

Jan Kaźmierski

# REGIONALNE I ŚRODOWISKOWE ASPEKTY ZARZĄDZANIA LOGISTYCZNEGO

---

Jan Kaźmierski, dr – Uniwersytet Łódzki

adres korespondencyjny:

Uniwersytet Łódzki

Wydział Zarządzania

90-237 Łódź, ul. Jana Matejki 22/26

e-mail: kazjan@o2.pl

## REGIONAL AND ENVIRONMENTAL ASPECTS OF LOGISTIC MANAGEMENT

**SUMMARY:** The experience of European Union countries, Polish therein, indicates that in the last years the role of logistics management in regional development rises substantially.

Logistics as a good and effective instrument of management relates to the problems of environmental protection in city and region as well. In fact, that is the area where the urgent need of coordinating various ecological processes occurs.

There appears also a close relation between logistics management and the sustainable development concept in regional arrangement. In this context logistics faces currently urgent environmental tasks.

**KEY WORDS:** logistics management, regional development, sustainable development, environmental aspects

---

## Wstęp

Jak pokazują doświadczenia krajów członkowskich Unii Europejskiej, w ostatnich latach wzrasta rola rozwoju regionalnego. Ogólna sytuacja regionów w końcu XX wieku uległa dosyć istotnym zmianom. Przeszły one długą ewolucję od jednostek przestrzennych, które miały wyłącznie charakter pomocniczo-administracyjny, do pełnego upodmiotowienia. Przyczyny tych zmian są wielorakie; wśród nich znaczący wpływ ma postępująca ekonomizacja przestrzeni i procesów w niej zachodzących.

Wiele aspektów wskazuje na to, że w rozwoju regionalnym zachodzą zmiany jakościowe. Ostatnio coraz wyraźniej krystalizuje się wzorzec rozwoju regionalnego oparty na procesach innowacyjnych. W obecnych warunkach krajów rozwiniętych i postępującej globalizacji to, co ostatecznie decyduje o rozwoju regionalnym, to zdolność poszczególnych regionów do stałego generowania i adaptacji nowych rozwiązań organizacyjnych, nowoczesnych technologii, wiedzy i nowatorskich form zarządzania. Wśród tych czynników szczególnego znaczenia nabiera wykorzystywanie zasad zarządzania logistycznego, które stają się nowoczesnym instrumentem wspomagającym i koordynującym rozwój regionu czy miasta.

Integracja procesów innowacyjnych postępuje już na poziomie przedsiębiorstwa, jednak możliwości wykreowania tak rozumianych innowacji nie zależą tylko od przedsiębiorstw, lecz także od sieciowo zorganizowanej kooperacji, która nabiera cech systemów bardziej regionalnych niż branżowych<sup>1</sup>. Zatem cechą współczesnych innowacji jest jej sieciowo zorganizowana lokalizacja. Polega ona na tym, że przepływy (dyfuzja) odbywają się w konkretnym miejscu (konkretnej sieciowo powiązanej przestrzeni).

Omawiana sytuacja znalazła odbicie w rozwoju szeregu nauk, w tym logistyki i ekologii. Z założenia ekologia miała wyjaśniać wzajemne zależności między organizmami i ich zespołami a ich żywym i martwym środowiskiem. Natomiast logistyka miała spowodować harmonijne wprowadzenie w ten świat gospodarczej działalności człowieka. Owocem współpracy tych dwu nauk jest nowa gałąź logistyki – ekologiczność. Stała się ona nowoczesnym podejściem do zagrożeń ochrony środowiska, coraz szerzej wykorzystywanym na całym świecie. Stanowi całościowy, zintegrowany system myślenia zawierający elementy logistyki, elementy techniczno-procesowe i elementy organizacyjno-informacyjne oraz uwzględniający aspekty ekonomiczne. Zdobywa coraz więcej zwolenników. Warty tego podejścia dostrzeżono szczególnie przy tworzeniu trwałej, zrównoważonej i wielofunkcyjnej gospodarki leśnej, która zakłada zarządzanie i użytkowanie lasów i terenów leśnych w taki sposób i w takim tempie, aby zachować je jako odnawialne zasoby naturalne, nie powodując przy tym szkód w innych ekosystemach.

<sup>1</sup> T. Parteka, *Czynnik innowacji w rozwoju regionalnym*, Biuletyn KPZK, z. 204, Wydawnictwo PAN, Warszawa 2003, s. 84.

Jest faktem bezspornym, że całościowe, systemowe myślenie w kategoriach zarządzania logistycznego, obok elementów techniczno-procesowych i organizacyjno-informacyjnych, musi uwzględniać również aspekty ekonomiczne.

Opracowanie powstało na bazie dogłębnych studiów literaturowych i statystycznych, przy zastosowaniu metody *desk research* oraz empirycznych badań własnych autora, realizowanych w latach 2009-2011. Większość wniosków i konkluzji z tych badań można odnieść do wszystkich regionów kraju. Autor prezentuje poczynione refleksje i wnioski w sposób uogólniony.

## 1. Zarządzanie logistyczne a rozwój regionalny

Przemiany struktury przestrzennej zachodzące w mieście i regionie można analizować w ujęciu systemowym i procesowym. Miasta i regiony są to więc systemy logistyczne, a związane jest to z charakterem procesów logistycznych, kompatybilnych z procesami zachodzącymi na ich terenach. Procesy logistyczne tworzą strukturę tego systemu w postaci elementów i relacji między nimi<sup>2</sup>.

Istotną rolę w mieście (regionie) odgrywają: procesy logistycznej struktury produkcyjnej, procesy transportu (towarów, osób i przepływu informacji), zaopatrzenia, dystrybucji, składowania, wymiany informacji, kosztów logistycznych wymienionych procesów oraz procesy ekologiczne. Ze względu na fakt, że dokonują się one na obszarach wysoce zurbanizowanych, jakimi są miasta, aglomeracje miejskie czy metropolie, powstaje pilna potrzeba ich systemowego koordynowania. W praktyce oznacza to przeniesienie na grunt zarządzania miastem i regionem uniwersalnych zasad logistyki.

Poza procesami logistycznymi zachodzącymi na terenie miasta (regionu) występuje cały szereg procesów (strumieni), które przez ten teren przepływają, powodując często występowanie zakłóceń w gospodarce danego obszaru, prowadząc do powstawania sytuacji kryzysowych, obniżając tym samym sprawność i ekonomiczność tej jednostki terytorialnej. Dlatego tak istotne jest wykorzystanie zasad zarządzania logistycznego, które w praktyce powinny przekładać się na tworzenie zintegrowanego systemu powiązań na tym obszarze.

Musi istnieć odpowiednio ukształtowany zestaw celów i zadań. Aby logistyka rozwiązywała występujące w regionie problemy rozwojowe, określone działania powinny znajdować odzwierciedlenie w zrównoważonej strategii rozwoju danego miasta czy ośrodka<sup>3</sup>. Za podstawowe zadania uznaje się zapewnienie rozwoju obszarów miejskich, przy zaspokajaniu ekonomicznych, ekologicznych i społecznych potrzeb danej aglomeracji, takich jak jakość życia, zarządzanie i zrównoważony rozwój.<sup>4</sup>

<sup>2</sup> S. Abt, *Logistyka w teorii i praktyce*, Akademia Ekonomiczna, Poznań 2003, s. 18.

<sup>3</sup> Ł. Hadaś, *Logistyka miejska w strategii rozwoju miasta*, w: *Logistyka a infrastruktura miejska*, Wrocław 2009, s. 26.

<sup>4</sup> J. Kaźmierski, *Logistyka a rozwój regionu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009, s. 52,59.

Należy w tym miejscu zwrócić uwagę na silny związek omawianych kwestii z koncepcją zrównoważonego rozwoju. Jak wiadomo, podstawą koncepcji zrównoważonego rozwoju jest całościowe spojrzenie na problem relacji gospodarki i ekologii, respektowanie praw obu tych dziedzin i dążenie do znalezienia najlepszych możliwości współdziałania, aby przyniosło to obopólne korzyści.<sup>5</sup> Podkreśla się w tej koncepcji istotność działań prewencyjnych w ochronie środowiska, rozważania korzyści w sposób analityczny i z zachowaniem zasad ekonomii w celu osiągania wymiernych efektów. Dostrzeżenie integralności tych dwóch płaszczyzn pozwala na pełne zrozumienia związków z zarządzaniem logistycznym na danym obszarze.<sup>6</sup>

Do promowania trwałości rozwoju konieczne jest określenie celów polityki środowiskowej i gospodarczej, takich jak ożywienie wzrostu gospodarczego, zaspokojenie podstawowych potrzeb ludzkich w zakresie pracy, pożywienia, energii i higieny, ochrona i pomnażanie bogactw naturalnych oraz kojarzenie praw ekologii i ekonomii w procesie decyzyjnym.<sup>7</sup>

Cel ekonomiczny polega na obniżeniu kosztów procesów logistycznych realizowanych na potrzeby usług miejskich, jak i kosztów społecznych związanych z zamieszkaniem. Cel ekologiczny wiąże się ze zmniejszaniem negatywnego oddziaływania szeregu procesów na środowisko naturalne<sup>8</sup>. Cel społeczny z kolei wiąże się z zaspokajaniem potrzeb mieszkańców miasta (regionu) oraz poprawą jakości ich życia dzięki sprawnemu realizowaniu głównych funkcji miasta. Długookresowym celem logistyki powinno być zapewnienie warunków do rozwoju miasta w trzech wymiarach.

Nie należy jednak zawężać obszaru aplikacyjnego logistyki do metropolii, dużych miast i największych aglomeracji miejskich. Na ogół na tym poziomie rozwoju osadniczego podejmuje się działania wokół logistyki, gdy występują konkretne problemy związane z koordynowaniem określonych procesów. Wprowadzenie logistyki w orbitę zarządzania również małym miastem pozwala zmniejszyć uciążliwość tych problemów na dostatecznie wczesnym etapie ich rozwoju, a jednocześnie zabezpiecza im możliwość niezakłóconego dalszego rozwoju w zakresie funkcjonalnym i przestrzennym.

Zakres logistyki oraz wielość i różnorodność zagadnień i problemów, które można za jej pomocą rozwiązywać, pozwalają postrzegać logistykę jako dziedzinę interdyscyplinarną i wielowątkową – w kontekście procesów rozwoju regionalnego. Jest ona zarazem interdyscyplinarnym obszarem nauki i praktyki, który

<sup>5</sup> Należy zauważyć, że zrównoważony rozwój nie jest tą samą ideą co ekorozwój, który oznacza ideę społeczno-filozoficzną, która głosi potrzebę zmiany dotychczasowych wartości oraz bada wzajemne powiązania, relacje zachodzące pomiędzy społeczeństwem – gospodarką – środowiskiem.

<sup>6</sup> W. Bojarski, *Koncepcja badań nad zharmonizowanym rozwojem społeczno-gospodarczym z poszanowaniem dóbr przyrody*, Biuletyn Komitetu Ochrony Środowiska PAN, Wrocław – Warszawa 2008.

<sup>7</sup> S. Kozłowski, *Ekorozwój: wyzwanie XXI wieku*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2002.

<sup>8</sup> I. Dembińska-Cyran, *Logistyka miasta*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2010, nr 11, s. 18.

wymaga znajomości zagadnień zarządzania strategicznego i operacyjnego, mikroekonomii, ekonomiki transportu, towaroznawstwa oraz badań operacyjnych. Wszystkie te zagadnienia są przydatne w odniesieniu do gospodarki miasta i regionu.<sup>9</sup>

Wykorzystanie istniejących funkcji i systemowego podejścia logistycznego do rozwoju ośrodków zurbanizowanych powinno być celem strategicznym przyswiecającym władzom samorządowym i mieszkańcom miast. We współczesnej gospodarce istnieje potrzeba uwypuklenia zamierzeń i położenia nacisku na poszczególne działania w celu ich rozwoju i podniesienia wartości społecznej, ekonomicznej i gospodarczej, jak również poprawy jakości życia mieszkańców. W konsekwencji powinno to przyspieszyć przemiany gospodarcze i społeczne oraz przyczynić się do zmniejszenia dysproporcji w rozwoju regionalnym w stosunku do wiodących krajów Unii Europejskiej.

## 2. Determinanty rozwoju regionalnego

Przegląd dotychczas wydanej literatury poświęconej regionom oraz ich rozwojowi dowodzi, iż zwłaszcza w zakresie teoretycznego podejścia do tych właśnie zagadnień występuje istotne zróżnicowanie<sup>10</sup>. Wzrost i rozwój regionalny należą bez wątpienia do fenomenów o nadzwyczajnym stopniu złożoności. Rozwój nie następuje wszędzie jednocześnie. Z oczywistego faktu, iż „region regionowi nie jest równy”, wynika, że w praktyce nie istnieje żadne panaceum, uniwersalny scenariusz gwarantujący sukces każdego regionu, porównywanego niekiedy do swoistej korporacji<sup>11</sup>. W każdym przypadku, niezależnie od dziedziny nauki, region ujmuje się jako obszar o cechach na tyle charakterystycznych, iż pozwalają one na wydzielenie go z większego terytorium<sup>12</sup>.

Każdy wyróżniony region może podlegać analizie z różnych punktów widzenia. Od strony przedmiotowej rozpatrywany być powinien jednocześnie w takich kategoriach, jak otoczenie, rynek, dominujące funkcje, środowisko naturalne, zgromadzony potencjał.<sup>13</sup>

<sup>9</sup> J. Kaźmierski, *Zarządzanie logistyczne w rozwoju regionu i miasta*, w: *Ekonomiczno-organizacyjne uwarunkowania rozwoju regionu – teoria i praktyka*, red. D. Stawasz, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004.

<sup>10</sup> M. Obrębalski, *Rozwój regionalny – identyfikacja, pomiar i ocena*, w: *Gospodarka lokalna w teorii i praktyce*, red. E. Sobczak, Prace Naukowe nr 939, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2002, s.11.

<sup>11</sup> L. Dorodzik, S. Flejterski, *Regionalne i lokalne bieguny wzrostu. Podejście metodologiczne*, w: *Region 2001, Rozwój regionalny Polski a europejska polityka regionalna*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2001, s. 29.

<sup>12</sup> Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: <http://eupolicy-jeanmonnet.sggw.waw.pl/publikacja/5.2.pdf> [Data wejścia 07-02-2012].

<sup>13</sup> A. Klasik, *Duże województwo samorządowe: gra o rozwój regionalny*, [w:] *Związki polityki gospodarczej z polityką regionalną*, red. R. Broszkiewicz, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Przesieka 1997, s.16.

Pojęcie „rozwój regionalny” jest często stosowane jako pewnego rodzaju skrót myślowy, obejmujący szersze spektrum zjawisk gospodarczych, społecznych i przestrzennych<sup>14</sup>. Z pojęciem „rozwój regionu” bywa stosowane zamienienie, lecz w literaturze występuje na ogół wyraźne rozróżnienie pomiędzy tymi terminami.

Ze względu na zróżnicowane uwarunkowania geograficzno-przyrodnicze, historyczne, społeczne i ekonomiczne różny jest poziom rozwoju regionów. Powszechnie wyróżnia się regiony silne i słabe<sup>15</sup>, regiony lepiej i gorzej rozwinięte czy regiony bardziej i mniej dynamicznie rozwijające się<sup>16</sup>.

Zróżnicowanie poziomu rozwoju regionów każe poszukiwać czynników wpływających na intensywny rozwój niektórych z nich bądź ten rozwój hamujących. Oprócz determinantów charakterystycznych dla całej gospodarki istnieją zjawiska specyficzne, wynikające z lokalnych uwarunkowań, które należy kształtować indywidualnie, poprzez przemyślane strategie. Powstają zatem pytania: jakie czynniki specyficzne kształtują rozwój konkretnych regionów, jak można te czynniki stymulować w pożądanym kierunku, czy istnieje możliwość absolutnego wyrównania szans rozwoju różnych regionów i ich poziomów gospodarczych<sup>17</sup>?

Warto zwrócić uwagę, że czynniki rozwoju regionalnego mogą być uznawane za korzystne (ich wpływ ma dodatnie, stymulujące oddziaływanie na procesy gospodarcze w regionie) lub niekorzystne (kiedy ich wpływ ma charakter negatywny), określane jako bariery rozwoju.

We współczesnej gospodarce ważną rolę odgrywają czynniki nowoczesne, do których można zaliczyć: naukę, postęp techniczny, efektywne style zarządzania, informatykę, zmiany w strukturze społeczno-gospodarczej czy przekształcenia w rynku wewnętrznym kraju (gusty i upodobania konsumentów, nowe wzorce konsumpcyjne). Należy jednak zauważyć, że czynniki te są bardzo kapitałochłonne (wymagają ciągłych nakładów finansowych), dlatego nie wszystkie regiony stać na ich zastosowanie<sup>18</sup>. Efektem tak rozumianego rozwoju regionalnego są powstające w regionie nowe wartości. Są nimi nowe firmy i miejsca pracy, zasoby mieszkaniowe, urządzenia i instytucje sektora usług publicznych, nowe dobra i usługi zaspokajające popyt regionalny i ponadregionalny<sup>19</sup>.

<sup>14</sup> *Metody oceny rozwoju regionalnego*, red. D. Strahl, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2006, s. 16

<sup>15</sup> A. Kukliński, *Regiony silne i słabe w polityce społeczno – ekonomicznej*, Region Białostocki, Studia Ekonomiczne, t. 5, PTE i OBN, Białystok 2007, s. 55-68.

<sup>16</sup> G. Gorzelak, *Rozwój regionalny Polski w warunkach kryzysu i reformy*, t. 14, Uniwersytet Warszawski – Instytut Gospodarki Przestrzennej, Warszawa 1999, s. 31.

<sup>17</sup> P. Chojnacki, *Determinanty rozwoju regionalnego na przykładzie województwa lubelskiego*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2007, s. 165.

<sup>18</sup> S. Korenik, *Rozwój regionu ekonomicznego na przykładzie Dolnego Śląska*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2005, s. 39.

<sup>19</sup> *Taksonomia struktur w badaniach regionalnych*, red. D. Strahl, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2006, s. 34.

Zestaw czynników oddziałujących w danym regionie gospodarczym w zależności od ich zasięgu można podzielić na czynniki makroregionalne i mikroregionalne.

Czynniki makroregionalne zwykle należą do elementów niezależnych od danego regionu, czyli takich, które nie mogą być kształtowane przez jego działania lub są kształtowane w ograniczony sposób. Do zjawisk o tym zasięgu zalicza się ogół cech i warunków typowych dla danego regionu (w skali makro) lub dla danego kraju, w tym: warunki ekonomiczne danego regionu, techniczne, prawne, polityczne i kulturowe.<sup>20</sup>

Czynniki mikroregionalne to te, które mogą być stymulowane bezpośrednio przez władze regionu. Chodzi tu przede wszystkim o rodzaj działań, które mogą być podejmowane dla korygowania szerszych procesów – nie są to zatem konkretne cechy. Wśród takich czynników można wskazać: programy mające na celu pobudzenie przedsiębiorczości, zachęty dla inwestorów, ułatwienia rozwoju małego i średniego biznesu, akcje zwiększające wiedzę o regionie lub podnoszące poprzez promocję jego wartość turystyczną. Jednym z ważniejszych elementów w tej skali regionalnej jest dążenie do jego rozwoju infrastrukturalnego, co bezpośrednio przekłada się na zainteresowanie ze strony inwestorów i jest podstawą zmian strukturalnych.

Czynniki mikroregionalne mogą być również podzbiorem cech typowych dla zjawisk makroregionalnych – chodzi tu o takie kwestie, jak regionalne postawy społeczności mieszkańców, sposób działania władz lokalnych, dynamika lokalnej gospodarki i jej położenie w systemie mezo- i makroekonomicznym<sup>21</sup>. Warto także zwrócić uwagę, że czynniki rozwoju regionalnego mogą być uznawane za korzystne (ich wpływ ma dodatnie, stymulujące oddziaływanie na procesy gospodarcze w regionie) lub niekorzystne (kiedy ich wpływ ma charakter negatywny), określane jako bariery rozwoju.

Do czynników przyspieszających rozwój regionów dobrze rozwiniętych zalicza się zwykle znaczące dochody mieszkańców i firm, duży popyt konsumpcyjny, zaopatrzeniowy oraz inwestycyjny, wysoką akumulację własną, a także możliwości inwestycyjne firm, rozwinięty rynek bankowy, dostępność kredytu, rozbudowaną sieć firm kooperujących, wykwalifikowanych pracowników charakteryzujących się kreatywnością, wysokim przeciętnym poziomem wykształcenia, innowacyjność firm, warunki do współpracy z placówkami badawczymi, dużą przedsiębiorczość, stale powstające nowe firmy, niskie bezrobocie, kulturę techniczną i ekonomiczną, korzystny klimat dla biznesu, funkcjonowanie przedsiębiorstw, podmioty wspierające przedsiębiorczość i obsługujące firmy, rozwiniętą infrastrukturę (techniczną i społeczną), łączność i komunikację, urządzenia komunalne oraz energetykę, sytuację gospodarczą sprzyjającą napływowi kapitału,

<sup>20</sup> J. Kaźmierski, *Logistyka ...*, op. cit., s. 74.

<sup>21</sup> K. Kuciński, *Lokalne uwarunkowania rozwoju regionalnego*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1999, s. 6.

urozmaiconą strukturę gospodarczą pozwalającą na uzyskiwanie dochodów z wielu źródeł<sup>22</sup>.

Zagadnienie to należy również rozpatrywać z perspektywy dorobku teorii rozwoju regionalnego, w szczególności z uwzględnieniem ewolucji w zakresie rozumienia głównych determinant rozwoju. Jedną z bardziej znanych i często przywoływanych koncepcji rozwoju lokalnego sformułował A. Pichierri, który wyróżnił cztery podstawowe typy rozwoju lokalnego<sup>23</sup>:

- rozwój egzogeniczny, jako proces, który polega na wykorzystywaniu zasobów zewnętrznych przez zewnętrznych uczestników; występuje on na obszarach, gdzie brakuje podmiotów lokalnych zdolnych do zmobilizowania miejscowych zasobów pracy, gdzie nie ma odpowiednich zasobów finansowych i surowcowych; opiera się na wykorzystywaniu zewnętrznych czynników, takich jak: technologia, kapitał, czasami surowce, przy jednoczesnym eksploatowaniu lokalnego rynku pracy, głównie ze względu na niskie koszty; w tym znaczeniu także rynek zbytu ma najczęściej charakter zewnętrzny;
- rozwój endogeniczny, oparty na maksymalizowaniu wykorzystania zasobów lokalnych przez lokalnych aktorów; może on być realizowany na obszarze posiadającym możliwości instytucjonalne, organizacyjne do samomobilizowania zasobów ludzkich, finansowych, surowcowych, które występują na danym terenie w odpowiedniej ilości i jakości;
- rozwój pobudzający zasoby wewnętrzne – sytuacja, gdy rozwój lokalny wynika z zaangażowania aktorów zewnętrznych, wykorzystujących zasoby danego obszaru; na przykład zewnętrzne firmy dzięki własnemu kapitałowi i technologii mogą zaangażować miejscowych pracowników o potrzebnych kwalifikacjach, a także lokalne surowce;
- rozwój przyciągający zasoby zewnętrzne, który polega na zaktywizowaniu miejscowych aktorów dzięki udostępnieniu zasobów zewnętrznych, którymi najczęściej mogą być środki finansowe oraz *know-how*, czyli wiedza, metody, szkolenie.

Jednym z wyznaczników współczesnego modelu rozwoju jest jego metropolizacja, polegająca na koncentrowaniu w największych ośrodkach miejskich (metropoliach) ważnych funkcji, takich jak: tworzenie innowacji, opracowywanie nowych technologii, lansowanie prądów kulturowych i estetycznych, świadczenie wyspecjalizowanych usług, w tym finansowych oraz, co jest szczególnie ważne – funkcji zarządczych, czyli podejmowanie decyzji o procesach mających często zasięg globalny. W rezultacie tych zjawisk przestrzeń społeczno-gospodarcza Europy uległa polaryzacji.

Trzeba tu zauważyć, że mimo znacznych nakładów przeznaczonych przez Unię Europejską na wspomaganie rozwoju regionów najsłabiej rozwiniętych,

<sup>22</sup> L. Cybulski, *Konkurencyjność regionów a segmentacja rynków pracy*, w: *Polityka budowy regionu konkurencyjnego. Strategie – modele – postęp technologiczny*, red. M. Klamut, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2002, s. 221.

<sup>23</sup> A. Pichierri, *Concentration and Local Development*, „International Journal of Regional Research” 2002, Vol. 26, No. 4.



w większości państw członkowskich różnice międzyregionalne rosną. W znacznie trudniejszej sytuacji znalazły się pozametropolitalne ośrodki przemysłowe oraz obszary wiejskie. Te pierwsze z reguły nie były atrakcyjne ani dla wyspecjalizowanych usług, ani też dla inwestorów zagranicznych, co powodowało, iż restrukturyzacja ich tradycyjnej bazy gospodarczej była dokonywana w wielu przypadkach poprzez upadek, który nie prowadził do powstania nowej działalności gospodarczej. Konsekwencją jest często bezrobocie i stagnacja gospodarcza, tylko w niektórych przypadkach przełamane w wyniku udanej restrukturyzacji, wspartej pojawieniem się inwestorów zewnętrznych.

W szczególnie niekorzystnej sytuacji znalazły się rolnicze obszary zdominowane uprzednio przez państwowe gospodarstwa rolne. Ich peryferyjne położenie oraz specyficznie rozproszone osadnictwo w osiedlach pegeerowskich, a także niskie kwalifikacje pracowników rolnych powodują, iż stopa bezrobocia na tych terenach jest szczególnie wysoka<sup>24</sup>.

Rozwój naszego kraju w znaczącym stopniu zależy od tempa, w jakim polskie obszary metropolitalne będą zdolne włączyć się do innowacyjnego segmentu gospodarki światowej. W strategii konkurencyjności obszary metropolitalne będą odgrywać rolę kluczową. Obszary te, szczególnie we wschodniej części kraju, są jednak – w porównaniu z metropoliami Europy Zachodniej – dużo słabiej rozwinięte. Obecnie jedynie Warszawa wraz z otaczającym ją pierścieniem o promieniu około 30 km może być uznana za ukształtowany obszar metropolitalny. Kilka wielkich miast Polski (Wrocław, Kraków, Poznań, częściowo także Trójmiasto i Łódź) wykształciło już na tyle silne funkcje metropolitalne i są one na tyle silnie powiązane z układem międzynarodowym, iż są zdolne do konkurencji w światowej sieci metropolitalnej, eksponując w niej swój innowacyjny potencjał gospodarczy czy badawczo – rozwojowy.<sup>25</sup>

Przeprowadzone przez autora badania dowodzą, że zasygnalizowane wyżej różnorodne determinanty rozwoju regionalnego napotykać na szereg barier, wśród których szczególnie istotną barierę stanowi brak właściwej koordynacji tych procesów – zarówno w skali danego regionu, jak również w układzie międzyregionalnym.

### 3. Zarządzanie logistyczne a myślenie strategiczne w układach terytorialnych

W sektorze publicznym, który w układach terytorialnych zarządzany jest przez jednostki samorządowe różnych szczebli, również potrzebna jest logistyka. Wiąże się to chociażby z dużym zakresem samodzielności w zarządzaniu przez

<sup>24</sup> Projekt Narodowej Strategii Rozwoju Regionalnego na lata 2007-2013.

<sup>25</sup> J. Kaźmierski, *Wykorzystanie logistyki w zarządzaniu ochroną środowiska*, w: *Środowiskowe uwarunkowania rozwoju lokalnego*, red. K. Heffner, T. Marszał, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004.

te jednostki różnorodnymi procesami oraz postrzeganiu województw, powiatów, a zwłaszcza gmin jako swego rodzaju „przedsiębiorstw” mających zapewnić wszystkie potrzeby mieszkańców, którzy czują się bardziej jako klienci samorządów niż ich petenci.

Postawa ta jest tłumaczona coraz większym nastawieniem na maksymalizację zadowolenia klienta, zwłaszcza w przypadku, gdy pewne funkcje sektora publicznego są „wykupywane” przez sektor biznesowy (na przykład transport, opieka medyczna, szkolnictwo). Decydenci w sferze publicznej muszą zatem zwiększać jakość swych produktów i usług, by nie stracić ich użytkowników, co doprowadziłoby do niekorzystnych zmian w strukturze sektora publicznego. Aby do tego nie doszło, została wprowadzona koncepcja zarządzania strategicznego, która w odniesieniu do samorządów terytorialnych dotyczy głównie zarządzania w gminie. Wynika to z tak zwanej zasady subsydiarności zawartej w ustawie o samorządzie gminnym, w myśl której „do zakresu działania gminy należą wszystkie sprawy publiczne o znaczeniu lokalnym, nie zastrzeżone ustawami na rzecz innych podmiotów”. Tak więc gmina posiada ze wszystkich jednostek terytorialnych najwięcej zadań własnych do realizacji. Jest to bardzo szeroki katalog zadań i zawiera on między innymi obowiązek nadzoru nad drogami, wodociągami, lokalnym transportem, ochroną zdrowia, a także konieczność zaopatrzenia mieszkańców w energię elektryczną, ciepłą i gaz. Są to płaszczyzny, w których z powodzeniem można stosować podejście logistyczne dla optymalizacji przepływów i maksymalizacji zadowolenia klientów – mieszkańców gminy.<sup>26</sup>

Należy zaprezentować podstawowe przesłanki tego podejścia. Stanowi ono odejście od zarządzania bieżącego na rzecz koncepcji długookresowej, aby określić związek logistyki z zarządzaniem strategicznym, który jest kwestią bardzo istotną, obejmującą kompleksowo i całościowo wszystkie procesy ekonomiczne, społeczne i środowiskowe na danym obszarze. Tworzenie strategii rozwoju staje się zatem instrumentem realizacji koncepcji rozwoju zrównoważonego integrującego powyższe procesy dla osiągnięcia zamierzonego modelu rozwoju. W tym miejscu należy przypomnieć, iż rozwój zrównoważony, zwany także sustensywnym (samopodtrzymującym się), jest takim modelem rozwoju, gdzie nie dąży się tylko do wzrostu gospodarczego wyrażanego wskaźnikami makroekonomicznymi, ale istotny jest także rozwój społeczny i jego koordynacja z przesłankami wynikającymi z ekologii.<sup>27</sup>

Często (co wynika z przeprowadzonych badań) władze lokalne nie radzą sobie jednak z realizacją założeń planowania strategicznego z racji nieposiadania odpowiedniego zasobu wiedzy, choćby do stworzenia strategii rozwoju danego terenu. Nie stanowi to jednak poważnej przeszkody w powszechnym wdrażaniu tej koncepcji, ponieważ istnieje wiele organizacji zarówno prywatnych, jak i publicznych, w tym także pozarządowych, które mogą się tym zająć na zlecenie

<sup>26</sup> J. Kaźmierski, *Logistyka...*, op. cit., s. 60-61.

<sup>27</sup> R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2006, s. 233.

samorządów. Znacznie trudniejszym problemem jest nienależyte wykonywanie założeń strategii lub zaniedbanie zawartych w niej przesłanek, często bowiem strategia rozwoju (województwa czy powiatu) jest tworzona tylko w celu otrzymania unijnych środków pomocowych, gdyż jej posiadanie jest niezbędnym wymogiem proceduralnym dla uzyskania funduszy z Unii Europejskiej.

W tym miejscu należy zwrócić uwagę na znaczenie zarządzania logistycznego i możliwości jego wykorzystania w funkcjonowaniu samorządów terytorialnych. *Połącz logistykę ze strategią przedsiębiorstwa* – tak brzmi pierwsza z dziesięciu zasad „doskonałego zarządzania logistyką”<sup>28</sup>, ustalonych jeszcze w latach dziewięćdziesiątych w amerykańskich przedsiębiorstwach. Ponieważ przesłanki te dotyczą zarządzania firmą, nie będą tu dokładnie opisane, jednak zasada ta zasługuje na uwagę i może być traktowana jako wytyczna dla zarządzania logistycznego w sektorze publicznym, a zwłaszcza w samorządach.

Strategiczny wymiar zarządzania logistycznego zakłada zawarcie przesłanek logistycznych w strategiach rozwoju lokalnego i jest to rozwiązanie mogące usprawnić realizację założonych celów oraz ich urealnienie w praktycznym działaniu jednostek terytorialnych. Konieczne jest jednak wytworzenie komplementarnego układu między władzami samorządowymi a dostawcami usług logistycznych, tak aby dzięki ułatwieniom ze strony tych władz mogła rozwijać się przedsiębiorczość. Jako przykład można podać utworzenie w regionie centrum logistycznego, które może przyczynić się do podniesienia pozycji gospodarczej tego regionu, co jest ważne również z punktu widzenia interesów samorządów. W takich warunkach realizacja założonej strategii jest łatwiejsza, a dzięki temu zwiększa się konkurencyjność regionu, co wpływa pozytywnie na jego wizerunek i ułatwia napływ kolejnych inwestorów, podnosząc też zadowolenie mieszkańców. To zaś może potencjalnie ułatwić ponowny wybór na stanowiska samorządowe tych decydentów, którzy wdrożyli zarządzanie strategiczne z elementami logistyki.

Kluczowym etapem zarządzania strategicznego jest wdrożenie i realizacja strategii, zwanych często strategiami rozwoju lokalnego, ponieważ są to dokumenty, których stworzenie służy koordynacji działań w jednostkach samorządowych. Konkretyzując, stanowią one określoną koncepcję systemowego działania, polegającą na:

- sformułowaniu zbioru perspektywicznych celów rozwojowych i ich modyfikacji w zależności od zmieniających się uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych;
- określaniu niezbędnych zasobów ludzkich, rzeczowych, finansowych i naturalnych, niezbędnych do realizacji przyjętych celów;
- określaniu sposobów postępowania (reguł działania, dyrektyw) zapewniających realizację przyjętych perspektywicznych celów rozwojowych oraz optymalne wykorzystanie i rozmieszczenie przestrzenne zasobów.

<sup>28</sup> H.-CH. Pfohl, *Zarządzanie logistyką – funkcje i instrumenty*, Wydawnictwo Biblioteka Logistyka, Poznań 2008, s. 64.

Dla zapewnienia skuteczności strategii jej twórcy powinni znać i umieć praktycznie stosować różnorodne koncepcje związane z wieloma naukami, między innymi z zarządzaniem, socjologią, czy też ekologią. Na tej liście nie może oczywiście zabraknąć logistyki, której wkład w tworzenie strategii gminnych może być naprawdę duży. Podejście logistyczne może okazać się pomocne, zwłaszcza przy formułowaniu celów, które stanowią podstawową część całości strategii. Podejście logistyczne umożliwia realizację praktycznie wszystkich tych wymagań; w szczególności odnosi się do cech terminowości ze względu na optymalizację przepływów oraz realności z racji całościowego spojrzenia na analizowane procesy. Kolejny raz uwidacznia się więc uniwersalność logistyki oraz łatwość jej łączenia z innymi koncepcjami zarządzania.

Należy sądzić, że zarządzanie w jednostkach terytorialnych może być rozumiane szeroko (holistycznie), jako odnoszące się do wszystkich mieszkańców danego obszaru i całości prowadzonych w nim działań, lub też wąsko (sektowo)- poprzez pryzmat konkretnej dziedziny działalności, na przykład oświaty, służby zdrowia, ochrony środowiska. Wybór sposobu podejścia zależy od dojrzałości i swoistej odpowiedzialności społecznej władz lokalnych, które albo działają krótkookresowo, jedynie dla „przetrzymania” okresu swojej kadencji, lub też charakteryzują się przyszłościowym podejściem, mającym na względzie nie tylko chwilowy wzrost regionu, ale także jego długotrwały rozwój gospodarczy i społeczny. W tym drugim przypadku świetnym narzędziem realizacji ambitnej koncepcji jest zarządzanie strategiczne, stosowane dodatkowo z wykorzystaniem zasad logistyki.

#### 4. Aspekty środowiskowe a praktyczne zadania stojące przed logistyką

W myśl zasady ekorozwoju, polegającej na tym, że ochrona środowiska nie może być traktowana jako konflikt z innymi interesami gospodarki (przedsiębiorstw), ale stanowi element prawidłowego gospodarowania, wszystkie odstępstwa od tej zasady uznawane są za sprzeczne z prawem.<sup>29</sup> Na tym gruncie powstało pojęcie systemu zarządzania środowiskowego (EMS).

Obecnie każde przedsiębiorstwo, które chce zdobyć znaczącą pozycję na rynku, musi zarządzać w sposób nowoczesny i dostosować swoją działalność do wymagań środowiskowych. Przy formułowaniu polityki przedsiębiorstwa i jego ogólnej strategii powinno się brać pod uwagę strategię ochrony środowiska, która będzie równie ważna jak pozostałe strategie.

Można tu rozpatrywać dwa rodzaje strategii. Strategia ofensywna polega na poprawie procesów produkcji w odniesieniu do ochrony środowiska, a także na tworzeniu kultury ekologicznej, w myśl której na każdym pracowniku spoczywa odpowiedzialność za środowisko. Drugą strategią braną pod uwagę jest strategia

<sup>29</sup> Z. Korzeń, *Ekologistyka*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2005, s. 152.

innowacyjna, która polega na szukaniu innych, zdrowych (czystych) środowisko-wo produktów, budowie obiektów zamkniętych i przekształcaniu odpadów w zasoby naturalne, czyli na działaniach poprawiających w zasadniczy sposób stosunek firma – środowisko.<sup>30</sup>

Wpływ na rozwój EMS miało zarówno otoczenie zewnętrzne, jak i wewnętrzne. Presje, jakie były wywierane na firmy, miały tym samym wpływ na sferę ich logistyki, np. poprzez oszczędności kosztów, zdobycie przewagi konkurencyjnej, osiągnięcie zgodności z regulacjami i przyjętymi normami oraz poprzez redukcję ryzyka.

Zarządzanie środowiskowe może pomóc w rozpoznaniu potrzeb logistyki sfery zaopatrzenia, kontroli przepływów materiałowych i tam, gdzie to możliwe - w zmniejszeniu zużycia surowców, takich jak gaz, paliwo, woda, elektryczność. Może także w znacznym stopniu wzmocnić recykling odpadów czy ponowne zużycie energii, wody, a tym samym przyczynić się do znacznego obniżenia kosztów.

W zakresie budowania przewagi konkurencyjnej posiadane certyfikaty, na przykład normy ISO, zapewniające właściwy poziom jakości wyrobów w znacznym stopniu przyczyniają się do wzrostu *image* danej firmy. Stosowanie systemu środowiskowego zarządzania, który jest zgodny z normami i regulacjami innych państw, stwarza także nowe możliwości współpracy oraz może zapewnić bezproblemową produkcję w przedsiębiorstwie kooperującym z zagranicznym partnerem.

Stosowanie w praktyce zasad EMS, przy jednoczesnym wykorzystaniu rozwiązań z zakresu logistyki, może w znacznym stopniu wpływać na poprawę pozycji firmy na rynku. Przyczynia się również do lepszego gospodarowania posiadanymi zasobami, a przy tym w pozytywny sposób wpływa na ochronę środowiska przyrodniczego.

## Podsumowanie

Ochrona środowiska, jak każda dziedzina życia, potrzebuje dobrej organizacji. Wymaga koordynowania procesów, które w sposób bezpośredni lub pośredni mogą mieć wpływ na jego rozwój bądź degradację. W dobie wzrastającej urbanizacji miast i aglomeracji miejsko-przemysłowych najbardziej pożądane są działania w zakresie:

- eliminacji (ograniczania) emisji spalin;
- odprowadzania nieczystości (gospodarka wodno-ściekowa);
- obniżenia poziomu hałasu i wibracji.

Dotyczą one codziennego życia mieszkańców miast i w bezpośredni sposób wpływają na jakość życia. Powinny być zatem uwzględnione w procesie zarządzania logistycznym miastem (aglomeracją). Są to jednocześnie wyznaczniki ekologicznej orientacji koncepcji logistyki na danym obszarze urbanistycznym.

<sup>30</sup> *Ibidem*, s. 156.

W tym kontekście zadaniem logistyki jest takie kształtowanie procesów logistycznych (transportu, składowania, produkcji, utylizacji) oraz odpowiednie zarządzanie nimi, aby minimalizować szkodliwe wpływy na środowisko.

Logistyka w zakresie ochrony środowiska powinna opierać się na całościowym systemie myślenia o walorach przyrody, dbaniu o to, aby w myśl zrównoważonego rozwoju zachować bogactwo jej walorów dla następnych pokoleń. W tym zakresie powinna dołożyć wszelkich starań, by wszystkie jednostki gospodarcze działały na zasadach przyjaznych środowisku. Ważne jest, aby ich procesy technologiczne opierały się na nowoczesnych, proekologicznych rozwiązaniach, minimalizujących ilość emisji szkodliwych związków i odpadów.

Przed logistyką stoi zatem zadanie wyboru strategii oraz zbudowania takich struktur w firmie i regionie, a nawet pewnego rodzaju kultury, które pozwolą zintegrować ochronę środowiska ze wszystkimi innymi funkcjami gospodarowania. Powinna ona wpływać na działalność jednostek gospodarczych w taki sposób, aby w jak największym zakresie minimalizować zagrożenia środowiska, a poprzez wprowadzanie nowoczesnych technik i technologii wpływać na jego poprawę.

Menedżerowie logistyki powinni mieć faktyczny wpływ na środowisko naturalne: dbać o nie oraz odgrywać zasadniczą rolę w decydowaniu o kierunkach podejmowanych działań.

Współczesny trend rozwojowy logistyki wyraźnie wskazuje na coraz szersze traktowanie tej dziedziny nauki jako praktycznego narzędzia w rozwiązywaniu wielu problemów funkcjonowania miasta i ochrony środowiska. Miasto czy aglomeracja stają się więc obiektem zarządzania logistycznego, natomiast pierwszym celem tego zarządzania jest stworzenie systemu, który będzie reagował na potrzeby lokalnego społeczeństwa i jednocześnie dbał o środowisko.