ŚWIAT MORSKICH PUBLIKACJI BIBLIOTEKA CYFROWA

AKADEMIA MORSKA SZCZECIN

„Podejście procesowe w zarządzaniu jakością usług w wybranych portach morskich Europy”

Joanna Pleszko

Szczecin, 2010

INNOWACYJNA GOSPODARKA
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO

Joanna Pleszko
Zakład Towaroznawstwa i Zarządzania Jakością
Akademia Morska w Szczecinie

Podejście procesowe w zarządzaniu jakością usług w wybranych portach morskich Europy

The process approach in quality management services in selected ports of Europe

Słowa kluczowe: *jakość, systemy zarządzania, ISO, porty morskie, podejście procesowe, jakość usług, porty europejskie.*
Key words*: quality, management systems, ISO, seaports, process approach, quality of service, European ports*

Wprowadzenie

Nowoczesne przedsiębiorstwa dostosowując się do wymagań rynku oferują swoim klientom produkty lub usługi na wysokim poziomie. Jest to warunek konieczny do osiągnięcia sukcesu.. Do niedawna porty morskie pełniły głównie funkcję transportową i przeładunkowo-składową. Dynamiczne zmiany, w tym globalizacja i dążenie do zadowolenia klienta spowodowały, że porty stały się istotnym ogniwem wielopoziomowego łańcucha dostaw. Wymagało to znacznego przeorientowania dotychczasowej działalności wewnątrzportowej na innowacyjny model strategii zarządzania uwzględniający transgraniczne koncepcje logistyczne.

Porty morskie będące nowoczesnym przedsiębiorstwem współzawodniczą o odbiorców i dostawców, wykorzystując techniki konkurencji rynkowej, w tym udokumentowany poziom jakości poparty między innymi certyfikatami jakości, które definiują spełnienie wymagań określonego standardu.

Podejście procesowe w aspekcie jakości

Przepisy *International Standard Organization* podążają za wyzwaniem nowoczesnych organizacji nie tylko w zakresie ciągłego doskonalenia, ale także idą naprzeciw rosnącym wymaganiom kooperantów.

W swoim zbiorze ISO oferuje standardy dotyczące jakości, które mogą mieć zastosowanie we wszystkich przedsiębiorstwach niezależnie od profilu działalności - można tu wymienić najpopularniejsze i najchętniej wdrażane przez przedsiębiorstwa normy ISO 9001, ISO 14001, ISO 18001 - jak również specjalistyczne standardy skierowane dla konkretnych branży, na przykład: Systemy zarządzania bezpieczeństwem informacji - ISO 27001, Systemy zarządzania bezpieczeństwem żywności - ISO 22000, zarządzanie procesowe w przemyśle motoryzacyjnym - ISO 16949.

Organizacyjny charakter standardów ISO pozwala, a właściwie wymusza uproszczenie i uporządkowanie struktury organizacyjnej, zrewidowanie zakresów obowiązków i odpowiedzialności, ciągle udoskonalanie i uaktualnianie procesów, formalizację działań, transparentne określenie celów i zasad funkcjonowania przedsiębiorstwa. Standardy

formułują ogólne rozwiązania i wymagania w zakresie jakości, mogą zatem stanowić uzupełnienie norm technicznych zawierających obligatoryjne wymagania w zakresie konkretnej działalności. Należy jednak pamiętać, że zbyt sztywne ramy organizacyjne i sztucznie tworzone procedury funkcjonowania procesów mogą doprowadzić do skostnienia systemu cechującego się nadmierną formalizacją przedsiębiorstwa i ograniczeniem kreatywności pracowników.

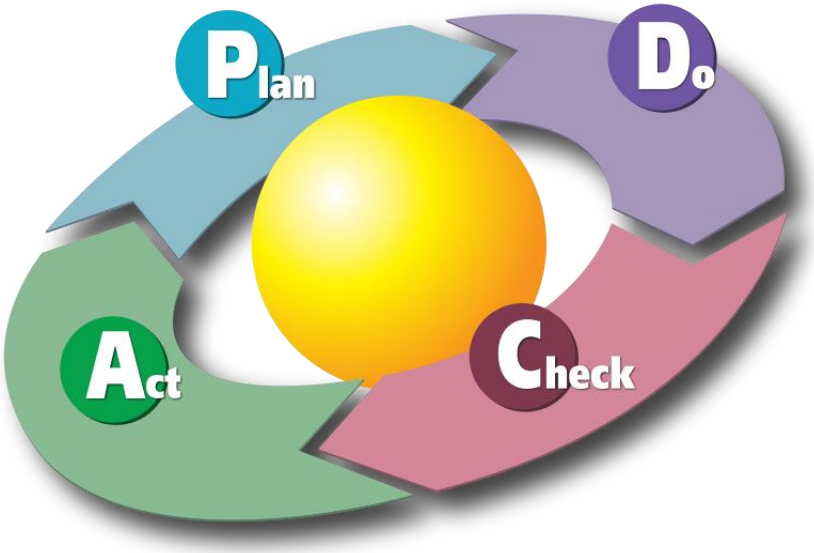
Rewolucyjne zmiany w przepisach standaryzujących, które miały miejsce w 2000 roku nie dotyczyły doboru jednoznacznego słownictwa i ujednolicenia poszczególnych dokumentów, jak to miało miejsce podczas pierwszej nowelizacji w 1994 roku, lecz radykalnej rewizji celów i zasadniczej modyfikacji treści. Główne zmiany dotyczyły zastosowania podejścia procesowego, zastosowania zasad zarządzania jakością, zwiększenia roli klienta i zaangażowania pracowników, wprowadzenia ciągłego doskonalenia, zmniejszenia ilości wymaganej dokumentacji. Zakładano, iż wszystkie elementy tworzące organizację powinny być doskonalone. Zarówno działanie systemu, procedury, konstrukcja procesów, jak i kwalifikacje pracowników muszą być monitorowane w celu poszukiwania możliwości bardziej efektywnego działania.
Zgodnie z definicją zawartą w słowniku języka polskiego proces określany jest jako: przebieg następujących po sobie i powiązanych przyczynowo określonych zmian, stanowiących stadia, fazy, etapy rozwoju czegoś; przebieg, rozwijanie się, przeobrażanie czegoś [1].

Norma ISO 9000 (punkt 3.4.1.) określa proces jako każde działanie, które przekształca wejście (dane wejściowe) w wyjście (dane wyjściowe) [2]. Rozszerzając tę definicję na procesy biznesowe można powiedzieć, że procesem jest zespół czynności lub działań, których celem jest osiągnięcie oczekiwanego rezultatu. Rezultat ten jest osiągany poprzez przetworzenie stanu wejścia procesu w stan wyjściowy za pomocą z góry ustalonych reguł oraz określonych zasobów. W literaturze odnoszącej się do zarządzania najczęściej cytowane pojęcia procesu zostały sformułowane przez M. Hammera i J. Champy'ego, którzy definiują go jako zbiór czynności wymagający na wejściu „wkładu" i dający na wyjściu rezultat mający pewną wartość dla klienta [3] oraz Davenport'a - specyficzne uporządkowanie działań w czasie i przestrzeni, z określonymi danymi i wynikami oraz jasno zdefiniowanym wejściem i wyjściem [4]. Podobne podejście prezentuje K. Krzakiewicz, Gonicka, Błaszczyk i Rogowski, którzy zwracają uwagę na związek, jaki zachodzi pomiędzy uczestnikami procesu [5, 6, 7, 8].

Z powyższych definicji wynika, że zrozumienie procesów zachodzących w przedsiębiorstwie jest elementem kluczowym do rozwoju i usprawnienia działania. Z tego też powodu koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem przez zarządzanie procesami zyskuje w ostatnim czasie coraz większe uznanie. Procesy identyfikowane w organizacji w ramach wdrażania systemu zarządzania jakością są dzielone na główne, pomocnicze oraz zarządzania. W pewnym uogólnieniu można stwierdzić, że do procesów głównych zalicza się te, które są bezpośrednio związane z wyrobem bądź usługą, do pomocniczych – zapewnienie sprawnego działania procesów głównych, zaś procesy zarządzania to te, które umożliwiają działanie organizacji.

Wymagania normy w zakresie podejścia procesowego bazują na modelu PDCA, zwanego także kołem Deminga – por. rysunek 1. W modelu tym wyróżnia się następujące po sobie cztery etapy mające na celu weryfikację działań i ciągłe doskonalenie wyróżnionych procesów. Pierwszym elementem cyklu jest zaplanowanie procesu. W zależności od charakteru organizacji różnorodność procesów jest zmienna. Istnieją jednak płaszczyzny wspólne dla przedsiębiorstw. W planowaniu procesów warto zwrócić uwagę na: dostępność zasobów (finanse, infra- i suprastruktura, kadra pracownicza), określenie celu procesu (co chcemy osiągnąć i w jakim przedziale czasowym), ustalenie zasad monitorowania wyników

pozwalających na analizę procesu, a w razie konieczności zastosowanie działań korygujących lub zapobiegawczych, czy wreszcie uwzględnienie wymagań klientów. W trakcie drugiego etapu realizowane są uprzednio zaplanowane czynności oraz w trakcie ich realizacji gromadzone informacje, które w kolejnym etapie cyklu posłużą do sprawdzenia czy zaplanowane wyniki są osiągane. Do tego celu organizacja powinna opracować metody pomiaru najlepiej z wykorzystaniem narzędzi statystycznych. Ostatni etap cyklu ma na celu wdrożenie i zastosowanie wypracowanych schematów postępowania.



źródło: materiały szkoleniowe *Ambiko*, Katowice

Zarządzanie poprzez podejście procesowe pozwala na rozpoznawanie obszarów wzajemnych zależności między procesami, ekspozycję jasnych zasad monitorowania i oceny informacji pochodzących ze wszystkich obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa wraz z mechanizmami zapobiegającymi zewnętrznej ingerencji, dzięki którym dane są rzetelne i obiektywne. Pozwala to na efektywne i skuteczne realizowanie celów.

Idąc naprzeciw wymaganiom dynamicznie rozwijających się przedsiębiorstw organizacja ISO opracowała standard jakości w zakresie zarządzania łańcuchem dostaw oznaczony jako 28000 - *Specification for security management systems for the supply chain*. Wymogi nowego systemu zarządzania po raz pierwszy dopasowane zostały do specyfiki przedsiębiorstw, działających we wszystkich sektorach gospodarki. Skalowalność, jedna z istotnych cech standardu, daje możliwość równie skutecznego wdrożenia wymagań normy w małych spółkach, jak i większych międzynarodowych organizacjach. System ten pomaga w ocenie ryzyka, wprowadzaniu kontroli oraz środków zapobiegawczych, pozwalających unikać zagrożeń ze strony uczestników łańcucha dostaw podmiotom w nim uczestniczącym. W ten sposób staje się możliwe zarządzanie kluczowymi dla funkcjonowania organizacji, zmiennymi, tj.: jakością, bezpieczeństwem pracy, czy informacją.

Po raz pierwszy na świecie wymagania systemu ISO 28000 udokumentował operator terminalu kontenerowego *DP Word* posiadający swoją siedzibę w Dubaju [9], który drugiego czerwca 2008 zainicjował wdrożenie standardu w swoim europejskim oddziale w Antwerpii. Pierwszym europejskim portem zaszczytnie uhonorowanym certyfikatem w tym zakresie został francuski port w La Havr. Znikoma liczba implementacji wymagań opisanego

standardu. można zapewne wytłumaczyć krótkim okresem zadekretowania, a nie brakiem chęci doskonalenia.

Postrzeganie jakości usług

Określenie odpowiedniego poziomu jakości jest trudne, zwłaszcza że jak wynika z badań przeprowadzonych na określonej grupie konsumentów trzydzieści pięć procent społeczeństwa nie ma wyrobionej opinii na temat oczekiwań w zakresie jakości produktów lub świadczonych usług, a decydującym determinantem w wyborze konkretnej marki pozostają rekomendacje i porady znajomych [10].
Ponieważ większość usług cechuje bezpośredni kontakt pomiędzy usługodawcą a klientem, zachowanie tego pierwszego może decydować o odbiorze usługi. Nastawienie, zachowanie, nastroje, dotychczasowe doświadczenia i oczekiwania mogą wręcz decydować o rezultacie świadczonej usługi, a także mieć wpływ na zachowanie usługodawcy i innych klientów. [11].
Problem określenia jakości usług wynika nie tylko z różnorodności znaczeniowej samego pojęcia jakości, ale przede wszystkim z konieczności uwzględnienia zróżnicowanych potrzeb i wymagań odbiorców.
Analizując poszczególne aspekty jakości usług możemy wyróżnić :

- jakość postrzeganą określaną jako subiektywną ocenę nabywającego w odniesieniu do jego potrzeb, preferencji i korzyści;
- jakość obiektywną – spełnienie ustalonych wymagań w odniesieniu do obiektywnego wzorca.

Ze względu na charakter usług wynikający z jednoczesności świadczenia i konsumpcji Ch. Gronos [12] proponuje wyróżnienie dwóch składowych jakości usług, a mianowicie:

- jakość techniczną – rezultat powstały w kontakcie klienta z organizacją świadczącą usługę;
- jakość funkcjonalną, która wyrażana jest w sposobie realizacji usługi i ma charakter czysto subiektywny.

Wielu autorów utożsamia jakość usług z satysfakcją klienta. Integralność taką może uzasadnić poprzez osiąganie przez klienta zadowolenia zarówno ze świadczonej usługi jak i kontaktu z usługodawcą. Na zależność tą zwracają uwagę M. Bitner i A. Hubbert twierdząc, że każda z tych dwóch ocen może kształtować jakość usługi definiowaną przez wspomnianych autorów jako ogólne wrażenie klienta będące rezultatem porównania pozytywnych i negatywnych odczuć dotyczących organizacji usługowej i usług przez nią świadczonych [13]. Na konieczność wyraźnego rozróżnienia satysfakcji klienta i jakości usługi zwraca również uwagę G.Van Ossel [14]. Jego zdaniem poziom zadowolenia klienta stanowi rezultat porównania przez klienta oczekiwań, pozytywnego zaskoczenia, przyjemności, czy nawet ulgi z wymiarem konkretnej, dostarczonej usługi. Klient będzie zadowolony wówczas kiedy w pełni postrzegana jakość usługi będzie odpowiadała jego oczekiwaniom. Zwraca uwagę na to, że postrzegana przez klienta jakość może się różnić od jakości wykonania usługi będącej rezultatem porównania aktualnego wykonania z wcześniej ustalonymi wymaganiami. Satysfakcja klienta jest bowiem pojęciem subiektywnym, nie tylko dlatego, że przechodzi przez "filtr" postrzegania ale również dlatego, że oczekiwania klientów są niezwykle zróżnicowane, a na ich kształt wpływa bardzo wiele różnorodnych czynników.

Port morski jako internacjonalny uczestnik łańcucha dostaw

Z ekonomicznego oraz technicznego punktu widzenia porty morskie należą do jednych z najistotniejszych ogniw łańcucha transportowego łączącego handel towarami i obsługę

ruchu pasażerskiego drogą morską z transportem lądowym. Ich usytuowanie w pobliżu dużych aglomeracji miejskich, skoncentrowanie znaczącej masy ładunkowej na stosunkowo niewielkiej przestrzeni, sąsiedztwo przedsiębiorstw okołoportowych wpłynęło zasadniczo na podjęcie działań w kierunku zaakcentowania niekwestionowanej roli portów w łańcuchu dostaw [15].

Na świecie jest ponad dziesięć tysięcy portów morskich i miejsc przeładunkowych (przystani, specjalistycznych terminali), w których koncentruje się różnorodna działalność bezpośrednio lub pośrednio związana z logistycznymi łańcuchami dostaw. W obsłudze światowego handlu morskiego istotne znaczenie odgrywa około pięćdziesiąt portów morskich, w tym siedem portów europejskich Rotterdam, Antwerpia, Hamburg, Marsylia, Amsterdam, Hawr, o przeładunkach ponad osiemdziesiąt milionów ton rocznie [16]. por tabela

Tabela 1 . Główne porty UE z uwzględnieniem największych obrotów ładunkowych

L.p.	Port morski	Obroty ładunkowe [tys. ton]	L.p.	Port morski	Obroty ładunkowe [tys. ton}
1	Rotterdam	374152	11	Tees & Hartlepool	49779
2	Antwerpia	165512	12	Taranto	49240
3	Hamburg	118190	13	Genua	48358
4	Marsylia	92559	14	Walencja	45935
5	Hawr	78856	15	Constatnta	44916
6	Grimsby & Immingham	66279	16	Southampton	43815
7	Amsterdam	62516	17	Bremerhaven	43618
8	Algercias	62128	18	Wilhelmshaven	42643
9	Londyn	52739	19	Barcelona	41040
10	Dunkierka	50244	20	Geteborg	40353

Źródło: opracowanie własne na podstawie

Wzrastające oczekiwania wobec portu jako ogniwa w lądowo-morskim łańcuchu transportowym dotyczą w głównej mierze wydajnej infrastruktury portowej, kompleksowości usług, na którą składa się duża liczba cząstkowych wymagań związanych z doświadczeniem, elastycznością i niezawodnością przeładunków, sprawnych połączeń z zapleczem, realizacji usług uzupełniających i pomocniczych. Coraz częściej istotny element konkurencyjności międzyportowej stanowi implementacja standardów potwierdzających spełnienie specyficznych wymagań w zakresie zarządzania jakością, czy zapewnienia bezpieczeństwa. W warunkach funkcjonowania silnej konkurencji, dostarczanie klientom produktów we właściwym czasie, miejscu i warunkach decyduje o możliwym do osiągnięcia sukcesie wytwórcy.

W portach morskich mamy do czynienia w przeważającej mierze z usługami. Ich niematerialny charakter i różnorodność stanowią jeden z wielu wyróżników utrudniających jednoznaczne zidentyfikowanie i ocenę rezultatu świadczonej usługi. Realizacja konkretnej usługi zależy bowiem nie tylko od postawy usługodawcy, ale także od materialnych warunków świadczenia usługi oraz otoczenia. Potwierdzenie rzetelności i solidności przedsiębiorstwa w realizowaniu celów i spełnianiu wymagań klientów stanowić mogą certyfikowane systemy jakości.

Implementacja systemów zarządzania jakością, środowiskiem i bezpieczeństwem pracy w portach morskich

Badaną próbę stanowiły europejskie porty morskie odgrywające istotne znaczenie dla handlu międzynarodowego w przeważającej mierze z basenu Morza Bałtyckiego, Północnego i Śródziemnego oraz Oceanu Atlantyckiego. Wszystkie badane obiekty deklarowały chęć utrzymania dobrych kontaktów z klientami, znaczna część potwierdzając swoją rzetelność poprzez wdrożenie i udokumentowanie międzynarodowych standardów, w tym wymagań *International Standard Organization*. Pojedyncze porty opracowały własny wewnętrzny system utrzymania jakości współpracy w zewnętrznym klientem, np.: porty w Kolding (Dania), Fredfikstad (Norwegia), Grimsby, Teignmouth (Wielka Brytania).

W zależności od potrzeb, wymagań klientów i poziomu świadomości biznesowej porty morskie implementowały standardy jakości w swoich przedsiębiorstwach w różnych konfiguracjach. Najwięcej zanotowano wdrożeń systemu zarządzania jakością zgodnego z wymaganiami ISO 9001 - 41% badanych portów morskich, przy jedynie 11% wdrożonych standardach ISO według 14001. Kombinacja ISO 9001 wraz z ISO 14001 pojawiła się w 35% badanej próby, a połączenie ISO 9001, ISO 14001 wraz z ISO 18001 w 11% (por. Tabela 2) .

Tabela 2. Ujęcie rodzajowe wdrożonych systemów zarządzania jakością i innych systemów wspomagających zarządzanie w portach morskich Europy

Państwo	**Port morski**	**Wdrożony standard**	**Inne systemy wspomagające zarządzanie**
Belgia	Ghent	ISO 9001, ISO 14001, ISO18001	EFQM[1]
	Antwerpia	ISO 9001, ISO 14001, ISO18001	ISO 28000
	Oostende	ISO 9001	
	Zeebrugge	ISO 9001	QS-9000[2]
Bułgaria	Bourgas	ISO 9001	
	Varna	ISO 9001	
Chorwacja	Ploce	ISO 9001	
	Pula	ISO 27001	własny system zarządzania odpadami generowanymi przez statki
	Rijeka	ISO 9001	
Cypr	Latsi	ISO 9001	
	Limassol	ISO 9001	
	Paphos	ISO 9001	
	Vassiliko	ISO 9001, ISO 14001	
Czarnogóra	Bar	ISO 9001	
Dania	Grenaa	ISO 9001	
	Kolding	ISO 14001	własny system
	Kopenhaga	ISO 9001, ISO 14001	
	Naestved	ISO 14001	
	Randers	ISO 14001	
	Roenne	ISO 14001	
Estonia	Tallin	ISO 9001, ISO 14001	
Finlandia	Hamina	ISO 14001	
	Helsinki	ISO 9001, ISO 14001	
	Kotka	ISO 9001, ISO 14001	

[1] EFQM - European Fundation of Quality Management
[2] QS-9000: System jakości dostawców na rynek motoryzacyjny

	Kokola	ISO 9001, ISO 14001, ISO18001	
	Naantali	ISO 9001, ISO 14001	
	Oulu	ISO 9001, ISO 14001, ISO18001	
	Rauma	ISO 9001, ISO 14001	WIP
	Turku	ISO 9001, ISO 14001, ISO18001	ISMC
Francja	Brest	ISO 9001	
	Boulogne sur Mer	ISO 9001	
	Bordeaux	ISO 9001	
	Dunkierka	ISO 9001	
	Le Havr	ISO 9001	QSE[3], ISO 28001
	LaRochelle	ISO 9001	
	Lorient	ISO 9001	
	Marsylia	ISO 9001, ISO 14001	
	Nantes	ISO 9001	
Hiszpania	Alicante	ISO 9001	
	Almeria	ISO 9001, ISO 14001, ISO18001	
	Barcelona	ISO 9001	
	Bilbao	ISO 9001, ISO 14001, ISO18001	
	Cartagena	ISO 9001, ISO 14001	
	Coruna	ISO 9001, ISO 14001	
	Ferrol	ISO 9001	IQNet
	LaGijón	ISO 9001	EFQM
	Huelva	ISO 9001	
	Las Palmas	ISO 9001, ISO 14001	
	Malaga	ISO 9001	
	Santander	ISO 9001, ISO 14001	
	Sevilla	ISO 9001	
	Tarragona	ISO 9001, ISO 14001	EFQM
	Valencia	ISO 9001	Six Sigma
	Vigo	ISO 9001	
	Vilagarcia	ISO 9001, ISO 14001	
Holandia	Amsterdam	ISO 9001	
	Delfzijl	ISO 9001, ISO 14001	ISO 6812[4]
	Eemshaven	ISO 14001	
	Moerdijk	ISO 9001, ISO 14001, ISO18001	
	Rotterdam	ISO 9001, ISO 14001	ISO 22000[5]
Irlandia	Cork	ISO 14001	
	Dublin	ISO 9001	
Litwa	Kłajpeda	ISO 9001, ISO 14001	
Łotwa	Ryga	ISO 9001, ISO 14001	
	Liepaja	ISO 9001	
	Ventspils	ISO 9001, ISO 14001	

[3] *QSE –Quality Environment Safety* – kompilacja systemu zarządzania jakością, ochrony środowiska i BHP

[4] Roll on/Roll off ship-to-shore connection -- Interface between terminals and ships with straight stern/bow ramps – Standard określający zasady projektowania ro-ro terminali wykorzystywanych do specjalistycznych usług promowych

[5] międzynarodowa norma definiująca wymagania w zakresie systemów zarządzania bezpieczeństwem żywności

Malta	Malta Freeport	ISO 9001, ISO 14001	
Niemcy	Brema	ISO 9001	
	Dortmund	ISO 9001	
	Hamburg	ISO 9001	
	Kiel	ISO 9001	
	Lubeka	ISO 9001, ISO 14001	
	Rostock	ISO 9001	
	Sassnitz	ISO 9001	
	Wilhelmshaven	ISO 9001	
	Wismar	ISO 9001	
Norwegia	Bergen	ISO 14001	
	Grenland	ISO 14001	
	Fredfikstad		własny system
	Oslo	ISO 9001, ISO 14001	
	Trondheim	ISO 14001	
Polska	Gdańsk	ISO 9001, ISO 14001, ISO 18001	
	Szczecin-Świnoujście-	ISO 9001, ISO 14001	ISO 17025[6]
Portugalia	Aveiro	ISO 14001	
	Lisbona	ISO 9001, ISO 14001	
	Setubal	ISO 9001, ISO 14001	
Rumunia	Constanta	ISO 9001, ISO 14001, ISO18001	
Rosja	Novorosyjsk	ISO 9001, ISO 14001, ISO18001	IQNet
Słowenia	Koper	ISO 9001, ISO 14001	
Szwecja	Ahus	ISO 9001, ISO 14001	AFS 2001:1[7]
	Gothenburg	ISO 9001, ISO 14001	
	Göteborg	ISO 9001, ISO 14001	
	Helsingborg	ISO 9001, ISO 14001	
	Kalmar	ISO 9001, ISO 14001	
	Karlshamn	ISO 9001, ISO 14001	
	Lysekil	ISO 9001, ISO 14001	
	Malmö	ISO 9001	
	Oxelösund	ISO 9001	
	Pori	ISO 9001, ISO 14001	
	Varberg	ISO 9001, ISO 14001	
	Stockholm	ISO 9001, ISO 14001	
	Sundsvall	ISO 9001	
	Solvesborg	ISO 9001	
	Södertälje	ISO 9001, ISO 14001	AFS 2001:1
	Trelleborg	ISO 9001, ISO 14001	
	Uddevalfa	ISO 9001, ISO 14001	
	Varberg	ISO 14001	
	Wallhamn	ISO 14001	
Turcja[8]	Istambuł	ISO 9001, ISO 14001, ISO18001	

[6] Wymagania dotyczące laboratoriów badawczych i wzorcujących

[7] *The Occupational Health and Safety Management System –odpowiednik* Systemu Bezpieczeństwa i Higieny Pracy nadzorowany przez Swedish Work Environment Authority

Ukraina	Izmail	ISO 9001	
	Odessa	ISO 9001, ISO 14001	
	Reni	ISO 9001	
Włochy	Geneva	ISO 9001, ISO 14001	CSI[9]
	Livorno	ISO 9001, ISO 14001	
	Savona	ISO 9001	
	Ancona	ISO 9001	
	Bari	ISO 9001	
	Messina	ISO 14001	
	Ravena	ISO 9001, ISO 14001	
Wielka Brytania	Londyn	ISO 9001, ISO 14001	
	Southampton	ISO 9001	
	Grimsby		własny system
	Greenock	ISO 9001	
	Ardrossan	ISO 9001	
	Glasgow	ISO 9001	
	Newhaven	ISO 14001, ISO 18001	
	Teignmouth		własny system
	Tyne	ISO 9001, ISO 14001, ISO18001	PERS

źródło: opracowanie własne [na podstawie 17]

Interesujący wydaje się udział portów morskich w szeregu programów propagujących ochronę środowiska. Do inicjatyw tych możemy zaliczyć między innymi: *EPA – Environment Protection Authority, Best PracticeEnvironmental Management – Guidelines for Dredging* (port w Ploce); Bird & Habitat directive (port w Antwerpii); PERS - *Pedestrian Environment Review System* (port w Tyne).

Podsumowanie

Gospodarka morska, w tym także porty morskie, poddana jest wszelkim zmianom, jakie zachodzą w gospodarce światowej. Wynika to przede wszystkim z międzynarodowego charakteru węzła transportowego, jakim jest właśnie port morski. Współdziałanie i odpowiedzialność globalnych uczestników łańcucha logistycznego wymaga od poszczególnych kontrahentów nie tylko dbałości o zapewnienie lukratywnych korzyści finansowych, ale coraz częściej akcentowane jest zapewnienie bezpieczeństwa i możliwość nadzoru wszelkich operacji transportowo- składowo – manipulacyjnych w poszczególnych ogniwach łańcucha traktowanego jako monolit logistyczny.

Wymogi nowego systemu zarządzania zgodne z ISO 28000 po raz pierwszy dopasowane są do specyfiki przedsiębiorstw, które prowadzą działalność w zakresie łańcucha dostaw lub są od niego w jakikolwiek sposób uzależnione. System ten pomaga w ocenie ryzyka, wprowadzaniu kontroli oraz środków zapobiegawczych, pozwalających unikać zagrożeń ze strony łańcucha dostaw podmiotom działającym we wszystkich sektorach gospodarki. W ten sam sposób zarządzać można innymi, kluczowymi dla funkcjonowania organizacji, zmiennymi: jakością, bezpieczeństwem pracy czy zadowoleniem klienta.

[8] Uwzględniono tylko porty morskie leżące w części europejskiej danego kraju
[9] *Container Security Initiative*- Inicjatywa Bezpieczeństwa Kontenerów

Nowoczesne przedsiębiorstwa logistyczne działające w warunkach wysokiej konkurencyjności, zmuszone są do poszukiwania nietypowych sposobów zapewniających im utrzymanie się na rynku i do podjęcia walki z dobrze prosperującymi konkurentami. Uczestniczenie w globalnym łańcuchu dostaw stwarza taką możliwość.

Literatura

1. Słownik języka polskiego, PWN, Warszawa 2002, s. 885.
2. ISO 9000 - Quality management systems. Fundamentals and vocabulary International Standard Organization, Geneva 2005.
3. Hammer M., Champy J.: Reengineering w przedsiębiorstwie, Neumann Management Institute, Warszawa 1996, s. 46.
4. Davenport T.H.: Reengineering: Business Change of Mythic Proportions?" *MIS Quarterly*, 1994, pp. 121-127.
5. Krzakiewicz K.: Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2008.
6. Błaszczyk W.: Metody organizacji i zarządzania, PWN, Warszawa 2006.
7. Rogowski A.: Podstawy organizacji i zarządzania produkcją w przedsiębiorstwie, CeDeWu, Warszawa 2010
8. Gonicka J.: Współczesne koncepcje zarządzania, Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi, Łódź 2008.
9. Pleszko J.: Safety management systems in the marine supply chain, Polish Journal of Environmental Studies, Vol. 18, No. 2A, Olsztyn 2009, pp. 195-199.
10. SMG KRC Millward Brown Company: Koalicja na rzecz jakości. Jakość produktów i usług, 2004.
11. Łańcucki J.: Marketing usług profesjonalnych, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2000.
12. Grönroos Ch., Service Management and Marketing, John Wiley & Sons, Chichester, 2000.
13. Bitner M., Hubbert A.R: Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus quality; w pracy R.T. Rust, R.L. Oliver, Service Quality. New Directions in theory and practice, SAGE Publications 1994, pp.76.
14. Van Ossel G.: Measuring customer satisfaction; B.Van Looy, R. Van Dierdonck, Paul Gemmel, The Academy of Management Executive, 2002.
15. Pleszko J.: Selected Aspects of Ensuring Supply Chain Safety in Seaports. Proceedings of the 16th International Society of Commodity Science and Technology IGWT'08 „Achieving Commodity & Service Excellence in the Age of Digital Convergence", Suwon, pp 869-872 2008.
16. Rocznik statystyczny gospodarki morskiej, Wydział analiz Urzędu Statystycznego w Szczecinie, Szczecin 2009.
17. Leśmian-Kordas R., Pleszko J.: Systemy zarządzania jakością i systemy komplementarne jako element konkurencyjności międzyportowej europejskich portów morskich, III Międzynarodowa Konferencja Naukowa Porty Morskie 2003: „Konkurencyjność polskich portów morskich w świetle integracji z Unią Europejską", Szczecin 2003, rozdz. XIV, s. 139-146.