

Jacek Brdulak

Szkoła Główna Handlowa i Uczelnia Łazarskiego

Bartosz Zakrzewski

Instytut Transportu Samochodowego

**ZASADY TEORETYCZNE ZARZĄDZANIA
INFRASTRUKTURĄ KORYTARZY TRANSPORTOWYCH
NA PRZYKŁADZIE PANEUROPEJSKIEGO KORYTARZA
TRANSPORTOWEGO NR II**

Artykuł podejmuje tematykę zarządzania infrastrukturą transportu drogowego w paneuropejskich korytarzach transportowych. Celem tego artykułu jest nakreślenie zasad teoretycznych zarządzania infrastrukturą korytarzy transportowych na przykładzie Paneuropejskiego Korytarza Transportowego Nr II. Jego zachodnia i środkowa część zaczyna spełniać wymogi współczesnego, nowoczesnego transportu. Jednak nowoczesna infrastruktura techniczna transportu kończy się obecnie w Warszawie i jej brak będzie istotnie wpływał na ograniczoną dostępność komunikacyjną wschodniej Polski ze wszystkimi skutkami społeczno-gospodarczymi narastających dysproporcji rozwojowych. Podjęte zagadnienie porusza problematykę natury: organizacyjnej, decyzyjnej, technicznej, prawnej, administracyjnej i ekonomicznej. Artykuł podejmuje istotne elementy zagadnień teoretycznych i wart jest przestudiowania zarówno przez władze lokalne, podmioty logistyczne z badanego terenu oraz potencjalnych inwestorów oraz studentów kierunków związanych z zarządzaniem transportem.

***THEORETICAL PRINCIPLES OF THE TRANSPORT CORRIDORS
INFRASTRUCTURE MANAGEMENT USING THE EXAMPLE
OF THE PAN-EUROPEAN TRANSPORT CORRIDOR II***

The article takes on the subject of the road transport infrastructure management in the pan-European transport corridors. The purpose of this article is to outline the theoretical principles of managing transport corridors infrastructure using the example of the Pan-European Transport Corridor No. II. Its western and central part begins to meet the requirements of contemporary, modern transport. However, the modern technical transport infrastructure ends today in Warsaw and its lack will significantly affect the limited transport accessibility Eastern Poland with all the socio-economic impact of increasing developmental disparities. The issues undertaken are of organizational, decision-making, technical, legal, administrative and economic nature. The article takes on the essential elements of theoretical issues and is worthy of a study by both, the local authorities, logistical entities from the studied area and potential investors and students of the faculties related to the transport management.

Wstęp

Lokalne i regionalne problemy kształtowania kompleksowego centrum logistycznego w Małaszewiczach na Podlasiu Południowym, konieczność przezwyciężania peryferyjności infrastrukturalnej obszarów wschodniego przygranicza, kwestie swoistej, przestrzennej „blokady” infrastrukturalnej, jaką stanowi aglomeracja warszawska dla rozwoju regionów Polski wschodniej, to wszystko znalazło wspólny mianownik w funkcjonowaniu Paneuropejskiego Korytarza Transportowego Nr II. Jego zachodnia i środkowa część zaczyna spełniać wymogi współczesnego, nowoczesnego transportu. Uzyskuje infrastrukturalne połączenie z autostradą A 1, budowaną autostradą A 3. Zmodernizowane zostały linie kolejowe. Jednak nowoczesna infrastruktura techniczna transportu kończy się obecnie w Warszawie i jej brak będzie istotnie wpływał na ograniczoną dostępność komunikacyjną wschodniej Polski ze wszystkimi skutkami społeczno-gospodarczymi narastających dysproporcji rozwojowych.

Odrębnym zagadnieniem jest umiędzynarodowienie Paneuropejskiego Korytarza Komunikacyjnego Nr II. Dalsze opóźnianie inwestycji autostradowych prowadzi do powstania na wschód od Warszawy „dziury” autostradowej, gdyż wschodni sąsiedzi Polski mają w analizowanym korytarzu autostrady lub drogi bliskie standardom magistralnych dróg samochodowych. Nie należy zakładać, że trudności w handlu międzynarodowym w Europie Środkowej będą trwały wiecznie, tym bardziej, iż przedsiębiorcy reprezentanci praktyki gospodarczej wykazują tu bardzo dużą elastyczność i umiejętności dostosowywania się do zmieniających realiów politycznych. Jeżeli ruch towarowy w korytarzu w ostatnich latach wzrasta, to niektóre propozycje zapowiadające zastępowanie autostrad drogami o przemieszczalnej liczbie pasów ruchu nie wytrzymują krytyki. Stawiamy tezę, że bez właściwej infrastruktury technicznej transportu szybko wygaśnie międzynarodowe zainteresowanie doskonałymi lokalizacjami logistycznymi w pasie przygranicznym, a zwłaszcza na terenach wielkich, nadgranicznych stacji kolejowych. Do tego dochodzi istotny aspekt zarządzania tak charakterystyczny w zagadnieniach organizacji i funkcjonowania infrastruktury transportowej.

Celem tego artykułu jest nakreślenie zasad teoretycznych zarządzania infrastrukturą korytarza transportowych na przykładzie Paneuropejskiego Korytarza Transportowego Nr II. Podstawową metodą badawczą jest tu analiza i ocena oraz kwerenda literatury przedmiotu. Tworzywem do stosownych naukowych dociekań są tu zarówno: pozycje zwarte, artykuły, dokumenty wewnętrzne oraz źródła internetowe. Materiał składa się z sześciu połączonych ze sobą punktów. Mowa tu jest o: zagadnieniach teoretycznych zarządzania, pracy kierowniczej, decyzjach zarządczych, przedsiębiorstwach nieprodukcyjnych w zestawieniu z przedsiębiorstwami infrastrukturalnymi, cechach charakterystycznych zarządzania przedsiębiorstwem infrastrukturalnym, w końcu centrach logistycznych w perspektywie zarządzania. Artykuł podejmuje w tym zakresie istotne elementy zagadnień teoretycznych, pomija z pewnością wiele szczegółów, niemniej jest wart przestudiowania zarówno przez władze lokalne, podmioty logistyczne z badanego terenu oraz potencjalnych inwestorów jak i studentów kierunków związanych z zarządzaniem transportem. Stąd też jest oryginalny, twórczy oraz dotyka istotnych rozwiązań lokalnych możliwych do wdrożenia.

1. Zarządzanie – zagadnienia wstępne

Określenie zasad i cech wyróżniających zarządzanie przedsiębiorstwem infrastrukturalnym nie wymaga na szczęście modyfikowania teorii zarządzania, czy też ogólnego podejścia do sposobów podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie produkcyjnym. Skoro przedsiębiorstwo pozostaje asocjacją pracowniczą realizującą określony cel i uznajemy, że ma realizować zyski umożliwiające budżetowe cele państwa, to nawet określenie „non profit” w przypadku przedsiębiorstw utrzymujących infrastrukturę, zyskuje tu jedynie znaczenie odejścia od maksymalizacji zysku właścicieli, jeżeli nie jest ono związane z realizacją gospodarczych celów prospołecznych.

Przedmiotem każdego działania, a więc także działania gospodarczego, jest realizacja celu za pomocą określonych środków. Interesuje nas przy tym działanie w sensie prakseologicznym, czyli z punktu widzenia przejawianej racjonalności. Realizacja infrastrukturalnych celów prospołecznych w oparciu o działalność gospodarczą, czy inaczej mówiąc – gospodarowanie, a więc produkcję i właściwy podział jej efektów – wymaga świadomego (rozumnego) zachowania osoby lub grupy osób, zmierzających do ustalonego celu [14]. Praca zespołowa i kształtowanie racjonalnego zachowania uczestników procesów gospodarowania wymaga także decyzji podejmowanych przez kierownictwo różnego szczebla w sekwencji działań składających się na zarządzanie.

Istota pojęcia „zarządzanie” doczekała się wielu interpretacji. Jerzy Kisielnicki wskazuje, że literatura przedmiotu nie udziela jednoznacznej odpowiedzi na zdawałoby się podstawowe pytania [12]:

- Dlaczego spotykamy dobrych zarządzających i jednocześnie inni boją się podejmować decyzje zarządcze?
- Co swoim zakresem obejmuje zarządzanie?
- Czym ostatecznie jest zarządzanie?

Nie pomagają w poszukiwaniu odpowiedzi na powyższe pytania rozliczne próby definiowania tego pojęcia. Można natomiast odnaleźć w nich cechy wspólne działania zarządczego. Należą do niego celowość działania ludzkiego, zespołowość pracy pozwalająca tworzyć organizacje, procesowość działania, planistyczna antycypacja przyszłych zachowań uczestników procesów produkcyjnych nierozzerwalnie związana z podejmowaniem decyzji, skuteczność i sprawność procesów, czemu też towarzyszy decydowanie. Zestawienie tych cech w propozycjach definicyjnych pozwala dokonać wyboru określenia „zarządzania” najbardziej odpowiedniego dla analizowanych problemów. Stąd też sugestia przyjęcia definicji zarządzania R. W. Griffina dla rozważań przedsiębiorczych [12], wydaje się celowa. Według tego autora zarządzanie można określić następująco [11]:

„Zarządzanie jest zestawem działań obejmującym planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie (kierowanie ludźmi i kontrolowanie), skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny. Przy czym sprawny to wykorzystujący zasoby mądrze i bez zbędnego marnowania; skuteczny to działający z powodzeniem”.

Powyższa definicja zarządzania nie jest sprzeczna z bliskim dla autorów podejściem systemowym do procesów zachodzących w gospodarce, a w szczególności z rolą szczególnego „spoiwa” tego systemu, jaki stanowi zarządzanie [1, 5, 6].

Według P. Sulmickiego [16] „...system gospodarczy jest zbiorem decyzji kierowniczych z dziedziny planowania, sterowania, zasilania i organizowania, podejmowanych przez

kierownictwo układów wytwórczych $s = 1, 2 \dots n$ od szczebla zakładu wytwórczego $l = 1$ do szczebla krajowego $l = m$ włącznie, jeżeli pomija się integrację międzynarodową, która rodzi szczeble ponadnarodowe $l = m + 1$. System gospodarczy jest, więc dziełem pracy organizacyjnej w trójkącie, którego podstawę tworzą zakłady wytwórcze, a wierzchołek rząd kraju. Nie obejmuje on pracy organizacyjnej wewnątrz zakładu wytwórczego...”.

Pomijając zagadnienie rosnącej obecnie roli decyzji podejmowanych na szczeblu organizacji ponadnarodowych oraz konieczności na przykład uwzględniania tzw. wewnętrznych decyzji zarządczych korporacji transnarodowych w globalizującej się gospodarce świata lub innych wielkich organizacji produkcyjnych, można dojść do wniosku, że takie systemowe ujęcie gospodarki ze wszystkimi jej elementami (także infrastrukturalnymi), umożliwia określenie procesami zarządzania istotę decyzyjnego zapewnienia funkcjonowania systemu gospodarczego.

2. Praca kierownicza

Produkt materialny, usługa zapewniające zaspokojenie określonych potrzeb człowieka powstają dzięki pracy wykonawczej, bezpośredniej, zwanej także pracą liniową. *„Jest to najważniejsza część działania gospodarczego, bez pracy bezpośredniej nie ma, bowiem produktów. Wynik pracy liniowej zależy od ilości i sprawności technicznej zasobów produkcyjnych oraz właściwych decyzji kierowniczych, określających, jak zatrudniać i powiększać zasoby pracy liniowej”* [15]. Na każdym szczeblu hierarchii kierowniczej potrzebne są także decyzje przesądzające kształt przyszłej produkcji oraz sposób angażowania zasobów produkcyjnych. Decyzje dotyczące przyszłych okresów o różnym horyzoncie są decyzjami planistycznymi, choćby nawet miały cechy bieżącego kształtowania podejmowanych działań produkcyjnych. Planowanie jest więc ostatecznie wypowiedzią o przyszłości w pożądanym przez planującego kształcie oraz środkach jej osiągania. Trudno wyobrazić sobie skuteczne, efektywne działanie przedsiębiorcze w komplikujących się systemach gospodarczych bez dobrze skonstruowanych decyzji planistycznych. Nie jest przypadkiem, że w powszechnej opinii najlepiej planują podmioty gospodarcze i właściwe instytucje najwyższej rozwiniętych państw świata.

Antycypacja przyszłości przesądza, że planowanie stanowi pierwszą sferę pracy kierowniczej o regulacyjnym, sztabowym, menedżerskim charakterze. W sumie, wyróżniamy cztery takie sfery:

- planowanie,
- sterowanie,
- zasilanie,
- organizowanie.

Następna sfera pracy kierowniczej po planowaniu wiąże się ze sterowaniem. Jest to proces formułowania decyzji wobec grup osób zaangażowanych w produkcji, choć raczej nie wobec indywidualnych pracowników. Dzięki decyzjom sterującym pobudzamy układy do właściwego, zgodnego z celami planistycznymi działania, a także informujemy je o warunkach kształtowania się efektów produkcyjnych. Potocznie „sterowanie” utożsamiane jest często z „kierowaniem”, choć przyjęte wyżej założenia pozwalają traktować je jedynie jako istotny element kierowania.

Sterować można w różny sposób. Za pomocą apodyktycznego rozkazu, nakazu w scentralizowanych systemach nakazowo-rozdzielczych, bądź też norm sterujących w bardziej demokratycznych, rynkowych systemach zarządzania gospodarczego. Za

P. Sulmickim przyjmujemy następujące decyzje normujące procesy wytwórcze w systemie gospodarczym [16]:

- normy oceniające ograniczoność produktów (ceny), zasobów ludzkich (płace), zasobów pieniądza krajowego (stopy procentowe) oraz pieniądza zagranicznego (kursy pieniężne);
- normy podziału, a szczególnie stawki podatkowe oraz stawki odpisu amortyzacyjnego, które kształtują podział uzyskiwanej nadwyżki na część przeznaczoną dla budżetu i na zysk, a także informują zarządy jednostek gospodarczych o czasie eksploatacji środków trwałych i koszcie ich odtworzenia;
- normy ochrony ludzi i rzeczy, do których należą przede wszystkim stawki określające dochody ludzi w wieku przed- i poprodukcyjnym, stawki rent, normy bezpieczeństwa i higieny pracy, transfery na rzecz podmiotów polityki demograficznej, świadczenia zdrowotne czy też edukacyjne. Ustalane są z punktu widzenia celów polityki społecznej, sprawiedliwości społecznej, najpilniejszych potrzeb socjalnych. Wśród norm ochrony rzeczowej można wskazać narzędzia (w tym finansowe) ochrony zasobów środowiska naturalnego, ochrony przed szkodliwymi następstwami procesów wytwórczych, stawki celne polityki handlowej państwa, normy administracyjne regulujące jakość produktów i ich dostęp do rynków;
- normy instytucjonalne prawa gospodarczego, jako elementu szerszego systemu prawnego, a w ostatnich czasach także integracyjnego układu prawnomiędzynarodowego Unii Europejskiej. Tak ważne normy instytucjonalne, jak prawo zobowiązań lub prawo pracy, kształtują uwarunkowania funkcjonowania podmiotów gospodarczych i zachowania ludzi aktywnych w procesach gospodarowania. Stanowią tym samym określoną kulturę materialną danego społeczeństwa.

Wśród wymienionych wyżej grup decyzji normujących łatwo odnaleźć miejsce dla decyzji o charakterze ogólnym, prospołecznym, cechujących działalność produkcyjną przedsiębiorstw infrastrukturalnych. Po zaplanowaniu takiej działalności, przedsiębiorstwo w warunkach rynkowych funkcjonuje zgodnie z zastanymi normami sterującymi. Realizowanie przez nie celów infrastrukturalnych w ramach osiąganego zysku powinno napotkać wsparcie ze strony instytucji państwowych lub ponadnarodowych. Może to również oznaczać pewne zmiany w systemie obowiązujących norm sterujących.

Swoistym sterowaniem jest oddziaływanie na ludzi zaangażowanych w procesy wytwórcze i osiąganie celów stawianych przed organizacją, tak, aby ich aktywność była skuteczna i efektywna. Wraz z upodmiotowieniem ludzi w procesach produkcyjnych i postępującą humanizacją ekonomii nie będziemy tu mówili o „sterowaniu” ludźmi, a raczej o ich motywowaniu do pracy lub zachowania uwrażliwionego społecznie. Współcześnie nowoczesny kierownik staje się przywódcą zespołu pracowniczego, a wszelkie działania oparte na posłuszeństwie, ślepej lojalności, zawłaszczaniu czasu pracownika, bezwzględnej dyscyplinie zarządczej mają coraz krótszą perspektywę [17, 18]. Jednocześnie jednak w komplikującej się rzeczywistości społeczno-gospodarczej na znaczeniu zyskują czynności kontrolne, które powinny obejmować poprzez monitorowanie cały proces zarządzania. Dzięki nim zyskujemy wiedzę na temat przebiegu procesów produkcyjnych i zarządczych. Możemy wprowadzać do nich niezbędne korekty, począwszy od planowania poprzez następne czynności kierownicze.

Kolejną sferą pracy zarządczej, kierowniczej jest zasilanie. Może ono mieć charakter finansowy lub rzeczowy. W niezakończonych warunkach rynkowych znaczenie zasilania rzeczowego układów produkcyjnych ma marginalne, incydentalne znaczenie. W przypadku występowania braku równowagi wewnętrznej i zewnętrznej można spotkać

się z przykładami rozdzielnictwa pieniądza i produktów deficytowych. Najczęściej jednak zasilanie układów produkcyjnych polega na podejmowaniu decyzji o potrzebnej ilości pieniądza, uzyskiwanego kanałami finansowymi. Jest nim przede wszystkim [15]:

- pieniądź krajowy, związany z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa i jego rozwojem;
- pieniądź zagraniczny, wspomagający funkcjonowanie, rozwój, ale również obsługę współpracy międzynarodowej podmiotów gospodarczych;
- kredyt bankowy stanowiący podstawę finansowania działalności produkcyjnej;
- dotacje, darowizny, granty, co ma szczególne znaczenie po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej i otrzymywaniu znacznych środków unijnych na zróżnicowane cele społeczno-gospodarcze, w tym szczególnie - infrastrukturalne;
- odszkodowania losowe, które będą nabierać znaczenia wraz z rozwojem sektora ubezpieczeniowego.

Ostatnią sferą pracy kierowniczej pozostaje organizowanie. Wyodrębnia się w nim czasami powoływanie do życia organizacji, czy podmiotów gospodarczych, co napotyka określone uwarunkowania w danej przestrzeni społeczno-gospodarczej, oraz organizowanie funkcjonowania lub procesów produkcyjnych konkretnych jednostek w dłuższym czasie. Najogólniej organizowanie polega, po ustaleniu celów organizacji, na „...opracowaniu „partytury” (mapy drogowej), ustaleniu ról w organizacji, określeniu jej struktury, a w niej zadań dla poszczególnych osób, harmonogramów i miejsca w „szeregu” danych wykonawców...” [12]. Należy przy tym zwrócić uwagę na niewłaściwe rozdzielanie pojęć „organizowanie” i „kierowanie”. Decyzje o tworzenie podmiotów gospodarczych, ustalanie planów pracy ich załóg (harmonogramów), przesądzenie decyzyjne struktur organizacyjnych pozostaje decyzjami kierowniczymi, a więc należy do sfery zarządzania przedsiębiorstwem. Wyodrębnienie przedstawionych powyżej czterech sfer pracy kierowniczej pozwala przyporządkować pracy organizacyjnej poszukiwanie odpowiedzi jedynie na trzy pytania [15]:

- ile powinno być szczebli kierowniczych w danej organizacji,
- ile na każdym szczeblu powinno być kierownictw od siebie służbowo niezależnych,
- jaki zakres praw (decyzji) i obowiązków (odpowiedzialności) należy przypisać każdemu kierownictwu?

Każda organizacja, każde przedsiębiorstwo produkcyjne, w tym także infrastrukturalne, będzie musiało przesądzić decyzjami kierowniczymi o swoim organizacyjnym kształcie odpowiadającym zakładanym celom oraz dostępnemu poziomowi posiadanych środków pracy. Uwzględniając natomiast pozostałe sfery pracy kierowniczej będzie mogło stać się systemem gospodarczym, składającym się oczywiście wraz z innymi podmiotami życia społeczno-gospodarczego na system ogólniejszy, np. lokalny, regionalny, krajowy lub ponadnarodowy.

3. Decyzje zarządcze

Praca kierownicza polega na podejmowaniu decyzji. Pod tym pojęciem kryje się „...wszelki świadomy (nielosowy) wybór jednego z rozpoznanych i uznanych za możliwe wariantów przeszłego działania” [13]. Decyzje zarządcze w przedsiębiorstwie nie stanowią więc raczej jednorazowego aktu wyboru. Są procesem polegającym na opracowywaniu (zbieranie, przetwarzanie, ocena) informacji o przyszłym działaniu. Specjaliści wskazują na trzy fazy podejmowania decyzji [13]:

1. „Pierwsza z nich to faza przygotowawcza (informacyjna); polega ona na zbieraniu wszelkich informacji dotyczącego przyszłego działania, a więc o warunkach, w jakich

będzie się ono odbywać, o środkach, którymi się dysponuje, o mechanizmach transformacji środków w efekty (technologii działania) itp. W ramach tej pierwszej fazy dokonuje się także przetwarzania informacji pod kątem podejmowania decyzji. Polega ono na formułowaniu wariantów decyzyjnych (...)”.

2. „Drugą fazą to faza właściwego wyboru. Polega ona, po pierwsze, na ustaleniu kryterium lub kryteriów oceny wariantów przyszłego działania. Jeżeli kryteriów tych jest kilka, konieczne staje się ustalenie ich hierarchii lub przypisanie każdemu z nich pewnej wagi. Zastosowanie tych kryteriów pozwala dokonać właściwego wyboru.
3. Trzecia faza procesu decydowania polega na realizacji wybranego wariantu, co rzadko odbywa się w jednym momencie, przeważnie rozłożone jest w czasie, i na kontroli uzyskiwanych efektów. W wyniku tej kontroli decyzja może zostać poddana rewizji. Oznacza to powrót do faz poprzednich, a więc uzyskiwanie nowych informacji, ponowne ich przetwarzanie, zmiany w zbiorze kryteriów decyzyjnych, ponowny wybór...”.

Osoby podejmujące decyzje (kierownicy) pełnią w przedsiębiorstwie trójką rolę [12]:

1. Międzyludzką (interpersonalną):
 - przywódczą – zatrudnianie pracowników, nagradzanie ich i karanie, szkolenie i in.;
 - łącznika między ludźmi w ramach przedsiębiorstwa – np. kontakty między strukturami poziomymi lub tam, gdzie nie ma bezpośredniej podległości przełożony-podwładny oraz w kontaktach zewnętrznych;
 - reprezentacyjną – reprezentowanie przedsiębiorstwa, uczestnictwo we współpracy, spotkaniach, uroczystościach zewnętrznych, obsługa i organizacja kontaktów zewnętrznych, promowanie i kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa.
2. Informacyjną:
 - bankiera danych, gdy menedżer zbiera informacje na temat rezultatów swojego działania i otoczenia;
 - rzecznika – decydent przekazuje część informacji o organizacji osobom (prawnym i fizycznym) z jej otoczenia zewnętrznego, np. instytucjom finansowym, administracyjnym, medialnym.
3. Decyzyjną, polegającą na:
 - działaniu podnoszącym jakość funkcjonowania przedsiębiorstwa;
 - przeciwdziałaniu i amortyzowaniu skutków wszelkich turbulencji w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, które mogą być związane z wewnętrznymi i zewnętrznymi czynnikami zakłócającymi, na przykład: katastrofami, zmianami parametrów decyzyjnych (stopy procentowe, kursy walut, wysokość podatków), zmianami przepisów prawnych, napięciami społecznymi (np. strajki), czynnikami politycznymi;
 - efektywnym alokowaniu zasobów niezbędnych do osiągnięcia założonych celów – maksymalizacji celów, w tym także ogólnospołecznych (tu: np. infrastrukturalnych), ewentualnie minimalizacji strat wynikających z niesprzyjających uwarunkowań społeczno-gospodarczych;
 - negocjacyjnym rozwiązywaniu nieuchronnie pojawiających się napięć i konfliktów, zarówno wewnętrznych, jak i w relacjach ze światem zewnętrznym, co obecnie stanowi immanentną część pracy zarządczej.

Pomyślne wypełnienie przedstawionych wyżej ról wymaga zarządczego i decyzyjnego uwzględnienia szeregu przesłanek i zasad. Tzw. fayolowskie reguły decydowania zarządczego przytoczymy za J. Kisielnickim [12]:

- 1) podział pracy – pogłębiająca się specjalizacja sprzyja sprawności osiągania celu produkcyjnego;
- 2) autorytet – decydenci (kierownicy) wszystkich szczebli muszą wydawać polecenia możliwe do wykonania, a ich odbiór przez wykonawców powinien być połączony z uznaniem kompetencji, wiedzy, racjonalności działań podejmujących decyzje wykonawcze;
- 3) dyscyplina – pracownicy przedsiębiorstw powinni przestrzegać przepisów i uzgodnień, zwyczajów, zasad kultury organizacyjnej obowiązujących w organizacji; dyscyplina pracy jest pochodną dobrego przywództwa i sprawiedliwości społecznej w przedsiębiorstwie;
- 4) jedność rozkazodawstwa – podwładny w przedsiębiorstwie powinien otrzymywać jednostkowe polecenia od swojego zwierzchnika; zbyt wielu decydentów wprowadza chaos decyzyjny, a także podważa autorytet zwierzchnika i z czasem – całego kierownictwa organizacji;
- 5) jedność kierownictwa – w przedsiębiorstwie powinna obowiązywać zasada „jeden cel – jeden kierownik”;
- 6) podporządkowanie interesu osobistego interesom ogółu – przedsiębiorstwo stanowi organizację społeczną o charakterze produkcyjnym i dlatego interes indywidualny powinien być podporządkowany interesowi zbiorowemu; pracownicy rozwijają się wraz z przedsiębiorstwem, a nie jego kosztem;
- 7) płaca – wynagrodzenie powinno być sprawiedliwe dla pracowników i dla pracodawców;
- 8) centralizacja/decentralizacja – rola decyzyjna kadry kierowniczej przedsiębiorstwa oraz partycypacja w procesie decydowania pracowników wykonawczych powinny być ściśle związane z charakterystyką realizowanych celów produkcyjnych;
- 9) hierarchia – podporządkowanie uczestników procesu produkcyjnego powinno być jasne, nieskomplikowane, przebiegające od naczelnego kierownictwa do najniższego szczebla wykonawczego w przedsiębiorstwie;
- 10) ład – przedsiębiorstwo powinno być organizacją harmonijną, w której każdy pracownik znajdzie się we właściwym miejscu, o właściwym czasie, wyposażony we właściwe informacje i środki pracy;
- 11) odpowiednie traktowanie pracowników – relacje między decydentami (kierownikami) a odbiorcami ich poleceń powinny cechować się życzliwością, zrozumieniem, rzeczowością i sprawiedliwością; zgodnie z druckerowską zasadą zarządzania pracownicy oczekują podmiotowego traktowania a przedsiębiorstwo nie zatrudnia jedynie „rąk do pracy”, tylko „całego człowieka” ze wszystkimi jego uwarunkowaniami;
- 12) stabilność zatrudnienia pracowników – zbyt duża fluktuacja zatrudnionych nie sprzyja realizacji długookresowych celów przedsiębiorstwa; uniemożliwia również integrację międzyludzką w społecznej organizacji, jaką stanowi przedsiębiorstwo;
- 13) kreatywność, inicjatywność – kierownicy są zobowiązani do tworzenia pracownikom warunków samorealizacji, działań na rzecz podnoszenia jakości funkcjonowania przedsiębiorstwa, tworzenia i realizacji planów rozwoju organizacji;
- 14) „duch organizacji” – kierownictwo powinno w interesie przedsiębiorstwa tworzyć szczególną atmosferę charakteryzującą korzyści przynależności do danej organizacji, tworzącą ducha jedności, dumy z pracy w tym, a nie innym zespole pracowniczym przedsiębiorstwa i w nim samym.

4. Przedsiębiorstwo nieprodukcyjne a przedsiębiorstwo infrastrukturalne

Przybliżenie problemu zarządzania przedsiębiorstwem infrastrukturalnym wymaga odniesienia jego funkcjonowania do przedsiębiorstwa nieprodukcyjnego. Zgodnie z wcześniejszymi ustaleniami przyjęte zostało, że przedsiębiorstwo infrastrukturalne sprzedaje swoje wyroby, a o jego kwalifikacji dobra przesądza przeznaczenie istotnej, właściwej części zysku na cele budżetowe lub przedsiębiorcze. Bardziej skomplikowana jest sytuacja tzw. przedsiębiorstw non profit, które mogą sprzedawać swoje wyroby i dbać o to, aby osiągnąć zysk równoważył koszty wytwarzania. Mogą również świadczyć swe dobra (materialne i usługi) bezpłatnie. Szereg jednak podmiotów gospodarki non profit, choćby organizacji pozarządowych, nie prowadzi działalności gospodarczej, realizując przy tym określone cele prospołeczne. Pracują w oparciu o dotację, która pozwala im nie wyznaczać ceny za własne produkty. Te podmioty gospodarki społecznej zaliczamy do układu nieprodukcyjnego, który oferuje czyste dobra publiczne (społeczne). Dobrem publicznym (społecznym) jest „...taki produkt, którego krzywa kosztów wytwarzania nie wykazuje kosztu zmiennego, a tym samym koszt krańcowy równa się zeru. Oznacza to, że dodatkowa jednostka zapotrzebowana przez nabywcę (użytkownika) nie wywołuje dodatkowego kosztu produkcji (...). Czystych dóbr publicznych nie ma tak dużo. Jest natomiast wiele dóbr i usług, których produkcja wykazuje niskie koszty zmienne w stosunku do kosztów stałych (...). W praktyce trzeba je uważać także za dobra publiczne. Nie zawsze jednak są one udostępniane użytkownikowi zupełnie bezpłatnie. Często stosuje się ceny pokrywające jedynie część kosztu przeciętnego, a resztę uzupełnia się dotacją. Zależy to od przydatności społecznej produktu oraz poglądu indywidualnego użytkownika na tę przydatność, co ma wpływ na elastyczność cenową produktu. Jeżeli elastyczność jest duża (...), wtedy nieznaczny wzrost ceny może znacznie ograniczyć popyt, co społecznie nie jest wskazane. Wtedy taki produkt nie powinien posiadać ceny, nawet, jeśli koszt krańcowy jest wysoki. Typowym na to przykładem jest usługa lekarska o charakterze profilaktycznym, np. powszechna kontrola rentgenologiczna płuc, której potrzeby nie uświadamia sobie człowiek nie odczuwający żadnych dolegliwości...” [15].

Kwestią polityki społeczno-gospodarczej danego państwa lub ugrupowania ponadnarodowego, jakim jest Unia Europejska, pozostaje decyzja o rozmiarze produkcji o charakterze społecznym w ramach zdolności akumulacyjnych kraju lub grupy krajów. W przypadku występowania szybkich zmian strukturalnych w życiu społeczno-gospodarczym poszczególnych państw, obserwujemy czasami zachwianie popytu i podaży na produkty (materialne i usługi) o charakterze społecznym, w tym także infrastrukturalne. Na przykład rosnąca zamożność społeczeństw zwiększa popyt na płatne usługi medyczne sektora niepublicznego lub usługi zapobiegające wykluczeniu społecznemu szeregu osób w wieku zaawansowanym, z dysfunkcjami, niepełnosprawnych. Tym samym tworzy się przestrzeń rynkowa dla funkcjonowania przedsiębiorstw merkantylnych, sprzedających swoje produkty i osiągających określony zysk. Tylko niewielka ich część przeznacza ten zysk na realizację celów prospołecznych i zasługuje na miano przedsiębiorstw społecznych. Podobna sytuacja może wystąpić w dziedzinie transportu. Rosnąca mobilność przestrzenna społeczeństwa wywołuje trudny do zaspokojenia popyt na usługi przewozowe wyższej jakości oraz wykorzystywanie nowoczesnej infrastruktury technicznej transportu (autostrady, szybkie połączenia kolejowe, lotniska). „Jeżeli popyt na dobro dotowane przekracza istniejącą podaż, eliminacja nadmiaru popytu może nastąpić za pomocą ceny lub innej formy (np. egzaminu kwalifikacyjnego). Zależy to od odczucia

społecznego z dziedziny sprawiedliwości społecznej oraz stosunku użytkownika do dobra społecznego...” [15].

Z zarządczego punktu widzenia przedsiębiorstwo nieprodukcyjne wykazuje wiele cech wspólnych z przedsiębiorstwem infrastrukturalnym o charakterze społecznym i normalnym przedsiębiorstwem produkcyjnym o charakterze merkantylnym, rynkowym. Po pierwsze – jest organizacją o przeznaczeniu produkcyjnym, w której występuje praca sztabowa (kierownicza) i liniowa (wykonawcza). Po drugie – przedsiębiorstwo nieprodukcyjne może mieć wpływy (utarg), na które składa się zapłata za produkty (materialne i usługi) wnoszone przez gospodarstwa domowe, zagranicę, sektor bankowy. Są one bilansowo obciążone kosztem rzeczowym i osobowym. Po trzecie – przedsiębiorstwo nieprodukcyjne wykorzystuje wszystkie zasoby produkcyjne, charakterystyczne dla normalnego przedsiębiorstwa produkcyjnego, które kieruje się rynkowymi zasadami funkcjonowania. Na działalność inwestycyjną takich przedsiębiorstw składają się zakupy środków rzeczowych brutto od zakładów produkcyjnych krajowych i zagranicznych.

Jeżeli jednak przedsiębiorstwo nieprodukcyjne nie sprzedaje swoich wyrobów, to występuje trudność ze zmierzeniem jego efektywności działania. Koszt surowców, środków pracy i płace jednostkowe muszą być odnoszone do często subiektywnie ocenianych produktów danego przedsiębiorstwa, najwyżej uzupełnianych dotacją. *„Jak wyznaczyć ocenę potrzeby produktu zakładu nieprodukcyjnego, jest pytaniem zasadniczym, na które dotychczas nie ma jednoznacznej odpowiedzi. Nie ma więc sposobu sterowania działalnością dotowaną. Trzeba wobec tego posługiwać się ograniczaniem kosztów...”* [15].

Sytuacja przedsiębiorstwa infrastrukturalnego jest łatwiejsza rynkowo niż przedsiębiorstwa nieprodukcyjnego. Ponieważ musi wypracować zysk przeznaczany na cele budżetowe lub przedsiębiorcze, zarządzanie nim cechuje wszystkie decyzje zarządcze, włącznie ze sterującymi według ogólnych zasad i uwarunkowań rynkowych.

5. Cechy charakterystyczne zarządzania przedsiębiorstwem infrastrukturalnym

Z zarządzaniem przedsiębiorstwem infrastrukturalnym o charakterze społecznym wiążą się problemy idei współpracy, kooperacji, a nie tylko bezwzględnej konkurencji rynkowej związanej z maksymalizacją zysku. Stąd też podstawowym uwarunkowaniem dla funkcjonowania takich przedsiębiorstw jest idea społeczeństwa obywatelskiego, którego członkowie wykazują się cechami uwrażliwienia społecznego. W konsekwencji niezwykle ważnym komponentem składającym się na proces zarządzania przedsiębiorstwem społecznym, bez względu na formę prawno-organizacyjną, pozostaje jego kultura organizacyjna.

J. Fudaliński zwraca uwagę, iż racjonalność działania każdego przedsiębiorstwa, organizacji, instytucji zarządczej określają miary prakseologiczne – efektywność, sprawność, skuteczność, ekonomiczność. Jednak cele i efekty działania przedsiębiorstw społecznych, w tym także infrastrukturalnych, często są ekonomicznie niewymierne, niemierzalne i pozostają w sferze zachowania ludzkiego zmierzającego do wieloaspektowej poprawy jakości życia, co już samo w sobie podlega tylko subiektywnej ocenie. Trudność polega na tym, *„...że w odróżnieniu od inwestycji w klasyczne środki trwałe, gdzie można było ustalić z odpowiednią dużą dozą prawdopodobieństwa stopę zwrotu zainwestowanego kapitału, sfera czynników niematerialnych takim regułom wprost nie podlegała. W przypadku kultury organizacyjnej (tzw. miękkiego elementu struktury*

procesu zarządzania) takie wyliczenia były trudne do przeprowadzenia. Innymi słowy z jednej strony obszar ten był mało kwantyfikowalny, z drugiej natomiast udowodnione związki w tym zakresie stymulowały inicjatywy na rzecz zainteresowania się obszarem kulturowym w wymiarze organizacyjnym. Patrząc, zatem etymologicznie, w sektorze biznesu proces adaptowania tych koncepcji wymagał i czasu, i zrozumienia idei, które je uzasadniały oraz ewoluuje do chwili obecnej, przybierając coraz bardziej rozwinięte formy...” [10].

Cele stawiane przed przedsiębiorstwami infrastrukturalnymi powinny być realizowane w interesie członków społeczeństwa lub jego samego, jako całości (np. zwiększanie mobilności przestrzennej, a więc ograniczanie zjawiska biedy, wykluczenia społecznego, bezrobocia, czy też poprawa jakości życia w jednostkach osadniczych). Cele realizowane przez przedsiębiorstwa należy tak dobrać, aby korzyści niesione społeczeństwu były jak największe. Wystąpi wtedy charakterystyczna zależność zwrotna:

$$\text{MAX. KORZYŚCI SPOŁECZNYCH} = \text{WZROST AKTYWIZACJI SPOŁECZNEJ} = \\ = \text{ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI SPOŁECZNEJ}$$

Narastające korzyści społeczne gruntują rozwój społeczeństwa obywatelskiego i zarazem uzasadniają dalszą egzystencję i rozszerzanie działalności przedsiębiorstw infrastrukturalnych.

Niematerialny często charakter produkcji przedsiębiorstw infrastrukturalnych powoduje, że przedsiębiorstwa te napotykają na poważne problemy w ocenie skuteczności i efektywności swojego działania. Odpowiednio dobrana strategia zarządzania przedsiębiorstwem infrastrukturalnym nabiera wtedy szczególnego znaczenia [9]. „*Ponadto różnice pomiędzy strategiami organizacji ze sfery biznesu a organizacji typu non profit wynikają z odmiennych zagrożeń, mających swoje źródło w zewnętrznych uwarunkowaniach działalności. Konieczność elastyczności w funkcjonowaniu, unikanie nadmiernej biurokratyzacji, dbanie o wizerunek i wiarygodność organizacji przy konsekwentnym dążeniu do realizacji ustanowionych celów, to warunki konieczne do przetrwania...*” [10].

Porównanie uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw komercyjnych i infrastrukturalnych o charakterze społecznym pozwala sformułować pojęcie „zarządzania społecznego”, które „...oznaczać będzie wyznaczanie specyficznych celów, zarówno długookresowych, które są zorientowane na zaspokajanie potrzeb społecznych. Zarządzanie społeczne będzie charakteryzowała elastyczna struktura organizacyjna ze słabymi zależnościami hierarchicznymi, kultura organizacyjna, również elastyczna, zorientowana na ludzi, proces decyzyjny o charakterze partycypacyjnym, zaś powiązania pomiędzy interesariuszami relatywnie luźne. Bardzo istotne znaczenie w zarządzaniu społecznym ma analiza oczekiwań interesariuszy oraz orientacja na jakość świadczonych usług...” [10].

Decyzje kierownicze w przedsiębiorstwie infrastrukturalnym muszą wypełniać określone funkcje zarządcze w następujących sferach:

- właściwego zarządzania, gdzie przesądzamy styl zarządzania, strukturę organizacyjną, sposób i skuteczność podejmowania decyzji, kulturę organizacyjną organizacji, stosowanie właściwych metod technologiczno-organizacyjnych, misję i wizję przedsiębiorstwa, relacje ze światem zewnętrznym i przede wszystkim – interesariuszami;
- kształtowania kosztów działalności, gdy trzeba określić rodzaj ponoszonych kosztów, strukturę wydatków, efektywność gospodarowania środkami finansowymi, koszt obsługi przedsiębiorstwa przez zewnętrzne instytucje finansowe i in.;

- wpływu członków na rozwój organizacji, związany z ich poziomem utożsamiania się z misją i celami przedsiębiorstwa, relacjami interpersonalnymi, zaangażowaniem pracowników, kształtowaniem ścieżki kariery zawodowej, formuł motywacyjnych, wspierania kreatywności i innowacyjności działania i in.;
- przestrzennego zasięgu działalności, gdzie należy przesądzić zasięg terytorialny działalności przedsiębiorstwa, jego lokalizację i strukturę przestrzenną, możliwości rozszerzenia zasięgu działalności, strukturę zewnętrznych powiązań przedsiębiorstwa;
- promocji, czyli wybranych do zastosowania technik marketingowych, jakości organizowanych akcji, kampanii promocyjnych, metod użytych do realizacji celów promocyjnych, kształtowania wizerunku przedsiębiorstwa i in.;
- konkurencyjności, gdy należy określić pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa, reguły dopuszczalnej walki konkurencyjnej, możliwości współpracy rynkowej, formuły kooperacji i in.;
- finansowania, związanego z ustaleniem dochodów przedsiębiorstwa, zasad podziału zysku, rodzajów otrzymywanych środków finansowych ze źródeł zewnętrznych, potrzeb inwestycyjnych, ich źródeł finansowania i in.

Decyzje zarządcze w przedsiębiorstwie infrastrukturalnym powinny uwzględniać także odrębności w stosunku do funkcjonowania przedsiębiorstw komercyjnych, o rynkowym charakterze, do których należą następujące różnice [8]:

- a) mniejsze znaczenie walki konkurencyjnej i zdobywania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa infrastrukturalne, a szczególnie non profit;
- b) określanie celów długoterminowych (misji) przez założycieli w momencie powstawania podmiotów gospodarki społecznej, które najczęściej pozostają niezwykle stabilne w trakcie późniejszego funkcjonowania przedsiębiorstw infrastrukturalnych;
- c) strategia funkcjonowania przedsiębiorstwa infrastrukturalnego stanowi wypadkową strategii funkcjonalnych oraz okazjonalnych sygnałów i zdarzeń pojawiających się w otoczeniu przedsiębiorstwa (np. wynikających z polityki państwa, napływu środków unijnych).

Sumując, zarządzanie przedsiębiorstwami infrastrukturalnymi o charakterze społecznym musi uwzględniać charakter tych podmiotów gospodarki społecznej i różnice występujące w stosunku do normalnych przedsiębiorstw komercyjnych działających na rynku. Syntetycznie można je zestawić w następujący sposób [10]:

- 1) rezygnacja z prawa maksymalizacji zysku – ważne jest nie tylko to, że organizacje społeczne – także zarządzające infrastrukturą techniczną i społeczną - nie stawiają sobie zysku za cel jedyny i nadrzędny w swoim funkcjonowaniu, ale także to, że uzyskiwane nadwyżki finansowe przeznaczane są na statutowe cele prowadzonej działalności;
- 2) wskaźniki oceny – mimo, że cele są określone i działania przedsiębiorstwa infrastrukturalnego są sprecyzowane także w rynkowy sposób, to jednak wielokrotnie występują kłopoty z jednoznacznym określeniem wskaźników oceny funkcjonowania przedsiębiorstw (np. efektywności ekonomicznej, skuteczności prakseologicznej działania i in.); oznacza to trudności przy ocenie stopnia realizacji zakładanych celów przedsiębiorstwa;
- 3) zróżnicowanie interesariuszy – przedsiębiorstwa infrastrukturalne i inne podmioty gospodarki społecznej muszą uzyskiwać aprobatę dla swojej działalności w bardzo zróżnicowanym środowisku społecznym; interesariusze nie ograniczają się bowiem tylko do klientów, pracowników i właścicieli (co dotyczy przede wszystkim przedsiębiorstw komercyjnych), ale odnoszą się też do ofiarodawców, instytucji publicznych, podmiotów polityki społeczno-gospodarczej szczebla państwowego

- i ponadnarodowego, donatorów, mediów, społeczeństw lokalnych, regionalnych, innych podmiotów gospodarki społecznej – a więc prawie całego społeczeństwa;
- 4) pozyskiwanie środków finansowych – choć wypracowany na cele społeczne zysk może być kanałem finansowania przedsiębiorstw infrastrukturalnych, to jednak zróżnicowanie podmiotów gospodarki społecznej powoduje, że często nie klienci są podstawowymi dostawcami środków finansowych; duże znaczenie dla finansowania podmiotów gospodarki społecznej mają: sponsorzy, darczyńcy, przyznający granty projektowe i to oni w rezultacie określają dużą część aktywności podejmowanej przez organizacje w celu pozyskania takich środków;
 - 5) kultura i składające się na nią wartości – przedsiębiorstwa komercyjne i infrastrukturalne różnią się pod względem obowiązującej w nich kultury (przede wszystkim kultury organizacyjnej) oraz znaczenia wartości (szczególnie moralnych i etycznych); wartościowanie w tym zakresie jest jednak niemożliwe bez pogłębionych badań mikroświata przedsiębiorstw – inaczej grozi powielaniem stereotypów i krzywdzących ocen;
 - 6) natura zarządu – nie ma istotniejszych różnic w naturze decyzji zarządczych w przedsiębiorstwie komercyjnym i infrastrukturalnym; jednak zdarza się, że decydenci wysokiego szczebla w przedsiębiorstwach infrastrukturalnych rezygnują z wynagrodzenia lub zgadzają się na symboliczne honoraria; formułuje się nawet tezę, że przedsiębiorczość społeczna jest domeną bogatych ludzi, zamożnych społeczeństw – nie sprzyja jej walka o przetrwanie i zaspokojenie podstawowych, naturalnych potrzeb.

Na koniec, trudno się zgodzić ze stwierdzeniem, że przedsiębiorstwa infrastrukturalne z uwagi na swoją społeczną naturę są zarządczo opóźnione w stosunku do przedsiębiorstw komercyjnych [10]. Mogą się wprawdzie wykazywać brakiem profesjonalnego zarządzania, działaniami niezgodnymi z intencjami założycieli i finansujących, ale jest wiele przedsiębiorstw infrastrukturalnych, w których nowoczesne zarządzanie może stanowić wzór dla podmiotów komercyjnych. Szczególnie zaś wśród tych, które wypracowują w warunkach rynkowych zysk, przeznaczany następnie na inne cele prospołeczne.

6. Centra logistyczne – zagrożenia zarządzania

W literaturze przedmiotu pisze się, że punktowe elementy infrastruktury logistycznej pełnią rolę węzłów sieci logistycznych, które tworzą podstawową tkankę systemów logistycznych. Do zasadniczych tych węzłów zalicza się przede wszystkim centra logistyczne, jako węzły o największej funkcjonalności z punktu widzenia dysponowanej infrastruktury logistycznej i technicznej, z uwzględnieniem infrastruktury umożliwiającej wybór rozwiązania transportowego w odniesieniu do gałęziowej struktury transportu, wybór środka transportu, opakowania transportowego oraz tworzenia łańcuchów transportowo-spedycyjnych.

Centrum logistyczne *ex definitione* powstaje w regionach generujących duże potoki ładunków, koordynując przy tym pracę poszczególnych gałęzi transportu. Oznacza to włączenie do działania w transporcie wszystkich zasobów, które są niezbędne do zapewnienia jego powodzenia, tj. zaspokojenia potrzeby przewozowej. Ponadto centrum logistyczne swą działalnością poprzez sterowanie procesami przewozowymi, odpowiednią organizację i koordynację wpływa na rozwój gałęzi transportowych oraz rodzajów transportu w regionie. Wpływa na kształt, jakość i liczebność przewoźników, spedytorów, przeładowców, środków transportu, infrastrukturę liniową, punktową, zaplecze techniczne,

ładunki oraz zaplecze składowo-techniczne. Tym samym przy właściwej współpracy z władzami regionalnymi, może sterować planowaniem i zasilaniem, i może mieć duży wpływ na kształt i harmonijny rozwój systemu transportowego we wschodniej Polsce, w pasie oddziaływania Paneuropejskiego Korytarza Transportowego nr II [5].

Szybki rozwój współczesnych centrów logistycznych wiąże się z narastającym różnicowaniem usług składowych, magazynowych, manipulacyjnych, dystrybucyjnych i innych w węzłach transportowych. Często są to węzły tranzytowe, gdzie dokonuje się np. zmiany środków transportu lub dokonuje różnorodnych operacji na ładunku (np. uszlachetnianie, przepakowywanie, konsolidowanie, dystrybucja przesyłek). Węzły transportowe i centra logistyczne zlokalizowane w, lub w pobliżu dużych jednostek osadniczych najczęściej mają charakter tranzytowy, to znaczy leżą na szlakach i zarazem są punktem wyjściowym czy końcowym dla określonych szlaków komunikacyjnych. Muszą być przy tym odpowiednio wyposażone technicznie [11, 12] i sprawnie zarządzane w coraz bardziej skomplikowanej rzeczywistości społeczno-gospodarczej [7].

Nie zawsze jednak węzły transportowe związane są funkcjonalnie z dużymi jednostkami osadniczymi. Przykładem mogą tu być polskie, śródlądowe stacje kolejowe na granicy wschodniej. Powstawały u zbiegu linii kolejowych o różnym rozstawie a ich tranzytowe usługi uzupełniane były z czasem przez ofertę innych gałęzi transportu (głównie samochodowego) oraz usługi spedycyjne i logistyczne. Przesunięcie granicy celnej Unii Europejskiej na linię Bugu i pojawienie się inwestorów zagranicznych w tych dotychczas „monokulturowych” kolejowo węzłach tranzytowych stworzyło w ostatnich latach nowe możliwości rozwojowe, zwłaszcza w pasie wschodniego odcinka Paneuropejskiego Korytarza Transportowego Nr II przebiegającego przez Polskę.

Infrastruktura techniczna transportu – tworzące sieć drogi i punkty transportowe w miejscach swojej koncentracji przybiera często przestrzenny kształt węzłów transportowych. W wykształcających się sieciach logistycznych infrastruktura transportowa stanowi szkielet dla przepływów w łańcuchach dostaw. Tym samym węzły funkcjonalnie stają się węzłami transportowo-logistycznymi, a częste uzupełnianie oferty usługowej w punktach węzłowych o pomoc w organizacji wszelkich przepływów pasażerskich i towarowych, czyni z nich istotne koncentracje aktywności całego sektora TSL (Transport-Spedycja-Logistyka). Sieć przepływu towarów, przeladunki, rozdział lub łączenie ładunków, zmiany operatorów i dystrybutorów, platformy przeladunku kompletnego (ang. cross docking), terminale przeladunkowe, zaplecze składowo-magazynowe w portach musi znaleźć swoje miejsce w odpowiednio wyposażonych punktach sieci infrastrukturalnej. W wymiarze strategicznych są nimi przede wszystkim centra logistyczne [9, 8, 7].

Definiowanie centrów logistycznych napotyka w literaturze przedmiotu na pewne trudności. Zwraca na nie uwagę prof. B. Skowron-Grabowska [15]: „...*definicje centrum logistycznego występujące w literaturze różnią się. Większość podkreśla znaczenie centrum logistycznego jako organizacji – zawierają takie określenia, jak: jednostka gospodarcza, obiekt, ośrodek, miejsce czy główny element. Inne definicje eksponują natomiast ujęcie czynnościowe, wskazując tym samym na drugi aspekt funkcjonowania centrum logistycznego. Ich przykładem jest ukazanie działania, polegającego na realizacji szybkiego przepływu dóbr lub integracji różnych modułów transportu. W definicjach tych podkreśla się także międzynarodowy charakter centrów logistycznych... (...). Można, zatem wskazać na ewolucję centrów logistycznych, które w pierwszych okresach funkcjonowania koncentrowały się na nielicznych usługach typu magazynowanie i transport. W miarę rozwoju centrów logistycznych oferowały one coraz szerszy pakiet*

usług...”. Stąd też w praktyce średnio rozwiniętego gospodarczo kraju, takiego jak Polska, zupełna swoboda interpretacyjna pojęcia „centrum logistyczne”. Spotykamy ją nazewnictwo zarówno w przypadkach nielicznych, kompleksowych, wyodrębnionych organizacyjnie, technicznie i prawnie podmiotów oraz miejsc aktywności sektora TSL, jak i w przypadkach pojedynczych, przydrożnych magazynów jednej gałęzi transportu.

W związku z powyższym proponuje się przyjęcie w badaniach poświęconych Paneuropejskiemu Korytarzowi Transportowemu nr II określenia B. Skowron-Grabowskiej, zgodnie, z którym „...*centrum logistyczne jest podmiotem gospodarczym, o charakterze międzyregionalnym i/lub międzynarodowym, koordynującym kompleksowe usługi logistyczne, wyposażonym w odpowiednią infrastrukturę transportową, magazynową i informatyczną, a także niezbędny do realizacji zadań personel oraz organizację*” [15]. Podejście to jest zgodne z systemowym porządkowaniem elementów składających się na realne funkcjonowanie szeroko rozumianego transportu. Wtedy należałoby rozumieć, iż „centrum logistyczne pozostaje zbiorem uporządkowanych organizacyjno-prawnie, technicznie, ekonomicznie oraz przestrzennie – ze względu na stan infrastruktury transportowej – podmiotów procesów społeczno-gospodarczych, które współprzyczyniają się w skoordynowany sposób do kompleksowego zaspokojenia potrzeb logistycznych w ramach określonych łańcuchów dostaw” [3, 2].

Różnorodność pojęciowa związana z centrami logistycznymi skutkuje także rozbudowaną typologią. Możemy zgodnie z nią wymienić centra logistyczne zależne od:

1. Zakresu realizowanych funkcji np.:
 - centra zintegrowane oferujące wiele usług, w tym przeładunki kombinowane,
 - wioski logistyczne grupujące na swoim obszarze oprócz firm logistycznych także producentów i dystrybutorów,
 - centra dystrybucyjne,
 - centra magazynowo-składowe,
 - terminale transportowe, świadczące wyłącznie usługi transportowe;
2. Skali oddziaływania:
 - centra o znaczeniu międzynarodowym,
 - centra o znaczeniu regionalnym,
 - centra o znaczeniu lokalnym;
3. Obsługiwanego asortymentu:
 - centra uniwersalne obsługujące różne rodzaje towarów,
 - centra branżowe ograniczające się do wyspecjalizowanych grup asortymentowych towarów;
4. Położenia przestrzennego:
 - centra skoncentrowane, zajmujące zdefiniowane terytorium i dysponujące określoną infrastrukturą logistyczną,
 - centra wirtualne, rozproszone, funkcjonujące internetowo w cyberprzestrzeni na platformie elektronicznej, grupujące operatorów logistycznych i firmy oferujące usługi uzupełniające w wybranym regionie;
5. Gałęzi obsługiwane transportu:
 - centra magazynowo-składowe transportu lądowego, a szczególnie samochodowego,
 - porty morskie,
 - stacje kolejowe,
 - porty lotnicze,
 - porty rzeczne.

Wskazuje się, że w nowoczesnych, kompleksowych centrach logistycznych [13, 6]:

- usługobiorca ma zapewniony dostęp, do co najmniej dwóch gałęzi (rodzajów) transportu,
- stosowane są techniki obsługi ładunków transportu konwencjonalnego i transportu kombinowanego,
- operacje obsługi ładunków wykraczają poza czynności przeładunkowe,
- podmioty gospodarcze wykonujące czynności obsługi ładunków uczestniczą w zintegrowanych łańcuchach logistycznych.

Sumując, centrum logistyczne w pełnym tego słowa znaczeniu powinno realizować szeroki zakres zadań takich jak [19]:

- organizację i koordynację przewozów towarowych, także o zasięgu międzynarodowym;
- kojarzenie różnych gałęzi/rodzajów transportu i organizacja ich współdziałania;
- udostępnianie własnej infrastruktury logistycznej i tworzenie warunków do działania operatorom logistycznym oraz przedsiębiorstwom z otoczenia biznesowego;
- kojarzenie popytu i podaży na usługi logistyczne;
- tworzenie warunków do wzrostu wartości dodanej usług logistycznych;
- tworzenie pola do uczciwej konkurencji, a także swobodnego kształtowania cen rynkowych na usługi logistyczne w wymiarze lokalnym, regionalnym i międzynarodowym.

Polska, pomimo podejmowanych wysiłków, nie dorobiła się dotąd realnej polityki w zakresie budowy i lokalizacji centrów logistycznych. Obecnie jest to inicjatywa oddolna i leży w gestii przedsiębiorstw i koncernów, głównie zagranicznych, które po przeprowadzeniu rachunku ekonomicznego decydują się w jakimś miejscu w porozumieniu z władzami samorządowymi zlokalizować takie centrum magazynowe. Tymczasem od czasu wstąpienia Polski do Unii Europejskiej znakomitym miejscem na lokalizację nowoczesnego centrum logistycznego jest wschodnia część Polski, leżąca w pasie oddziaływania II Paneuropejskiego Korytarza Transportowego.

Wnioski

Zagadnienia jakościowych przemian infrastruktury transportowej w Paneuropejskim Korytarzu Transportowym nr II na jego polskim odcinku analizowane były w ostatnich latach w kontekście makroprzestrzennym, a także w skali regionalnej, w związku z koniecznością przedłużenia autostrady A-2 w kierunku wschodniej granicy państwa i Unii Europejskiej oraz wzmocnienia istniejącej granicznej infrastruktury logistycznej [5]. Ze studiów literaturowych, oraz przedstawionych danych, wynika, że:

- funkcjonowanie Paneuropejskiego Korytarza Transportowego nr II stanowi niepowtarzalną, infrastrukturalną szansę rozwojową dla wszystkich regionów i subregionów znajdujących się w strefie ciężenia tego korytarza, w tym także dla województwa mazowieckiego i północnej części województwa lubelskiego;
- gminy powiatów: warszawskiego zachodniego, grodzkiego, pruszkowskiego, piaseczyńskiego, grójeckiego, otwockiego, siedleckiego za kluczowe dla swojego rozwoju uważają transport, magazynowanie oraz działalność dystrybucyjno-przeładunkową;
- usprawnienie funkcjonowania Paneuropejskiego Korytarza Transportowego nr II na terenie Polski poprzez uzupełnienie oferowanych usług sektora TSL i unowocześnienie elementów infrastruktury transportowej na wschodzie Mazowsza może stać się

impulsem rozwojowym, mimo czasowo występujących trudności politycznych np. w relacjach z Białorusią czy Rosją;

- szanse rozwoju, przewyższania peryferyjności i umiędzynarodowienia aktywności społeczno-gospodarczej wschodniego Mazowsza i północnej Lubelszczyzny nierozzerwalnie związane są z rozwojem infrastruktury technicznej Paneuropejskiego Korytarza Transportowego nr II;
- w przypadku wschodniego odcinka polskiego fragmentu Paneuropejskiego Korytarza Transportowego Nr II poszukiwanie szans rozwojowych przesądzi czy wschodni obszar Mazowsza pozostanie regionem „zapóźnionym”, czy też „wygranym” po wykorzystaniu impulsów zewnętrznych związanych z właściwym kształtowaniem infrastruktury technicznej transportu o ponadregionalnym, międzynarodowym znaczeniu;
- zamknięcie pierścienia obwodnicowego Warszawy oraz wzmocnienie dróg wylotowych pozwoli na kooperację różnych gałęzi transportowych oraz zróżnicowanie ich usług;
- „udrożnienie” Paneuropejskiego Korytarza Transportowego Nr II w obrębie OMW usprawni funkcjonowanie transportu międzynarodowego i polepszy obsługę międzynarodowych obrotów handlowych w relacjach Wschód – Zachód - Wschód.
- II Paneuropejski Korytarz Transportowy uznawany jest za najważniejszy europejski szlak komunikacyjny na osi wschód – zachód. To ważna droga zwłaszcza dla ciężkiego transportu samochodowego wiozącego ładunki z Europy Zachodniej do Rosji, Białorusi i odwrotnie;
- potencjał II Paneuropejskiego Korytarza Transportowego nie jest obecnie odpowiednio wykorzystany w ramach funkcjonującego Euroregionu Bug;
- obszary przygraniczne leżące w pasie oddziaływania Paneuropejskiego Korytarza Transportowego Nr II, w tym miejscowości takie jak: Terespol, Biała Podlaska, Małaszewicze, są dogodnym obszarem dla lokalizacji nowoczesnych centrów logistycznych [5];
- za przyspieszeniem działań uaktywniających strefę przygraniczną przemawia przedłużenie autostrady A2 z Warszawy do Mińska Mazowieckiego do 2020 r.;
- w przyszłości dogodnym miejscem dla lokalizacji nowoczesnych centrów logistycznych będzie skrzyżowanie autostrady A2 z drogą ekspresową S19 w pobliżu Międzyrzecza Podlaskiego.

W prezentowanym materiale ukazano teoretyczne elementy związane z zarządzaniem infrastrukturą korytarzy transportowych na przykładzie Paneuropejskiego Korytarza Transportowego Nr II. Podjęte zagadnienie wykazało wiele elementów natury: organizacyjnej, decyzyjnej, technicznej, prawnej, administracyjnej i ekonomicznej. Wyrażamy także przekonanie, że treści tutaj zawarte mogą posłużyć jako bodziec do dalszych badań w tym obszarze. Tym samym twierdzimy, że cel artykułu został z powodzeniem zrealizowany.

LITERATURA:

- [1] Brdulak J.; Transport wodny śródlądowy jako element systemu transportowego Polski, SGPiS, Warszawa 1989.
- [2] Brdulak J.; Czynniki kultury w ekonomii instytucjonalnej, „Myśl Ekonomiczna i Polityczna”, 2012, z. 1(36).

- [3] Brdulak J., Florczak E.; Przedsiębiorstwo społeczne w teorii ekonomii, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2012, z. 4.
- [4] Brdulak J., Florczak E.; Usytuowanie przedsiębiorstwa społecznego w gospodarce, „Myśl Ekonomiczna i Polityczna”, 2011, z. 1-2.
- [5] Brdulak J., Zakrzewski B.; Efektywność centrum logistycznego na Południowym Podlasiu, ITS, Warszawa 2013.
- [6] Brdulak J., Zakrzewski B.; Zarys teoretyczny zmian systemu transportowego w Polsce, „Transport Samochodowy”, 2008, z. 1.
- [7] Brdulak H., Brdulak J.; Negocjacje handlowe, PWE, Warszawa 2000.
- [8] Domański J.; Zarządzanie strategiczne organizacjami non profit w Polsce, Wyd. Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
- [9] Drucker P.; Zarządzanie organizacją pozarządową – teoria i praktyka, Fundusz Współpracy – Program PHARE, Warszawa 1995.
- [10] Fudaliński J.; Perspektywy rozwoju zarządzania społecznego w sektorze organizacji non profit w Polsce, Wyd. Difin, Warszawa 2013.
- [11] Griffin R. W.; Podstawy zarządzania organizacjami, Wyd. PWN, Warszawa 2006.
- [12] Kisielnicki J.; Zarządzanie, Wyd. PWE, Warszawa 2010.
- [13] Koźmiński A. K. (red.); Decyzje. Analiza systemowa organizacji, Wyd. PWN, Warszawa 1979.
- [14] Lange O.; Ekonomia polityczna, t. 1, Wyd. PWE, Warszawa 1967.
- [15] Skowron-Grabowska B.; Centra logistyczne w łańcuchach dostaw, PWE, Warszawa 2010.
- [16] Sulmicki P.; Planowanie i zarządzanie gospodarcze, Wyd. PWE, Warszawa 1978, wyd. 3.
- [17] Zakrzewski B., Zakrzewska D., Brdulak J.; Przywództwo i jego rola w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa logistycznego – ujęcie teoretyczne, „Logistyka”, 2014, nr 6.
- [18] Zakrzewski B., Zakrzewska D., Brdulak J.; Skuteczność przywództwa w rozwiązywaniu konfliktów na przykładzie przedsiębiorstwa usługowego, „Logistyka”, 2014, nr 6.