczne, obrót towarami i technologiami podwójnego przeznaczenia na rynkach Azji. Jest autorem wielu publikacji naukowych i eksperckich, a także generalnym wykonawcą wielu projektów inwestycyjnych EPC i EPCM na obszarze ASEAN.

**Dr Mirosław Mrówka**

Assistant professor in the Department of Management and Management Engineering, University of Management and Entrepreneurship and Entrepreneurship based in Wałbrzych. His academic work includes business law, strategic management, trade in dual-use goods and technologies in Asian markets. He is the author of many academic and expert publications, and has been a general contractor for many EPC and EPCM investment projects in the ASEAN area.

## Zapraszamy do zakupu książek



Książki są dostępne na stronie: [www.pwe.com.pl](http://www.pwe.com.pl)